Voando a m

Da explosão da produção à competição acirrada das indústrias em um mercado saturado, o setor mostra suas asas

LUIZ ANTONIO PINAZZA E IVAN PUPO LAUANDOS

"Isso não é vida em mudança;
É fase de metamorfose"
Guimarães Rosa



Ao longo das últimas três décadas erigiu-se no Brasil um de seus maiores e mais competitivos complexos agroindustriais – o da avicultura de corte. Da eclosão da cadeia nos anos 70 até os dias correntes, não se viu nada semelhante no agribusiness nacional. Os números saltam aos olhos de todos, sejam leigos generalistas ou especialistas setoriais. Nesse período, enquanto a produção cresceu quase 11 vezes, as quantidades exportadas foram multiplicadas por 25. Já nos alojamentos de matrizes e pintos, a expansão foi, respectivamente, de cerca de 250% e 300% entre 1980 e 2000.

Crescimento exponencial

No país e suas regiões, são realmente instigantes os dados revelados pelos censos agropecuários do IBGE em 1970, 1975, 1980, 1985 e 1995/96. Os plantéis cresceram no decorrer desses anos mais de 303% ou cerca de 10,1% ao ano. A maior expansão foi apurada na região Sul, com 393% ou 13,1% ao ano, seguido pela Sudeste, com 255% ou 8,51% ao ano. Nos estados dessas duas regiões estão concentrados 3/4 das aves brasileiras.

Entre os estados com maior número de matrizes, constatam-se algumas alterações no *ranking* entre 2000 (cinco meses) e 1990 (12 meses). No somatório, os cinco maiores continuam aumentando sua fatia de participação, mas houve mudanças de postos. São Paulo perdeu participação, enquanto o Paraná assumiu a liderança. Santa Catarina deixou a liderança, mas continua com participação significativa, não obstante as grandes empresas oriundas desse estado estarem dirigindo investimentos para o Centro-Oeste, acompanhando a produção de grãos.

Os dados apurados pelo censo agropecuário do IBGE revelam larga predominância da figura do proprietário, focalizando-se a atividade de corte e plantéis acima de 10 mil cabeças.

Apoio institucional

Um dos pontos fortes da cadeia da avicultura de corte consiste no apoio prestado por suas associações, na elaboração e assessoramento de serviços competentes, principalmente na área de informações estatísticas e análises de mercados. Os trabalhos desenvolvidos pela UBA – União Brasileira dos Avicultores –, pela Apinco – Associação Brasileira dos Produtores de Pintos de Um Dia – e pela Abef – Associação Brasileira das Exportadoras de Frango – são exemplares e servem de *benchmarking* para os outros produtos do agronegócio no país.

A credibilidade das informações na pecuária varia na razão inversa da taxa de abates sem inspeção do Ministério da Agricultura. Segundo os dados do IBGE, esse percentual gira em torno de 15% na avicultura, 40% na bovinocultura e 30% na suinocultura. Na montagem de um sistema de informação mais qualitativo, o fato de a criação avícola gozar de uma posição relativa mais favorável no abate inspecionado e o bom grau de organização no conjunto de suas associações constituem elementos positivos.

Conjunturas e ganhos

A despeito de todos os esforços despendidos na busca de tecnologia e no aprimoramento da gestão empresarial, a atividade nunca esteve imune a crises intermitentes. No princípio dos

Brasil: principais empresas processadoras de carne

Empresa	Renda bruta R$ milhões	Capital
Sadia	3.140	Familiar brasileiro
Perdigão	1.800	Fundos de pensão brasileiros
Seara	890,1	Controlada pelo Grupo Bunge Internacional, com sede em Nova York e receitas anuais de US$14 bilhões.
Outros negócios no Brasil:		Ceva (esmagadora de soja), Santista Alimentos, Serrana e Manah (fertilizantes)
Avipal	1.100	Familiar brasileiro
Frangosul	498	Controlada pela francesa Doux, com receita anual de US$1,5 bilhão
Chapecó	234	Controlada pela argentina Macri, com receita anual de U$4 bilhões. Outros negócios no Brasil: Frigorífico Prenda e empresas de
massas		e biscoitos (Isabela, Zabet e Basilar)

Fonte: *Gazeta Mercantil*, 28 jun. 2000.

