

NOVAS ALIANÇAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL

Ferenc Istvan Bánkuti⁶⁷
Cláudio Pinheiro Machado Filho

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.

Abstract

This paper aims at presenting some driving forces that are conditioning some changes into the beef agri-chain in Brazil, departing from the consumers perspectives.

As specific objectives, the paper discusses the market segment of special meat cuts, raising the perceptions of some professionals from the retail business (supermarkets and restaurants) about the quality attributes in beef products aimed by consumers, and the possible impacts and opportunities to new forms of contractual relations among the players along the agri-chain. Some recent examples of strategic alliances among producers, slaughterhouses, supermarkets and private associations are also presented.

Palavras-Chave: Beef Agri-Chain; Strategic Alliances; Quality Attributes

1. Introdução:

O mercado de carnes no Brasil até pouco tempo foi (e em boa parte ainda é) conduzido por baixos índices produtivos, abates clandestinos⁶⁸ 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, 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.

⁶⁷Os autores são respectivamente zootecnista – fistvan@usp.br -doutorando pela FEA/USP capfilho@usp.br e pesquisadores do PENSA/FEA/USP – Av. Prof. Luciano Gualberto, no. 908 – sala E 131.

⁶⁸ Que chegam a 50% do abate nacional

Alguns índices de produtividade são descritos a seguir:

- A taxa de abate⁶⁹ 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 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 mantinham-se praticamente estáveis e muito desfavoráveis ao desenvolvimento da pecuária nacional. Percebia-se claramente a pouca preocupação e informação de técnicos e produtores a 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 matadouros⁷⁰ 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 tampouco era diferente a situação destes frigoríficos (legalizados), que apresentavam sérios problemas no que diz respeito aos custos operacionais muito elevados, devido a grande capacidade instalada trabalhando na maioria das vezes de forma ociosa; e ao baixo valor dos subprodutos no mercado⁷¹.

2. As alianças estratégicas

Este cenário retratado no tempo “passado” na realidade ainda existe, coexistindo com uma face transformadora do SAG⁷² 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 começou 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 às condições nacionais, ou seja, raças mais precoces⁷³ 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 à 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.

⁶⁹ Quantidade de cabeças abatidas sobre o total de cabeças existentes no rebanho

⁷⁰ Também chamados de frigo-mato

⁷¹ Couro, ossos, vísceras não comestíveis, sangue, e etc

⁷² Sistema Agroindustrial

⁷³ Animais de certas raças que ainda jovens alcançam cobertura de gordura, gordura entremeada e peso desejados – tidos como “ideais”

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% de 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.

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 a preços praticamente iguais aos 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 Açúcar⁷⁴. O projeto está baseado no conceito de rastreabilidade da carne bovina, que pode ser explicado por uma aliança vertical na produção, industrialização e comercialização⁷⁵ da carne, sendo todas as etapas rigidamente controladas desde a produção do animal, passando pelo 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 (Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado de São Paulo) 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).

⁷⁴ Aliança iniciada e presente até os dias de hoje

⁷⁵ 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”⁷⁶

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 conseguido 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 provedor 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. São 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.

2.3 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) A idade de abate é 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@⁷⁷ 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 estar 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%,

⁷⁶ Dados obtidos e adaptados de Bliska et al/1998

⁷⁷ 1@ equivale a 15 kg.

criando uma concorrência desleal com os frigoríficos legalizados⁷⁸ 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 satisfazê-lo 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 adequa 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 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.

4. 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., PA RRRÉ, 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.
- CARMO, A.J., Pecuarista de SP quer carne de qualidade. *O Estado de São Paulo*. Pg.g-12, agosto de 1997.
- 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.
- FELÍCIO, P.E. Avaliação de carcaça bovina. *Revista Nacional da Carne*, n.260, Pg.14-20, out. 1998.
- 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.

⁷⁸ Aqueles que possuem licença para funcionamento, pagam devidamente seus encargos sociais e são fiscalizados constantemente.