

# Fazenda São João

## Exportação brasileira de frangos para o mercado muçulmano

Preparado por Neusa Santos de Souza e por Ivanil Nunes, da ESPM-SP<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Introdução à Economia, Economia Internacional, Comércio Internacional, Teoria Geral da Administração.

### Resumo

Empresas brasileiras vêm há anos ampliando as suas participações nos mercados mundiais de carnes suína, bovina e de aves. Desde 2004 o Brasil é o maior exportador mundial de frangos, e o terceiro maior produtor de carnes de aves, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, segundo a UBABEF (2011). Neste caso é colocado o desafio do processo de entrada da Fazenda São João no mercado exportador de frangos para o Oriente Médio (Kuwait, Emirados Árabes, Arábia Saudita e Iraque). A Fazenda São João opera nesse mercado há 6 anos e, neste período, o volume de negócios se expandiu consideravelmente: a produção passou de 30 mil para 1 milhão de aves. Tal crescimento deu-se sob condições externas adversas, já que o principal país de destino, o Iraque, há longo tempo passa por um bloqueio econômico, imposto desde 1990, seguido de guerra e invasão militar estrangeira a partir de 2003.

### Palavras-chave

Frango brasileiro. Exportação de frango. Oriente Médio. Mercado muçulmano. Iraque.

Maio/2012.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Empresas brasileiras têm demonstrado expertise nos mercados de carnes suína, bovina e de aves. De acordo com a seção de comércio internacional de jornais<sup>2</sup>, os produtores brasileiros estão conseguindo um aumento das vendas consistente e reconhecimento da qualidade do frango exportado. Diversos são os exportadores que, das mais variadas regiões do Brasil, passaram a fornecer carnes para mercados cada vez mais exigentes, tais como o europeu e o asiático. Quais seriam as oportunidades percebidas pelo Sr. Mohamed, proprietário da Fazenda São João, para se dedicar especialmente ao mercado iraquiano? O mercado iraquiano é marcado por guerras recentes e por conflitos devido às disputas por territórios de fronteiras; por água e por áreas petrolíferas. É também um país com grande distância cultural do Brasil.

## O Negócio

A Fazenda São João é um negócio familiar, uma das propriedades do Sr. Mohamed, um engenheiro iraquiano que vive no Brasil há 30 anos, fluente em português e inglês, além do idioma nativo, o árabe. Exportação de frangos não é o seu primeiro negócio. Ele costuma dizer “um mulçumano está sempre negociando”. Atualmente, dedica-se ao curso de Graduação em Administração de Empresas, com o objetivo de se integrar cada vez mais ao mercado e ao comportamento dos brasileiros. O Sr. Mohamed diz que: “gosta de estudar e prefere um curso presencial, apesar de uma agenda cheia de viagens, pois deseja a interação com alunos e professores”. Ele comenta que embora esteja no Brasil há bastante tempo, não sente domínio sobre o idioma ao escrever, por exemplo. O Sr. Mohamed iniciou a sua estratégia de construção de uma linha de exportação de frangos criados no Brasil e destinados ao Oriente Médio em 2001. A maturação do negócio acabou ocorrendo num espaço de tempo relativamente curto. À época, o Sr. Mohamed comprou uma fazenda localizada no município de Tatuí, interior de São Paulo, em uma região composta por pelo menos 30 municípios reconhecidos no negócio da avicultura, destacando-se, entre eles, Conchas, Tietê, Pereiras, Laranjal Paulista, Cerquillo e Boituva. A região é famosa por organizar a Festa do Frango, no mês de maio.

A fazenda, adquirida para lazer familiar, já contava com algumas cabeças de gado, que, rapidamente, atingiram um montante de quinhentas reses. Para o Sr. Mohamed, no entanto, o negócio com o gado mostrava-se pouco atraente financeiramente. Segundo o empresário, o retorno do investimento girava em torno de R\$ 200,00 por cabeça vendida, resultando num faturamento de aproximadamente R\$ 100 mil ao ano; e havia uma considerável barreira à entrada desse produto no mercado externo, devido os vultosos investimentos de capital.

