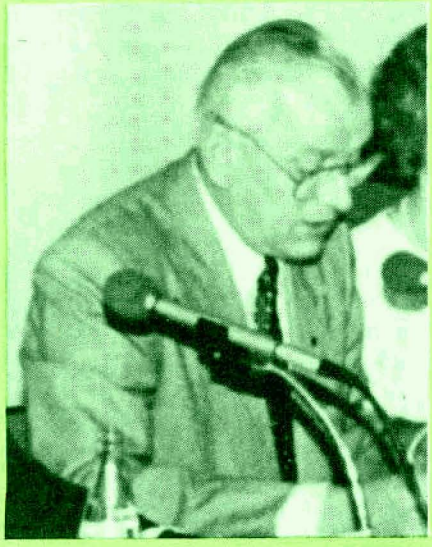
Avicultura: um agribusiness que deu certo



Heitor José Müller

Heitor José Müller é diretor da Frangosul, empresa gaúcha que atua nas áreas de carnes de aves e de suínos e ocupa a 32ª posição no ranking *das 100 Maiores do Agribusiness, divulgado nesta edição.*

Müller também é diretor da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs), onde coordena o Conselho de Agroindústria. É, ainda, presidente da União Brasileira de Avicultura, com sede em Brasília, e já ocupou vários cargos de direção em entidades de classe representativas dos interesses da agricultura ou da agroindústria, como a Associação Brasileira dos Exportadores de Frango.

■ *Como vai a Frangosul?*

— Vai muito bem. Completaremos 25 anos em maio do ano que vem e estamos faturando algo como US$200 milhões por ano. Somos a 10ª empresa do Rio Grande do Sul em número de empregados, com 5.100 funcionários. Temos ainda 1.800 criadores integrados. Nossas vendas vão muito bem, inclusive para o mercado externo. Exportamos produtos da avicultura principalmente para a Arábia Saudita. Na área de suínos, atendemos o mercado interno com produtos já cortados, prontos, já embalados: carré, lombo, lombinho etc. Também exportamos, principalmente pernil para a Argentina e carne suína para Cingapura, Hong Kong e assim por diante. Na área de aves, participamos com 35% do mercado gaúcho de frangos. Vendemos muito para São Paulo e para os demais estados do Brasil. Em torno de 27-28% da nossa produção são exportados para cerca de 30 países, como a vizinha Argentina e vários países da União Européia, como a Alemanha, a Suíça, a Áustria, a Itália. Vendemos muito para o Oriente Médio porque nós abatemos dentro do rito islâmico exigido por eles. Temos inclusive inspetores islâmicos dentro das nossas estruturas.

■ *Só de curiosidade, como é esse rito?*

— No rito islâmico, de acordo com o Alcorão, a ave deve ser imolada para alimentar o povo de Alá. Então a ave tem que morrer de frente para Meca. A ave tem que ser sangrada, com uma forma específica de sangria, e nessa sangria tem que ser invocado o nome de Alá. A questão aparentemente é religiosa, mas ela tem algum sentido prático. Nos países árabes o calor é grande. Há séculos, quando Maomé fundou a religião islâmica, ele colocou na religião várias exigências de ordem prática, que nada tinham a ver com religião. Com aquele calor, como conservar uma carne mal sangrada?

■ *Como o Brasil conseguiu penetrar nesse mercado exigente, competindo com americanos e europeus?*

— O segredo é o atendimento no nível de qualidade. Por exemplo, nós exportamos também para o mercado japonês, um mercado absolutamente exigente em matéria de tecnologia e de sanidade animal. Eles enviam regularmente técnicos para nos inspecionar. Os europeus também são exigentes. Enviam vários tipos de inspetores; inspetor de qualidade, para avaliar a higiene de nosso abate. Olham inclusive a questão da nutrição. Levam amostras de ração para analisar, para verificar se realmente estamos dentro dos níveis alimentares exigidos; verificam as condições ecológicas, olham os galpões, a apresentação e a higiene pessoal de quem cuida do galpão. São bastante exigentes, mas isso é bom para nós. Ajuda-nos a concorrer com os principais países exportadores. Os Estados Unidos são o maior exportador de frango do mundo e o segundo maior é a França. Este ano, o Brasil deve suplantar os franceses. A avicultura mais competitiva do mundo é a avicultura brasileira, não tenho a mínima dúvida. Isso porque estamos expostos à competição e nos aperfeiçoamos.

