

**A COMPETITIVIDADE DA AVICULTURA NACIONAL  
O CASO DA ENAVI**

***GRACELINO GOMES SEMEDO***

**2002**

## DECLARAÇÃO DO AUTOR

Este relatório foi submetido como requisito parcial para a obtenção de um *Diploma de BACHAREL* no Centro de Formação Agrária (CFA) do Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário (INIDA) em Cabo Verde e será depositado nas bibliotecas do CFA e do INIDA afim de poder ser consultado, segundo as regras destas bibliotecas.

Algumas citações deste relatório serão permitidas sem uma autorização especial desde que a fonte seja devidamente reconhecida. No entanto, as citações mais completas ou a cópia total deste relatório deverão ser autorizadas pelo Centro de Formação Agrária do INIDA ou pelo autor.

Assinatura Gracelino Gomes Semedo

## APROVAÇÃO DO COORDENADOR DO RELATÓRIO

Este Relatório foi aprovado nesta data:

António Pereira Neves

António Pereira Neves

Mestrado em Gestão de Empresas

Maiz, 23/1/02

Data

## **Agradecimentos**

Terminado este trabalho, não queria deixar de testemunhar a minha gratidão a todos que de algum modo contribuíram para a sua realização.

Ao Dr. António Pereira Neves, meu orientador de estágio, pelo interesse mostrado na transmissão dos conhecimentos e pelo empenho que disponibilizou para tornar possível a realização deste trabalho.

À Direcção da ENAVI, em especial aos Senhores Lino Públio Monteiro, Fernando Ferreira e Manuel Teixeira, pelas suas valiosas contribuições que me prestaram e também pelas facilidades concedidas na recolha de dados.

Apresento, ainda, os meus agradecimentos à Direcção Pedagógica do Centro de Formação Agrária (CFA) – INIDA e ao Instituto Superior de Agronomia (ISA), pelos conhecimentos proporcionados durante este período de estudo.

A todos quantos directa ou indirectamente me apoiaram na realização deste trabalho deixo o meu muito obrigado.

## Índice

Agradecimentos .....	i
Listas de figuras .....	iv
Resumo .....	v
1- Introdução.....	1
2- Revisão Bibliográfica.....	3
3. Breve História da Empresa .....	10
3.1 Complexo Avícola .....	11
3.1.1 Escritório Central.....	11
3.1.2 Aviário de Frangos de carne.....	11
3.1.3 Aviário das poedeiras .....	12
3.1.4 Sector das reprodutoras pesadas .....	12
3.1.5 Sector Comercial.....	12
3.1.6 Matadouro- Frigorifico.....	12
3.2 Trabalhadores .....	12
3.3 Cobertura geográfica.....	13
3.4 Situação financeira.....	13
3.5 Perspectivas: .....	14
4. Actividade comercial da empresa .....	14
4.1 Concorrência.....	15
4.2 Posicionamento no mercado .....	15
4.2.1 Quota de mercado .....	16
4.2.2 Vantagens competitivas.....	16
4.2.3 Desvantagens competitivas .....	16
4.2.4 Perspectivas em termos futuros .....	16
4.3 Liberalização económica e efeitos sobre a actividade da Empresa .....	17
5. Actividade produtiva da Empresa .....	17
5.1 Matérias primas.....	18
5.2 Matérias subsidiárias.....	18
5.3 Acções que visam a diminuição do custo unitário .....	18
5.4 Algumas acções para aumentar a eficiência da Empresa .....	18
7. Análise Financeira.....	21

7.1 Análise da conta de exploração .....	21
7.2 Análise do balanço .....	21
7.3 Análise de rácios .....	23
8. Conclusões/Recomendações.....	24
9. Referências Bibliográficas.....	26
10. Anexos .....	28

## Listas de figuras

Figura 1: Esquema dos pintos confortáveis (comendo e bebendo sem fugir da fonte de calor).....	5
Figura 2: Esquema de amontoamento dos pintos no centro do círculo.....	8
Figura 3: Disposição dos comedouros e bebedouros dentro do círculo protector.....	9
Figura 4: Volume médio das pessoas empregadas durante os exercícios.....	13
Figura 5: Variação do preço de ovos de consumo.....	14
Figura 6: Preços de frangos e miudezas praticados na ENAVI.....	15