Produzir frango para o abate mostrou-se mais estimulante por volta de 2005, quando foi iniciada a construção de dois barracões com capacidade para a produção de 30 mil aves cada um. Ficou cada dia mais evidente para o Sr. Mohamed que a opção por produzir em grande escala seria mais fácil se produzisse frango em vez de gado. Ao fazer seus cálculos de retorno de capital ele não teve dúvidas: o frango seria mais rentável. Ele poderia explorar um nicho de mercado que se mostrava, a seu ver, bastante promissor por volta da primeira metade da década de 2000, na região do Oriente Médio.

---

<sup>2</sup> Para saber mais: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,exportacaode-frango-dobrasil-cresce-15-ate-outubro-ubabef,799655,0.htm>.  
<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2011/12/receita-comexportacao-defrango-em-2011-deve-crescer-20-diz-ubabef.html>.

A Fazenda São João é um tipo de negócio que os economistas classificam como uma estrutura de mercado básica, chamada de concorrência monopolística<sup>3</sup>.

Essa estrutura econômica tem entre as características básicas a presença de muitas empresas e um produto diferenciado. No caso da Fazenda São João, há uma vantagem competitiva natural: a origem do proprietário. O fato de ser iraquiano lhe permite, por exemplo, operar sem a necessidade de estabelecer um escritório em Dubai, destino preferido pelas grandes exportadoras brasileiras, ou usar uma trading. Ao realizar essas operações diretamente, a Fazenda São João consegue ter custos menores, além de a negociação ser favorecida pela confiança concedida a um nativo, que por sua vez domina o idioma árabe, predominante nas negociações naquela região importadora. A diferenciação do produto exportado pela Fazenda São João começa na criação dos pintinhos. O que acrescenta uma série de complexidades àquela operação relativamente simples de se “criar frango”.

### A cadeia produtiva

A operação realizada pela Fazenda São João consiste na compra do pintinho de um dia de vida e em entregá-lo para o abate 45 dias depois. A criação conta com “comedouro automático”, um equipamento em que a comida é dispensada na medida em que o pintinho come a ração; da mesma forma funciona para a água; a temperatura também é ajustada automaticamente. Uma pane no sistema de ar pode ter consequências graves para a produção, uma vez que uma queda brusca de temperatura causa a morte de pintinhos.

O trabalho manual consiste na observação para que a estrutura dos barracões funcione a contento, a colocação dos alimentos nas máquinas, a troca da “cama”, quando a mesma está molhada, e a retirada de frango morto. A estimativa de perda é de 5% do lote formado a cada 45 dias. Considerando-se que cada aviário possui 30 mil unidades, significa que em seis semanas cerca de 1.500 aves acabam por morrer; inclusive espera-se que 500 delas morram na primeira semana, 100 na segunda e assim sucessivamente, até que na sexta semana novamente ocorra a morte de 500 unidades. A morte é concentrada na primeira semana devido à fragilidade das aves e novamente se concentra na última semana devido ao fato de as aves estarem grandes e disputarem espaço, comida; afora o fato de a vulnerabilidade ao estresse ser maior.

Ainda com relação aos cuidados exigidos nesse processo criatório, até mesmo a simples entrada do funcionário no aviário, quando necessário retirar uma ave para descarte, se faz imprescindível o uso de uniforme específico. Na entrada de acesso ao aviário, encontra-se uma bandeja de cal, cuja função é evitar que se leve contaminação para dentro do aviário ao andar. Ao redor do aviário não há mato e, nesse entorno, aplica-se veneno para se afastar roedores. Além disto, entra-se primeiro no aviário com as aves mais novas que são menos resistentes, para em seguida entrar nos aviários das mais velhas, pois estas seriam capazes de suportar eventuais bactérias trazidas das aves mais jovens.

E tudo ocorre num ritmo bastante acelerado, pois nesse processo não há espaço para “estadia longa”. Entre a chegada à fazenda e a partida para o frigorífico, as pequenas aves, que chegaram pesando 30 gramas, devem partir com mais de oitenta vezes seu peso inicial, ou seja, pesando entre 1,5 e 2,5 kg.

