

# **Evolução e Perspectivas para a Indústria de Abate e Frigorificação de carne bovina em Mato Grosso Do Sul**

Silvia M. Q. Caleman  
Renato Luiz Sproesser  
Ido Michels

**Resumo:** A competitividade de sistemas agro-industriais tem sido objeto de estudos de diversas instituições públicas e privadas. É consenso entre diversos autores de que a competição, seja no ambiente nacional ou internacional, não é mais travada individualmente, entre empresas individuais, e sim entre cadeias produtivas. Este fato leva à necessidade cada vez mais urgente de se compreender os mecanismos geradores de competitividade em cadeias produtivas, analisando não só a eficiência e eficácia das estratégias individuais das firmas, como também do efeito sistêmico gerado pela atuação conjunta e coordenada de vários agentes. O sistema agroindustrial da carne bovina apresenta significativa importância para a economia do estado de Mato Grosso do Sul e para o Brasil, demonstrando cada vez mais a sua agressiva competitividade. Este estudo tem por objetivo contribuir para a compreensão dos mecanismos impulsionadores da competitividade do sistema agroindustrial da carne bovina no estado de Mato Grosso do Sul, com enfoque na indústria frigorífica.

**Palavras-chave:** competitividade, sistema agroindustrial, direcionadores de competitividade

## **INTRODUÇÃO**

O Sistema Agroindustrial (SAG) da Carne Bovina brasileira tem demonstrado, nos últimos anos, avanços significativos. A produção de carne bovina no Brasil apresentou um crescimento de 17% entre 1994 e 2002 enquanto que os volumes exportados passaram de 376 a 929 mil toneladas de equivalente carcaça em igual período, representando um acréscimo de 147%. Em 2002 as divisas geradas pelas exportações foram de 1,074 bilhões de dólares, 93,5% superior à de 1994. Estimativas apresentadas pela FNP Consultoria apontam uma previsão de crescimento da ordem de 190% em volume exportado de carne bovina até 2012 para um rebanho estimado em 181.834.387 cabeças (Anualpec 2003).

A taxa de desfrute do rebanho bovino brasileiro que era de 17,2% em 1995, alcança em 2002 o patamar de 20,5% (Agroanalysis, 2003). Segundo dados disponibilizados pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o valor bruto estimado, para 2002, da produção de carne bovina, que representa a receita bruta dos produtores, será de R\$ 21,9 bilhões, crescimento de 1,6% em relação ao ano anterior (Agroanalysis, 2003). A partir dos ganhos aferidos por esta cadeia produtiva, a questão competitividade se confirma como a tônica das discussões travadas para a inserção do produto carne bovina no mercado interno e externo.

Por sua vez, o SAG da carne bovina de Mato Grosso do Sul desempenha papel preponderante no desenvolvimento econômico e social do estado, contribuindo de maneira decisiva para os resultados alcançados em âmbito nacional. Mato Grosso do Sul é o estado com o maior rebanho do país, contabilizando 22.072.200 cabeças, 13% do rebanho nacional, sendo que a produção de carne bovina apresenta crescimento de 54,83% para o período de 1994 a 2002, com um volume de abate crescente a cada ano, com previsão de alcançar 5.247.142 cabeças em 2003 (Anualpec, 2003).

É inquestionável a relevância deste setor para a dinâmica da economia do estado de Mato Grosso do Sul e para o desenvolvimento competitivo da pecuária nacional. A compreensão do dinamismo do SAG da carne bovina torna-se fator decisivo para a eficaz atuação estratégica de players nacionais e internacionais.

Dada a relevância do elo industrial para a competitividade deste SAG, a análise da evolução desta indústria, através de um conjunto de indicadores de desempenho, torna-se fundamental para a avaliação de competitividade do sistema.

Este estudo tem por objetivo contribuir para a compreensão dos mecanismos impulsionadores da competitividade do sistema agroindustrial da carne bovina no estado de Mato Grosso do Sul, com enfoque na indústria frigorífica. Para subsidiar esta análise, é feito um levantamento das estatísticas da pecuária de corte no estado, a qual servirá de apoio para as conclusões apresentadas, servindo de ponto de partida para discussões em estudos futuros.