Brasil: procedência da produção de pintos de corte, 1999

UF	Total – cab	Origem na própria UF (%)		Particip. na prod. total conforme a origem (%)	
		Independentes	Integrações	Independentes	Integrações
SP	679.915.316	45,76	54,24	9,87	11,69
MG	357.687.078	51,35	48,65	5,82	5,52
RJ	14.344.984	6,06	93,94	0,03	0,43
ES	25.426.800	100	0	0,81	0
SE	1.077.374.178	48,37	51,63	16,52	17,64
RS	484.781.508	8,31	91,69	1,28	14,1
PR	558.188.496	33,26	66,74	5,89	11,81
SC	581.887.988	14,18	85,82	2,62	15,84
S	1.624.857.992	18,99	81,01	9,78	41,74
MT	46.354.567	21,18	78,82	0,31	1,16
MS	51.845.841	0	100	0	1,64
DF	35.842.294	91,37	8,63	1,04	0,1
CO	134.042.792	31,76	68,24	1,35	2,9
PE	135.478.779	41,73	58,27	1,79	2,5
CE	79.866.167	51,56	48,44	1,31	1,23
BA	20.839.018	66,95	33,05	0,44	0,22
RN	1.660.692	0	100	0	0,05
AL	5.431.148	28,38	71,62	0,05	0,12
SE	13.211.904	90,65	9,35	0,38	0,04
MA	6.787.000	0	100	0	0,22
PI	4.558.000	100	0	0,14	0
PB	10.394.906	21,76	78,24	0,07	0,26
NE	278.227.814	47,44	52,56	4,19	4,64
AM	762.000	100	0	0,02	0
PA	36.410.985	68,15	31,85	0,79	0,37
RO	825.000	57,58	42,42	0,02	0,01
RR	73.000	100	0	0	0
TO	930.000	100	0	0	0
N	39.000.985	69	31	1	0
BR	3.153.503.471	33	67	33	67

Brasil: efetivos de aves segundo grandes regiões
Mil cabeças

Brasil/região	1970		1975		1980		1985		1996		2000*	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Norte	7.376	3	11.482	4	13.928	3	18.273	4	27.373	4	34.446	4
Nordeste	36.264	17	56.124	20	64.726	16	78.473	18	103.058	14	120.560	14
Sudeste	89.638	42	116.081	40	169.210	41	147.588	34	264.904	37	318.623	37
Sul	68.118	32	89.060	31	146.976	36	172.105	39	280.107	39	335.844	39
Centro-Oeste	12.226	6	14.063	5	18.339	4	20.369	5	43.096	6	51.669	6
Total	213.622	100	286.810	100	413.179	100	436.808	100	718.538	100	861.142	100

Fonte: IBGE. Censos agropecuários (sinopse preliminar).
*Projeção com base na taxa anual de crescimento total entre 1996/85. Elaboração AGROANALYSIS.

anos 80, o governo fez uma midi desvalorização do cruzeiro cujo impacto recessivo no mercado interno chegou a retrair substancialmente o consumo. Paralelamente o Sul do país era atingido por longas e prolongadas chuvas, que provocaram grandes enchentes e quebras significativas no milho. Foi um período duro para a criação, mas de enorme progresso tecnológico.

Alguns anos mais tarde, logo após o Plano Cruzado de 1986, o setor amargou outra fase conjuntural profundamente negativa. De novo porém assistiu-se à disseminação do progresso técnico na atividade. Aliás, foi justamente em decorrência dos ganhos de produtividade que se ampliaram as perspectivas dessa cadeia. Eles trouxeram a possibilidade de se conseguir com êxito o encurtamento do ciclo de produção, menor índice de conversão alimentar, maior ganho de peso na ave abatida e maior rendimento de carcaça e

