

Avicultura integrada

Expansão no oeste da Bahia

Roberto Fava Scare¹
Vinicius Mazza da Silva²

SEGUNDO DADOS de 2009 do IBGE, a Bahia está entre os dez principais produtores de soja e milho do Brasil. A produção está predominantemente concentrada no entorno do município de Barreiras, região oeste do Estado.

Diversos fatores favoreceram a implantação de um polo avícola nesta região, dentre os quais podem-se mencionar a disponibilidade de grãos, a concentração de pequenas propriedades nos perímetros públicos de irrigação, a necessidade de diversificação de culturas nessas propriedades e, por fim, a existência de um frigorífico privado especializado no abate de aves.

O frigorífico, construído em 1989, iniciou suas atividades com o beneficiamento artesanal e a venda de frango resfriado a pequenos varejistas e ao consumidor regional. Devido à ausência de avicultores em Barreiras, o frigorífico realizava compras de aves produzidas por indústrias com produção verticalizada em Goiás, o que tornava o custo de matéria-prima elevado, além de pouco contribuir com a geração de renda na região. Por esses motivos, havia interesse por parte dos executivos da empresa em implantar um modelo de produção integrada em Barreiras.

Contudo, a implantação do polo avícola era obstruída pela restrição de crédito aos produtores. Boa parte deles esteve envolvida em safras com excedentes de produção, ausência de garantias de compra e remuneração abaixo do custo de produção. Os prejuízos ocorridos tornaram diversos produtores inadimplentes, e assim se construiu uma imagem de elevada percepção de risco por parte das instituições financeiras.

O processo elevou a exigência de garantias para obtenção de empréstimos, e, ao mesmo tempo, aquelas oferecidas eram compostas essencialmente de terras dos produtores, cujo valor era insuficiente.

Dessa forma, o desenvolvimento do processo de integração para produção avícola poderia ocorrer a partir da customização de um modelo de negócio, capaz de utilizar o conceito de coordenação da cadeia produtiva como alternativa para controle dos riscos, evitando os problemas ocorridos anteriormente. Com esse intuito, o Centro de Pesquisa em Marketing e Estratégia (Markestrat) e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf) aplicaram o modelo Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (Pins) ao caso

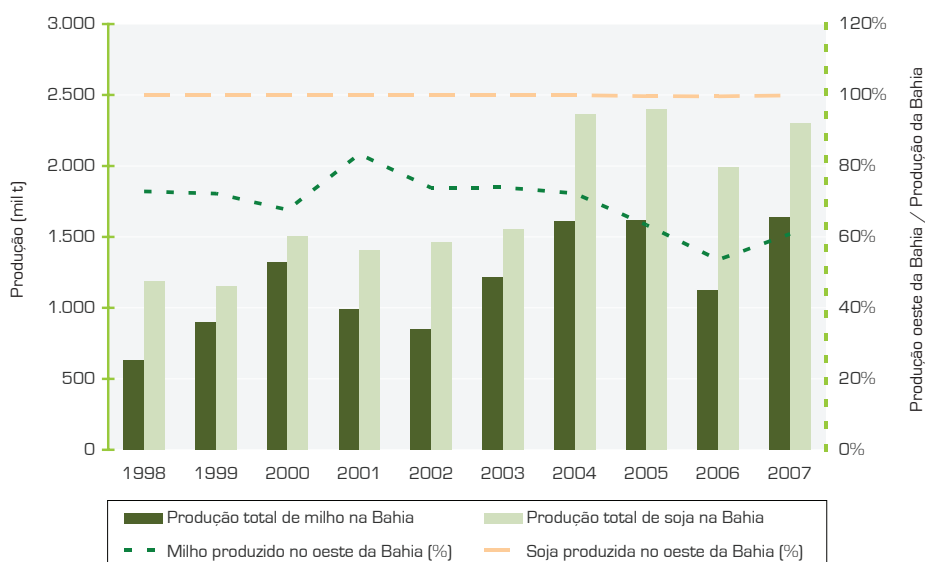
de Barreiras. Nele, o frigorífico de Barreiras (indústria de processamento) atuará como empresa âncora, por ser capaz de coordenar a produção integrada e desenvolver mercados.

Nesse modelo, os contratos estão presentes nas transações que envolvem as relações entre fornecedores de insumos, produtores integrados, indústria e agentes financeiros. A duração do contrato de integração entre produtor e empresa âncora prevê, ao menos, o mesmo período de duração dos compromissos do integrado com o agente financiador.

O sucesso dessa relação começa com a seleção criteriosa dos produtores, capacitação, treinamento e acompanhamento permanente da produção pela empresa âncora. Para seleção dos produtores, foi elaborado um modelo que contempla análise de atributos eliminatórios e de classificação do produtor e de sua propriedade.

