

NOVAS ALIANÇAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL

Ferenc Istvan Bánkuti - fistvan@usp.br

Cláudio Pinheiro Machado Filho – capfilho@usp.br

Av.Prof. Luciano Gualberto nº908 – sala E 131

Resumo

Este trabalho tem como objetivo básico apresentar alguns fatores que estão condicionando as recentes mudanças no sistema agroindustrial (SAG) da carne bovina, partindo-se de uma visão da ponta do mercado consumidor. Como objetivos específicos, o trabalho procurou discutir o segmento de carnes especiais, procurando levantar a percepção de alguns profissionais ligados à área de supermercados e restaurantes acerca dos atributos de qualidade desejados pelos consumidores, e os possíveis impactos e oportunidades para novas formas de relacionamento entre os agentes do SAG. São exemplificados alguns modelos de alianças estratégicas desenvolvidas recentemente envolvendo grupos de produtores, frigoríficos, supermercados e organizações ligadas ao SAG da carne Bovina.

Área temática: Marketing

1. Introdução:

O mercado de carnes no Brasil, até pouco tempo foi (e em boa parte ainda é) conduzido por baixos índices produtivos, abates clandestinos¹ e distribuição através de açougues. Atualmente já podem ser observadas várias alterações neste cenário, a partir das maiores exigências de alguns segmentos de consumidores, e a crescente importância dos super e hipermercados na distribuição de carne bovina. O mercado passa a ser cada vez mais segmentado, as empresas começam a buscar a diferenciação através de marcas e selos de qualidade, surgindo alianças estratégicas entre processadores, produtores e distribuidores. Embora ainda numa fase muito inicial, a despeito dos vários problemas e conflitos existentes, este novo cenário tende a se ampliar e consolidar, e exigindo profundas mudanças na forma como os agentes se relacionam.

Alguns fatos sempre chamam a atenção quando se fala em pecuária nacional. O primeiro é o impressionante número de cabeças de gado que chega a 146 milhões, colocando o Brasil, em primeiro lugar quanto ao número de cabeças de gado comercial no mundo; 1 milhão de pecuaristas de gado de corte ocupando 221 milhões de hectares; 742 indústrias de carne e derivados; 99 indústrias de armazenagem e 55 mil estabelecimentos no comércio varejista segundo levantamentos de 1993 do CNPC- Conselho Nacional da Pecuária de Corte. Porém um outro fator e com certeza o mais preocupante, diz respeito aos baixos índices produtivos observados ao longo dos anos, principalmente quando comparados aos de outros países mais desenvolvidos na pecuária.

Alguns índices de produtividade são descritos a seguir:

A taxa de abate² ao longo dos últimos dez anos passou de 17,1% em 1988 para 20,4% em 1997. Já para países como os EUA esse valor manteve-se praticamente estável em 38%, Austrália 31% e a Argentina 23%.

O peso médio de abate está em torno de 410 a 420 kg incluindo as fêmeas, enquanto que em países como a Argentina este valor é de 370 a 390 kg.

Até pouco tempo atrás estes índices mantiveram-se praticamente estáveis e muito desfavoráveis ao desenvolvimento da pecuária nacional. Percebia-se claramente a pouca preocupação e informação de técnicos e produtores à respeito de produtividade. As terras eram tidas mais como reserva de valor do que como fator de produção, e o boi servia como ativo financeiro. Este contexto favorecia a existência de grandes propriedades improdutivas, nas quais o gado solto ficava à espera do momento para o abate. Tratava-se de animais não especializados (várias raças), abatidos ao redor dos quatro anos de idade, muitas vezes na própria fazenda ou em matadouros³ clandestinos.

As carcaças provenientes desses animais eram então transportadas até um açougue local e vendidas para consumidores pouco exigentes, que na maioria das vezes compravam a carne sem muitas opções de escolha de qualidade. O importante era o preço e a confiança criada nos pontos de venda. E tão pouco era diferente a situação destes frigoríficos (legalizados), que apresentavam sérios problemas no que diz respeito aos custos operacionais muito elevados,

¹ Que chegam a 50% do abate nacional

² Quantidade de cabeças abatidas sobre o total de cabeças existentes no rebanho

³ Também chamados de frigo-mato

devido a grande capacidade instalada trabalhando na maioria das vezes de forma ociosa; e ao baixo valor dos subprodutos no mercado⁴.

2. As alianças estratégicas

Este cenário retratado no tempo “passado” na realidade ainda existe, coexistindo com uma face transformadora do SAG⁵ da carne bovina, que passa cada vez a ocupar mais espaço no mercado.

Principalmente após a estabilização da economia nacional e a maior facilidade de acesso a informações, a pecuária nacional começou a ganhar novos rumos. O preço das terras começaram a cair, deixando de ser um fator de especulação para se tornar um ativo produtivo. Animais antes pouco especializados passaram a dar lugar para raças mais adaptadas as condições nacionais, ou seja, raças mais precoces⁶ com melhores índices de conversão alimentar e portanto mais lucrativas. O uso da tecnologia como por exemplo a inseminação artificial, melhoramento genético, cruzamentos industriais, rações balanceadas e emprego de mão-de-obra especializada, começam a fazer parte do novo cenário da pecuária nacional. Neste novo contexto estão os produtores com maior grau de tecnificação, entregando animais precoces e com maior grau de padronização a frigoríficos legalizados.

Porém esta relação ainda não é a regra geral, pois paga-se pouco ou nada a mais para este produtor, e portanto o incentivo à produção de carnes com certo grau de diferenciação e atributos desejados ainda é a exceção e não a regra. Além disto, a visão do que vem a ser carne especial e seus atributos desejados ainda carece de uma maior orientação para o consumidor.

Atualmente observa-se o início da formação de algumas alianças estratégicas entre agentes do SAG da carne (frigoríficos, supermercados e produtores rurais) A partir do incentivo a produção de novilhos precoces no estado do Mato Grosso do Sul, surgem diversas alianças mercadológicas em outros estados otimizando a produção, industrialização e comercialização da carne de animais jovens.

A primeira parceria foi criada no estado do Rio Grande do Sul, envolvendo a cadeia de supermercados Zaffari, os frigoríficos Mega e Extremo Sul, além de um grupo de produtores de novilhos precoces da região. A aliança esteve baseada em acordos de entrega do animal em datas e números previstos, além de uma valorização de 10% para o animal jovem (quando comparado ao boi gordo). Diferentes processos de industrialização, como a desossa e embalagem no próprio frigorífico fazem parte da aliança.

Segundo a Diretoria do Supermercado, mesmo sem divulgação do produto, e um selo de identificação a receptividade foi muito boa, sendo responsável por 40% do aumento de vendas após um ano de aliança. Mesmo assim o consumidor ainda não é claramente informado sobre os atributos do produto, percebendo apenas que a carne da rede Zaffari, apresentava qualidade superior, quando comparada a carnes de outros estabelecimentos.

⁴ Couro, ossos, vísceras não comestíveis, sangue, e etc

⁵ Sistema Agroindustrial

⁶ Animais de certas raças que ainda jovens alcançam cobertura de gordura, gordura entremeada e peso desejados – tidos como “ideais”

No Mato Grosso do Sul por iniciativa do frigorífico Naviraí, apoiado por algumas lojas da rede de supermercados Carrefour, e um grupo de produtores, uma nova parceria é criada, tendo como base a já implantada Aliança no Rio Grande do Sul.

Após a estabilização das Alianças no mercado, são criados os selos de identificação com o objetivo de informar o consumidor a respeito da qualidade do produto e criar um vínculo maior com a marca (fidelização). Assim são criados os selos Zaffari e Gold Beef de diferentes frigoríficos, porém comercializados na mesma rede de supermercados e sob as mesmas condições.

2.1. A Aliança Mercadológica : um programa FUNDEPEC de qualidade:

Este movimento, nascido no início de 1997, surge para formar uma aliança investindo na qualidade da carne bovina. A idéia central foi a maior integração entre os setores do SAG da carne bovina, oferecendo ao consumidor um produto de qualidade e a preços praticamente iguais ao da carne “comum”, formando assim um novo mercado, com maior transparência.

De início o projeto contou com a participação de um grupo de pecuaristas, o frigorífico Gejota e a rede de Hipermercados Cândia. Mais tarde tinha-se como objetivo uma nova aliança com o frigorífico Bertin, Supermercados Sé e Pão de Açúcar⁷. O projeto está baseado no conceito de rastreabilidade da carne bovina, que pode ser explicado por uma aliança vertical na produção, industrialização e comercialização da carne, sendo todas as etapas rigidamente controladas desde a produção do animal,⁸ passando pelo o processo de abate, manuseio da carne, cuidados no transporte, controle da cadeia do frio, chegando até a comercialização, que deve cumprir normas de refrigeração, exposição do produto e etc.

De acordo com o programa o pecuarista que mandar para o frigorífico o novilho, vai receber pela arroba pelo menos 2% a mais em relação ao preço normal, podendo a valorização chegar a até 10%, dependendo da qualidade da carcaça do animal.

Um outro grande incentivo é a valorização das fêmeas para abate, que normalmente obtinham menor valor por se tratar de animais de descarte. Porém se o criador conseguir mandar novilhas com até 24 meses de idade para o frigorífico, pesando em média 400 kg de peso vivo, vai receber pela arroba o mesmo valor pago pelos machos.

A partir deste momento faz-se necessário a que as informações à respeito da qualidade cheguem até os consumidores, promovendo assim fidelidade ao produto. Desta forma todos os elos da cadeia da carne serão pressionados e incentivados a produzir carne de melhor qualidade, sendo necessário por tanto o uso de tecnologia e parcerias.

A aliança do FUNDEPEC, compromete-se a colocar carnes de novilho precoce abatidos com no máximo quatro dentes permanentes, peso mínimo de carcaça de 225 kg e cobertura de gordura entre 3 e 8 mm, na altura da 12ª costela. Sendo segundo os coordenadores da Aliança atributos que asseguram a maciez e paladar da carne (presença de gordura).

⁷ Aliança iniciada e presente até os dias de hoje

⁸ Considerando a raça, alimentação, idade, acabamento e etc

Em pesquisa realizada junto a 600 clientes nas três lojas envolvidas na Aliança, constatou-se que 87% dos entrevistados deram preferência a carne especial, embalada em plástico transparente, com total garantia de qualidade em relação à procedência e ao controle sanitário.

2.2. Agentes envolvidos nas Alianças estratégicas - exemplo do Programa de “Novilho Precoce”⁹

O **Governo estadual** foi o órgão que instituiu o Programa do Novilho Precoce, estabelecendo os objetivos, metas a serem alcançadas e meios para atingi-las. Instituiu-se uma comissão especial para operacionalizar o Programa. Esperando assim, um aumento de 8% na arrecadação estadual com o setor de bovídeos.

O **Produtor rural** é o agente que deveria receber os incentivos financeiros estabelecidos pelo governo. Tinha-se como prioridade a tecnificação da pecuária de corte paulista, tornando-a suficientemente rentável, trazendo assim, duas vantagens ao produtor rural, sendo a principal o ganho em produtividade e não como muitos imaginavam, o prêmio tributário. O ICMS para os bovídeos em São Paulo, nesta época, era de 12%, que, com a redução da base de cálculo de 41,67%, resultava em uma cobrança real de 7%.

O **Frigorífico**: o Programa do Novilho Precoce, surge como uma alternativa para este elo da cadeia. Esperava-se que com a elevação da taxa de desfrute do rebanho, o problema de ociosidade fosse resolvido e ainda que, com o aumento da qualidade de carne conseguida através do programa, fosse possível agregar maior valor ao produto carne, podendo inclusive diferenciá-la com o uso de marcas próprias.

O **Varejista** é o agente que por estar em contato direto com o consumidor deve perceber as tendências e alterações de hábitos de consumo e repassá-las aos elos anteriores. Estimava-se um ganho bastante representativo do setor, principalmente devido ao maior valor agregado ao produto do "novilho precoce" tanto para nichos do mercado interno (a médio prazo) e futuramente para o mercado como um todo.

O **Consumidor** é o agente de fundamental importância na cadeia produtiva, atua como direcionador ou ditador das tendências. CAMARGO; 1996 citado por (LEME; 1997), afirma que no desafio de reformulação da cadeia da carne, é fundamental a introdução do agente consumidor neste processo. Sendo este o principal fornecedor de estímulos para o desenvolvimento da pecuária, e destaca a necessidade de se qualificar e certificar o produto final, garantindo características essenciais e possibilitando uma ação mercadológica, pois hoje o consumidor é obrigado a arriscar, adquirindo produtos muito diferentes quanto a qualidade, maciez e sabor. Apesar de estar indiretamente envolvido no programa seria o maior beneficiado caso o programa tivesse sucesso. Sendo os principais pontos: a) aumento da oferta do produto e estabilização do preço, embora em se tratando de produto diferenciado; b) padronização; e c) qualidade superior do produto carne.

⁹ Dados obtidos e adaptados de Bliska *et al* 1998

2.2. Os Principais problemas na implantação do programa:

Os principais problemas observados na implantação do programa foram obtidos de considerações feitas por Bliska et al., (1998). E podem ser assim resumidos:

a) idade de abate muito elevada, com médias entre 4 a 4,5 anos, resultando em uma taxa de desfrute de 16,4%, o que é muito baixa se comparada a países como o EUA e França onde esse valor é superior a 30%.

O sistema atual de tipificação precisa ser melhorado, já que a grande maioria das “carnes especiais” acaba caindo em vala comum.