■ *Qual é o segredo do bom funcionamento de cada um dos elos de um agribusiness que deu certo, como o da avicultura?*

— Não é bem segredo. São razões, digamos assim, e são várias. A primeira razão é a integração. Se os elos da cadeia fossem independentes, como numa avicultura independente, cada um iria se preocupar com o seu produto. Quem produzisse cada um dos itens desejaria ter lucro com esse item. O produtor da ração com a venda de ração e assim por diante. Nesse caso, seria muito difícil que todos os elos tivessem preocupação com o frango, que está na gôndola do

supermercado, produto final da cadeia. Temos tudo isso verticalizado e integrado. Nos interessa o produto final ao consumidor. A integração nos permite manobrar, interferir, ajustar todos os fatores de produção de ponta a ponta. Temos uma sintonia fina; nós é que comandamos de ponta a ponta. Segundo, investimos muito. Se olharmos historicamente a indústria brasileira, dificilmente alguma atividade investiu tanto em conhecimento como a avicultura. Na atividade primária então, nem se fala.

Eu me lembro, há 20 anos, quando estávamos no início da empresa, contratamos alguns técnicos no exterior e treinamos inúmeros funcionários nos grandes centros internacionais. Essa é a terceira razão. A avicultura brasileira está presente em toda parte do mundo onde acontece alguma discussão, algum seminário, algum simpósio, alguma coisa a respeito da avicultura. Quem está presente, quem absorve a tecnologia, não importa se é da empresa A, B ou C, num segundo momento multiplica esse conhecimento, inclusive entre os grupos concorrentes. Não temos concorrência nessa questão tecnológica, sanitária e de produção. Nossa concorrência começa da porta da fábrica para fora, quando começa a guerra mesmo.

■ *Há uma competição muito grande depois da porta da fábrica?*

— Sim, muito grande. São empresas muito bem organizadas, de grande porte. Cito alguns nomes: Sadia, Perdigão, Chapecó, Ceval, Frangosul, Avipal e Minuano. São empresas poderosas e de faturamento alto, onde vale a pena ter gente especializada em *marketing*. São empresas que patrocinam times de vôlei e por aí vai.

■ *Mas essa parceria de que o senhor fala, na parte tecnológica, sanitária, em que consiste?*