## **REFERENCIAL TEÓRICO – COMPETITIVIDADE E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

A constatação de que a competição é travada entre cadeias produtivas e não mais entre empresas, leva à necessidade cada vez mais urgente de se compreender os mecanismos geradores de competitividade em cadeias produtivas, analisando não só a eficiência e eficácia das estratégias individuais das firmas, como também do efeito sistêmico gerado pela atuação conjunta e coordenada de vários agentes.

Internalizar conceitos que regem a dinâmica de cadeias produtivas e competitividade dinâmica são o ponto de partida para uma análise dos fatores geradores de competitividade de um sistema aberto, no qual se insere o agronegócio.

O desenvolvimento deste estudo parte dos conceitos de sistema agroindustrial e competitividade, convergindo na identificação de fatores determinantes desta competitividade. Procura-se incorporar nesta análise pontos destacados pela Teoria de Custos de Transação.

Estudos de cadeias produtivas remontam à década de 60, e avançam até os dias de hoje, incorporando conceitos e abordagens que englobam o enfoque sistêmico de produtos, *commodity systems approach – CSA*, o conceito de cadeia (filière) agroalimentar, a cadeia de suprimentos (*supply chain management – SCM*), entre outros. São formas diferentes e complementares de se analisar e compreender como ocorrem as relações entre os agentes da cadeia, ou entre os elos, o fluxo de produto e de informação tendo como contexto o “ambiente institucional”. Ressalta-se que ao incorporar-se o ambiente institucional e as organizações de suporte na discussão da cadeia produtiva, introduz-se o conceito de sistemas agro-industriais, os chamados SAGs (Zylbersztajn, 2000).

A competitividade de sistemas agro-industriais pode ser analisada sob diversos conceitos e abordagens distintas. Para este estudo, assume-se que competitividade é “...a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável de mercado” (Ferraz et al., 1996:3 apud Batalha, 1999).

De forma geral, pode-se dividir a capacidade competitiva de um determinado SAG em três blocos: capacidade produtiva/tecnológica, capacidade de inovação e capacidade de coordenação. Segundo Jank & Nassar apud Zylberstajn (2000), algumas destas capacidades, basicamente as relacionadas com as duas primeiras, podem ser medidas quantitativamente, enquanto que a terceira, apresenta um caráter qualitativo de difícil mensuração, porém de relevância para o incremento de competitividade.

Batalha et alli (1999) ao revisar os conceitos envolvidos com o termo competitividade, sinaliza que esta pode ser avaliada segundo o prisma do resultado ou desempenho da empresa – competitividade revelada – e da eficiência, que traduz o potencial competitivo da empresa, que por sua vez, se relaciona com as opções estratégicas da firma frente aos desafios de mercado e de acordo com suas forças internas. Esta abordagem remete ao paradigma estrutura-conduta-desempenho, conceito oriundo da organização industrial, onde a estrutura de mercado e a conduta estratégica da firma determinam o desempenho. Segundo o autor, esta abordagem se aplica bem ao espaço da firma, onde indicadores de “market share” e lucratividade podem medir a competitividade da empresa.

A complexidade das organizações industriais encontram um agravante ainda maior quando o campo de análise é o sistema agroindustrial, onde indústrias de especificidades diferentes se relacionam e operam em um ambiente onde instituições desempenham papel preponderante para o equilíbrio do sistema. Dado o enfoque sistêmico do agronegócio, a análise de competitividade passa necessariamente por uma avaliação da eficácia e eficiência de um sistema onde os aspectos relacionados com a coordenação se fazem presente.

A teoria neoclássica faz sua contribuição ao alicerçar a competitividade na eficiência da gestão dos custos de produção, gerando potencial competitivo para a firma, enquanto que o arcabouço teórico da ECD (estrutura-conduta-desempenho) destaca a importância das opções estratégicas (conduta da firma) para a garantia de desempenho – competitividade revelada (Batalha,1999). Cabe aqui uma breve discussão para a incorporação da Teoria de Custos de Transação como ferramental analítico para a análise da competitividade sob a ótica de mecanismos de governança.

