

REFERENCIA

GESSUIR, P.; LAGO, A. L.; AGUIAR, D. R. D. Direcionadores para a melhoria de desempenho no segmento de distribuição de carne bovina no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38. , 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SOBER, 2000. 1 CD-ROM.

DIRECIONADORES PARA MELHORIA DO DESEMPENHO DO SEGMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE CARNE BOVINA NO BRASIL

Pigatto, Gessuir (Universidade Federal de São Carlos, Brasil)
Andrea, Lago da (Universidade Federal de São Carlos, Brasil)
Aguiar, Danilo R.D. Universidade Federal de Viçosa, Brasil)

RESUMO

Os canais de distribuição, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, preocupando-se apenas em oferecer produtos e serviços no lugar, quantidade, qualidade e preços esperados, atuam também como agentes estimuladores dessa demanda. A distribuição de carnes é um elo importante a ser considerado na análise da competitividade da cadeia pois é através dela que capta-se as mudanças em termos de comportamento do consumidor final. Neste trabalho discute-se os direcionadores de competitividade dos canais de distribuição de carnes bovina no Brasil. Verificou-se que problemas de coordenação entre os agentes, pouca profissionalização do setor no uso de ferramentas modernas de gestão, assim como fiscalização ineficaz são fatores que comprometem a melhoria dos sistemas estudados. **Palavras-chave: distribuição, carne bovina, direcionadores de competitividade.**

1. Introdução

Os canais de distribuição desempenham diferentes tarefas como, manter estoques; promover ações para aumentar a demanda; realizar venda; promover a distribuição física; prestar serviço pós-venda; proporcionar crédito aos consumidores; obter e compartilhar informações a respeito de mudanças nas necessidades dos clientes e auxiliar em pesquisas para lançamento de novos produtos e testes de mercado.

A distribuição de carne bovina no Brasil é realizada por quatro canais genéricos - super/hipermercados, açougues, boutiques e feiras livres. Destacam-se dois fatores que diferenciam estes canais são as ferramentas de gestão utilizadas para a condução do negócio, e o posicionamento dentro da estrutura de mercado.

Por se tratar do elo mais próximo ao consumidor final, a distribuição torna-se responsável por sinalizar para os demais elos quais as exigências dos consumidores, com relação aos produtos. O objetivo deste artigo é discutir alguns direcionadores de competitividade divididos em gestão interna, tecnologia, estrutura de mercado, ambiente institucional e relações de mercado, identificando os fatores que mais comprometem a competitividade do segmento de distribuição de carne bovina no Brasil.

2. Panorama Geral da Distribuição de Carnes no Brasil

2.1. Descrição Geral

Os super e hipermercados são o tipo de canal organizado sob o conceito de auto-serviço. Trata-se de um setor, no Brasil, formado por grandes grupos nacionais e

internacionais, por redes de pequeno porte (de bairro ou regionais) e lojas de conveniência. Segundo pesquisa de campo realizada, no Brasil, poucos são os super e hipermercados que não possuem parte da comercialização de carne como auto-serviço e parte ainda no formato de varejo tradicional.

Os açougues são pontos de venda independentes ou fazem parte de redes com algumas filiais. É caracterizado como varejo tradicional, com a presença de um vendedor que corta, embala e orienta o cliente no momento da compra. Nestes pontos predomina a venda de produtos cárneos, porém já encontram-se alguns pontos de venda que oferecem produtos complementares. As boutiques de carne comercializam cortes especiais, normalmente embalados, dispostos em freezers e balcões frigoríficos. Podem ser de auto-serviço ou tradicionais, mas mesmo no primeiro caso, dispõe-se de pessoas que orientam o consumidor sobre características específicas dos produtos. Predominam em regiões de população de renda mais alta, muitas vezes em shopping centers. As feiras-livres são consideradas pontos de venda tradicionais, onde inexistente a cadeia do frio.

2.2. Gestão Interna

a. Recursos Humanos

A grande questão quando se discute recursos humanos neste setor tem origem no nível de profissionalização dos diferentes canais. No caso dos supermercados e das boutiques, dispõem-se de indivíduos com boa formação técnica e conhecimento do negócio. Nos açougues e nas feiras livres a gestão é predominantemente familiar, com baixa profissionalização.

b. Formas de Aquisição

Até a década de 70/80 os açougues tinham a primazia na aquisição das melhores carnes diretamente dos frigoríficos. Com o crescimento e a concentração das grandes redes de supermercados e a descapitalização dos açougues, essa primazia foi conquistada pelos supermercados, sendo que apenas redes de açougues têm acesso à compra direta do frigorífico. Enquanto os grandes varejos recebem carne diariamente, os açougues o fazem em média três vezes por semana, dia sim, dia não. No caso das boutiques de carne, prioriza-se alguns poucos fornecedores, que normalmente têm uma marca forte, e fornecem produtos em cortes especiais. Existe a preocupação com origem, sexo do animal e como também diferenciação em função da idade de abate. Nas feiras livres, a aquisição se dá basicamente a partir de abatedouros clandestinos.

c. Infra-estrutura

A distância entre centros produtores e alguns mercados consumidores leva alguns agentes a preferirem transportar a carne abatida e resfriada. O grande problema é que, por falta de consciência e busca de redução de despesas, o transportador desliga o gerador de frio quebrando a cadeia do frio. Exceto na feira-livre, onde o apelo é justamente a carne quente, nos outros formatos isso é tido como um ponto fraco. As condições de armazenagem são bastante inadequadas, principalmente nos açougues e feiras-livres.

d. Sistemas de Informação

É praticamente inexistente o uso de sistemas de informação em feiras e açougues. Nas boutiques e supermercados percebe-se o uso de códigos de barras, sendo que, em

alguns casos, as informações de vendas de produtos cárneos provenientes dos checkouts são processadas e utilizadas na tomada de decisão. Essas informações são relevantes para avaliar o consumo de corte específicos e a receptividade de novas embalagens.

e. Marketing

No contexto atual da cadeia de gado de corte no Brasil, os super/hipermercados e as boutiques de carne tem utilizado mais coerentemente ferramentas de marketing. Considera-se na decisão de abertura de uma nova loja: mercado potencial, produto a ser oferecido é comprado segundo critérios que oferecem ao cliente um diferencial em termos de segurança alimentar, qualidade, garantia de origem e conveniência. Existe a preocupação com o desenvolvimento ou a aquisição de produtos com marcas fortes, que sinalizem uma vez mais qualidade para o consumidor. Em termos de composto promocional, os supermercados costumam oferecer promoções de preços em determinados dias da semana, realizam muita propaganda institucional de clientela e tem no merchandising uma atividade cada dia mais importante. As boutiques de carnes realizam também esforços promocionais, não tanto em propaganda, mas através de merchandising.

No caso dos açougues uma questão primordial que deve ser destacada é que sua reputação é construída com base na pessoa do açougueiro, conhecido nos arredores do seu ponto de venda e referência em termos de idoneidade. O atendimento neste ponto de venda, baseado na simpatia e cordialidade é um ponto destacado por Brandão (1995) e por alguns representantes do setor. Em termos de produtos, o açougue preocupa-se em destacar que sua carne é mais fresca. No Brasil, os açougues são considerados os pontos de venda com preços mais baixos (perdendo apenas para feiras-livres), não pela eficiência em termos de

aquisição ou operação, mas por muitas vezes sonegar impostos, comprando carne clandestina. A localização normalmente é um fator que conta no posicionamento do açougue, na maioria dos casos, um local de grande circulação de pessoas, com possibilidade de estacionamento fácil. Na feiras-livres verifica-se a pouca utilização de ferramentas de Marketing.

f. Novas formas de gestão

Um dos conceitos que deveriam permear qualquer trabalho com foco na melhoria da integração da gestão da cadeia de gado de corte é o ECR ou *Efficient Consumer Response*, onde a idéia básica é examinar a cadeia de suprimentos de alimentos, analisando a cadeia de valor ao nível dos fornecedores-distribuidores e consumidores, determinando as melhorias em custos e serviços que poderiam ser obtidos a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão. Diversas grandes redes de super/hipermercados, com operações no mercado brasileiro têm buscado adotar as ferramentas do ECR, mas não existem iniciativas com os fornecedores da indústria processadora de carne bovina. Nos outros formatos, inexiste iniciativas deste tipo. O grande gargalo é o comportamento adversarial dos agentes que inviabiliza qualquer iniciativa deste gênero e na direção da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM ou Supply Chain Management).

g. Insumos

Mostra-se nítida a evolução do setor de embalagens nos últimos anos, principalmente nos aspectos relacionados às novas tecnologias de material, design, utilização de códigos e etiquetas. Estas mudanças vêm ocorrendo como resposta às novas

tendências de consumo e às exigências das modernas formas de comercialização propostas pelo varejo, respeitando questões relacionadas a segurança alimentar, sob o ponto de vista de sanidade e conveniência do produto oferecido.

As Portarias Ministeriais n. 304 de 22/04/1996 e n. 145 de 01/09/98, vieram a acelerar o crescimento do consumo de carnes embaladas no Brasil, pois ambas prevêm o recebimento de carnes desossadas e embaladas para o setor varejista. Apesar destas exigências legais impostas pelo governo, existe uma articulação de fatores culturais, dificuldades financeiras e falta de coordenação do setor que atrapalha a velocidade de adoção de novas técnicas de embalagem e processamento. Observou-se na pesquisa de campo, que os principais problemas do uso de embalagens para a carne bovina são: pouco esclarecimento e conhecimento do produto por parte dos consumidores finais, pouca adequação às características particulares da carne bovina e falta de manutenção da cadeia do frio.

h. Tecnologia/Cadeia do Frio

Não existe um consenso único com relação ao tempo e as temperaturas ideais de refrigeração de carcaças bovinas. A Portaria 304 complementada posteriormente pela Portaria 145, estabelece apenas os tipos de cortes possíveis de serem comercializados entre a distribuição e o varejo e a obrigatoriedade de manutenção da temperatura máxima de 7°C. Não existe nenhuma menção ou referência mais detalhada sobre exigências a respeito de produtos congelados e/ou temperaturas específicas para determinados cortes tradicionais.

2.3. Estrutura de Mercado

Estima-se que a distribuição do produto para o consumidor final, seja feito por supermercado/hipermercados/restaurantes/hotéis/refeições industriais (65%), açougues (30%), e boutiques de carne (5%), segundo dados da Gazeta Mercantil (1998).

O varejo de alimentos no Brasil têm acompanhado, com uma certa defasagem de tempo as mudanças pelas quais estão passando os mesmos setores em outros países. Dentre as mudanças significativas encontra-se a procura, por parte das grandes redes do setor, de novos mercados onde instalar seus pontos de venda. Dentre as tendências verificadas encontram-se: concentração do varejo e a formação de parcerias e alianças estratégicas entre indústria e atacadistas. Essas mudanças acabam impactando as barreiras de entrada ao setor. A concentração e o crescimento dos super/hipermercados levam essas empresas a obterem economias de escala na aquisição de carne bovina, levando os frigoríficos a darem preferência no fornecimento.

Em termos de economia de escopo, todos os pontos de vendas, exceto as feiras livres, podem aproveitar da utilização da cadeia do frio para vender não só carne bovina, mas outras carnes, queijos e frios, diluindo os custos fixo de equipamentos e utensílios.

Outra fonte importante de barreira de entrada à atividade de distribuição de carne bovina é a diferenciação. Já se faz presente em super/hipermercados e em boutiques de carnes a comercialização de produtos de compra complementar à carne, como temperos, carvão, farinha/farofa, sal, espetos e outros utensílios para preparação e consumo de carne. Em açougues também já se começa a verificar esta tendência.

Em termos de barreiras de saída, os açougues são os que mais sofrem uma vez que são caracterizados como empresas familiares, onde o empreendedor tem um vínculo emocional forte com a atividade e dificilmente passa a atividade para os descendentes, que

ou não se interessam ou não a enxergam como uma atividade de futuro ou de carreira.

O comércio de carne bovina sofre com a presença de produtos substitutos, principalmente quando se fala de frango, em questões de saúde e conveniência de produtos pré-elaborados.