Brasil: variação e taxa anual de crescimento dos efetivos de aves
Em %

Região	1975/70	1980/75	1985/80	1996/85	2000/96	2000/70
Norte	55,67	21,3	31,2	49,8	25,84	367,00
	11,13	4,26	6,24	4,52	6,46	12,23
Nordeste	54,77	15,33	21,24	31,33	16,98	232,45
	10,95	3,07	4,25	2,85	4,25	7,75
Sudeste	29,5	45,77	-12,78	79,49	20,28	255,46
	5,90	9,15	2,56	7,23	2,57	8,51
Sul	30,74	65,03	17,1	62,75	19,9	393,03
	6,15	13,00	3,42	5,70	4,97	13,10
Centro-Oeste	15,03	30,41	11,07	111,58	19,89	255,46
	3,00	7,88	2,21	10,14	4,97	8,51
Total	34,26	44,06	5,72	64,5	19,85	303,11
	6,85	8,81	1,14	5,86	4,96	10,10
N° de anos	5	5	5	11	4	30





cortes; foram, sem dúvida alguma, uma das principais razões de a avicultura haver superado com sucesso os obstáculos de suas fases mais críticas.

Depois de um espaço de tempo mais dilatado, em 1996, a avicultura de corte foi tomada por outro ambiente difícil para a evolução dos negócios. Enaltecido como símbolo do Plano Real, pela massificação de seu consumo pelas classes mais pobres da sociedade, o frango teve sua demanda elevada pela contenção da inflação. Uma vez passada essa bolha na demanda, no entanto, havia grande excedente de carne avícola no mercado. O remédio foi promover um leve ajuste na produção com a demanda, de sorte que os preços se recuperassem e os criadores pudessem sair do vermelho.

Nem tudo são flores

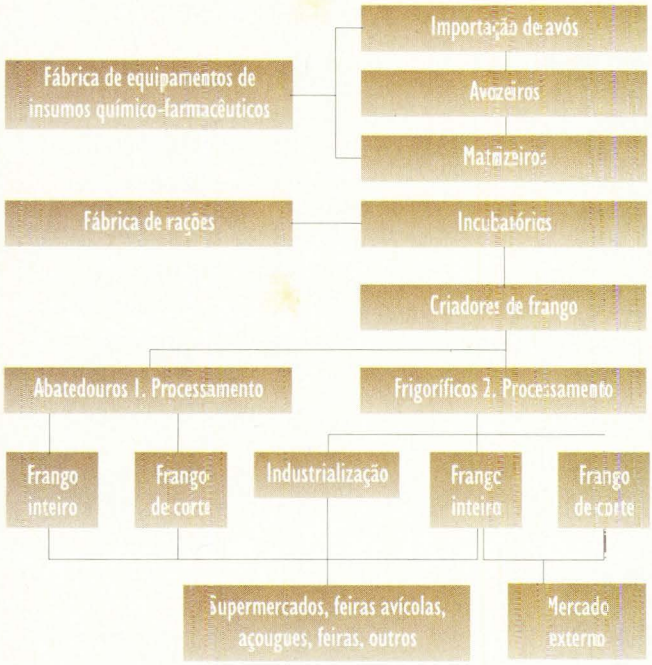
É óbvio que, entre essas conjunturas negativas, o setor não transitou sempre em céus de brigadeiro. A competição permaneceu acirrada e o espírito empreendedor prevaleceu sempre. A batalha perene para reduzir custos possibilitou, durante certos períodos, margens remuneradoras com preços acessíveis para o consumidor brasileiro. Situações pouco favoráveis foram contornadas com informações e análises de mercado a monitorar o desenvolvimento empresarial. Muitas crises potenciais foram administradas e abafadas graças à assessoria prestada pelas associações.

Os resultados são visíveis através do ganho crescente de participação da carne de frango na oferta de produtos de proteína animal no país e do espaço conquistado no mercado internacional, que só não é maior devido aos subsídios praticados pelos países concorrentes na exportação e às barreiras impostas pelos países importadores.

Em 1998, o surto da leucoce nos plantéis brasileiros, evento imprevisto e radical, causou uma verdadeira comoção no setor, que entrou numa corrida desenfreada no sentido de aumentar o alojamento de matrizes. Nesse mesmo período crescem as linhagens de conformação, bem mais produtivas e rapidamente incorporadas pela atividade granjeira. Como conseqüência, aumentou de forma representativa o potencial de produção.