## **Resumo**

Este relatório apresenta as actividades realizadas durante o período de estágio na Empresa Nacional de Avicultura (ENAVI) SARL. O objectivo deste trabalho não se consubstancia apenas em transmitir, de forma sucinta, os conhecimentos adquiridos pelo estagiário durante o curso de Bacharelato em Agro-Economia e Desenvolvimento Rural, no Centro de Formação Agrária de São Jorge, mas também pretende contribuir com algumas reflexões para o desenvolvimento da pecuária em Cabo Verde.

Durante o estágio, houve todo um contacto directo com a realidade da Empresa e com as actividades de produção ali desenvolvidas, nomeadamente produção de ovos de consumo, produção de frangos de carne e comercialização dos mesmos produtos. A exposição da experiência adquirida ao longo deste relatório poderá contribuir para o esforço de recuperação e relançamento da ENAVI e de todo o sector avícola nacional.

A situação financeira da ENAVI SARL é crítica a julgar pelo balanço e conta de exploração a que tivemos acesso. Durante os seus cinco anos de exploração, os resultados líquidos foram sempre negativos, com maior relevância nos anos de 1996 e 1998, em que a empresa atingiu um prejuízo de *Treze milhões, quatrocentos e oitenta e quatro mil escudos C.V.* (13.484 contos) e *Onze milhões, trezentos e noventa e sete mil escudos C.V.* (11.397 contos), respectivamente. A empresa não consegue competir com os outros operadores que importam frangos e miudezas devido aos elevados custos de produção e também porque no exterior se consegue produzir e exportar a um preço mais baixo. Ela é solvável mas as dívidas tendem a aumentar ao longo dos anos.

**Palavras-chave:** ENAVI, Custos, Competitividade

## 1- Introdução

Situadas na zona sub-sahariana, as Ilhas de Cabo Verde são caracterizadas por um ecossistema muito frágil e uma orografia que dificulta grandemente o desenvolvimento da agricultura. Neste quadro, surge a pecuária como uma das alternativas viáveis para fazer face aos problemas socio-económicos que enfrenta o meio rural, particularmente no que respeita a avicultura. A pecuária tem, por isso, um papel de destaque na economia caboverdeana, visto que a maior parte da nossa população vive ou depende directamente dos produtos de origem animal, num contexto em que as chuvas são escassas, irregulares no tempo e no espaço e de curta duração.

Nas condições objectivas do país, a elevação dos níveis de consumo proteico na dieta alimentar caboverdiano não deve pressupor a diversificação de componentes, mas basear-se fundamentalmente nos produtos gerados pelas espécies menos vulneráveis em condições de seca, portanto menos exigentes em massa forrageira. Deste modo, a falta de recursos forrageiros para a manutenção da exploração de grandes e pequenos ruminantes (bovinos, ovinos e caprinos) foi a razão da opção do Governo para uma política de desenvolvimento da avicultura, criando a Empresa Nacional de Avicultura – E.P. (ENAVI), em Abril de 1979, como forma de dar resposta imediata às necessidades da população em proteína animal (Lima, 1981).

Por outro lado, para Krostit (1984), o baixo preço dos produtos avícolas (carne e ovos) em relação aos outros produtos de origem animal estimula o seu consumo, por todos os estratos sociais, sobretudo a população com menos poder de compra.

Diga-se, no entanto, que a desregulamentação e a liberalização das importações ocorridas em 1992 tornou o mercado de frango muito pouco transparente. Mercado esse que se viu “invadido” por frangos a preços baixíssimos (ainda que de qualidade duvidosa), levando a que os produtores nacionais passassem a enfrentar uma competição acrescida. Em resultado da sua incapacidade para concorrerem com os produtos importados, os produtores nacionais viram-se perante enormes dificuldades: uns, continuaram a acumular prejuízos, como a ENAVI SARL, SOCIAVE<sup>1</sup> SARL e A

---

<sup>1</sup> - Sociedade Industrial Produtos Avícolas