

Um estudo da integração a partir do projeto Buriti, da perdigão

Paulo Faveret Filho
Sergio Roberto Lima de Paula

<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

UM ESTUDO DA INTEGRAÇÃO A PARTIR DO PROJETO BURITI, DA PERDIGÃO

Paulo Faveret Filho
Sergio Roberto Lima de Paula*

** Respectivamente, gerente e assistente técnico da Gerência Setorial de Agroindústria do BNDES. Os autores agradecem a Nelson Vas Hacklauer, diretor de Desenvolvimento de Negócios da Perdigão, que gentilmente franqueou o acesso às informações que constituem a espinha dorsal deste trabalho.*

Resumo

Um dos maiores desafios dos programas de reforma agrária é estabelecer mecanismos de acesso ao mercado para os assentados. Com frequência, as dificuldades na venda das mercadorias constituem causa determinante de fracassos.

Este estudo procura investigar a possibilidade de atrelar a pequena produção dos assentados às grandes agroindústrias, por meio do sistema de integração, como forma de viabilizar o escoamento da produção. Não se trata de estudo exaustivo. Tomou-se por base o Projeto Buriti, da Perdigão, para exame da lógica decisória da empresa quanto à localização e aos critérios de seleção dos integrados.

As principais conclusões são de que as restrições creditícias e a baixa qualificação gerencial dos assentados são os principais obstáculos à utilização maciça desse sistema no programa de reforma agrária.

Introdução

O modelo de integração do setor de aves e suínos estabelece uma relação contratual firme entre empresa e integrado, possibilitando uma inserção deste no mercado de forma sustentada.

A partir desta observação, resolveu-se fazer um estudo de caso sobre o projeto da Perdigão de implantar um sistema de integração na região de Rio Verde (GO). A análise da lógica decisória da Perdigão pode ser útil para o entendimento da dinâmica de expansão das grandes empresas integradoras. Na investigação procuramos determinar os critérios que nortearam a escolha do local para a implantação do projeto e a seleção dos integrados.

O estudo de caso não é de generalização imediata. Trata-se de um grande investimento (cerca de US\$ 300 milhões), realizado por uma das líderes do segmento de aves e suínos, que não representa a média dos investimentos das empresas integradoras.

Este estudo integrou trabalho feito em abril de 1997 para o Programa Emergencial de Reforma Agrária, sob o título “Grupo de Trabalho Mercado, Agroindústria e Infra-Estrutura”, conduzido pela pesquisadora do Ipea, Maria Beatriz de Albuquerque David, e teve como objetivo fazer uma reflexão sobre as dificuldades de acesso ao mercado pelos pequenos produtores rurais, situação típica daqueles assentados em programas de reforma agrária.

O trabalho deve ser pensado como um caso que leva ao paroxismo algumas tendências do setor, cujo conhecimento é fundamental para a definição de uma estratégia de integração por parte dos assentados. Desse ponto de vista, o estudo pode contribuir para iluminar algumas das prováveis tendências locais e de relacionamento com os fornecedores por parte das empresas integradoras, de forma a orientar o planejamento tanto das áreas a receberem assentados quanto das decisões dos produtores já assentados.

O Projeto Buriti

O Projeto Buriti, que se inicia em 1998 e tem perspectiva de conclusão em três anos, se inscreve na marcha das empresas avícolas e suínolas para o Cerrado. Entre outros, os projetos da Ceval, em Barreiras (BA), e da Avipal, em Feira de Santana (BA), parecem apontar para uma nova geografia do setor. Baseada na proximidade com as áreas fornecedoras de matérias-primas a baixo custo (especialmente milho para ração), tal tendência encontrou na Perdigão um firme reforço.

O projeto consiste na implantação de um sistema completo de integração avícola e suinícola na região de Rio Verde, sudoeste de Goiás. Serão construídos:

- um frigorífico de aves com capacidade para abater 281 mil cabeças/dia;
- um frigorífico de suínos para 3.500 cabeças/dia;
- uma fábrica de rações para 60 mil t/mês;
- duas granjas de matrizes de aves (1.738.000 ovos/semana);
- um incubatório de aves (1.460.000 pintos/semana); e

- 810 módulos de integração (aves e suínos).

