

Cadeia da Carne Bovina: Os Desafios da Coordenação Vertical

1. INTRODUÇÃO

A tese aqui defendida é que a competitividade da cadeia da carne bovina depende crucialmente do estabelecimento de uma nova forma de coordenação vertical, onde as tradicionais relações de mercado sejam substituídas ou, no mínimo, complementadas por relações cooperativas, que garantam a rastreabilidade dos produtos e assegurem seu fornecimento nas quantidades e qualidades requeridas pelos consumidores.

2. DEFININDO CONCEITOS

Chamamos de coordenação vertical o conjunto de transações entre os agentes que compõem a cadeia produtiva, desde os insumos até a distribuição final. A coordenação pode se dar de diferentes maneiras.⁽¹⁾

- a) No caso da cadeia bovina, prevalecem as transações spot, ou seja, de mercado, impessoais, onde o principal atributo do produto é o preço.
- b) Arranjos informais são muito freqüentes em vários produtos agroindustriais. Por meio desses arranjos, os agentes estabelecem bases relativamente estáveis de

cooperação, de forma a reduzir as incertezas. Tais arranjos baseiam-se na confiança e dependem da existência de vantagens recíprocas para os participantes. A valorização da estabilidade pode levar os agentes a atribuírem menos valor aos preços e mais importância à regularidade e à qualidade da oferta.

- c) Arranjos formais podem assumir várias formas, desde contratos de fornecimento de longo prazo até programas governamentais compulsórios. Para os efeitos desse artigo interessa destacar três tipos de contratos:
 - ✓ contratos tradicionais que definem os requisitos comerciais clássicos de uma transação – preço, quantidade, qualidade e data de entrega;
 - ✓ contratos que incorporam controle sobre métodos de produção – incluindo aqueles em que há normas a serem seguidas pelo fornecedor, sendo que o comprador tem direito de acompanhar os procedimentos e recusar a entrega em caso de desrespeito; e
 - ✓ contratos com fornecimento de insumos – além das duas condições, adiciona-se o direito do comprador

(1) Vide OECD, "Vertical coordination in the fruit and vegetable sector: implications for existing market institutions and policy instruments", Directorate for Food, Agriculture and Fisheries, 1997.

definir e/ou fornecer certos insumos, considerados fundamentais para atender aos requisitos produtivos.

É fácil constatar que na avicultura predominam os contratos do terceiro grupo, onde a firma integradora tem controle praticamente total sobre o avicultor. Este funciona como um prestador de serviços, com a segurança de um contrato de longo prazo. Todas as decisões relevantes sobre custos, insumos, qualidade e quantidade dos produtos são tomadas pela firma integradora.

d) A integração vertical é a forma de coordenação pela qual várias etapas das transações são realizadas dentro de um mesma firma. Exemplo típico é a produção integrada de madeira, celulose e papel. Os incentivos para tanto decorrem de requisitos do processo produtivo (seja em fluxo ou qualidade) ou de restrições quanto à rentabilidade da produção independente do insumo.

No setor agropecuário, a integração vertical não é muito freqüente. A ocorrência de deseconomias de escala associadas às dificuldades de gerenciar grandes unidades produtivas e a necessidade de grande imobilização de capital limitam a utilização dessa modalidade.

3. UMA RÁPIDA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA DE CARNE BOVINA

Há alguns anos a cadeia da carne bovina está enfrentado um quadro muito

diferente do tradicional. Os fatores que definem o novo ambiente competitivo são: estabilidade de preços, concorrência com outras carnes, concorrência externa, concentração dos canais de comercialização e novos hábitos de consumo.⁽²⁾

As novas condições de concorrência têm produzido resultados muito negativos para diversos agentes da cadeia. O empobrecimento dos pecuaristas tradicionais e o fechamento ou elevada capacidade ociosa da indústria frigorífica são indicadores eloqüentes das dificuldades de competição do setor.

A relação de fragilidades da cadeia de carne bovina é extensa: começa pela mentalidade conservadora de vários participantes e termina na inadequação das estruturas empresariais. Aqui interessa discutir especificamente uma das fragilidades da cadeia, a saber, a dominância de relações *spot* entre pecuaristas e frigoríficos.