O arcabouço teórico desenvolvido pela ECT (Economia dos Custos de Transação) tem sido utilizado por diversos autores para melhor compreender as relações firmadas entre os diferentes agentes, tendo como base a análise dos custos de transação. Os custos de transação, resultado de atributos da relação estabelecida entre os agentes, como especificidade de ativos, frequência e incerteza dos contratos (formais e informais), estão diretamente relacionados com as formas de governança existentes, que por sua vez operam dentro de um gradiente que vai da coordenação via mercado à integração vertical.

Desta forma, a compreensão dos modelos de coordenação de Sistemas Agroindustriais (SAG) é fundamental para a identificação de estratégias mais efetivas para o alcance de objetivos específicos, aqui definidos como a busca por maior competitividade para a cadeia produtiva da carne bovina. Segundo Farina e Zylbersztajn (1999), a coordenação entre os elos de uma cadeia produtiva pode ser entendida como a habilidade na transmissão de estímulos, informações e controles ao longo da mesma. A eficácia no estabelecimento deste fluxo de estímulos e informações garante a harmonia com a qual a coordenação é exercida. Em se tratando do SAG da carne bovina, uma proposta de coordenação é sempre um desafio, na medida em que conflitos tradicionais, fruto de interesses divergentes, principalmente entre produtores e a indústria frigorífica, dificultam sobremaneira a implementação e continuidade das alianças mercadológicas como esforços de coordenação.

Incorpora-se, assim, a variável coordenação, relevante para a compreensão dos fatores de competitividade. Sob uma perspectiva comparativa, os SAGs devem ser analisados a partir de três dimensões: a) custos de produção ao longo das cadeias produtivas; b) custos de transação relacionados às formas de governança; c) a capacidade adaptativa do SAG em estudo, tendo como referência o ambiente institucional e organizações de suporte. (Farina e Zylbersztajn, 1996).

Assim, a coordenação assume o papel de indutor da estruturação do sistema agroindustrial, de modo a atender os objetivos relacionados com a obtenção de vantagens competitivas dinâmicas. Desta forma, os sistemas competitivos são aqueles que aliam estruturas competitivas eficientes, segundo a abordagem neoclássica de custos mínimos de produção e escalas ótimas, com formas de governança economizadoras de custos de transação (Farina e Zylbersztajn, 1996).

Ainda segundo Farina e Zylbersztajn (1996), “mesmo que um SA(i) apresente maiores custos de produção quando comparado a um SA(j), se o primeiro tiver elementos de coordenação via internalização de informação e fóruns de negociação preparados para lidar com eventuais problemas distributivos do processo de adaptação, mesmo com maiores custos de produção, o SA(i) poderá ajustar-se mais rapidamente, capacitando-se a produzir com a nova restrição internalizada. Ele será mais competitivo, podendo ganhar margens de mercado enquanto o sistema concorrente se ajusta.”

Conclui-se que, tratando-se de um sistema agroindustrial, os ganhos de competitividade não são simples somatórios de ganhos individuais dos agentes inseridos neste sistema, não sendo portanto, uma mera soma de partes. Desta forma, qualquer modelo metodológico e conceitual que se pretenda adequado para a análise de competitividade em agronegócios deve, necessariamente, levar em consideração os ganhos potenciais de uma coordenação eficiente (Batalha, M.O. & Silva, C.A, 1999).

Diferentes instituições, públicas e privadas, têm se dedicado em identificar e aplicar metodologias que permitam uma avaliação pragmática do grau de competitividade dos sistemas produtivos. Destacam-se entre algumas destas iniciativas, as desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP-PR), pelo GEPAI, Grupo de Estudos e Pesquisas Agro-industriais da UFSCAR – Universidade Federal de São Carlos, e pelo Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial – PENSA/FEA/USP.

A questão que se apresenta é avaliar até que ponto medidas quantificáveis podem traduzir satisfatoriamente o nível de competitividade de sistemas agro-industriais. A necessidade de se estabelecer um conjunto de indicadores que possa ser avaliado e monitorado é também o objetivo das organizações nos dias de hoje, quando se busca traduzir a estratégia, a missão e a visão em indicadores de desempenho. Segundo Kaplan e Norton, formuladores da metodologia de Balanced Scorecard (BSC), o que não é medido, não pode ser gerenciado. A partir destes autores, as medidas de BSC podem e devem ser utilizadas para articular e comunicar a estratégia, alinhando iniciativas individuais e organizacionais com a finalidade de alcançar uma meta comum.

