

CARNE BOVINA

Pedras no caminho

Alguns fatores impedem que se mantenha o ritmo desejado para as mudanças no setor de pecuária de corte

PAULO FAVERET FILHO

Muito tem sido dito sobre a necessidade de a cadeia da carne bovina desenvolver novas formas de coordenação vertical, que permitam aumentar sua competitividade em relação às demais carnes. Várias iniciativas estão em curso, quase todas partindo de grupos de produtores. O governo adota medidas que, indiretamente, devem reforçar tais iniciativas, ao reduzirem o espaço da carne clandestina e criarem as bases para a adoção de marcas. Enfim, o setor se movimenta numa escala nunca vista, tentando recuperar sua competitividade, abalada pela competência da indústria do frango.

Este artigo procura definir termos como "integração", utilizado em um sentido diferente do sugerido pela teoria econômica.

Conceitos que importam

Coordenação vertical pode ser definida como 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:

- Nas transações *spot*, ou seja, de mercado, impessoais, o principal atributo do produto é o preço e as relações não são estáveis (ao menos não necessariamente).
- Arranjos informais baseiam-se na confiança e dependem da existência de vantagens recíprocas para os participantes: a valorização da estabilidade relacional pode levar os agentes a atribuírem menos valor aos preços e mais importância à regularidade e à qualidade da oferta.
- Arranjos formais podem assumir várias formas, desde contratos de fornecimento de longo prazo até programas governamentais compulsórios. Os contratos tradicionais definem os requisitos comerciais clássicos de uma transação – preço, quantidade, qualidade e data de entrega. Há também contratos que incorporam controle sobre métodos de produção e contratos com fornecimento de insumos considerados fundamentais para atender aos requisitos produtivos.
- A integração vertical é a forma de coordenação pela qual várias etapas das transações são realizadas dentro de uma 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.

Na avicultura, predominam os contratos do terceiro grupo, onde a firma processadora tem controle praticamente total sobre o avicultor. Ele 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. Trata-se de um arranjo contratual que acabou sendo denominado "integração", embora esta conceitualmente represente a internalização da etapa primária pela agroindústria.

Na cadeia da carne bovina prevalecem amplamente as relações do primeiro grupo. Não há contratos de longo prazo vinculando produtores e indústrias. Quando muito, verificam-se alguns arranjos informais, geralmente bastante frágeis.

Estilos de coordenação e competitividade das cadeias

Há um crescente entendimento de que a prevalência de relações de mercado gera alguns obstáculos à competitividade da carne bovina. Dentre eles destacam-se:

- O consumidor não consegue estabelecer as ligações entre o produto que adquire e o fornecedor. Os frigoríficos, em sua maioria, trabalham sem marcas. Os produtores entregam animais em situações diferenciadas (idade, raça, sexo, teor de gordura etc.). A falta de um agente estruturador, capaz de organizar desde as opções genéticas até a apresentação dos produtos, limita a capacidade de atendimento das demandas do consumidor.
- Subaproveitamento das economias de escala: as incertezas quanto ao volume e à qualidade de matéria-prima impedem a maximização das economias de escala pelos frigoríficos. Os custos médios de produção são afetados negativamente pelos custos fixos, reduzindo a rentabilidade das empresas.
- Falta de diferenciação e de seg-mentação de produtos: como as relações entre pecuaristas e frigoríficos se baseiam exclusivamente em preço, as empresas não conseguem assegurar um fluxo contínuo de produtos diferenciados ao mercado.
- Descoordenação dos esforços de ajuste: a adaptação da cadeia às mudanças de mercado é lenta, pois a transmissão de informações se faz quase exclu-

sivamente via preço e os pecuaristas desfrutam de relativa autonomia quanto aos frigoríficos e demais elos da cadeia.

Algumas características das cadeias de carne bovina e de frango, destacando os efeitos das formas de coordenação vertical sobre seu funcionamento.