2.4. Ambiente Institucional

Em abril de 1996, foi promulgada a Portaria 304, a qual determina que toda a carne vendida em frigoríficos seja refrigerada, embalada e que na embalagem conste a designação de origem. Alguns pesquisadores como Peetz (1996) terem considerado esta como um impulso para modernização da distribuição, as conseqüências das mesmas não serem tão animadoras. O que se observam nos dias atuais é que esta portaria tem sido apenas parcialmente aplicada, dado processo de descapitalização dos frigoríficos, que associada aos grandes níveis de ociosidade por falta de matéria-prima em algumas regiões (norte e nordeste, notadamente), levam os mesmo a não considerar a modernização como uma opção viável.

Fiscalização na Prática

A fiscalização dos pontos de venda é ineficiente em quase todo país. Quando a responsabilidade pelo sistema de fiscalização é municipal, a situação é ainda mais crítica, uma vez que a influência política acaba por isentar de fiscalização ou abrandar regras para determinados pontos de venda.

Exigências de Rastreabilidade

Um produto é passível de ser rastreado quando seu processo produtivo pode ser

visualizado por inteiro, etapa a etapa, constatando suas características. No Brasil muito tem se falado a respeito da importância da rastreabilidade e de quais seriam os caminhos para que a cadeia de gado de corte possa construí-la. Porém, pouco se tem feito para implementá-la.

2.5. Relações de Mercado

Uma iniciativa que vale ser citada, quando se fala de mecanismos de rastreabilidade é o que se tem chamado de alianças mercadológicas. A partir da pesquisa realizada, vale a pena discutir-se porque algumas iniciativas ligadas a tentativa de se melhorar a qualidade da carne e às alianças mercadológicas enfrentam problemas nos dias atuais. Primeiramente, os incentivos tributários tem pouco ou nenhum valor como incentivo. Ressalta-se que não existe por parte dos elos finais da cadeia (leia-se varejo e consumidor final) de modo geral, a percepção do valor da carne de qualidade. Em terceiro lugar, preço e serviços associados (credibilidade dos pontos de venda que não participam de alianças) ainda são fatores preponderantes na mente de varejistas e consumidores finais. Outra barreira é a falta de conscientização por parte dos pecuaristas do benefícios de abater precocemente e adotar técnicas de manejo mais modernas.

3. Metodologia da Pesquisa

A metodologia adotada neste estudo para a análise de competitividade de sistemas agroindustriais considera que o impacto conjunto dos fatores críticos revelados no processo de análise teria como resultante uma certa condição de desempenho competitivo, para um

dado espaço de análise. Através de levantamento de dados secundários e uma extensa pesquisa de campo com os principais envolvidos na cadeia produtiva, definiu-se um conjunto de fatores e sua classificação quanto ao grau de controlabilidade (fatores controláveis pela firma, fatores controláveis pelo governo, fatores quase controláveis e fatores não controláveis), bem como a definição da medida em que estes impactam o desempenho, seriam condições essenciais para o estabelecimento de estratégias empresariais e de políticas públicas para a melhoria da competitividade.

A definição de competitividade adotada enfatiza como indicadores as variáveis “parcela de mercado” e “lucratividade”. São conceitos que têm compreensão universalizada e podem em princípio ser mensurados objetivamente, por meio de sua associação a “direcionadores” de competitividade, na medida em que informações quantitativas e qualitativas estejam disponíveis para esta finalidade. Estes direcionadores englobam itens tais como produtividade, tecnologia, produtos, insumos, estrutura de mercado, condições de demanda e relações de mercado, entre outros. Respondem, em última instância, pelo posicionamento competitivo do sistema sob análise e por sua sustentabilidade.

O procedimento empregado consiste inicialmente da identificação dos principais direcionadores de competitividade e da sua divisão em subfatores constituintes. Estes, por sua vez, têm seu grau de controlabilidade definido e são avaliados em escala qualitativa que varia de “muito favorável”, quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, a curto e médio prazos, ao alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários, foram estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”.