Em síntese, o desafio imposto se traduz na compreensão e na aplicação do conceito de competitividade aos sistemas agroindustriais, dentro de um enfoque de análise sistêmica, incorporando a variável coordenação como fator determinante para gerar uma capacidade adaptativa frente às mudanças ambientais

### **A ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE A PARTIR DE DIRECIONADORES**

Falar em competitividade de sistemas agroindustriais, a partir de um enfoque sistêmico, pressupõe a identificação de fatores críticos que determinem o desempenho competitivo deste sistema, seja este positivo ou negativo. O conhecimento destes fatores, a sua classificação quanto ao grau de controlabilidade (fatores controlados pela firma, fatores controlados pelo governo, fatores quase controláveis e fatores não controláveis) e a definição da medida em que estes impactam no resultado competitivo, são condições prioritárias para aferir o grau de competitividade de um SAG (Silva, C.A & Batalha, M.O. 1999).

A lucratividade e a participação de mercado (market share) são indicadores de desempenho frequentemente utilizados para medir a competitividade de uma firma, uma vez que permitem uma avaliação objetiva dos resultados. Trata-se, porém, de indicadores de resultado, ou da já citada competitividade revelada, e não de indicadores que permitem antever o potencial competitivo de uma determinada cadeia produtiva. A necessidade de identificar este potencial competitivo leva à busca de direcionadores de competitividade.

Os direcionadores da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil, segundo metodologia utilizada por Batalha, 1999, no estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil (CNA/IEL/SEBRAE), envolvem aspectos de estrutura de mercado, tecnologia, gestão, insumos produtivos, relações de mercado e ambiente institucional. Metodologicamente, Batalha divide cada direcionador em subfatores, de acordo com cada segmento estudado da cadeia, e cada subfator é classificado de acordo com a sua controlabilidade.

Para o segmento de abate e processamento, os direcionadores adotados são: Tecnologia (nível tecnológico, subprodutos e efluentes, pesquisa e desenvolvimento), Insumos (matéria prima, embalagens, aditivos, mão de obra), Estrutura de Mercado (economia de escala, questões locacionais, concentração de empresas, ociosidade), Gestão Interna (eficiência administrativa, qualificação e conforto da mão de obra, planejamento estratégico), Ambiente Institucional (crédito, endividamento, inspeção, legislação, tributação, abate clandestino, entidade de representação) e Relações de Mercado (contratos, formação de alianças, rastreabilidade).

Especificamente para o segmento de abate e processamento, dada a heterogeneidade observada, o autor divide o sistema em sub-cadeias “A” e “B”, sendo a “A” aquela que

apresenta níveis tecnológicos e padrões de qualidade mais elevados e adequados e a sub-cadeia B apresentando condições menos favorecidas quanto à tecnologia, qualidade, gestão e organização (basicamente matadouros municipais, matadouros clandestinos, unidades de processamento artesanais e semi artesanais). Além da divisão em sub-cadeias, dada a especificidade da indústria, a análise é feita distintamente para o abate e para o processamento.

Constata-se que na avaliação de direcionadores de competitividade para empresas do sistema B, a avaliação é desfavorável, principalmente para as empresas do setor de abate. De modo geral, a avaliação do setor de abate tanto para o sistema A e B demonstra a sua fragilidade, confirmado-se como um gargalo para a competitividade potencial do segmento. As dificuldades comuns entre os sistemas apontam para deficiência nos processos de gestão interna (aplicação de ferramentas gerenciais de controle técnico administrativo), às relações de mercado (falhas no processo de coordenação à juzante e à montante da cadeia que oneram os custos de transação), à estrutura de mercado e ambiente institucional (principalmente aspectos relacionados com a tributação incidente sobre empresas do sistema A). Este estudo aponta que os direcionadores relacionados com o padrão tecnológico das empresas do sistema A é favorável, mostrando uma avaliação positiva mesmo em termos internacionais.

Esta mesma metodologia também foi aplicada na Análise da Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Carne Bovina do Estado do Paraná, estudo este coordenado pelo IBQP-PR (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná) e GEPAI (UFSCAR). Neste estudo, para o segmento de abate e processamento, observa-se que os direcionadores de competitividade são todos favoráveis para as empresas do sistema A, aqui caracterizadas como empresas exportadoras.