Para o frigorífico abater um animal de 18@¹⁰ ou de 15@, o custo operacional é o mesmo, porém no caso de uma carcaça mais leve, o rendimento de carne e subprodutos será menor e os custos relativos a transporte maiores, e como se não bastasse os cortes acabam por estarem fora dos padrões para exportação. Justificando-se assim os frigoríficos e varejistas pagam 10% a menos por carcaças inferiores a 16@. Portanto não estamos considerando qualidade e sim quantidade de carne. Falta não só uma integração entre o produtor-frigorífico e sim de toda a cadeia da carne para que esses problemas de coordenação possam ser resolvidos.

b) Um outro grande problema é o abate clandestino, responsável por cerca de 50% dos abates em nosso país e pouco menos no estado de São Paulo, alguns dados falam de 30 a 40%. criando uma concorrência desleal com os frigoríficos legalizados¹¹. Alguns trabalhos mostram que os abates clandestinos não passam de 10%, sendo o restante realizado sem nota fiscal, porém com inspeção no abate.

c) Baixa integração frigorífico-produtor: não existe uma relação de confiança entre esses dois elos da cadeia produtiva.

d) Ociosidade do parque industrial: superdimensionamento com alto custo operacional.

Talvez o principal problema para um maior desenvolvimento das alianças seja o pouco incentivo ao produtor. Este não tem porque produzir um animal diferenciado, se na prática não há tipificação de animais, carcaças ou carnes ofertadas ao consumidor, a carne ainda é uma “commodity”. O sistema de tipificação de carcaça ainda precisa ser ampliado e melhorado. É necessário que o consumidor tenha informações suficientes para entender que o produto carne pode ter diferentes qualidades, podendo assim satisfaze-los de forma mais ampla. Somente assim, o consumidor poderia estar disposto a pagar por um produto de melhor qualidade, e o produtor bem como toda a cadeia, a produzir um animal que se adeque a essas condições.

3. Conclusões

Os exemplos citados ao longo do texto mostram que o SAG da carne bovina, está apenas iniciando um processo de maior coordenação. Já existem relações isoladas, que são viáveis

¹⁰ 1@ equivale a 15 kg

¹¹ Aqueles que possuem licença para funcionamento, pagam devidamente seus encargos sociais e são fiscalizados constantemente)

quando se agrega valor ao produto, seja através de tecnologia como por exemplo a maturação, atmosfera modificada ou através de uma marca consolidada no mercado de carnes "*in natura*" e por último na comercialização de pratos prontos, onde é oferecido muito mais que uma refeição, vende-se um serviço. O processo de segmentação do mercado da carne bovina e a diferenciação do produto é uma tendência irreversível, trazendo uma série de novas oportunidades e ameaças para os agentes deste SAG. As alianças estratégicas neste cenário tendem a se expandir.

Porém, muito ainda deve ser feito visando reduzir as assimetrias informacionais ao longo do SAG, tanto no que diz respeito aos benefícios gerados e os atributos desejados pelo consumidor final, como ao próprio desconhecimento por parte destes em relação aos atributos de qualidade.

Bibliografia:

- BÁNKUTI, F.I., **O Sistema Agroindustrial da Carne Bovina e o Sub-sistema das Carnes Especiais.** Trabalho de conclusão do curso de zootecnia- Universidade de São Paulo. Pirassununga-SP, maio de 1999.
- BLISKA, F. M. M. B., PARRÉ, J. L., GUILHOTO, J. J. M. **O Programa de Produção de Carne no Estado de São paulo sob o Enfoque da Teoria dos Jogos.** Informações Econômicas. São Paulo, v.28, fev 1998.
- CESARE, C. F. Frigorífico aposta na marca própria. **Gazeta Mercantil.** Pg.b-12, setembro 1996.
- CESARE, C.F. Novas regras para o comércio da carne. **Gazeta Mercantil.** Pg.b-6, julho 1996.
- VIEIRA, C.A., FARINA, E.M.M.Q., **Pecuária bovina brasileira: as causas da crise.** Instituto de Pesquisas Econômicas - São Paulo, 1987. 110p.
- FELÍCIO, P. E. Produção e qualidade da carne bovina. **Revista Nacional da Carne**, n.232, Pg.52-59, jun.1996.
- LAZZARINI, S., LAZZARINI, G.S., MACHADO, C.A.P., Carne e cortes nobres. **O Estado de São Paulo.** Pg.g-12.
- LAZZARINI, S., LAZZARINI, G.S., PISMEL, F.S., **Pecuária de corte: a nova realidade e perspectivas no agribusiness.** Ed. SDF 1996, 74p.
- LEME, P. R., GONÇALVES, J.R.,COUTINHO, J.L.V., ALLEONI,, G.F., PITUCO, E.M., RAZOOK, A.G., BLISKA, F.M.M. **Prospecção de demandas tecnológicas na cadeia de carne bovina no estado de São Paulo** Campinas, 1997. Pg. 1-63.
- SALVADOR, I. F. Criado o selo de qualidade para o novilho precoce. **Gazeta Mercantil.** Pg.c-7, dez.1997.