---

<sup>3</sup> A concorrência monopolística é uma estrutura intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio e em suas características destacam-se: grande número de empresas que possuem algum poder concorrencial; que se diferenciam seja por características físicas e ou de embalagens; os seus produtos possuem pequena margem de manobra para fixação de preços, o que não permite confundir-la com um oligopólio (VASCONCELLOS E GARCIA 2010).

O processo de criação ocorre na Fazenda enquanto que o processo de abater, depenar, desviscerar e congelar o frango, e, em seguida, armazenar em contêiner para exportação é realizado por um frigorífico.

Há um acordo formal entre o frigorífico e a fazenda para que sejam seguidos os rituais da religião mulçumana durante todo o processo. Os centros islâmicos atestam que os frangos foram criados e abatidos conforme o ritual religioso. De acordo com a certificação, o ritual de abate consiste em cortar o pescoço da ave, tendo a mesma o seu peito direcionado para a cidade sagrada de Meca; e no momento do abate deve-se pronunciar o nome de Deus. A certificação “HALAL”, expedida pelos Centros Islâmicos equivale a um selo de qualidade e é prerequisite para as negociações com supermercados e distribuidores árabes.

Os frigoríficos estão localizados próximos às fazendas produtoras dessa região. Há, portanto, um contrato entre a Fazenda São João e um frigorífico, onde se ajustam tanto a forma de pagamento (por abate ou por percentual do lucro obtido com a venda), como diversos procedimentos esperados na cadeia produtiva. Assim, embora o processo de criação se desenvolva entre ações corriqueiras e procedimentos especiais, o negócio é distinto da produção para o mercado interno, ou mesmo para países ocidentais.

A exportação é realizada pelo Porto de Santos ao custo de aproximadamente US\$ 5 mil dólares por contêiner de 25 toneladas, enquanto o preço de venda médio é US\$ 50 mil dólares por contêiner. Entre embarque e a chegada ao destino, a viagem é de aproximados 40 dias.

Embora não haja imposto de exportação, existe na operação o chamado “custo Brasil” que, conforme lembra o empresário, torna o Porto de Santos o mais caro do Brasil. O Sr. Mohamed comenta que: “a plotagem, ato de ligar a energia para manter o contêiner refrigerado, comum na chegada da mercadoria ao porto, já que nem sempre a mercadoria é embarcada imediatamente, gera o custo da energia elétrica pelo período em que o contêiner aguarda o embarque”. E complementa: “a maior eficiência do porto reduziria esse custo”.

## A gestão

O Sr. Mohamed realiza a maioria das operações administrativas relacionadas aos negócios da Fazenda São João de seu escritório em São Paulo, e é de lá que são realizadas reuniões e conferências presenciais e à distância com fornecedores, clientes e prestadores de serviços. A internet é também uma ferramenta muito usada neste negócio, inclusive para realização de compra de ração para as aves, assim como para a compra dos pintinhos. As vendas e os recebimentos de pedidos também são realizados por meio dessa ferramenta.

Pelo menos uma vez por semana o Sr. Mohamed visita a fazenda, para vistoriar os núcleos e verificar o bem-estar das aves. Confere se a água, a comida, a luminosidade, a temperatura e a umidade estão de acordo com o previsto no Manual de Prática dos Frigoríficos. Verifica se há necessidade de eliminar aves doentes ou aleijadas; neste caso há o cuidado de não descartá-las diante das demais aves, para não gerar estresse.

Segundo o Sr. Mohamed “um funcionário mal treinado poderia quebrar o pescoço do frango simplesmente batendo-o em qualquer lugar, diante das demais aves”, uma prática não admissível para ele e para os órgãos de fiscalização. Por esse motivo ele acompanha de perto todo o processo.