A metodologia apresentada permite antever o potencial competitivo de diferentes cadeias produtivas, possibilitando um padrão de comparação entre cadeias produtivas de diferentes estados e regiões. Cabe identificar a interface entre esta e os aspectos relacionados com a capacidade de coordenação dos sistemas, fator este considerado determinante para a efetiva competitividade de sistemas agroindustriais. Os direcionadores classificados como “Relações de Mercado” e “Ambiente Institucional” poderiam ser o elo de ligação entre as metodologias citadas – direcionadores de competitividade e Teoria de Custos de Transação. Caberá em estudos futuros uma avaliação mais pormenorizada desta interface metodológica.

## **DESEMPENHO DA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA DE MATO GROSSO DO SUL**

Neste tópico, desenvolve-se uma breve caracterização da indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul a partir de dados secundários. A mensuração dos resultados quantitativos desta cadeia, especificamente deste segmento (abate e processamento) é apresentada a partir da evolução de dados relativos à volume de abate, produção de carne e exportação (interestadual e internacional). No que se refere aos dados qualitativos, especificamente àqueles relacionados com a variável coordenação, fica aqui o desafio para ensaios futuros.

Caracterizar a indústria frigorífica não é uma tarefa simples, dada a grande diversidade observada. De modo geral, as plantas industriais se classificam em matadouros, quando praticam o abate e não dispõe de instalações para congelamento, comercializando a carne in natura, matadouros – frigoríficos, quando além do abate, possuem estruturas que permitem o congelamento e manipulação de carcaças, como câmaras frias e empregados qualificados e frigoríficos processadores, empresas de melhor aporte tecnológico que realizam o

processamento da carne bovina, aproveitando os subprodutos (Silva, C.A & Batalha, M.O. 1999).

Em termos nacionais, o desempenho apresentado pelas exportações do setor, estimada para 2003 em torno de 1,5 milhão de toneladas em equivalente carcaça, com faturamento previsto na ordem de US\$ 1,5 bilhão, refletem o intenso trabalho de ampliação de mercado efetuado pelos frigoríficos brasileiros. A carteira de clientes dos frigoríficos exportadores brasileiros supera 110 países, contra 20 países há alguns anos, demonstrando claramente o esforço na prospecção de novos mercados (Agroanalysis, outubro 2003).

Observa-se que apesar de contratempos relacionados com falta de crédito em condições favoráveis, carga tributária elevada, guerra fiscal entre estados (fator este a ser minimizado sob a ótica da reforma tributária), presença de unidades clandestinas, tradicional comportamento adversarial com os produtores e forte pressão exercida pela rede varejista, tem-se um parque frigorífico compatível com os padrões internacionais (Silva, C.A & Batalha, M.O. 1999).

Em se tratando de Mato Grosso do Sul, a indústria frigorífica conta com a presença das empresas mais expressivas no ranking de exportação de carne bovina brasileira, tais como Bertin, Friboi e Independência. Os quatro maiores frigoríficos exportadores brasileiros representaram juntos 59% das exportações realizadas entre janeiro e junho de 2001 (Gazeta Mercantil, 15/08/01, p. B16). Estes dados demonstram claramente a forte concentração a que o mercado está sujeito.

A concentração no setor industrial da carne vermelha é um fato. Primeiramente, empresas de grande porte localizam-se próximas à matéria prima, adquirindo ou arrendando unidades industriais de empresas em dificuldade. A tendência atual para tamanho de planta industrial é aquela de médio porte (abate diário de até 500 cabeças), com as operações automatizadas e sala de desossa e que estejam estrategicamente localizadas. A necessidade de escala, que antes relacionava-se mais fortemente ao abate e ao processamento, agora passa também para a distribuição do produto (Pensa, 2000).

A presença em Mato Grosso do Sul dos maiores exportadores de carne bovina reflete o movimento de deslocamento de plantas industriais em direção às áreas de produção. Este movimento, observado a partir dos anos 80, é resultado da busca por competitividade para o setor (Silva, C.A & Batalha, M.O. 1999). Em Mato Grosso do Sul o raio médio praticado pelos frigoríficos para a compra de animais é de 270 km, basicamente em função da grande oferta de gado (De Zen *et alli*, 1999), e sendo o frete um item importante para a composição dos custos, esta localização estratégica contribui de forma decisiva para a competitividade das empresas.