Na cadeia bovina não há, como na avicultura, contratos de longo prazo vinculando produtores e indústrias. Quando muito verificam-se alguns arranjos informais, geralmente bastante frágeis. Nossa tese é de que a prevalência de relações de mercado gera alguns obstáculos à competitividade da carne bovina. Dentre eles destacam-se:

- ✓ ausência de rastreabilidade – o consumidor não consegue estabelecer as ligações entre o

(2) Para maiores detalhes ver Faveret Filho, P. e de Paula, S. "Cadeia de Carne Bovina: O Novo Ambiente Competitivo". BNDES Setorial nº 6, Rio de Janeiro: BNDES, set/97.

produto que adquire e o fornecedor. Os frigoríficos, em sua maioria, trabalham sem marcas. Os açougues, quase por definição, não podem assegurar a procedência da carne. Os produtores entregam animais em situações diferenciadas (idade, raça, sexo, gordura etc.). Com isso a cadeia tem mais dificuldades no atendimento das demandas do que se tivesse um agente estruturante, capaz de organizar desde as opções genéticas até a apresentação dos produtos. O episódio da “doença da vaca louca” é ilustrativo das dificuldades daí decorrentes.

- ✓ subaproveitamento das economias de escala – as incertezas quanto ao volume e à qualidade de matéria-prima leva os frigoríficos a não maximizarem as economias de escala. Com isso, os custos médios de produção são afetados negativamente pelos custos fixos, reduzindo a rentabilidade das empresas.
- ✓ falta de diferenciação e segmentação de produtos – pelo mesmo motivo anterior, como as relações entre pecuarista e frigoríficos se baseiam em preço, as empresas não conseguem assegurar um fluxo contínuo de produtos diferenciados ao mercado. Tal problema é especialmente importante no caso dos produtos não industrializados, onde a qualidade do produto final é diretamente determinada pela qualidade da matéria-prima.

- ✓ descoordenação dos esforços de ajuste – a adaptação da cadeia às mudanças de mercado é lenta, pois a transmissão de informações se faz quase exclusivamente via preço e os pecuaristas desfrutam de relativa autonomia frente aos frigoríficos e demais elos da cadeia.

Esses fatores indicam que a recuperação da competitividade da cadeia da carne bovina passa por um aumento da participação de arranjos formais (vide item b, seção 2). Por meio deles é possível criar base para a eliminação de algumas das fragilidades mencionadas.

4. EM BUSCA DA COORDENAÇÃO

Como resposta às deficiências mencionadas, em toda a cadeia estão acontecendo iniciativas modernizantes, tais como a Portaria 304, o aumento de produtividade na pecuária, os programas de novilho precoce, a diferenciação dos frigoríficos e as alianças ao longo da cadeia. Dentre estas, as duas últimas têm como objetivo aumentar o grau de coordenação vertical.

Quanto ao esforço de diferenciação, são poucas as empresas que têm trabalhado nessa direção. Em grande medida isso se explica pela má situação financeira dos frigoríficos, que impede esforços mais decididos de venda, necessários na fixação de marcas junto ao consumidor. Outro fator que limita essa alternativa é a incerteza quanto ao suprimento de matéria-prima em quantidade e qualidade necessárias para sustentar um esforço de diferenciação dos produtos.

Com vistas a dar maior visibilidade à diferenciação já existente entre segmentos da cadeia que se modernizaram e aqueles que continuam atrasados, pecuaristas, frigoríficos e governo começam a implementar formas de qualificar e certificar a carne bovina.

Pode-se citar pelo menos três iniciativas: Aliança Mercadológica da Carne, da Fundepic-SP, programa Carne com Qualidade, do governo do Rio Grande do Sul, e a associação entre o programa de Qualidade de Carne do Mato Grosso e o supermercado Bretas, em Minas Gerais.

A Aliança Mercadológica da Carne tem por objetivo estabelecer canais estáveis de distribuição de carne de boa qualidade. Para tanto, sob o patrocínio do Fundepic, foi realizado um acordo entre pecuaristas, frigoríficos, transportadores e supermercados, visando relações estáveis entre os diversos elos da cadeia. Os animais comercializados pelos supermercados credenciados serão fornecidos por um grupo de pecuaristas pré-identificados e abatidos por frigoríficos de primeira linha. Com isso, o consumidor deverá encontrar um produto de boa qualidade com regularidade.

