

MERCADO E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA CARNE BOVINA: ALIANÇAS MERCADOLÓGICAS E INTEGRAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

Feliciano Nogueira de Oliveira

Médico Veterinário MSc e Coordenador Técnico da EMATER-MG / Uberlândia

INTRODUÇÃO

O final dos anos 80 e toda a década de 90 foram, sem dúvidas, ocasiões marcantes para todos os setores da economia em função das profundas mudanças ocorridas dentro da denominada “nova ordem econômica mundial”, que apresentou-se tendo como pano de fundo a globalização.

Contidos nessa nova ordem econômica estavam a abertura internacional de mercados, a formação de blocos econômicos com unificação de moedas, o surgimento da Organização Mundial do Comércio (OMC) e, mais especificamente no Brasil, o plano de estabilização econômica (Plano Real), a composição do Mercosul e as discussões a respeito da Aliança de Livre Comércio das Américas (ALCA). É óbvio que sendo a economia o ponto nevrálgico em todos os tipos de relações, os resultados das mudanças ocorridas no setor são sentidos de forma direta e em algumas vezes imediata nos demais setores à sua volta (político, social, produtivo, ambiental,...).

As mudanças em curso vêm provocando o surgimento de novos conceitos que, por sua vez, geram novos comportamentos e vice-versa, novos comportamentos gerando novos conceitos. Nessa perspectiva dois conceitos assumiram destacada importância: a valorização do consumidor – muitas vezes tratado apenas como “mercado” e o conceito de qualidade.

Quando o assunto é direcionado para a vertente do agronegócio percebe-se o quanto a ênfase a esses novos valores torna-se acentuada e o quanto que em nosso país muitos dos atores sociais nela envolvidos, ainda não estão despertados e, portanto, despreparados para esse novo cenário mundial, o que acarreta, principalmente, perdas econômicas e exclusão social das mais diversas formas.

Nessa vertente, a pecuária bovina de corte vem vivenciando situações ímpares e totalmente novas, o que vem promovendo transformações rápidas, profundas e, a princípio, irreversíveis em todos os seus segmentos.

O objetivo deste trabalho é o de apresentar, de forma resumida, algumas informações sobre questões relacionadas aos segmentos que compõem a cadeia produtiva da carne bovina de qualidade, suas formas de integração, as estratégias de comercialização, os mercados e o foco “do” consumidor.

A CADEIA PRODUTIVA DA PECUÁRIA BOVINA DE CORTE: NOVOS CONCEITOS E NOVOS COMPORTAMENTOS

Ainda hoje é percebido o predomínio de uma visão bastante compartimentada da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte por parte dos vários representantes de seus segmentos e mesmo por parte dos técnicos também nela envolvidos.

No que diz respeito ao segmento da produção, a atenção do pecuarista sempre se voltava única e exclusivamente para o que acontecia dentro de sua propriedade, julgando como o ponto culminante do seu trabalho o momento em que os animais eram embarcados para o frigorífico e ele recebia sua recompensa econômica, a qual era estabelecida pelo frigorífico e paga de 25 a 30 dias após o abate dos animais. Os

pecuaristas mais preocupados e interessados no resultado de seu trabalho, acompanhavam o abate apenas para verificar o rendimento de carcaça dos animais. O que acontecia com o produto por ele preparado à partir do frigorífico, no seu julgamento, já deixava de ser de sua alçada de responsabilidades.

Da mesma forma procediam, respectivamente, os demais segmentos, sugerindo que a responsabilidade sobre o produto resultante que chegaria ao consumidor final, fosse exclusiva de quem está vendendo o corte de carne.

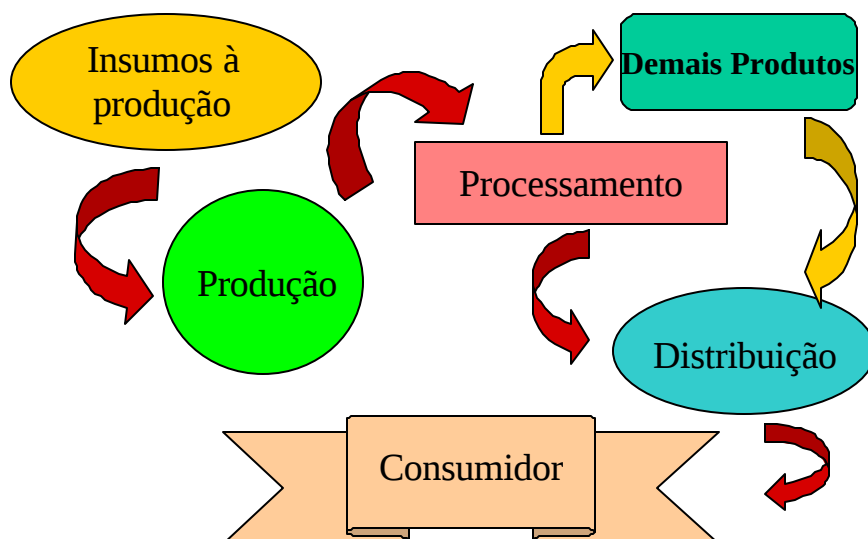
Felizmente, alguns focos de mudanças positivas dessa visão têm tomado vulto entre os segmentos, em vários pontos do país. Nesses focos a visão da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte deixa de ser compartimentada e passa a ser sistêmica. No entanto a passagem



da visão e do entendimento do processo para a prática é um passo largo e complexo, exigindo dos segmentos envolvidos a quebra de paradigmas consolidados culturalmente ao longo de muitos anos. Na visão sistêmica o pecuarista deixa de ser simplesmente “produtor de boi em pé” e passa a produzir e a ofertar “carne bovina de qualidade”; da mesma forma o frigorífico deixa de ser um “abatedouro de animais” e passa a ser um “processador de alimento de alta qualidade”, e assim sucessivamente, necessitando, no entanto, da contribuição de todos os segmentos da cadeia para assegurar esse resultado.

De forma compacta, a seguir é mostrada, esquematicamente, a cadeia produtiva da pecuária bovina de corte e seus segmentos mais expressivos.

Cadeia Produtiva da Pecuária Bovina de Corte



Associados à visão sistêmica, dois fatores complementares contribuíram sobremaneira para a busca da modernização do segmento produtivo: a estabilização econômica e a agregação do valor “qualidade” ao produto a ser ofertado.

Com o estabelecimento do Plano Real, em 1994, a terra e o gado perderam sua condição de reserva de valor e o pecuarista teve que buscar a eficiência do seu sistema de produção. A terra passou a valer aquilo que ela produz e, portanto, passou a haver a necessidade de se otimizar o seu uso buscando elevar a renda e fazer girar mais rápido e em maior volume o capital empregado nas atividades nela conduzidas.

No caso da pecuária de corte passou-se a buscar a pecuária precoce, tendo na produção do novilho precoce sua maior estratégia. O objetivo a ser atingido com esta estratégia foi o de produzir um animal pronto para o abate que atendesse a quatro requisitos básicos: maturidade precoce, peso, conformação de carcaça e cobertura de gordura. Sem estabelecer grau de importância, porém considerando a busca da eficiência econômica dos sistemas de produção, seguramente o parâmetro maturidade precoce para o abate é o que pode propiciar o giro de capital maior e mais rápido da atividade, refletindo, portanto, na sua eficiência.

Ressalta-se, no entanto, que a busca de eficiência exige custos mais elevados de produção. Embora tenha havido por parte de vários governos estaduais o estabelecimento de programas de apoio e de incentivo fiscal à produção do novilho precoce, em alguns estados, como é o caso de Minas Gerais, esse incentivo foi retirado em início de 1998. Com a queda do incentivo fiscal os pecuaristas que haviam investido na atividade ficaram em situação difícil, uma vez que adicionalmente a isso o novo produto gerado não recebia nenhuma remuneração diferenciada. Tal circunstância vivida pelos pecuaristas mineiros produtores de novilho precoce, exigiu dos mesmos mudanças de comportamento que acabaram por levá-los a se organizarem e recorrerem a estratégias inovadoras de comercialização do produto diferenciado.

Concomitante às situações citadas, o outro fator – agregação do valor “qualidade” ao produto carne, toma importância expressiva para se negociar remuneração compatível aos custos mais elevados da produção.



Começam, a partir daí, a ser consideradas com maior atenção a opinião e a figura do consumidor, levando-se em conta que é ele quem passa a sinalizar os atributos de qualidade para a carne que ele e sua família querem consumir. As mudanças de comportamento das famílias passam, então, a ser observadas: o tempo que a “nova” dona de casa despende para o preparo de uma refeição, a postura “conservadora” de outras quanto à preferência pelo ponto de venda, a procura por carnes alternativas, seus novos hábitos alimentares, a escolha do corte a ser comprado em função do poder aquisitivo, o seu referencial de qualidade e, principalmente, sua necessidade quanto à segurança alimentar.

Uma nova consciência começa a emergir, considerando que todo o trabalho desenvolvido ao longo da cadeia produtiva da carne bovina deve ser feito em atenção ao consumidor, uma vez que os atributos de qualidade agregados ao produto carne e percebidos pelo consumidor é que o tornará disposto ou não a melhor remunerá-lo.

O MERCADO INTERNO DA CARNE BOVINA

Apesar de grande parte dos segmentos envolvidos na cadeia produtiva da carne bovina no Brasil estar atenta e ávida em atingir o mercado internacional, na expectativa de melhor remuneração e maiores ganhos, o grande mercado consumidor da carne bovina brasileira é o próprio mercado interno. Dos 6,3 milhões de toneladas de carne bovina produzidas pelo Brasil no ano 2000, cerca de 650 mil toneladas foram destinadas à exportação, ou seja, aproximadamente 90% da produção é consumida internamente (Anualpec, 2000).

Segundo informações da EMBRAPA Gado de Corte, publicadas pela Revista DBO Rural, abril/2000, deverá haver excesso de carne bovina para o Brasil exportar, a continuar o movimento de recuperação no consumo *per capita* registrado no ano 2000: 37,2 kg/habitante, contra 36,9 kg/habitante em 1999, acompanhado do crescimento da produção de 6,3 milhões de toneladas em 2000, contra 6 milhões em 1999. Essa tendência só seria revertida se a renda média do trabalhador brasileiro viesse a aumentar. Numa projeção feita para 2010, se o Produto Interno Bruto crescer 2% ao ano, o consumo interno de carne bovina subiria para 39,8 Kg/habitante/ano; se crescer 4%, saltaria para 44 Kg e atingiria os 50 Kg/habitante/ano caso o crescimento atingisse

6% ao ano. Análises como essa reforçam a correlação positiva entre a elevação do poder aquisitivo da população e o aumento no consumo de carne bovina.

Produção (mil t), Exportação (mil t), Consumo Interno (mil t) e Consumo *per capita* (Kg/habitante/ano) de Carne Bovina Brasileira de 1990 a 1999

ANO	PRODUÇÃO (mil t)	EXPORTAÇÃO		CONSUMO INTERNO		CONSUMO PER CAPTA (Kg/hab/ano)
		(mil t)	% da PROD	(mil t)	% da PROD	
1990	5.218	249	4,8	5.224	100,1	36,1
1995	6.467	287	4,4	6.301	97,4	40,7
1999	6.522	541	8,3	6.023	92,3	36,9

Fonte: ANUALPEC/FNP, 2.000

Além das questões intrínsecas da cadeia produtiva da carne bovina, com suas dificuldades e conflitos próprios, a ascensão do consumo de carnes alternativas pelo mercado interno, em especial das carnes de frango e de suínos, estabeleceu um grau de concorrência desconhecido por muitos e que a cada dia vem tomando maiores proporções.



Produção (mil t), Exportação (mil t), Consumo Interno (mil t) e Consumo *per capita* (Kg/habitante/ano) de Carne Suína Brasileira de 1990 a 1999

ANO	PRODUÇÃO (mil t)	EXPORTAÇÃO		CONSUMO INTERNO		CONSUMO <i>PER</i> <i>CAPTA</i> (Kg/hab/ano)
		(mil t)	% da PROD	(mil t)	% da PROD	
1990	1.050	25	2,4	1.027	97,8	7,1
1995	1.898	49	2,6	1.869	98,5	12,1
1999	1.860	116	6,3	1.753	94,2	10,1

Fonte: ANUALPEC/FNP, 2.000

Produção (mil t), Exportação (mil t), Consumo Interno (mil t) e Consumo *per capita* (Kg/habitante/ano) de Carne Frangos Brasileira de 1990 a 1999

ANO	PRODUÇÃO (mil t)	EXPORTAÇÃO		CONSUMO INTERNO		CONSUMO <i>PER</i> <i>CAPTA</i> (Kg/hab/ano)
		(mil t)	% da PROD	(mil t)	% da PROD	
1990	2.357	291	12	2.066	87,7	14,3
1995	4.050	424,2	10	3.626	89,5	23,4
1999	5.526	770,6	14	4.755	86,1	29,1

Fonte: ANUALPEC/FNP, 2.000

Na década de 90, enquanto o crescimento percentual do consumo interno *per capita* de carne de frangos foi de 103,5%, o de carne suína foi de 42,2%, para um discreto crescimento de 2,2% no consumo de carne bovina. É interessante observar que não obstante o crescimento percentual do consumo interno *per capita* de carnes alternativas estar bastante superior ao da carne bovina, esta ainda é a carne preferida pelo consumidor brasileiro.

É notório que o crescimento percentual de consumo das carnes alternativas se deve, na maioria das situações, à capacidade de organização, de articulação e de eficiência dos integrantes das suas

respectivas cadeias produtivas, aliadas a investimentos financeiros em campanhas de *marketing* sobre os produtos.

O MERCADO INTERNACIONAL DA CARNE BOVINA

O Brasil detém o maior rebanho comercial do mundo, estimado no ano 2000 em 143,2 milhões de cabeças, é o segundo maior produtor mundial, com 6,3 milhões de toneladas e o terceiro maior exportador, com um volume exportado de 650 mil toneladas em 2000.

Rebanho Bovino Mundial (mil cabeças)

PAÍSES	1995	1997	1999*	2000**
Índia	293.922	299.802	306.967	312.572
Brasil	149.315	146.110	143.893	143.259
China	123.317	110.318	124.354	126.000
E U A	102.785	101.656	99.116	98.048
Argentina	54.207	51.696	49.437	49.432
MUNDO	1.057.944	1.031.718	1.027.065	1.027.830

Fonte: USDA, mar.2000/AGROANALYSIS, jun. 2000

Produção Mundial de Carne Bovina (mil t)

PAÍSES	1995	1997	1999*	2000**
E U A	11.585	11.714	12.124	12.023
Brasil	6.080	6.050	6.050	6.300
China	4.154	4.409	5.100	5.400
Austrália	1.717	1.942	2.004	1.870
MUNDO	47.958	48.862	49.169	49.349

Fonte: USDA, mar.2000/AGROANALYSIS, jun. 2000



Exportação Mundial de Carne Bovina (mil t)

PAÍSES	1995	1997	1999*	2000**
AUSTRÁLIA	1.092	1.147	1.245	1.220
E U A	826	969	1.056	1.055
BRASIL	291	290	550	650
U. E.	934	900	810	640
NOVA ZELÂNDIA	504	531	420	460
MUNDO	5.207	5.496	5.663	5.720

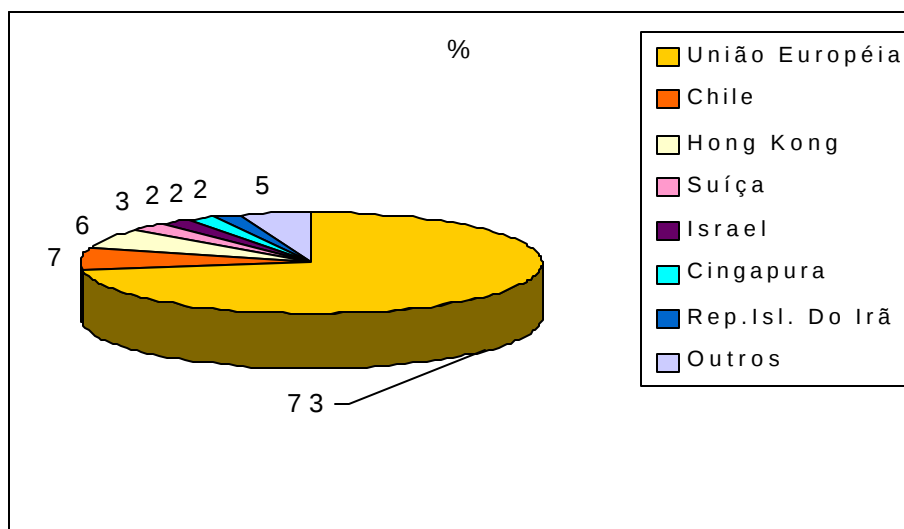
Fonte: USDA, mar.2000/AGROANALYSIS, jun. 2000