O estado de Mato Grosso do Sul conta, em 2003, com 33 frigoríficos com SIF (Serviço de Inspeção Federal) e 20 unidades com SIE (Serviço de Inspeção Estadual), gerando um movimento de abate em 2003 (até outubro) de 2.672.490 animais sob inspeção Federal e 93.567 sob SIE (DFA/MS, IAGRO/MS). Em relação ao mercado externo, Mato Grosso do Sul conta com dezoito plantas industriais habilitadas para a exportação de carne bovina, sendo dez para a União Européia e duas para os Estados Unidos da América.

Conforme dados apresentados na tabela 1, as unidades credenciadas pelo SIF apresentam uma capacidade instalada de abate de 11.300 cabeças/dia, segundo dados da Delegacia Federal de

Agricultura de Mato Grosso do Sul, estando as unidades industriais distribuídas pelas diferentes microrregiões do estado.

Parte destas unidades estão credenciadas para exportação e dentre estas duas possuem habilitação para União Européia, Estados Unidos e a chamada Lista Geral. Destaca-se o nível de exigência para exportações para União Européia e Estados Unidos, daí a pequena quantidade de unidades habilitadas.

**Tabela 1 – Frigoríficos com Inspeção Federal (SIF) - capacidade de abate e habilitação para exportação – Mato Grosso do Sul, 2003**

Razão Social	Cidade	Capac. (anim./ dia)	Habilitação Exportação(*)		
			LG	U. E.	USA
Frigorífico Margen Ltda	Naviraí	500	LG		
Independência Alimentos Ltda	Nova Andradina	700	LG	U. E.	
Frig. Boi do Centro Oeste Ltda	Campo Grande	250			
Nioaque Alimentos Ltda	Nioaque	300			
MF Alimentos Br Ltda	Três Lagoas	500	LG	U.E	
Independência Alimentos Ltda	Anastácio	600	LG	U.E.	
Frigorífico Nova Andradina Ltda	Nova Andradina	250			
Independência Alimentos Ltda	Campo Grande	500	LG	U.E.	
Pantaneira Ind. e Com. Carnes e Deriv. Ltda	Apar. do Taboado	200	LG		
Groes Brascrupe Ind. de Alimentos Ltda	Cassilândia	100			
Frigorífico Iguatemi Ltda	Iguatemi	350	LG		
Frigolop Frigorífico Ltda	Terenos	350			
Friboi Ltda	Campo Grande	1.000	LG	U.E.	USA
Frigorífico Margem Ltda	Bataiporã	600	LG	U.E.	
Brazilian Green Beef Ltda	Caarapó	300			
Campo Oeste Carnes - Ind. Com. Imp. Exp. Ltda	Campo Grande	300	LG		
Frigorífico Pedra Branca Ltda	G.L. da Laguna	250			
Frigorífico Margen Ltda	Paranaíba	400	LG	U.E.	
Tatuibi Indústria de Alimentos Ltda	Cassilândia	200			
Bom Charque Ind. e Com. Ltda	Iguatemi	100	LG	U.E.	
Bertin Ltda	Naviraí	500	LG	U.E.	USA
Frig. Pedra Bonita Ltda	Itaporã	300	LG		
Amambai Indústria Alimentícia Ltda	Ponta Porã	300			
Frigorífico Margem Ltda	Rio Verde	200			
Boifran Alimentos Ltda	Eldorado	300			
Fribai-Frig. Vale do Amambai Ltda	Amambai	250	LG		
Matadouro Frigorífico Urucum Ltda	Corumbá	100			
Abatedouro Andrade Ltda	Nova Andradina	100			
Boi Verde Alimentos Ltda	Rochedo	300			
Marfrig Ltda	R. do Rio Pardo	500	LG		
Frigorífico Margen Ltda	Coxim	300	LG		



Marfrig Ltda	Bataguassu	<b>300</b>	<b>LG</b>	<b>U.E.</b>	
Frigorífico Aparecida do Taboado Ltda	Apar. do Taboado	<b>100</b>			

(\*) Habilitação para exportação: LG (Lista Geral); U.E. (União Européia); USA (Estados Unidos)