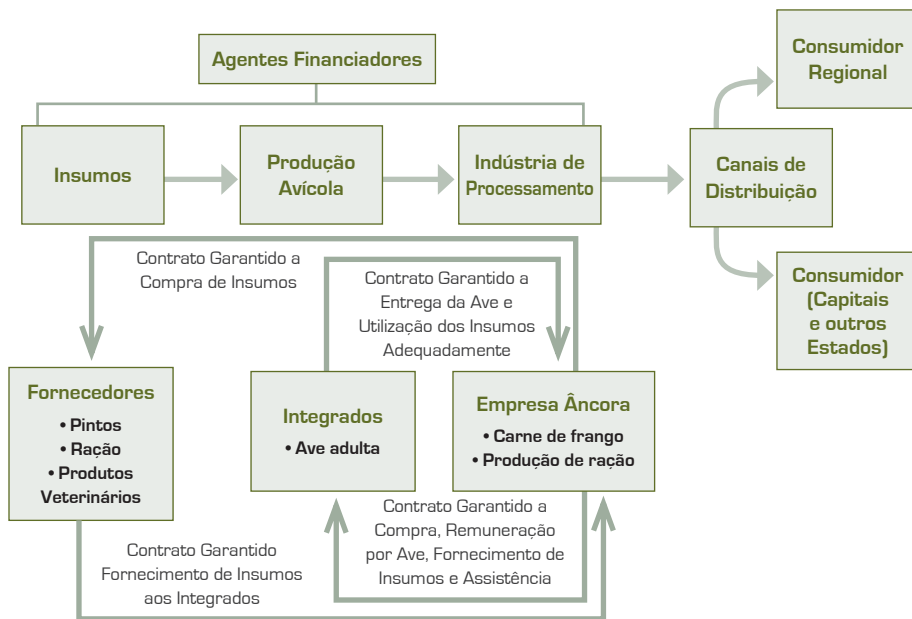
O processo de inclusão do integrado prevê a sua capacitação na granja-modelo administrada pela empresa âncora. No processo, o produtor em início de integração acompanhará diariamente as operações envolvidas no manejo do aviário ao menos por um ciclo produtivo. A granja-modelo também será um sistema de referência de custos, servindo ao integrado

Bahia: evolução da produção de milho e soja no Estado da Bahia



Fonte: Sidra-IBGE

Modelo de negócio elaborado para implantação do Polo Avícola de Barreiras



como um exemplo de meta em seus resultados, e também permitirá à empresa âncora e aos agentes financeiros verificar se o modelo está remunerando o produtor de forma justa.

Após essa etapa, o produtor estará apto a ingressar na atividade, quando receberá acompanhamento permanente de sua produção pela âncora. O processo de acompanhamento é dividido em visitas periódicas de rotina e emergenciais. O integrado é capacitado para fazer a gestão de sua atividade nos aspectos de manejo, de eficiência técnica e de custo de produção.

O valor da remuneração do integrado foi definido para ser um mecanismo de sustentabilidade do modelo, recompensando competitivamente o produtor e ainda gerando valor ao frigorífico, quando comparado ao das compras de aves no modelo não integrado. O cálculo da remuneração considera o custo de produção, a viabilidade econômico-financeira projetada para o aviário e a eficiência apresentada na utilização dos insumos em cada lote, mensurada em intervalos conforme o resultado do índice de eficiência europeu (I.E.Ep, que leva em conta a mortalidade, conversão alimentar, ganho de peso diário e sanidade do lote). Foi determinada uma

remuneração média para o produtor que atingir os resultados esperados; aquele que superar a eficiência esperada recebe bônus; e aquele que não atingi-la será descontado. Mesmo nos cenários mais conservadores a remuneração ainda garantirá capacidade de pagamento do financiamento do empreendimento.

Assim, foi possível reduzir a percepção de risco dos agentes financeiros, o que permitiu a redução das taxas de juros e o aumento do prazo do financiamento, melhorando a capacidade de pagamento do aviário. Para solucionar a insuficiência das garantias oferecidas, foi desenvolvido um fundo de aval municipal no Poder Executivo de Barreiras.

O fundo de aval é um instrumento financeiro, análogo ao fundo garantidor de crédito, capaz de gerar garantias complementares às operações de financiamento por meio de depósito em conta específica de uma fração do valor a ser garantido, permitindo a alavancagem da garantia. A prefeitura de Barreiras ratificou recentemente o fundo de aval municipal e disponibilizará recursos da ordem de 5% sobre o valor das garantias cobertas pelo fundo, o qual complementarás as garantias reais e evolutivas oferecidas pelos produtores.

O processo de integração será desenvolvido com 150 produtores, pequenos em sua maioria. Os fluxos de caixa projetados identificaram, no horizonte de 20 anos, a geração de renda mensal de 2,6 salários mínimos/mês por granja integrada, considerando os resultados esperados de eficiência na produção. Caso o produtor opte por trabalhar somente com mão-de-obra familiar, acrescentam-se mais um salário mínimo e os encargos trabalhistas.

Nos dez primeiros anos após estabelecimento do polo avícola, estima-se que R\$ 25 milhões serão gerados em renda aos produtores e R\$ 40 milhões movimentados em insumos, além de impostos que serão arrecadados pela atividade industrial. A empresa âncora irá gerar mais 220 empregos diretos para aumento da atividade de beneficiamento, e a produção integrada deverá empregar mais um trabalhador por produtor integrado. Também será possível substituir a aquisição de aves de outros Estados, fornecer 37.800 toneladas de carne de frango por ano, diminuindo a dependência da produção de outros Estados. A atividade trará uma oportunidade de diversificação para os produtores locais e irá introduzir o modelo de integração na região, que pode ser transmitido para outros setores do agronegócio do oeste baiano.

Atualmente, o Polo Avícola de Barreiras está em início de implantação. O galpão modelo da empresa âncora deverá iniciar em breve o treinamento dos primeiros produtores. O projeto prevê o financiamento inicial de cinco produtores como ação piloto para aperfeiçoamento do modelo, e então será dado prosseguimento à implantação do polo, no horizonte de três anos.

A busca por opções fora das ações convencionais para obtenção de crédito, a mitigação de riscos e a utilização de mecanismos para sustentabilidade do modelo são os principais aprendizados deixados por este caso. ■

1. Professor da FEA-RP/USP e vice-coordenador do Grupo de Pesquisa Científica

2. Graduando em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP