



ENTREVISTA COM

# Wilson Mello

**VICE-PRESIDENTE DA BRF  
BRASILFOODS**

**Gostaríamos de saber o que motivou e como tem sido o ingresso da BRF na China. Que tipo de obstáculos vocês enfrentaram e como os superaram? A BRF tinha uma operação comercial e de distribuição que, agora, vocês estão transformando em uma operação industrial, correto?**

*Nós estamos entrando em um momento de preparação para transformar essa operação em uma operação industrial.*

*Mas gostaria de começar dizendo que a história da BRF na China é um marco na expansão e transformação da empresa como multinacional. A BRF é a fusão da Perdigão e Sadia, essas empresas que deram origem à BRF possuíam uma história internacional muito longa e de muita tradição. O movimento que a BRF está fa-*

zendo é no sentido de expandir-se de uma cultura internacional para uma estrutura multinacional em que a sede da companhia é no Brasil.

Então, queremos replicar o mesmo modelo de sucesso que a companhia tem no Brasil, que se baseia em três pontos: produção da proteína animal competitiva, distribuição muito eficiente e capilarizada, e marca com a qual se agrega valor.

Agregar valor é importante porque a vocação da BRF é a oferta de produtos com o máximo de valor agregado. Por exemplo, o automóvel resulta de uma linha de montagem, na qual diferentes partes e componentes formam um carro. Já o negócio da BRF é uma linha de desmontagem, que começa com um animal inteiro e, durante o processo, esse animal é transformado em vários produtos com o máximo de valor agregado. Quando isso já não é mais possível, comercializamos a commodity. Um exemplo é o pé da galinha que mandamos para a China – embora seja um produto disseminado culturalmente e que os chineses adoram, tem baixo valor agregado.

Voltando ao ponto da produção de proteína animal competitiva, apesar de toda a dificuldade, o Brasil continua extremamente competitivo na produção da proteína animal por uma série de fatores como: grão, água, sol, terra e mão de obra. Por isso, o Brasil é estrategicamente muito importante para a BRF. Outros lugares também são bastante competitivos na produção de proteína animal, como EUA, Argentina e, no médio prazo, alguns países da América Latina, assim que resolverem problemas fitossanitários. Nós fizemos um movimento, ano passado, para produzir proteína animal pela primeira vez fora do Brasil, na Argentina. Estamos abatendo hoje 200 mil cabeças de frango/dia, enquanto, no Brasil, abatemos 7 milhões de cabeças de frango por dia.

### **E como é a competição por essa indústria na China?**

No que se refere à China, eu não a considero um competidor para o Brasil na indústria de alimentos porque não tem competitividade na produção da proteína animal. A China não conta com terra, nem água e nem sol de maneira efi-

ciente. Em contrapartida, há uma enorme população para ser alimentada. Por isso, a China não é uma ameaça à indústria de alimentos brasileira, diferentemente do que ocorre com outras indústrias, como têxtil, sapatos e automóvel. Todo mundo deve se preocupar com a China e pensar: como eu vou competir com esse gigante? No caso da BRF é: como eu vou atender a esse gigante?

### **Justamente para atender a esse mercado, a BRF precisou ingressar na China. Como funcionou esta entrada? Quais as barreiras enfrentadas?**

A primeira grande barreira que a BRF encontra para ingressar em um país, e na China não foi diferente, é saber se podemos ou não ter relação comercial com ele. A indústria alimentícia tem uma burocracia diferente das enfrentadas por outras indústrias. Em algumas delas, é preciso fazer um requerimento, um pedido, um teste. Às vezes, é um produto conhecido ou, então, trata-se de uma peça ou equipamento. No caso do alimento, o processo de habilitar determinado produto para outro país tem uma burocracia que pode levar anos, talvez décadas. O Brasil, por exemplo, não pode exportar suínos para o Japão até hoje. É um processo que está há, pelo menos, oito anos entre idas e vindas, e acredito que estejamos chegando ao fim dele.

Mas o primeiro grande obstáculo é obter a autorização para vender o produto, independente de ter cliente e mercado – e nós passamos por isso na China. Conseguimos, primeiramente, a liberação para vender frangos, depois para carne suína e, hoje, a China é um país onde nossos produtos podem ser vendidos.

### **Quanto tempo demorou para que vocês pudessem vender suínos?**



Do início ao fim, o processo deve ter demorado uns três ou quatro anos. Durante a visita da presidente Dilma, em abril de 2011, o governo chinês oficialmente abriu o país para o mercado brasileiro de suínos. A partir deste momento, teve início o processo de habilitação das empresas para, depois, também termos que habilitar as plantas no Brasil. Hoje, nem todas as plantas industriais da BRF são habilitadas para a China porque, para tal, é necessária a visita de uma missão veterinária da China ao Brasil, e isso leva tempo. Eles precisam combinar com a missão veterinária brasileira quais standards serão apreciados, antes dos chineses chegarem aqui. Após esta visita é feito um relatório, indicando se esta planta está habilitada a vender para a China. Há também todo um processo de certificação no qual, quando o produto sai do porto, o Ministério da Agricultura verifica se a origem do produto refere-se a uma planta habilitada ou não.

Existe essa burocracia, e a empresa pode interferir muito pouco. Toda essa negociação se dá entre países, é uma negociação de governos. Por isso precisamos sempre do apoio do governo brasileiro, do Ministério da Agricultura e do Itamaraty que, juntos, são os agentes que fazem esse trabalho. Até por isso, hoje, muitas embaixadas fora do Brasil têm um adido agrícola.

### **E o que ocorreu após a abertura do mercado chinês?**

Isso ocorreu em abril de 2011. Apenas em outubro de 2011 conseguimos habilitar a primeira planta e, em dezembro de 2011, quando saiu a autorização para exportar, fizemos o primeiro embarque. Foram seis meses para um processo que engloba a vinda de uma delegação chinesa para visitar as plantas, a certificação e a habilitação. É necessário ser paciente, mas isto faz parte da dinâmica do processo.

## **Esta autorização para exportar se refere à matéria-prima?**

Sim, matéria-prima e alguns cortes, tentando se diferenciar da commodity. Porém, no Oriente Médio, onde, hoje, o negócio da BRF é muito bom, também começamos assim. Aos poucos vamos abrindo espaço e apresentando nosso produto. Vale lembrar que as barreiras sanitárias de um país são mais ou menos rigorosas a partir da sua necessidade. A China se abriu para os suínos brasileiros porque, pela primeira vez na história milenar da China, ela teve um déficit entre a produção e o consumo local. Esse consumo aumentou para 54 milhões e 500 mil toneladas de suíno por ano, e o país produziu 54 milhões. Isso abriu um spread de 500 mil toneladas de necessidade; é um mercado enorme. Este déficit de produção é muito próximo do total que o Brasil exportou ano passado – 540 mil!

## **E isso é apenas 1% do consumo deles, de 54 milhões.**

Exato: 1% do consumo deles. Este consumo deve crescer, e os chineses não vão conseguir atendê-lo.

## **Então, há uma situação favorável para a BRF neste mercado.**

Sim, é favorável, mas é importante estar lá com alguém que já conheça o mercado chinês. Por isso, a BRF optou por ingressar através de uma joint-venture com a empresa Dah Chon Hong. Por exemplo, muitos dos clientes que queremos conquistar já são atendidos por esse nosso sócio com outros produtos, de modo que essa parceria facilita nossa inserção e contato com os clientes.

## **O senhor estava nos contando que a BRF encontra-se em uma fase de transição de uma venda da commodity para a estruturação de uma rede de distribuição efetiva na qual a BRF vai ter o controle compartilhado com uma empresa chinesa, uma fase prévia à efetiva transformação, correto?**

Exatamente. Essa é uma transição necessária e muito importante, pois não adiantaria a BRF ter uma produção local sem o conhecimento do mercado e sem ponto de venda disponível para seu pro-

duto. Este é o momento de abrir espaço para a empresa.

## **Claro, pois caso contrário sua capacidade produtiva não poderia ser aproveitada.**

Portanto, a estratégia macro da BRF – do ponto de vista desta busca por novos mercados – é produzir a proteína animal no lugar onde ela é competitiva – ou seja, no Brasil – e, então, agregar valor nos mercados onde temos atuação. Isso significa que a BRF manda a matéria-prima para a China, o Oriente Médio e todos os mercados, e a processa localmente, com os ingredientes e temperos específicos para, acima de tudo, atender ao gosto local. Após este processamento, a BRF conta com uma distribuição e uma marca localmente fortes. Este processo está mais avançado no Oriente Médio, para onde as vendas feitas a partir do Brasil atingem aproximadamente 2,5 bilhões de dólares.

Já com relação à China, tínhamos uma plataforma basicamente comercial, um escritório comercial de vendas que buscava oportunidades. Os planos da BRF são para, primeiramente, ampliar esse trabalho, que é comercial puro, para um processo também de distribuição. Para tal, fizemos uma joint venture com um grande player no ambiente de negócios da China. Esta é uma empresa que tem uma governança corporativa, ou seja, é uma empresa listada na bolsa de Hong Kong. Independente do fato do seu capital majoritário ser do governo, ela tem um histórico, com bom nível de governança, conforme identificamos.

A Dah Chon Hong não é uma empresa só de alimentos. Tem um setor de transporte e possui também outros negócios. Somos parceiros e sócios no processo de distribuição. Vamos mandar o produto para lá e começar a atender ao cliente final. Assim, também descobriremos como acessar o varejo e o atacado local. Uma vez com esse conhecimento do mercado, deixaremos de exportar commodity e passaremos a exportar o produto dentro da caixa com marca e com maior valor agregado. Quando estivermos no estágio da marca como uma das mais difundidas do país, a nossa intenção é investir em uma fábrica na China e desenvolver este modelo, em que se tem matéria-prima no Brasil, processamen-

to local, distribuição forte e marca.

## **Como foi a identificação desse parceiro chinês? Vocês já estavam lá há alguns anos. Na China, em vários setores, como por exemplo, o automobilístico, é necessário ter um parceiro chinês com mais de 51% do negócio. Isso se aplicou ao seu setor?**

O que aconteceu no caso da China é algo que acontece com a BRF normalmente. Primeiro encontramos clientes ou parceiros comerciais compradores de matéria-prima e, depois de conhecer vários, escolhemos aquele com quem temos mais afinidade e que dispõe de melhor estrutura. Além disso, outro critério é a governança. Nós somos uma empresa aberta e com controle difuso, de modo que o parceiro precisa ser transparente.

Nosso plano é chegar ao estágio de ter uma fábrica e esse plano inclui o parceiro local. Hoje a joint venture tem o foco na distribuição. Como o plano de negócios com eles é de 5 anos, durante esse período, pretende-se que haja a realização de uma fábrica.

Na China não houve essa obrigação legal de um parceiro majoritário, mas funciona como uma obrigação comercial, uma vez que é muito mais fácil acessar esse mercado quando se tem um parceiro que já o conhece do que começar do zero. Acredito que não tenha havido necessidade de um parceiro comercial majoritário para este setor devido à demanda por alimentos que eles têm.

## **O senhor trouxe um fator interessante: a necessidade como motivador. Eles precisam alimentar o povo e a tendência atual é de redução das áreas rurais e agrícolas; e as cidades estão se expandindo. Em outubro do ano passado, pela primeira vez, a população chinesa se tornou mais urbana do que rural, ainda sendo 51% urbana e 49% rural.**

Essa necessidade de espaço rural têm levado os chineses à África, em busca de alternativas de terras fora da China. Mas creio que o grande desafio deles é descobrir uma forma de reter o homem no campo.

Nesse ponto, a BRF no Brasil tem um papel fundamental. Somos o grande exemplo de como manter o homem no



campo. Temos 60 fábricas no Brasil, todas no interior. Apenas uma delas situa-se em uma cidade considerada grande, Uberlândia. As outras 59 fábricas estão em cidades pequenas, de 50 mil/100 mil habitantes. Quando a BRF ingressa na cidade, leva consigo o fornecedor de grãos, como a Bunge ou a Cargill, e também as cooperativas, o supermercado e o hotel para o funcionário ficar. Em suma, leva o desenvolvimento.