Uma das conclusões a que se chegou no seminário “Perspectivas da Carne Brasileira no Mercado Interno e Externo”, ocorrido em 22 de março de 2001, em São Paulo, é que o Brasil pode desfrutar de uma cômoda posição no mercado internacional, no médio e no longo prazos, independentemente dos ganhos imediatos decorrentes das dificuldades enfrentadas pela Europa, maior comprador da carne bovina brasileira e abalado cumulativamente pela multiplicação dos casos de doença da “vaca louca” e de febre aftosa, e pela Argentina, um dos maiores concorrentes do Brasil, abatido por cerca de 150 casos comprovados de febre aftosa em seu território.

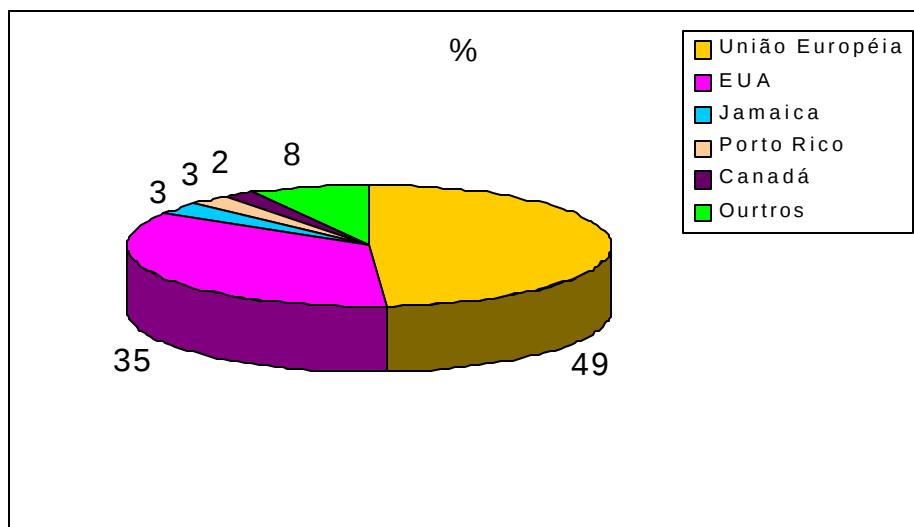
Embora com boas perspectivas de ampliação de mercados como a Europa Oriental e os países asiáticos, o principal mercado para as vendas externas do setor continua sendo a União Européia, que absorveu 73% da carne bovina *in natura* e 49% da carne bovina industrializada que o Brasil exportou em 1999.

É interessante observar por meio dos gráficos que em 1999 os EUA foram os destinatários de 35% das exportações brasileiras de carne bovina industrializada. Porém, o Brasil ainda é impedido de exportar para os EUA a carne bovina *in natura* devido a restrições sanitárias relacionadas até então à febre aftosa.

Brasil: Exportação de Carne Bovina *in natura*, 1999.



Brasil: Exportações de Carne Bovina Industrializada, 1999.





O momento é favorável para que o Brasil possa aumentar sua participação e consolidar uma forte posição no mercado mundial da carne bovina.

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

Como em vários outros setores do agronegócio, a comercialização da carne bovina, da produção à distribuição, é historicamente cheia de conflitos entre as partes interessadas, constituindo-se em um dos maiores pontos de estrangulamento para a atividade e como ameaça à composição harmônica da cadeia produtiva da carne bovina.

O que ainda prevalece nas relações comerciais entre pecuaristas e frigoríficos e entre frigoríficos e distribuidores (açougues e supermercados), são comportamentos arcaicos e compromissos frágeis, muitas vezes oportunista, o que é reflexo de uma cultura individualista e imediatista quanto aos resultados particularmente desejados pelos respectivos segmentos envolvidos.

A ruptura dessa cultura tem sido alcançada com o surgimento de alguns focos de modernização nessas relações comerciais, por meio das denominadas alianças mercadológicas.

As Alianças Mercadológicas como Estratégias de Renovação nas Relações Comerciais para a Carne Bovina.