4. Discussão dos Resultados

As análises revelaram que a cadeia de carne bovina no Brasil é extremamente heterogênea, onde podem ser encontrados agentes econômicos extremamente competitivos, mesmo quando comparados a padrões internacionais, e agentes que ainda não superaram padrões mínimos de qualidade e competitividade. Os problemas que resultam desta dualidade estão longe de ser desprezíveis para a competitividade do setor. Algumas consequências mais imediatas são:

- . comportamento adversarial advindo do conflito de interesses ao longo da cadeia que causam dificuldades de coordenação no estabelecimento de ações que promovam a cadeia como um todo;
- . dificuldades para o estabelecimento de políticas, públicas e privadas, que contemplem minimamente o conjunto dos agentes do setor e elevem a competitividade da cadeia como um todo;
- . prejuízo que os setores menos avançados conferem a imagem de marca negativa do produto carne;
- . propagação de doenças por parte dos pecuaristas menos tecnificados.

Dada esta heterogeneidade, o estudo reconhece que quaisquer políticas e diretrizes propostas para o aumento da competitividade da cadeia teriam, necessariamente, que refletir esta diversidade. Neste trabalho optou-se por dividir o sistema agroindustrial da carne bovina brasileira em dois sistemas diferentes. Na análise para os Sistemas A e B, para cada segmento da cadeia, os direcionadores de competitividade considerados foram “tecnologia”, “gestão”, “insumos”, “estrutura de mercado”, “relações de mercado” e “ambiente institucional”.

No segmento estudado, a distribuição o Sistema A, considerado mais competitivo, distribui seus produtos através de boutiques de carne e super e hipermercados. Faz parte deste mesmo sistema a distribuição de carnes voltada para o mercado exterior. Na grande maioria dos casos, estes pontos de venda servem consumidores mais exigentes que, por sua

vez, demandam produtos de maior qualidade. Procedimentos de controle mais apurados, equipamentos de exposição e armazenamento mais sofisticados, especialmente no que diz respeito à cadeia do frio, assim como a escolha mais rigorosa dos fornecedores, são condições necessárias para assegurar esta qualidade.

Por outro lado, o Sistema B congrega os agentes econômicos de distribuição considerados menos competitivos. Fazem parte deste sistema grande parte da distribuição realizada via varejo tradicional (açougues e feiras livres) e pequenos supermercados. Estes canais de distribuição são procurados por consumidores menos exigentes, onde o critério preço é o grande responsável pela decisão da compra. Associado a esta característica, esses canais de distribuição utilizam poucas ferramentas de gestão, são menos intensivos em tecnologia e a gestão dos mesmos é, na maior parte das vezes familiar. Isso tem como consequência a pouca profissionalização na condução do negócio, dificuldades em obter capital de giro e capital para investimentos.

O quadro abaixo apresenta os direcionadores e subfatores de competitividade que foram examinados na análise da competitividade do setor de distribuição da cadeia. O peso atribuído à cada um dos subfatores reflete o impacto deste item na competitividade do setor. Além disso, os direcionadores e os subfatores foram divididos em controláveis pela firma, controláveis pelo governo, quase controláveis e incontroláveis. O objetivo desta divisão é o de delimitar quais ações seriam de responsabilidade da firma, do governo e/ou de um arranjo entre firmas.

Quadro 1 Direcionadores de competitividade da Distribuição

Direcionadores e Subfatores	CONTROLABILIDADE*				RELEVÂNCIA		PESO
	CF	CG	QC	I	SA	SB	
TECNOLOGIA							

Cadeia do Frio	X				D	MD	0,8
Tecnologia de Informação	X				N	D	0,2
TOTAL							1,0
INSUMOS							
Embalagens	X				D	MD	1,0
TOTAL							1,0
ESTRUTURA DE MERCADO							
Grau de Concentração	X				MF	D	0,10
Formação de Parcerias e Alianças	X	X			N	D	0,15
Economia de Escala	X				F	D	0,10
Economia de Escopo	X				MF	D	0,15
Atendimento	X				N	MF	0,15
Variedade de Produtos	X				MF	D	0,15
Custos de Mudanças	X				F	F	0,05
Poder Oligopsônico	X				MF	D	0,10
Localização do Pontos de Venda	X				F	F	0,05
TOTAL							1,0
GESTÃO INTERNA							
Formatos do Ponto de Venda	X				F	MD	0,10
Recursos Humanos	X	X			F	MD	0,20
Equipamentos	X				F	MD	0,20
Sistemas de informação	X				F	MD	0,10
Marketing	X				N	MD	0,20
Gestão Familiar	X				D	MD	0,10
Novas Formas de Gestão	X				D	MD	0,10
TOTAL							1,0
AMBIENTE INSTITUCIONAL							
Impacto das Portarias 304 e 145	X	X			F	MD	0,30
Fiscalização na Prática		X			MD	MD	0,50
Exigências de Rastreabilidade	X				N	MD	0,20
TOTAL							1,0
RELAÇÕES DE MERCADO							
Formações de Alianças Mercadológicas	X				N	MD	0,50
Avaliação das Iniciativas de SCM/ECR/Rastreabilidade	X				D	MD	0,50
TOTAL							1,0