No estudo concentramo-nos na análise da integração avícola, ou seja, o sistema de parceria de frango de corte. Nele, a empresa se compromete a:

- fornecer pintinhos de um dia, rações e medicamentos;
- prestar assistência técnica;
- transportar as aves e rações; e
- remunerar o integrado conforme o resultado técnico.

Do ponto de vista tecnológico, o sistema utilizado consiste em galpões modulares com capacidade de alojamento para 22 mil a 25 mil aves, o projeto técnico padrão é fornecido pela empresa, os sistemas de alimentação e água são automatizados e os galpões climatizados.

Os conceitos usados pela empresa para o sistema de parceria são:

- terceirização de parte do processo produtivo, onde o integrado não é produtor, mas um prestador de serviços (os animais são de propriedade da empresa e o integrado é responsável por seu trato);
- parceria regida por contrato que especifica normas técnicas e jurídicas;
- criação de uma fonte de renda estável para o produtor; e
- viabilização de um fluxo contínuo e padronizado de matéria-prima para a indústria.

A Escolha do Local

Os principais fatores para a escolha do local foram: disponibilidade de grãos (basicamente, milho e soja), oferta e qualidade da mão-de-obra, proximidade do mercado consumidor, disponibilidade de carne bovina, incentivos fiscais, condições climáticas e infra-estrutura.

Disponibilidade de Grãos

O principal ingrediente das rações para aves e suínos é o milho, que representa cerca de dois terços do volume e do custo das rações. Em virtude do preço reduzido do milho, o custo do frete constituiu fator crítico para a decisão de localização da fábrica de ração. Como a região de Rio Verde produz cerca de 1,1 milhão de t de milho, será possível captar todo o milho necessário em um raio de até 120 km. Atualmente, o abastecimento das fábricas de ração de Santa Catarina é feito com milho comprado até na própria região de Rio Verde (distante cerca de mil km de Videira, sede da empresa).

Adicionalmente à oferta física do produto, buscava-se uma área com tendência de preços declinantes, ou seja, com possibilidade de expansão e com demanda reduzida. Em Rio Verde, o milho produzido na safra é quase todo estocado na região, pois não há quase demanda de outras regiões. A demanda só provoca alta de preços na época da entressafra, quando consumidores de outros estados vão procurar matéria-prima no local.

Quanto à soja, havia o interesse em uma região que dispusesse de uma unidade de esmagamento, pois a empresa não tem interesse em comercializar mais óleo. A parceria com a Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (Comigo) resolveu o

problema de abastecimento de farelo de soja sem o inconveniente de ter que comercializar o óleo de soja resultante do esmagamento do grão. Outro critério importante foi a disponibilidade de grãos alternativos ao milho. A região dispõe de uma boa oferta de sorgo e milho, que substituem o milho (em certas proporções) sem perda nutricional e com redução de custo.

Mão-de-Obra

Em função do tamanho do empreendimento, era necessária uma cidade com pelo menos 100 mil habitantes para abastecer a unidade industrial com mão-de-obra. Adicionalmente, desejava-se uma oferta estável de trabalhadores com boa capacidade de adaptação, já que a região não possui tradição nas atividades que serão implantadas (frigorífico). Para esta avaliação foi contratada uma pesquisa de campo com equipe de recursos humanos. Como se trata de um projeto de alta tecnicidade, tanto no campo quanto na indústria, o custo da mão-de-obra não assumiu papel relevante nas considerações da empresa.

Disponibilidade de Carne Bovina

Uma vez que, além do abate, haverá industrialização, a produção de embutidos (como salsicha) requer carne bovina, ingrediente de vários produtos deste tipo. A existência de um frigorífico de bovinos nas proximidades de Rio Verde, com condições técnicas de abastecer a indústria, foi outro fator importante na escolha.

Incentivos Fiscais

Como tem acontecido nos últimos anos, os governos de Minas Gerais e Goiás envolveram-se em uma acirrada guerra fiscal, ganha pelo último. Embora não fosse um fator imprescindível, pesou bastante na decisão final o diferimento do ICMS concedido por Goiás.