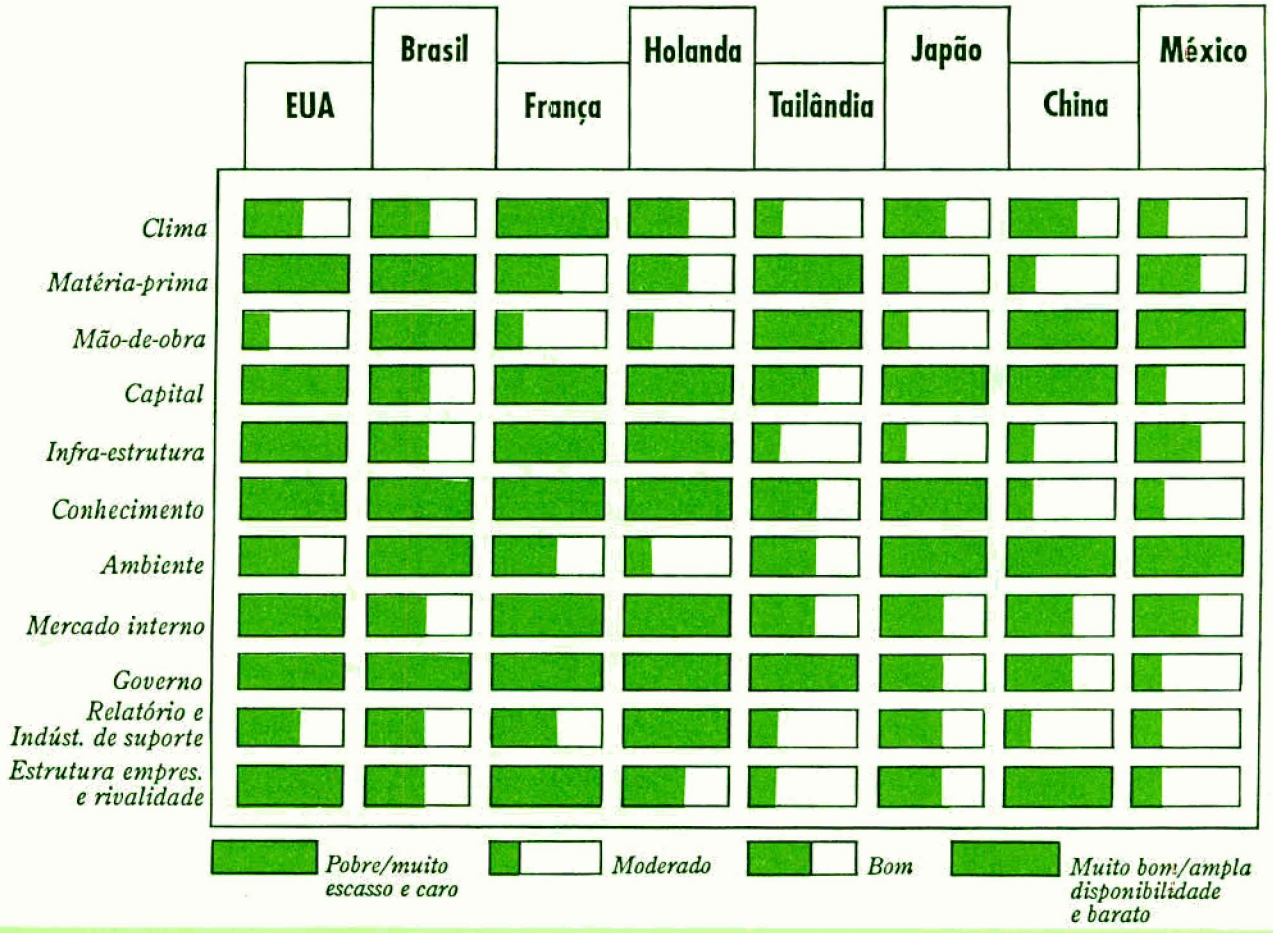
— Na troca de informações. É nossa prática ceder técnicos para ministrar aulas para pessoas das outras empresas. O sujeito que está dando a aula não sabe de que empresas são os técnicos que a estão assistindo; ninguém fica preocupado se é um concorrente ou não. Para nós, tecnologia é fundamental. Sanidade também, porque geograficamente os nossos produtores se confundem. Se um deles tem um problema sanitário, pode afetar o outro, que pode ser o meu criador e pode trazer para dentro da minha casa um problema gravíssimo. Trata-se de um sistema de proteção mútua.

■ *Nesse processo de integração, o senhor acha que o produtor também se beneficiou?*

— Todos se beneficiaram. A tecnologia reduziu o número de dias necessários para que o frango esteja pronto para o abate. É menos ração e, principalmente, menor exposição do frango às doenças. O giro do produtor aumenta.

Os benefícios chegam também ao consumidor. Há seis, sete anos o frango era vendido no varejo a

Comparação da competitividade de vários países fornecedores



US$1,98-2. Hoje, o frango chega ao varejo a US$1,05-1,02, mais ou menos. A avicultura conseguiu um consumidor cativo, até pelo preço, e com isso o avicultor consegue produzir mais e tem uma garantia de continuidade e funcionamento do negócio.
Há um outro detalhe importante. Nosso criador tem que ser minifundiário que trabalha com a sua família. Numa época, que terminou em 1982 no Rio Grande do Sul, o produtor recebia lucro tão elevado, que qualquer profissional liberal da cidade tinha sua granjinha e ia lá só buscar os lucros no fim de semana. Durante a semana a granja ficava na mão de empregados. A sanidade caía; o elo não funcionava bem. Isso hoje não é mais viável. A avicultura deve ser altamente rentável para o minifundiário; mas não pode se transformar em alternativa de investimento para a classe média alta.