* CF: controlado pela firma; CG: controlado pelo governo; QC: quase controlável; I: incontrolável.

De maneira geral, as tecnologias empregadas pelos canais de distribuição de carne bovina no Brasil poderiam ser bastante melhoradas. Na sua situação atual elas impactam

negativamente a competitividade da cadeia. A "cadeia do frio", subfator mais importante deste direcionador, representa um problema bem maior para o Sistema B do que para o Sistema A. Grande parte destes problemas está ligada às condições de transporte e armazenagem (entrepósitos) do produto. Os equipamentos de exposição nos pontos de vendas que formam o Sistema A são, geralmente, adequados. Por outro lado, alguns pontos de vendas do Sistema B, caso específico das feiras livres em algumas regiões do país, enfrentam sérias dificuldades para manter a cadeia do frio. Ferramentas de tecnologia de informação são pouco utilizadas pelos agentes econômicos do Sistema A e praticamente desconhecidas daqueles do Sistema B.

O setor de insumos, representado principalmente pela qualidade das embalagens do produto em suas diversas formas de comercialização, também é um ponto problemático para a distribuição brasileira. As embalagens utilizadas pelo produto carne, nas suas versões destinadas ao consumidor final, enfrentam dificuldades ligadas à percepção de qualidade do consumidor e a níveis mais baixos de praticidade quando comparadas àquelas dos produtos concorrentes, principalmente aves. Estas dificuldades são enfrentadas mesmo pelos agentes que compõem o Sistema A, embora em menor grau do que por aqueles que formam o Sistema B.

A gestão interna das firmas que compõem o Sistema A de distribuição é considerada um dos pontos fortes da competitividade da cadeia. Destacam-se negativamente neste direcionador a pouca utilização de novas formas de gestão e tecnologia da informação. No caso das empresas que compõem o Sistema B a situação é bastante desfavorável. Pode-se destacar os poucos investimentos em marketing e o gerenciamento inadequado dos recursos humanos como alguns dos pontos mais negativos. De qualquer forma, mesmo no Sistema

A, ainda existem inúmeras possibilidades de utilização de modernas técnicas de gerenciamento que poderiam melhorar sobremaneira o seu desempenho. Este é o caso, por exemplo, de ferramentas mais apuradas de logística e de gestão de custos.

A exemplo da gestão, a estrutura interna do setor pode ser considerada um ponto que reforça a competitividade do Sistema A, ao contrário do observado para o Sistema

B. O grau de concentração e o poder oligopsônico destes agentes garantem uma acirrada competição no setor e um alto poder de barganha frente aos fornecedores. Reforçando esta competitividade frente aos concorrentes do Sistema B, estes agentes podem contar com economias de escopo que reforçam sua posição de competitividade. O Sistema B, por sua vez, tem no atendimento diferenciado aos clientes a sua vantagem competitiva mais importante.