Condições Climáticas

Em virtude das características da criação de aves e suínos, buscava-se uma área com as seguintes características: aproximadamente 800 m de altitude, baixa amplitude térmica, regime pluviométrico estável e bem distribuído. As excessivas variações de temperatura, seja entre dia e noite ou ao longo do ano, afetam os animais, exigindo equipamentos que elevam os custos de produção. Já a regularidade pluviométrica reduz a incerteza quanto ao abastecimento de grãos.

Infra-Estrutura

Energia elétrica, água e gás eram, obviamente, fatores imprescindíveis para a unidade industrial. É importante notar que o mesmo vale para as granjas, uma vez que o sistema tecnológico adotado utiliza intensamente energia elétrica para os equipamentos automáticos.

A Seleção dos Integrados

A avaliação que embasou o dimensionamento dos módulos do Projeto Buriti partiu da hipótese de esgotamento do sistema original, implantado na região Sul. O sucesso da experiência original baseou-se no binômio pequena propriedade diversificada e mão-de-obra familiar. Tais características dotaram o sistema de grande capacidade de crescimento a baixo custo, apesar da escassez de capital dos produtores.

Nos últimos anos, o padrão tradicional começou a dar mostras de esgotamento. De um lado, os custos logísticos e de gerenciamento de um grande número de integrados (a Perdigão tem cerca de sete mil) vêm crescendo excessivamente; levar ração, coletar animais, prestar assistência técnica e supervisionar os contratos de milhares de pequenos integrados – tudo isso é fonte de custos pouco compatíveis com um negócio de margens reduzidas.

De outro lado, o reduzido tamanho médio das granjas na região Sul e o seu crescimento incremental (com todas as adaptações derivadas deste padrão de expansão) constituem hoje obstáculos à adoção de tecnologias mais modernas e produtivas. Há enorme heterogeneidade tecnológica e de escala entre as granjas do Sul, o que se reflete em contratos igualmente diferenciados, pois a remuneração dos produtores é calculada com base em critérios técnicos, variáveis em função da escala e da tecnologia adotadas.

Assim, os fatores logísticos e tecnológicos apontam para unidades com escalas significativamente maiores do que as vigentes nas regiões pioneiras. Ao optar por granjas com capacidade média de alojar 24 mil frangos em Rio Verde (em Santa Catarina as granjas alojam de 6 mil a 15 mil frangos), a Perdigão viabilizará a adoção de tecnologias de fronteira, como alimentação automatizada e climatização. Ao mesmo tempo, terá que gerenciar um número muito menor de unidades do que no modelo tradicional, com evidentes ganhos logísticos. Note-se ainda que, sendo implantadas todas simultaneamente, as granjas serão homogêneas, ao contrário da diversidade encontrada no Sul, o que se traduz em contratos padronizados e, portanto, custos administrativos mais baixos.

De acordo com a empresa, o perfil esperado do produtor é o seguinte:

- localização da propriedade em raio médio de 60 km da indústria;
- propriedade com estrutura básica boa (água de qualidade, energia constante, sem restrições de acesso a qualquer tempo);
- idoneidade;
- condição financeira que suporte arcar com 25% do investimento inicial; e
- visão empresarial.

Tais características respondem a determinantes logísticos, técnicos e financeiros do modelo a ser implantado.

As responsabilidades do integrado são:

- arcar com os investimentos em instalações e equipamentos, compreendendo construção e manutenção, sob supervisão da empresa;
- fornecer mão-de-obra para cuidados do aviário;
- fornecer mão-de-obra para carga e descarga;
- fornecer água, gás e energia elétrica;

- seguir orientações técnicas e sistemas de controle indicados pela empresa;
- permitir livre acesso dos técnicos aos aviários; e
- aderir a um sistema de retenção de fundo de equalização das prestações.

Os integrados têm participação crucial em dois pontos: realização de investimentos fixos e fornecimento de mão-de-obra.