O atual exercício se caracterizará como um dos instantes mais dramáticos experimentados pelo setor. Será tão marcante quan-

Esquema gráfico do complexo agroindustrial da avicultura de corte



Fonte: Martins, Sonia S. Aves e Ovos, out. 1996, p. 6.

to o das crises registradas no começo da década de 80 e no biênio 1987/88. A quebra da colheita de milho, ante a estiagem e as geadas no inverno deste ano, foi uma notícia funesta, pela pressão que exerceu e continua exercendo sobre o custo do arraçoamento.

Aves e turbulências

Em 1996, em seu exercício estratégico, a Apinco alertava para um crescimento equilibrado, da ordem de 6,75% ao ano, para chegar com menor risco de surpresas ao patamar de 28 milhões de aves alojadas em 2000. Na prática o aumento foi de 8,4% em 1988 e 16,26% em 1999. A produção atual estava prevista para 2002.

Para compensar esse excesso, este ano seria recomendável uma taxa mais moderada. O quadro é de extrema dificuldade. O mercado de varejo está saturado e os criadores não conseguem repassar o aumento nos custos. E mesmo com um escoamento externo muito agressivo, que tem inclusive depreciado os preços lá fora, não é possível enxugar o excedente doméstico.

Mas a turbulência vai além da produção e atinge de modo sensível as grandes indústrias de alimentos que têm seus negócios centrados, entre outros, no mercado de carne avícola.

A Sadia mantém tradicional liderança, mas vem acompanhada de outras empresas, que buscam ferozmente mais participação nas vendas. A Avipal e a Perdigão são companhias de capital

A força da integração

Nos anos 60 não se falava em gurus da administração. As práticas administrativas eram mais singelas, sem muita complexidade. O desenvolvimento de estratégias vinha muito mais de uma questão de sensibilidade empírica do que de recomendações gerenciais teoricamente embasadas. Bem diferente do que acontece hoje, quando para cada problema se apresentam diversas soluções alternativas. Os consultores que o digam. De comum entre o passado e o presente resta a tenacidade do gestor, no firme propósito de levar adiante projetos inéditos e audaciosos, sempre cercado de resistência ativa e passiva por todos os lados.

Sofisticadamente, poder-se-ia afirmar que a integração é uma espécie de parceria da agroindústria com seus fornecedores. Ou um tipo de terceirização, já que a agroindústria abdica de certas tarefas no processo de produção. Em termos regionais ela proporciona um grande benefício, pois leva à formação de *clusters* ou agropólos de desenvolvimento centrados na competitividade de determinadas cadeias do agronegócio.

Esse sistema oferece uma série de vantagens para a agroindústria. Ele conduz a uma economia de capital, que obrigatoriamente teria de ser investido em terras e na infra-estrutura da criação. Por sua vez, a gestão fica mais descentralizada e leve, já que envolve menor quantidade de pessoas em atividades de controle. E no plano estratégico renuncia-se a integrar investimentos para trás, em atividades de fornecimento, nas quais algum agente pode desenvolver a atividade com mais eficiência.

O sistema de integração, agora disseminado pelos quatro cantos do Brasil, teve sua origem no Oeste catarinense. Um dos grandes pioneiros dessa vanguarda foi Ivo Reich, que trouxe a idéia dos Estados Unidos e a implantou no Sul do país, com apoio do empresário Atílio Fontana, fundador e líder da Sadia na época – idos de 1961.

O projeto foi um sucesso. A região conta com três grandes trunfos: a pequena propriedade rural diversificada, o engajamento da mão-de-obra familiar e a tradição agrícola dos imigrantes europeus. A combinação desses fatores garante espaço futuro para a indústria de carnes de aves e suínos do Oeste catarinense. Em reconhecimento por suas realizações e idealismo, o técnico agrícola Ivo Reich recebe justa homenagem do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, da Embrapa, que comemora 25 anos de existência.