Cumprе destacar, em relação ao ambiente institucional deste elo da cadeia, que o impacto das portarias 304 e 145 deverá reforçar as vantagens competitivas do Sistema A em detrimento do B. Desta forma, essas portarias são consideradas favoráveis para o Sistema A e desfavoráveis para o B. Do ponto de vista do conjunto da cadeia, o impacto das portarias deve ser considerado favorável pelo poder de forçar a reconversão dos agentes do Sistema B para os padrões de qualidade adotados pelos agentes pertencentes ao Sistema A. O resultado das análises mostra que a vigilância sanitária ainda é ineficiente para o conjunto dos agentes dos dois Sistemas. Reforçar esta vigilância também significa reforçar a posição competitiva do Sistema A. De maneira geral, o estudo concluiu que as exigências de rastreabilidade por parte do consumidor brasileiro ainda são muito pequenas, estando esta exigência associada à conquista de mercados internacionais. De qualquer forma, as firmas do Sistema A estariam muito mais próximas de implementar um sistema de

rastreabilidade do que aquelas do Sistema B.

Algumas das maiores redes de supermercados do Brasil se associaram a grandes frigoríficos e pecuaristas nacionais para formarem as chamadas alianças mercadológicas. A idéia da formação deste tipo de arranjo contratual é considerado um ponto que reforça a competitividade da cadeia. No entanto, os problemas que a operacionalização deste conceito vêm enfrentando representam um ponto negativo. Também aqui os agentes do Sistema A possuem maiores chance de implantar este sistema com sucesso.

5. Conclusão

A primeira constatação que se chega é que também no segmento de distribuição existem diferenças significativas entre os diferentes formatos, seja devido a sua forma de estruturação ou mesmo como consequência de sua localização geográfica, que agrega diferentes comportamentos e exigências dos mercados consumidores.

Outra questão relevante é o fato de que, embora apresente algumas vantagens competitivas, a distribuição de carnes bovina no Brasil, tendo como *benchmarking* o setor de aves e suínos, bem como os padrões dos países mais desenvolvidos, ainda apresenta uma competitividade relativamente baixa.

A falta de coordenação entre os agentes, a montante do setor de distribuição é verificada como um aspecto negativo mesmo para o Sistema A, onde devido a própria concentração da distribuição, haveria maior chance de surgir empresas que desenvolvessem algum tipo de liderança nesse sentido. Nesse sentido, as Alianças Mercadológicas são um avanço, apesar das grandes dificuldades encontradas para sua formação e manutenção. Ainda assim, o avanço de grandes redes varejistas tende a obrigar os outros formatos a se

adaptarem para continuar na arena competitiva. A busca de diferenciação pelas boutiques de carne é uma reação evidente, mas tem seu escopo limitado a consumidores de alta renda (nichos de mercado).

Outro problema grave, principalmente no Sistema B, constituído por açougues e feiras-livres é a questão da profissionalização, que traz impactos importantes na gestão interna das empresas. Iniciativas de associações de classe e outras instituições já existem no sentido de fornecer informação e formação para que este tipo de negócio se modernize e se capitalize a partir de seus pontos fortes, como atendimento personalizado e reputação do proprietário. Estes e outros serviços adicionais podem representar uma vantagem competitiva para açougues, principalmente.

Por fim, o ambiente institucional mereceria também algumas proposições no sentido de melhoria dos mecanismos de fiscalização e da busca de desenvolver padrões baseados em critérios mais objetivos para condições de conservação e armazenagem de carne bovina e para difusão de informações a este respeito. Poderiam ser mobilizados órgãos de defesa do consumidor para auxiliar neste processo, mas problemas de escassez de recursos que têm sistematicamente desestruturado os órgãos de fiscalização devem ser cuidadosamente reavaliados pelo poder público.

6. Referências Bibliográficas

BRANDÃO, M. de M. **Estudo dos Segmentos de Abate, Processamento e Varejo da Carne Bovina**. Piracicaba, 1995. (Relatório Final de Residência Agrônômica apresentada à Esalq/USP, para obtenção do título de Engenheiro Agrônomo).

GAZETA MERCANTIL . **A indústria da Carne**, in: Panorama Setorial. Gazeta

Mercantil S. A. Informações Eletrônicas, v. 1,2,3, abril, 1998. PEETZ, V.S.

Cadeia Produtiva da carne bovina no Estado de São Paulo. São Paulo:

Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 1996.

SILVA, C.A . & BATALHA, M.O. (Coord.) **Estudo sobre a Eficiência Econômica e**

Competitividade da Cadeia da Pecuária de Corte no Brasil. CNI-IEL/CNA/Sebrae,

nov.,1999. (No prelo)