Por exemplo, em 2009, a última grande fábrica da BRF foi construída na cidade de Lucas do Rio Verde. Com nossa chegada, uma cidade que tinha 35 mil habitantes hoje tem 60 mil e vive uma situação de explosão habitacional e comercial, sendo uma das cidades com maior renda per capita do estado. Também fizemos um trabalho de comparar o IDH da cidade onde estamos com o de cidades do mesmo porte e na mesma região. O IDH sempre é maior na cidade onde a empresa está porque gera essa movimentação. Então, o grande desafio é encontrar alternativas para manter o homem no interior.

No caso da China, o processo de urbanização é muito rápido. Nos últimos anos, mais de 200 milhões de chineses se mudaram para zonas urbanas.

Na verdade, esse êxodo acontece porque a chance de ascensão é maior na cidade que no campo. Deste modo, o chinês que tem ambição vai para a cidade e isso aconteceu no Brasil, também, na década 1960/70.

**A única diferença é que a migração na China é controlada. Existe o sistema de Hukou – quem é do interior não pode viver na cidade. Se o registro é do interior,**

**a pessoa não pode comprar um imóvel na cidade; ela pode no máximo ser um trabalhador migrante, que vai para lá, fica na fábrica e volta.**

Os chineses possuem uma característica importante: eles percebem o que precisa ser feito e têm muita disciplina para colocar em prática. Essa característica é fundamental para superar o desafio pelo qual o governo chinês tem passado, que se refere à dificuldade enfrentada pelo governante ao ver que existe ainda uma boa parte da população sem acesso a bens que ele teria condições de dar. Mas se ele acelerar este processo criará um problema maior.

Por isso, o governante chinês tem que conviver com situações que, do ponto de vista financeiro, não seriam necessárias. Ele poderia levar mais água, mais acesso e mais comida para determinadas regiões, porém, ele geraria um consumo que não conseguiria suprir. Então, o governo chinês faz escolhas, como qual parte do país deve ser prestigiada agora e para onde levar o desenvolvimento, em detrimento de outra região que permanecerá como está. Apenas quando uma região está organizada e controlada passa-se para a próxima. É uma escolha e eles são muito disciplinados para isso.

**Parece que essa maneira progressiva de executar reformas começa com experimentos que, quando bem sucedidos, são ampliados. Quais seriam as perspectivas da BRF para a China?**

A BRF tem a perspectiva da China como um país que cresce e cuja população gigantesca não tem acesso aos nossos produtos. Nesse cenário, não preciso de

um alto nível de sofisticação como preciso no Brasil, por que ainda há espaço para produtos básicos, como a salsicha e a mortadela, entre outros.

É totalmente diferente do que a BRF faz no Brasil, onde, por exemplo, 98% dos lares brasileiros têm acesso à salsicha. Neste contexto, não é possível vender mais salsicha, de modo que, para aumentar as vendas, é preciso inventar novos produtos. No Brasil, o objetivo é inovação. Enquanto que, na China, os produtos básicos ainda possuem espaço para crescer.

**A BRF já chegou a mapear o que o consumidor chinês está buscando? Quais as características do consumo deles?**

Essa inteligência é o que estamos buscando hoje. Atualmente, o nosso escritório comercial pesquisa quais produtos poderiam ser ofertados e como acessar possíveis clientes. Para isso, é fundamental estar lá, convivendo.

Um exemplo dessa mudança e sofisticação, no caso do Brasil, é o aumento do consumo de pratos prontos congelados que elevou a penetração da BRF nos lares brasileiros de 5% para 45%. Isso tem muito a ver com o acesso de mais pessoas a micro-ondas. Sair do freezer e ir para o forno convencional não funciona. Este padrão de consumo muda conforme o consumidor adquire maior renda. Outros fatores também influenciam os hábitos de consumo, como as famílias modernas, as famílias sem filhos, o jovem solteiro que sai de casa, a mulher que trabalha fora. Na China não será diferente. A BRF vai passar por um processo de aprendizado, desenvolvimento, e crescerá junto com o mercado e com o consumidor chinês.