O investimento total por galpão (aviário) é de R\$ 85 mil. A empresa articula fontes de financiamento, colocando-as à disposição do integrado, porém recomenda que o financiamento se restrinja a 75% do investimento total, entrando o integrado com 25% de recursos próprios (cerca de R\$ 21 mil).

As principais informações sobre o fluxo de caixa dos integrados de frango de corte são:

- entrega de lotes de frango a cada 54 dias;
- receita por lote: R\$ 3.231 (desde que alcançados os níveis técnicos médios estabelecidos pela empresa);
- despesa média por lote: R\$ 1.553 (incluindo mão-de-obra no valor de R\$ 574);
- remuneração média mensal após a liquidação do financiamento: R\$ 932 (ou R\$ 1.506 se utilizada mão-de-obra própria para cuidar do aviário e para apanhe);
- remuneração média mensal durante o financiamento: R\$ 398 (ou R\$ 972 em caso de mão-de-obra própria); e
- condições do financiamento para o caso específico: prazo - 12 anos; juros - TJLP + 6%, com redução de 45% do Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO), 75% de financiamento e retenção de 30% da remuneração para constituição de fundo de equalização das prestações (acordo entre a empresa e o Banco do Brasil).

Algumas Reflexões sobre a Dinâmica Assentados x Empresas Integradoras

A integração apresenta algumas vantagens evidentes para os produtores, pois se trata de um sistema de menor risco e que gera entradas mais constantes de caixa do que as atividades tradicionais. O produtor está menos exposto a problemas associados à tecnologia, pois a firma fornece assistência técnica permanente. Não é uma relação de mercado, com todas as incertezas inerentes a preços e quantidades, mas está regida por contrato formal.

Entretanto, a análise do Projeto Buriti sugere pelo menos dois grandes grupos de obstáculos a uma participação dos assentados em projetos dessa natureza: acesso ao crédito e perfil dos produtores.

Crédito

No sistema de integração, o investimento nas granjas é de responsabilidade do integrado. A empresa integradora costuma negociar condições favoráveis aos produtores com os agentes financeiros, através da prestação de aval ou outros meios. No caso do Projeto Buriti, dois elementos têm destaque na viabilização do investimento nas granjas: os recursos do FCO e o fundo de amortização.

Ao estabelecer uma redução de 45% da TJLP (denominada “rebate”), o FCO reduz sensivelmente o custo do financiamento para o integrado. Adicionalmente, o prazo de 12

anos, incluindo dois de carência, suaviza o esquema de amortização. Mesmo assim, se fosse mantido o sistema tradicional de amortização, a renda líquida anual gerada por aviário cairia de R\$ 4,2 mil, no 4º ano, para R\$ 1,5 mil, no 12º ano.

Para evitar problemas, a empresa definiu com o Banco do Brasil a criação de um fundo de amortização, constituído pela retenção de uma parcela dos pagamentos aos integrados. Como resultado do fundo, a renda líquida será bem menor nos dois primeiros anos (já que não há carência), estabilizando-se, em compensação, na faixa de R\$ 4,5 mil até o final do período. Ao mesmo tempo, o banco disporá de maior segurança quanto ao retorno dos empréstimos, pois o fundo só pode ser utilizado para quitação do empréstimo. Os recursos deverão ser aplicados e sua remuneração reverterá em favor do fundo, reduzindo os encargos para o integrado.

Com a instituição do fundo, a empresa se desobriga de prestar aval aos produtores, mas garante a retenção dos pagamentos, oferecendo um “conforto” ao banco. Do ponto de vista dos assentados, as principais implicações derivadas do padrão de financiamento adotado são a necessidade de capital próprio mínimo e as garantias para obtenção do crédito bancário.

Pelas regras do FCO é possível financiar 100% dos investimentos, o que contorna o obstáculo do capital próprio, mas diminui a renda disponível durante a vigência do financiamento, pelo aumento dos encargos financeiros (juros e amortizações).

O maior problema parece ser a dificuldade dos assentados em atender aos requisitos de garantias bancárias. Mesmo com o esquema montado pela Perdigão e pelo Banco do Brasil, permanece a necessidade de garantias reais. Tradicionalmente, o principal item de garantia é a terra, que, neste caso, muitas vezes ainda não é propriedade dos assentados.