■ *O produtor integrado tem um retorno melhor do que o independente?*

— Sem dúvida. Os produtores integrados, todos eles têm uma estradinha de acesso à sua casa. Ele fez uma casa boa, tem uma cozinha com azulejo, tem um vaso sanitário com descarga, tem água corrente em casa, deve ter uma antena parabólica, tem um rádio e, alguns, um carrinho. Isso você só vê nas produções integradas. Isso você vê também no produtor de fumo que está integrado à empresa, no produtor de frango que está integrado. O independente não tem isso porque está sujeito aos riscos de mercado. A agricultura depende de tecnologia ou de sorte. Quando o preço está alto, ele colheu pouco, quando o preço está baixo, ele colheu muito. É o caso do produtor independente. Quando ele está integrado numa estrutura como a nossa, é outra coisa. Nós assumimos os riscos e os encargos todos. O produtor integrado logo sabe quanto vai ganhar, os níveis máximos e mínimos. Se ele tiver um desempenho melhor, se ele usar menos ração e conseguir mais carne, coisa que depende dele, do capricho dele, aí é melhor ainda.
Na avicultura não tem fim de semana. É por isso que a avicultura se desenvolve muito bem em determinadas regiões do país e não se desenvolve em outras. Na zona de fronteira do Rio Grande do Sul, onde as pessoas foram educadas no trabalho com bovinos, a avicultura não funciona. O boi, você larga no campo na sexta-feira à tarde e volta na segunda-feira para dar uma olhada. Se alguém fizer isso com frango, está falido. Para lidar com frango tem que ter alguém acostumado a lidar com pequenos animais. É uma questão cultural.

■ *A empresa assume esse risco todo. Vocês usam o mercado futuro, transferem o risco?*

— A avicultura, de uma forma geral, foi muito obediente a tudo que o governo queria. A Frangosul, por exemplo, decidiu entrar para a avicultura porque tinha o incentivo de pagar imposto relativamente baixo.

Este ano, o Brasil deve suplantar os franceses. A avicultura mais competitiva do mundo é a avicultura brasileira, não tenho a menor dúvida.

O governo seguiu estimulando a atividade. Teve até época de juros zero. Em 1976, 1977, começou a história de ter que arrumar divisas, ter que exportar, qual a resposta? Vamos tocar a máquina e construir; isso a avicultura fez e nós da Frangosul fizemos também.
Agora o governo está dando uma outra sinalização. De que não será mais tão condescendente com o câmbio, deixando-o ao mercado.

■ *Isso é o rompimento de um modelo?*

— Sim. É o rompimento do modelo empregado desde a década de 80 até agora. Esse problema é nosso, da indústria. O criador integrado nem sabe disso. Ele continuará recebendo a ração sem saber se o milho veio dos Estados Unidos, da África do Sul, da Argentina ou do Paraná. Ele continuará recebendo a ração em casa, que é descarregada a granel dentro do silo, que tem um comedouro automático, que liga num *timer* automático. Qualquer criança de 13, 14 anos consegue tomar conta de um galpão. O que tem que ser feito num galpão durante o dia? Passar um paninho dentro da calha onde fica a água, três, quatro vezes durante o dia. Se o frango toma água e come ração, fica com a ração grudada no bico. Quando volta para tomar água, suja a calha com ração, que começa a se decompor na água. Fora isso, tem que ver se tem algum frango morto, se entra algum bicho. É muito barato para o produtor: ele só tem que instalar o galpão e, daí para frente, cuidar de sua manutenção.

■ *A exportação da avicultura, em 1994, será recorde. Gostaria que o senhor falasse um pouco sobre os números das exportações. Quais são os fatores que têm ajudado o Brasil a avançar no mercado externo, alcançar o terceiro, o segundo lugar?*

— A avicultura tem crescido no mundo inteiro. Em 1970, do total de carnes consumidas no mundo, 14% eram de frango. Em 1980, já tinha subido para 20%. Em 1990, 1991, já tinha ido para 23%. Hoje, cerca de 25% da carne consumida no mundo são de frango. No Brasil, o aumento do consumo *per capita* foi muito mais acentuado, assim como nos Estados Unidos. No Brasil, o crescimento do consumo decorre de vários fatores, mas principalmente dos preços. A avicultura brasileira conquistou avanços incríveis em produtividade. Dominamos a tecnologia mundial de ponta. Melhoramos a vida de nossos criadores, mas repassamos boa parte da redução de custos ao consumidor. O consumidor é quem manda!
A indústria é a sanfona do sistema de lucratividade. Ela precisa garantir o minifundiário porque ele não tem como suportar o prejuízo. Tem que fazer o frango chegar ao consumidor a preço baixo. Para termos o máximo de fôlego na nossa sanfona, temos que lidar com um mercado o mais amplo possível, de forma que você ganha aqui, perde ali, assumindo que não vai dar tudo errado em todas as partes do mundo ao mesmo tempo.
Além disso, o empresário tem que ser escravo do consumidor! Os japoneses, por exemplo, querem o frango pronto, para retirar da embalagem e fritar. Se for o caso, dar um toquezinho com aqueles molhos e comer cru. Por isso, exigem uma qualidade

de produção absoluta. Têm muita importância a origem genética, qual a ração usada, o sabor da carne, a higiene na matança. A avicultura brasileira atende a todos esses desejos. Desde a alimentação do frango, a genética, a embalagem até os prazos de entrega, tudo! Outro exemplo: o mercado japonês gosta muito de frango desossado, mas inteiro. É usado para rechear, em festas. Os inspetores japoneses nos ensinaram e depois nosso pessoal completou o serviço. Eles fazem essas e outras exigências e nós atendemos com toda humildade, porque os consumidores são os reis que mandam em nós.

■ *Na avicultura, algum elo da cadeia escapa ao controle da indústria?*

— Nós controlamos em muitos casos até no supermercado, onde funcionários das empresas produtoras de frangos fiscalizam se tem espaço na gôndola. O comprador passa, mexe no produto, e tem gente ajudando a arrumar a gôndola do supermercado, fazendo *marketing* junto ao eventual comprador. Na genética, nós controlamos pela importação. Em 1993, o Brasil importou em torno de US$15 milhões de material genético. Só na exportação faturamos US$462 milhões e a exportação no ano passado foi só 14% da produção nacional de frangos. Então é muito pequeno este valor para o volume todo. Mas por que não produzem genética no Brasil? Porque é inviável. Se todas as aves da América Latina fossem resultado dessa suposta genética brasileira, ainda assim ela seria economicamente inviável. Porque o custo é muito alto. Hoje em dia, a genética é feita por programas de computadores de grande porte, a partir de séries históricas. São eles que determinam que galo tem que ficar com que galinha para produzir não sei o quê. É o computador que determina, já não são mais os geneticistas. Mas o custo disso é muito alto. Cinco milhões de dólares não dariam nem para a arrancada do custo do ano. Além do mais, não existe mais o risco geopolítico. No tempo da Guerra Fria, poderia haver um problema e a gente ficaria a ver navios. Mas hoje tem genética no Japão, em Israel, tem na Hungria, na Alemanha, na França, na Holanda, na Escócia, nos Estados Unidos. Perguntaram-me há pouco sobre exportação. Estamos batendo recordes, um após outro. Em 1992, exportamos 373 mil toneladas de carne de frango; e em 1993, exportamos 417 mil toneladas. Numa reunião aqui em Porto Alegre com jornalistas, o presidente da Associação Brasileira dos Exportadores de Frangos, o companheiro Vicente Sperb, disse que este ano a avicultura deverá exportar 550 mil toneladas de carne de frango. A receita cambial de 1994 deverá ficar em uns US$600 milhões. Mas não é fácil, não. Vira e mexe, surge uma sobretaxa. A União Européia, dependendo da circunstância, quando há muito volume de embarque para lá, criando um excesso de oferta, eles criam uma sobretaxa até desovar todo o excesso de oferta; depois eles retiram de novo a taxa, e volta tudo como antes.

Quem absorve a tecnologia, não importa se é da empresa A, B ou C, num segundo momento multiplica esse conhecimento, inclusive entre os grupos concorrentes.

■ *O Brasil concorre com países desenvolvidos na avicultura. O senhor acha que o Gatt tem alguma influência? Como o senhor vê isso?*

— Os Estados Unidos e a União Européia acusam-se mutuamente da prática do subsídio. Ambos subsidiam. Eles chegam a subsidiar US$600 por tonelada de frango exportado. Uma tonelada de frango vale FOB em torno de US$1 mil, quer dizer, eles recebem os mil e botam mais 60% em cima. A avicultura brasileira, além de concorrer com o produtor francês e o produtor americano, tem que concorrer com o Tesouro francês e o Tesouro americano, o que é um pouco pesado.

■ *O Mercosul tem algum efeito mais importante?*

— O Mercosul não é problema para a avicultura brasileira, talvez a mais competitiva do mundo. Enquanto o Brasil investiu muito em avicultura, os argentinos investiram em pecuária de corte. É por isso que eles têm vantagens na pecuária e nós na avicultura. Nós estamos simplesmente invadindo o mercado argentino, porque conseguimos produzir mais pintinhos por matriz alojadas, conseguimos produzir mais carne com a ração e temos uma mortalidade menor. Somando esses três fatores, o ganho que temos com eles é mais que 30% maior. Para mudar, não é só o dinheiro ou a vontade. Precisa treinar a pessoa em todas as áreas para ter o crescimento. O crescimento da avicultura hoje no Brasil está mais ligado ao fator treinamento de pessoal do que talvez ao fator capital.

■ *E os investimentos?*

— A avicultura continua crescendo aceleradamente. A Frangosul tem crescido todos os anos 12, 14, 15% na produção, eliminando pontos de estrangulamento, melhorando a produtividade dentro da própria estrutura já existente. As empresas estão instalando unidades novas pelo Brasil afora, principalmente no Centro-Oeste brasileiro. A avicultura vai continuar crescendo porque temos um consumo *per capita* de apenas 19 quilos. Muito pouco em relação a países do mesmo nível de desenvolvimento. Alguns consomem 28, 30 quilos. Ou seja, ainda temos espaço no mercado interno para crescer. Com a estabilidade monetária então... Se o Plano Real der certo, teremos um significativo aumento de consumo. Pode ser ainda maior se houver qualquer tipo de atitude do governo no sentido de melhorar a distribuição de renda ou obter algum crescimento da economia. Com o novo governo aumentam as perspectivas de investimentos externos, porque o Brasil é um dos países-alvo para receber investimento, porque é enorme nossa capacidade de absorção de capitais e de gerar crescimento. O Brasil é um dos poucos países que ainda têm essa chance no mundo. Eu tenho certeza de que ainda existe espaço no Brasil para crescer e que ainda existe espaço no

mundo para crescer. Não existe frango suficiente no mundo. Existe, sim, má distribuição de renda, existe um país que não tem dinheiro para importar. Se tivéssemos exportação com três anos de prazo, Cuba e a África toda seriam nossos compradores.

■ *Mudando um pouco de assunto, a questão fiscal está criando grandes problemas entre os frigoríficos, com o pessoal que trabalha com a carne bovina. Essa questão com a carne de frango não é igual?*

— O problema é o mesmo. A diferença é que a avicultura é integrada. Nós temos o frango, nós produzimos o pintinho, a ração... Está tudo integrado. Na pecuária bovina, o abate clandestino é uma concorrência desleal com o produtor de boi estabelecido, legalizado. Essa é a única faceta que distingue a pecuária da avicultura. Nós somos mais organizados, estruturados. O clandestino de aves é muito pequeno em comparação ao total. Mas temos problemas cruciais na área tributária. Os estados exigem o ICMS na fronteira. O estado seguinte quer receber mais ICMS e não aceita o crédito do tributo já pago. Exige um estorno de 5% daquele tributo. Nós pedimos ao ministro Ciro Gomes que interfira na questão do ICMS da avicultura, para que termine essa guerra fiscal. O ICMS tem que ser unificado. Hoje, é mais fácil mandar frango para a Argentina do que para fora do estado. Nós temos, antes de fazer o Mercosul, que "mercosulizar" o Brasil. Temos fronteiras entre os estados que parecem de países. Só falta pedir passaporte. A área tributária é complicada, e posso falar de cadeira, porque na administração anterior, aqui na Fiergs, fui coordenador de uma comissão de reforma tributária. O que nós discutimos sobre tributos é impressionante. As deformações, a verdadeira insanidade que é praticada, não só do ponto de vista da taxa, do valor dos impostos. Nós até estamos dispostos a pagar mais imposto, desde que seja mais simples pagar. O custo de apurar um imposto é muito alto. A vulnerabilidade do empresário é muito grande. Porque a legislação é tão complicada que se você pedir um parecer a cinco juristas diferentes, você terá cinco pareceres diferentes. Quando chega o dia de pagar o imposto, você tem que adotar um deles, se não aparecer um sexto. Aí vem um fiscal e pode ter um sétimo. Você vira um sonegador e é preso por sonegação de impostos. Quer dizer, a vulnerabilidade do sistema tributário montado é uma verdadeira insanidade. É de cima para baixo, desde o imposto federal até o estadual.