No caso do Rio Grande do Sul, os objetivos são recuperar a produção pecuária, aumentar o abate inspecionado, reduzir a capacidade ociosa das empresas e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos à população. Os principais instrumentos são incentivos fiscais, para os agentes que concordam em adotar as regras do

programa, e a capacidade de articulação do governo, capaz de induzir uma postura mais cooperativa entre os agentes. Um exemplo dessa articulação é a utilização compartilhada das instalações industriais de um frigorífico por outros situados na mesma região, evitando a disseminação de capacidade ociosa.

O aumento da fiscalização sanitária é uma ação crucial do governo. Ao reduzir o abate clandestino, o governo contribui para ampliar o mercado das empresas legalizadas, ajudando a consolidar os esforços de recuperação.

Um fator fundamental nos casos gaúcho e mineiro é o grau de comprometimento das redes de supermercados – Zaffari e Bretas, respectivamente. Ao colocarem suas marcas na carne do programa os supermercados buscam uma estratégia de diferenciação em relação à concorrência e vinculam-se decisivamente aos rumos do programa. Através dessa vinculação, lograram aumentar a confiança dos consumidores no caráter diferenciado do produto, bem como capturar os efeitos da diferenciação. Os resultados são semelhantes: crescimento acelerado das vendas, com boas perspectivas de continuidade, e pagamento de preços diferenciados aos pecuaristas, velha reivindicação do setor.

5. UMA APOSTA NA CONFIGURAÇÃO VENCEDORA

É possível identificar uma configuração vencedora entre os vários esforços de modernização da cadeia de

carne bovina? Nossa aposta é de que as iniciativas de coordenação que forem capazes de envolver decisivamente os supermercados têm maiores chances de sucesso, podendo moldar um novo padrão de organização dos agentes da cadeia.

Os esforços realizados por frigoríficos reproduzem em parte experiências bem sucedidas de outros mercados, ao buscarem uma estratégia de diferenciação de produtos. Entretanto, os obstáculos são grandes: os investimentos de propaganda e marketing são caros, pouco acessíveis às empresas do setor, muitas vezes em situação financeira difícil; falta experiência de relacionamento com o consumidor final; as escalas de produção parecem insuficientes para uma estratégia de abrangência nacional; e o porte reduzido diante dos supermercados fragiliza sua posição negocial.

Outra opção seria o desenvolvimento de sistemas de certificação de origem e/ou de qualidade, nos moldes dos existentes na França. O Centro de Desenvolvimento de Certificados de Qualidades Agrícolas e Alimentares avalia produtos e sistemas produtivos que, se aprovados, recebem a designação de “oficialmente bons”. Essa chancela visa garantir ao consumidor um produto de qualidade superior, o que viabiliza preços até 20% acima do normal. Entretanto, tal opção encontra grandes dificuldades operacionais no Brasil pelas indefinições legais sobre o tema e pela fragilidade institucional.

A liderança dos supermercados contorna quase todos os obstáculos mencionados:

- ✓ ao engajarem sua própria marca no produto, facilitam a aceitação pelo consumidor;
- ✓ por disporem de crescente controle sobre o perfil da demanda, através de sistemas informatizados e código de barras, são capazes de identificar as preferências e repassar tais informações para os fornecedores;
- ✓ operam simultaneamente com produtos congelados e industrializados, além de realizarem cortes e embalagens, adquirindo grande maleabilidade para atendimento aos consumidores; e
- ✓ possuem grande liquidez, o que lhes confere posição privilegiada no processo de negociação, especialmente quando se defrontam com fornecedores em frágil situação financeira.

A viabilização desses sistemas tem encontrado respaldo na crescente cooperação entre governo, entidades de classe, pecuaristas e frigoríficos, estes fragilizados pela crise. Parece assim reproduzir-se no Brasil, movimento semelhante ao de países como a Inglaterra onde os varejistas, especialmente grandes supermercados, estão desenvolvendo esquemas de marcas próprias com o objetivo de capturar a confiança dos consumidores.

Equipe responsável:

**Paulo Faveret Filho – Gerente Setorial
Leonardo Côrtes – Estagiário**

Cristina Turano – Editoração