Pelo sistema de integração, o pequeno agricultor recebe insumos de produção, animais geneticamente melhorados e assistência agronômica e veterinária da agroindústria. A contrapartida consiste na entrega de lotes de animais e aves devidamente engordados e prontos para o abate. Por essa parceria o produtor mantém contato com a tecnologia em constante evolução e garante seu espaço na atividade. Entre 1980 e 2000, a participação da produção integrada dobrou de 35% para 70% no país. Na região Sul, ela passa de 80%.

Brasil: números da avicultura – I

Ano	Rebanho (mil cab.) 1	Rebanho (mil cab.) 2	Alojam. de matrizes de corte (mil cab.) 3	Pintos de corte (pot. da prod.) cab. 4	Pintos de corte (prod.) cab.	Prod. de frango (mil t) 5	Exportação Quantid. (t) 6	Exportação Valor (US$ FOB mil) 7	Postura de ovos Brancos (mil) 8	Postura de ovos Vermelhos (mil) 9	Disponib. interna (t) 10	Produção de ovos (1.000 cxas. com 30 dzs.)	Plantel de poedeiras (mil) 11	Pop. bras. (mil) 12	Consumo *per capita* de frango kg/ano 13
1986	456.983	489.640.086	11.480	1.418.400	1.273.821	1.617	224.651	220.306	597.681	286.536	1.396.694	36.091	649.712	133.452	10.47
1987	478.092	514.550.021	14.741	1.569.987	1.393.260	1.970	214.483	212.971	734.974	298.630	1.757.029	42.833	765.016	136.025	12.92
1988	500.176	510.098.954	12.423	1.876.870	1.369.901	1.954	241.782	224.636	590.378	248.804	1.729.364	41.299	732.460	138.648	12.47
1989	523.280	531.219.358	13.843	1.623.120	1.475.239	2.079	243.981	263.360	698.105	274.014	1.815.640	33.817	611.644	141.322	12.85
1990	547.451	546.034.959	15.795	1.621.194	1.621.195	2.170	299.218	319.814	661.107	247.290	1.850.186	37.370	666.063	144.047	12.84
1991	572.739	594.662.594	17.011	2.052.187	1.819.824	2.521	321.754	392.859	626.061	257.122	2.128.141	37.930	679.086	146.825	14.49
1992	599.195	639.625.359	17.277	2.267.426	1.974.639	2.727	376.425	430.110	484.463	205.278	2.296.890	39.412	690.927	148.821	15.43
1993	626.873	654.167.008	18.719	2.443.143	2.112.921	3.142	433.498	463.591	507.825	201.870	2.678.409	35.184	631.148	150.844	17.76
1994	655.829	681.088.045	20.818	2.713.845	2.323.906	3.411	481.029	588.501	659.518	230.495	2.822.499	37.396	667.240	152.894	18.46
1995	686.123	729.531.299	22.069	2.870.130	2.537.191	4.050	433.744	578.249	503.883	335.512	3.471.751	44.627	699.003	154.973	22.40
1996	717.816	728.086.507	22.800	2.897.313	2.593.095	4.051	568.794	843.006	438.744	188.971	3.207.994	44.255	672.020	157.079	20.42
1997	721.376	760.621.670	23.088	3.049.852	2.863.792	4.460	649.356	875.837	470.835	241.480	3.584.163	34.989	624.882	158.093	22.67
1998	724.954	nd	25.058	2.858.640	2.858.640	4.853	612.500	738.925	582.949	268.452	4.114.075	37.877	678.151	158.661	25.93
1999	728.550	nd	29.132	3.153.000	3.153.000	5.526	770.500	870.282	552.805	271.386	4.655.718	41.021		158.877	29.30
2000	732.163	nd				5.900**	346.286							159.092	

Fontes: (1) IBGE – censos agropecuários. (2) IBGE – PPM. (3) UBA. (4) UBA/Apinco. (5) UBA/Abef/Apinco. (6 e 7) MICT/Secex/Abef/UBA. (8 e 9) UBA. (10) Coluna (5) subtraída da coluna (6). (11) UBA. (12) IBGE. (13) Coluna (10) dividida pela coluna (12).
*Até março. **Previsão.