■ *O que falta para a avicultura ter um desempenho ainda melhor?*

— Eu tenho um quadro elaborado por um banco holandês. A Holanda também é produtora de aves. O quadro mostra o resultado da comparação entre os maiores produtores de avicultura do mundo, segundo determinados itens, abrangendo os Estados Unidos, o próprio Brasil, a Holanda, a Tailândia, o Japão, o Chile e o México. Vamos aproveitar a comparação apenas entre Estados Unidos, Brasil e França para facilitar as coisas. Eles fizeram o quadro-resumo (aqui reproduzido) dizendo como é que está o cenário para a avicultura nesses três países. Com relação a clima, o quadro informa que nos Estados Unidos o clima é bom para a avicultura; no Brasil é bom, e na França, muito bom. Segundo item: matéria-prima para avicultura, levando em conta quantidade e preço. O resultado mostra que nos Estados Unidos a matéria-prima é ótima, tanto na quantidade quanto no preço; no Brasil também é ótima, tanto na quantidade quanto no preço, e na França é apenas boa. Em matéria de mão-de-obra (tanto treinamento de mão-de-obra como quantidade e preço de mão-de-obra), o quadro mostra que nos Estados Unidos é moderado, no Brasil é ótimo, e na França é moderado. Nessa nós ganhamos desses dois. Em relação ao item capital, nos Estados Unidos é ótimo, na França é ótimo, e aqui pelo menos é bom, porque o Brasil é um país em desenvolvimento. Em infra-estrutura, a mesma coisa, porque a infra-estrutura é onde eles estão realmente bem, tanto os Estados Unidos quanto a França, e nós somos apenas moderados. No conhecimento tecnológico, os três países são configurados como ótimos, nós estamos muito bem. Quanto ao item ambiente, o Brasil está ótimo, e os Estados Unidos e a França estão apenas bem. O mercado interno dos Estados Unidos é ótimo, na França é ótimo, e o nosso é apenas bom, porque nosso poder aquisitivo médio é menor, lógico, do que o dos nossos países concorrentes. Em matéria de suporte de avicultura, de estrutura de produção de equipamentos e assim por diante, os três países estão iguais, considerados como bons. Em matéria de estruturas empresariais, dizem que nos Estados Unidos é ótimo, na França é ótimo e no Brasil é bom.

Eu tenho certeza de que ainda existe espaço no Brasil para crescer e que ainda existe espaço no mundo para crescer. Não existe frango suficiente no mundo.

Tem um item que causa certa estranheza nesse levantamento, que é o que diz respeito ao governo. Nos Estados Unidos, o governo é considerado ótimo para a avicultura e na França também, é claro, porque eles subsidiam desde a produção até à exportação. No Brasil esse quadrinho está absolutamente em branco, ou seja, efetivamente, nós pagamos impostos no Brasil sobre a exportação, não temos incentivo e estamos à mercê das ondas da própria economia, não temos nenhuma proteção. A avicultura brasileira clama para não ser atrapalhada; se não for ajudada, que pelo menos não seja atrapalhada. Esse é o grande diferencial entre França, Brasil e Estados Unidos. No mais, estamos muito bem. No item governo é que nós precisamos de uma rápida e urgente guinada no sentido de que o governo também seja mais um colaborador da avicultura, para que nos tornemos mais competitivos ainda.