Para o Sr. Mohamed, um de seus maiores problemas é a gestão dos funcionários. Segundo ele, o turnover ocorre principalmente por que os funcionários “gostam” de negociar a saída com o objetivo de receber o seguro-desemprego; assim, pedem para ser demitidos e se empregam em fazendas vizinhas sem registro em carteira profissional, para terem, por um período, os dois salários. O governo brasileiro, na tentativa de reduzir os gastos com seguro-

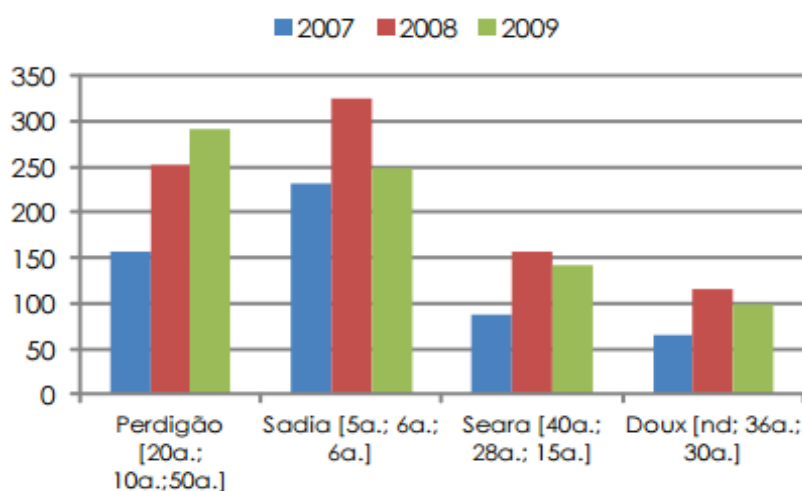
desemprego, tem investido em um serviço de recolocação durante o período de recebimento do seguro-desemprego. O Sr. Mohamed tenta contornar essa questão do turnover pela via da motivação, oferecendo prêmios de 30% sobre os salários por meta de engorda relacionada a um ciclo de cuidados com as aves. Se nesse período os frangos atingirem o peso máximo e as perdas ficarem inferiores a 5%, os funcionários recebem o prêmio acordado.

O processo de contratação e admissão de pessoal é terceirizado e entre as condições de contratação o Sr. Mohamed exige que os funcionários não consumam bebidas alcoólicas no período de expediente e, se possível, em momento algum: nem mesmo nas festas que vierem a ocorrer no interior da fazenda". O treinamento é realizado pelo supervisor, embora conferido pelo próprio Sr. Mohamed em suas visitas semanais. Entre os funcionários do Sr. Mohamed há pessoas que não sabem ler e escrever, mas existem também aquelas que estudam cursos técnicos em avicultura – comuns naquela região. A produção atual da fazenda é realizada por 50 trabalhadores, entre os quais, quatro exercem função de supervisores.

### Contextualização da indústria

Segundo a Associação Brasileira de Avicultura (UBABEF), a produção de frangos no Brasil é realizada por centenas de empresas, contando-se, entre estas, dezenas de exportadoras. O setor chega a representar aproximadamente 1,5% do PIB e emprega mais de 4,5 milhões de trabalhadores. As maiores empresas desse segmento chegam a se destacar na economia nacional por estarem posicionadas entre aquelas que mais contribuem com o total das exportações brasileiras, conforme se observa na figura, abaixo:

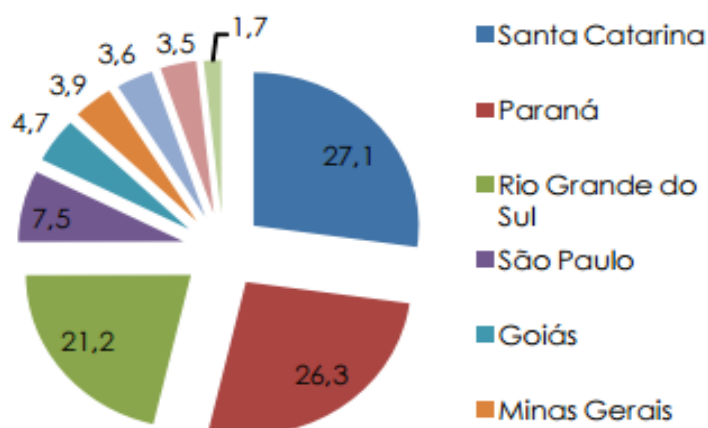
Empresas do setor avícola. Posição ordinária nas respectivas pautas de exportação, relativas aos primeiros bimestres de 2007, 2008 e 2009. [Valores em milhões de US\$].<sup>4</sup>



Em alguns municípios das regiões Sul e Sudeste, o frango chega a ser a principal atividade econômica de alguns municípios. A produção brasileira de frango, em torno de 11 milhões de toneladas [2009], coloca o Brasil, ao lado dos Estados Unidos e da China, entre os maiores produtores do mercado mundial no setor, uma vez que aproximadamente 35% da produção nacional é vendida no mercado externo. Entre os Estados, os do Sul destacam-se como os maiores produtores de frango.