Perfil dos Produtores

A tecnologia adotada nos módulos de frango de corte é pouco exigente em termos de qualificação de mão-de-obra. Como a alimentação é automatizada, cabe ao trabalhador, basicamente, supervisionar os galpões, o que não requer quase nenhum conhecimento específico. Uma vez que a empresa fornece assistência técnica, o eventual desconhecimento dos procedimentos é rapidamente superado. Desse ponto de vista, a integração avícola é compatível com a baixa qualificação média dos trabalhadores a serem assentados.

Ressalte-se que a empresa integradora não é indiferente à capacidade gerencial dos integrados. Em caso de empate entre dois produtores, a escolha recairá sempre naquele que demonstrar mais aptidão para gerenciar negócios, mesmo no caso de um contrato como o de integração. No mínimo, o produtor com habilidade gerencial irá demandar menos supervisão do que um ex-bóia-fria.

Outro aspecto importante, e não tão favorável aos assentados, é a afinidade eletiva entre o sistema de integração e produtores diversificados. Para o produtor que trabalha com culturas de uma ou duas colheitas anuais, a integração constitui fonte de renda permanente, com periodicidade inferior e risco menor do que outras atividades. A

integração é capaz de formar um “colchão” de liquidez para atividades de maior risco e, quase sempre, de maior retorno.

Uma vez que o grande mérito da integração é a combinação de renda perene e baixo risco, sua rentabilidade não é muito elevada. Assim, o integrado “ideal” é aquele que dispõe de várias atividades na fazenda, o que proporciona um sistema de alimentação mútua entre elas, permitindo o aproveitamento das sinergias e uma diluição de riscos. Exemplo típico é a utilização da cama do aviário e dos dejetos de suínos na alimentação animal ou na fertilização, com expressiva redução de custos. Adicionalmente, pode-se aventar a hipótese de que, quanto maior a diversificação, menor a pressão dos integrados para aumentar a rentabilidade dos contratos.

Por fim, note-se que a escolha da região de Rio Verde, no sudoeste de Goiás, obedeceu, sobretudo, a determinantes logísticos, dentre os quais as economias de escala têm importância decisiva. Há uma clara preferência por produtores de escala significativamente superior à vigente na região Sul. Somada à preferência por produtores diversificados, a opção por unidades de grande escala pode se configurar em fator limitativo à participação dos assentados em projetos desta natureza.

Recomendações

Do que se pode inferir a partir do estudo de caso apresentado, as principais linhas de ação para estimular a inserção de assentados nos sistemas de integração parecem ser:

- a articulação com as indústrias processadoras de frango (grandes e médias) para desenvolver programa de integração com assentados do PNRA, o que freqüentemente exigirá a mobilização de instrumentos como incentivos fiscais para atrair os investimentos;
- a disponibilidade de linhas de crédito de longo prazo que viabilizem o financiamento dos investimentos a cargo do produtor em proporção superior à usualmente recomendada (podendo a participação chegar a 100% do investimento) e custos compatíveis com o retorno da atividade (exemplo: rebate do FCO);
- a constituição de fundo de aval ou assemelhado que minimize a exigência de garantias reais por parte dos agentes financeiros;
- a localização dos assentamentos em áreas com infra-estrutura básica de boa qualidade (estradas, energia elétrica e água);
- a localização de assentamentos em áreas com boa produção e produtividade de grãos, especialmente milho e soja; e
- a atenção para o correto dimensionamento dos módulos rurais, pois as culturas de grãos apresentam evidentes ganhos de escala (no Cerrado, unidades de área inferior a 500 hectares não são propícias à produção de grãos em escala comercial).

Este modelo básico de integração pode ser usado para outros tipos de agroindústrias, desde que levados em consideração os seguintes fatores:

- constituição de um vínculo forte e formal entre indústria e produção;
- área de integração com vocação para a produção dos principais insumos primários;
- definição precisa das fontes de financiamento para os investimentos necessários;
- definição de arcabouço de garantias para as fontes financiadoras; e

- assistência técnica de responsabilidade da empresa integradora.

Relat2