Brasil: números da avicultura – II

Mil cabeças, 1996

Condição do produtor	Proprietário	632.711
	Arrendatário	41.237
	Parceiro	16.452
	Ocupante	28.138
	Total	718.538
Finalidade da criação	Corte	474.724
	Ovos	81.118
	Pinto de um dia	38.129
	Corte e ovos	11.742
	Corte e pintos	2.750
	Ovos e pintos	833
	Corte, ovos e pintos	4
	Outra	109.238
	Total	718.538
Grupo de cabeças	Até 50	50.276
	50 a 99	45.541
	100 a 199	24.622
	200 a 499	7.857
	500 a 999	1.460
	1.000 a 4.999	10.619
	5.000 a 9.999	67.226
	10.000 e mais	510.937
	Total	718.538

Fonte: Censo Agropecuário, 1995-1996.

Abate de frangos em 1999

Milhões de unidades

1998/99	Empresas	1998	1999	(%)
(01) 01	Sadia SC-PR-MT	353,6	381,7	12,24
(02) 02	Perdigão SC-RS	218,5	272,6	8,75
(04) 03	Frangosul RS-MS	137,6	167,9	5,39
(03) 04	Seara SC-PR-SP-MS	159,1	161,4	5,18
(05) 05	Avipal RS-MS	129,3	134,7	4,32
(06) 06	Penabranca RS-SP	105,0	122,9	3,94
(07) 07	Dagranja PR-MG	93,9	98,0	3,15
(08) 08	Aurora SC	66,9	69,9	2,24
(12) 09	Chapecó SC-PR	34,8	51,3	1,65
(09) 10	Sertanejo SP	42,0	48,1	1,54
(10) 11	Minuano RS	38,4	43,0	1,38
(13) 12	Copacol PR	32,8	37,0	1,19
(11) 13	Pif Paf MG	36,5	36,1	1,16
(15) 14	Ad'Oro SP	26,7	32,3	1,04
(14) 15	Coopavel PR	30,9	32,1	1,03
(18) 16	Rezende MG	21,1	31,5	1,01
(16) 17	Cotrel RS	25,8	30,6	0,98
(17) 18	Só Frango DF	22,1	23,0	0,74
(20) 19	Comaves PR-MS	20,3	22,5	0,72
(22) 20	Big Frango PR	19,4	22,1	0,71
(35) 21	Mat. Avíc. Flamboiã SP	11,4	21,0	0,67
(21) 22	Frig. Nicolini RS	19,6	20,9	0,67
(23) 23	MacedoKoeric H SC	19,1	19,4	0,62
(26) 24	Coroaves PR	17,5	19,4	0,62
(19) 25	Batávia PR	20,9	19,3	0,62
(24) 26	Avíc. Paulista SP	18,8	18,7	0,60
(25) 27	Coperguaçu SP	17,6	18,6	0,60
(27) 28	Coopervale PR	15,7	18,1	0,58
(28) 29	Frinal RS	15,1	17,4	0,56
(29) 30	Coop. Holambra SP	14,5	16,5	0,53
(30) 31	Coop. R. A. Languiru RS	14,2	15,6	0,50
(31) 32	Osato Alimentos SP	13,6	14,9	0,48
(37) 33	Gale Agroindl. GO	10,2	13,6	0,44
(33) 34	Nutriza GO	11,8	12,8	0,41
(40) 35	Avíc. Felipe PR	8,7	12,7	0,41

nacional em operação ativa nessa disputa. Por sua vez, a entrada de grandes grupos internacionais, tais como a Bunge, Doux e Macri, aguçam ainda mais a competição. Com tal ebulição aqui e no exterior, a avicultura de corte pode ser apontada, com certeza, como uma das cadeias do agribusiness onde nunca faltarão novidades a curto, médio e longo prazos.

Ivan Pupo Lauandos é diretor-superintendente da área de aves da Agroceres Ross. E-mails: pinazza@agroceres.com.br e ivan@agroceres.com.br