Estratégias empresariais

Matéria-prima	*Boi*	*Frango/suíno*
Regularidade de oferta	Baixa/ safra	Alta
Produtividade	Baixa	Alta
Controle da indústria s/progresso técnico	Nenhum	Alto
Tipo de relação com a indústria	Mercado *spot*	Contrato
Pagamento por qualidade/produtividade	Raro	Freqüente
Sanidade do rebanho	Crescente	Grande
Indústria		
Atualização tecnológica	Heterogênea	Homogênea
Padrão sanitário	Heterogêneo	Bom
Economias da escala	Limitadas	Grandes
Custos de coordenação	Baixos	Altos
Esforço para a diferenciação de produtos	Fraco	Grande
Canais de comercialização		
Atacadistas	Sim	Não
Supermercados	Sim	Sim
Equipes de venda	Não	Sim
Grau de intermediação	Decrescente	Baixo

Elaboração: Gerência de Estudos de Agroindústria do BNDES.

Os obstáculos no caminho

Tais fatores sugerem que a recuperação da competitividade da cadeia da carne bovina passa por um aumento de arranjos formais. Entretanto, há várias pedras no caminho:

Fragilidade dos frigoríficos – A má situação financeira de boa parte dos frigoríficos limita esforços mais decididos de venda, necessários para que o consumidor fixe as diversas marcas. Os investimentos de propaganda e *marketing* são caros, pouco acessíveis às empresas do setor. 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 comercial.

Insuficiência dos sistemas públicos de certificação de origem e/ou qualidade – Tais sistemas de certificação são muito utilizados na Europa, especialmente na França. Possibilitam diferenciação de produtos e obtenção de preços mais elevados sem intermediação de grandes empresas. Tornaram-se ainda mais importantes depois do episódio da doença da vaca louca. Encontra grandes dificuldades operacionais no Brasil pela indefinição legal sobre o tema e pela fragilidade institucional do Estado brasileiro.

Concorrência predatória dos frigoríficos clandestinos – Tudo indica que as baixas margens de lucro do negócio são incompatíveis com os atuais níveis de tributação. Ainda que as empresas organizadas tenham vantagens não-acessíveis aos informais – como pleno aproveitamento dos subprodutos e industrialização – as alíquotas parecem ser superiores aos lucros normais do setor. Com isso, as empresas que poderiam funcionar como elementos de coordenação da cadeia têm sua competitividade reduzida, dificultando as iniciativas em curso.

Relativa autonomia dos produtores frente à indústria processadora – Os fornecedores de bovinos têm mais poder de barganha que a maioria dos produtores rurais; eles podem adiar a entrega do produto à agroindústria. De um lado, o boi pode ser mantido no pasto sem necessidade de equipamentos de armazenagem. Por outro lado, no sistema tradicional os desencaixes monetários são relativamente baixos. As perdas são sentidas mais lentamente do que na avicultura, onde os gastos com rações se transformam em prejuízo imediatamente após o ponto ótimo de abate.

A crescente utilização de técnicas intensivas como o confinamento e a disseminação de uma mentalidade empresarial entre os produtores reduz o espaço para o comportamento tradicional. Mas, como os prazos no setor contam-se em anos, os conflitos entre fornecedores e frigoríficos deverão persistir por um bom tempo.

Longo ciclo produtivo da matéria-prima – Quanto mais longo o ciclo produtivo, maior o risco do produtor, em face da possibilidade de variação de preços e dos custos de produção. Se o risco é maior, o produtor escolherá não se subordinar a uma empresa integradora, preferindo gerenciar seu negócio de forma a maximizar sua receita. Os contratos de fornecimento reduzem sua independência, mas oferecem maior segurança na comercialização, ainda que ao custo de margens mais baixas. Por isso têm pouca aceitação no setor de bovinos.

É difícil imaginar que os pecuaristas se disponham voluntariamente a aceitar um grau de subordinação semelhante ao da avicultura. A não ser que as dificuldades os levem a tanto, o mais provável é que o setor desenvolva esquemas contratuais mais frouxos do que na avicultura, provavelmente fixando apenas volumes, prazos e qualidade sem especificação de preço.

Mudar é preciso, porém toma tempo

As mudanças em curso ainda levarão um bom tempo para produzir efeitos em larga escala. Não se mudam rapidamente comportamentos e instituições sedimentados em séculos. A luta desenvolve-se em várias frentes de batalha e os avanços se dão desigualmente. A tarefa exige fôlego; é imprescindível, mas sujeita a recuos e desvios que ainda podem frustrar muitos projetos.

Paulo Faveret Filho é gerente de estudos de agroindústria do BNDES.