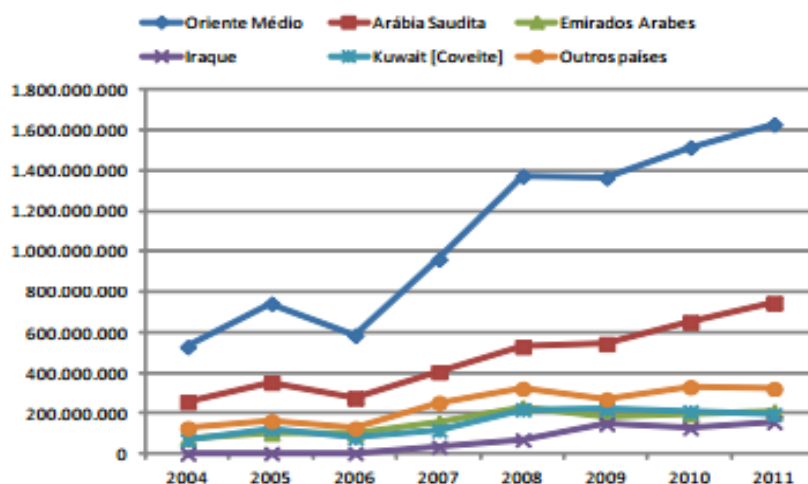
4 Fonte: SECEX/ MDIC. In: Notícias Agrícolas. Disponível em: <http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/granjeiros/42764-perdigao-ocupalugar-da-sadiaentre-as-grandesexportadorasdo-brasil.html>. Acesso em 4 de fevereiro de 2012.

Estados brasileiros produtores de frango [2009, em%].<sup>5</sup>



Desde 2004, os brasileiros ocupam o primeiro lugar na exportação mundial de frango, atendendo a mais de 150 países, embora uma região específica se destaque como estratégica neste processo de expansão das exportações brasileiras, a partir de meados da década de 2000: o Oriente Médio, que importa aproximadamente 70% das vendas externas de frango brasileiras. E dentro dessa região observa-se que Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kwait e Iraque destacam-se como os principais consumidores de frango brasileiro.

BRASIL. Principais destinos, no Oriente Médio, das exportações de frangos.<sup>6</sup>



## Dilema

O mercado que o Sr. Mohamed busca atender é marcado por algumas particularidades quando comparadas com aquelas encontradas nos países ocidentais.

Quais seriam as dificuldades em atender clientes nesta parte do mundo? Quais motivações levariam um empreendedor brasileiro a “apostar” neste segmento de mercado de frango? Quais os atrativos daquela região? Qual análise de conjuntura teria sido feita pelo empreendedor para trocar a perspectiva de criar gado por frangos, por volta de 2005? Que elementos ele tinha para imaginar aquele mercado distante como promissor?

5 Fonte: UBABEF

6 Fonte: MDIC. Aliceweb, 2011.

## REFERÊNCIAS

Entrevistas no formato semiestruturado com o proprietário da empresa no período de setembro a dezembro de 2011.

Notícias Agrícolas - Disponível em: <http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/granjeiros/42764-perdigao-ocupa-lugar-da-sadia-entre-as-grandes-exportadoras-do-brasil.html>. Acesso em 4 de fevereiro de 2012.

União Brasileira de Avicultura – UBABEF. Disponível em: <http://www.abef.com.br/ubabef/exibe-noticiaubabef.php?notcodigo=2675#>. Acessado em 3/12/2011

VASCONCELOS, Marco Antonio; GARCIA, Manuel Enriquez Garcia. Fundamentos de Economia. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MIDIC. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: . Acesso em 1/12/2011.