O entendimento e a prática das alianças mercadológicas hoje estabelecidas na cadeia produtiva da carne bovina de qualidade transcendem a noção da simples transação de compra e venda de produto. Essas alianças constituem um compromisso estratégico de negociação assumido entre os segmentos de produção (pecuaristas), de processamento (frigoríficos) e de distribuição (supermercados e açougues) de carne bovina de qualidade, podendo ser estendido a outros segmentos que processam os demais produtos procedentes dos animais abatidos, como é o caso do couro.

Uma aliança mercadológica deve buscar atingir pelo menos dois objetivos, sendo um voltado ao atendimento do consumidor final e o outro aos interesses dos próprios aliados. São eles, respectivamente:

- ofertar carne bovina com atributos de qualidade que a diferencie da carne comumente encontrada no varejo; e
- assegurar a sobrevivência justa e duradoura de todos os segmentos que compõem a cadeia produtiva, proporcionando margens de lucro equilibradas e a participação constante e crescente de todos os aliados em mercados estáveis.

Na composição de uma aliança mercadológica alguns pontos são pressupostos básicos para garantia de seu sucesso. Dentre esses pressupostos poderiam ser citados:

- Conhecer de forma mais completa possível o consumidor que se pretende atingir(nicho de mercado);
- Gerar o produto de acordo com a expectativa do consumidor;
- Assegurar volume e regularidade de oferta do produto;
- Buscar a padronização do produto a ser ofertado;
- Implementar um programa de rastreabilidade que proporcione a garantia de origem do produto;
- Disponibilizar um produto de qualidade;
- Proporcionar benefícios para a Aliança em toda a sua extensão e para cada um de seus aliados de forma independente.

Deve ser ressaltado que em uma parceria comercial desta natureza cada aliado deve assumir o compromisso que lhe cabe de forma íntegra, consciente que os objetivos só serão atingidos se todos os envolvidos assim se posicionarem. Há que se entender que a aliança é um compromisso estratégico entre parceiros, numa visão de empreendimento coletivo e perspectiva de futuro.

A participação dos três segmentos com maior grau de envolvimento pode se dar de formas diversas, de acordo com a necessidade da própria aliança. No entanto, considerando de forma isolada cada um desses segmentos, algumas análises devem ser feitas verificando as ameaças e as oportunidades que podem oferecer o perfil de cada segmento e a forma como ele vai se inserir na parceria.

Para os pecuaristas (segmento produtivo), sua participação deve se dar necessariamente sob a forma de grupos organizados (Núcleos ou Associações de produtores), profissional, com sistemas sustentáveis de produção e oferta regular de produtos padronizados e certificação de origem.



No caso da indústria frigorífica, como grande agroindústria que é, deve ser criteriosamente verificado o seu perfil, principalmente no que diz respeito ao seu custo operacional e seus encargos sociais e tributários. Também as condições de instalações físicas, de tratamento humanitário dos animais no pré-abate, de inspeção sanitária e de tratamento de efluentes, são hoje fatores limitantes aos serviços prestados pela indústria frigorífica. Quanto à forma de inserção dos frigoríficos nas alianças, há uma tendência dos mesmos se tornarem apenas prestadores de serviços à parcerias compostas somente entre grupo de pecuaristas e distribuidor.

Já para a rede distribuidora ou comércio varejista cabe como ponto relevante de sua participação, a decodificação do comportamento do consumidor junto ao produto ofertado, passando essa informação aos segmentos antecedentes. Uma oportunidade de vantagem comparativa oferecida pelos perecíveis, como é o caso da carne, aos supermercados, é que são estes os produtos que vêm trazendo diferenciais positivos a serem oferecidos aos consumidores. No caso das grandes redes de supermercados, uma ressalva que deve ser feita à sua forma de participação nas alianças é quanto ao risco da concentração crescente do comércio varejista nessas empresas (mercado oligopsônio), aumentando sobremaneira sua possibilidade de determinar o preço de compra e de venda dos produtos.

Em resumo, a composição das alianças mercadológicas é, no momento, a única saída viável para o setor; é o início de um trabalho de busca de soluções em conjunto, para o qual deve haver motivação dos pecuaristas, incentivos à indústria, equilíbrio na distribuição e informação ao consumidor. Portanto o novo paradigma na cadeia produtiva da carne bovina de qualidade deve conduzir os segmentos a uma nova forma de sentir, uma nova forma de pensar e uma nova forma de agir.