Fonte: DFA/MS

O movimento de abate em Mato Grosso do Sul apresenta números divergentes, variando de acordo com a fonte consultada. Enquanto para o Ministério da Agricultura e IAGRO o total de animais abatidos em 2002 é de 3.249.306 cabeças (SIF e SIE), a FNP Consultoria aponta um total de 5.247.142 para o mesmo ano e o IBGE trabalha com um total de 3.254.683 cabeças. Esta divergência de dados estatísticos dificulta sobremaneira uma análise precisa do desempenho das unidades industriais e, por conseguinte, dos resultados alcançados pela pecuária estadual.

Na tabela 2 é analisada a evolução do abate sob Inspeção Federal (SIF) e Inspeção Estadual (SIE) em Mato Grosso do Sul, no período de 1998 a 2003. Desta análise observa-se que o volume de abate SIF tem sido estável nos últimos cinco anos enquanto que o abate sob inspeção estadual apresenta crescimento ao longo do mesmo período. O abate sob inspeção estadual apresenta pequena participação no total de animais abatidos no estado, demonstrando a relevância dos frigoríficos sobre inspeção federal para a análise de competitividade desta indústria.

**Tabela 2: Movimento de Abate (SIF e SIE)**

Ano	Qtd (cab)		Total
	SIF	SIE	
1998	3.139.410	67.877	3.207.287
1999	2.923.991	67.048	2.991.039
2000	3.355.393	75.038	3.430.431
2001	3.171.349	89.187	3.260.536
2002	3.151.690	97.616	3.249.306
2003 (até out)	2.672.490	93.567	2.766.057

Fonte: DFA/MS e IAGRO

A FNP Consultoria divulga em seu anuário de 2003 uma previsão de abate da ordem de 5.247.142 cabeças o que representa 12,94% do total abatido no Brasil e 41,40% do Centro Oeste. Segundo a mesma fonte, Mato Grosso do Sul apresenta, para o período de 1998/2003, um crescimento acentuado do volume de abates (42,74%) e da produção de carne (44,10%), acima das média observadas para o Centro Oeste (31,45%, 32,83%) e para o país (17,43%, 18,05%), respectivamente. Estes dados encontram-se discriminados na tabela 3.

**Tabela 3 – Movimento de Abate/Produção/Taxa de Desfrute**

Região	1998	1999	2000	2001	2002	2003 (*)
<b>Movimento de Abate (cabeças)</b>						
<b>Brasil</b>	<b>34.526.168</b>	<b>34.697.079</b>	<b>35.226.299</b>	<b>36.276.308</b>	<b>37.809.754</b>	<b>40.542.921</b>
<i>Centro Oeste</i>	<i>9.641.910</i>	<i>10.100.336</i>	<i>10.418.166</i>	<i>10.711.715</i>	<i>11.421.224</i>	<i>12.673.944</i>
MS	3.675.904	3.882.523	4.099.349	4.467.382	4.731.233	5.247.142
MT	2.636.783	2.806.795	2.916.190	2.863.278	3.000.574	3.299.273
GO	3.280.862	3.364.975	3.346.844	3.328.546	3.644.584	4.082.519
DF	48.361	46.043	55.783	52.509	44.833	45.010
<b>Produção de Carne (ton equiv.carcaça)</b>						
<b>Brasil</b>	<b>6.490.581</b>	<b>6.539.316</b>	<b>6.583.332</b>	<b>6.892.087</b>	<b>7.143.308</b>	<b>7.662.384</b>
<i>Centro Oeste</i>	<i>1.805.118</i>	<i>1.896.720</i>	<i>1.929.205</i>	<i>2.040.617</i>	<i>2.158.875</i>	<i>2.392.391</i>
MS	683.721	714.379	735.024	844.796	890.733	985.253
MT	498.369	549.345	572.960	560.672	582.497	642.420
GO	613.679	624.024	610.696	625.224	677.045	756.084
DF	9.349	8.972	10.525	9.925	8.600	8.634
<b>Taxa de Desfrute</b>						
Região	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Brasil</b>	<b>22,19%</b>	<b>22,06%</b>	<b>21,91%</b>	<b>22,11%</b>	<b>22,58%</b>	<b>24,21%</b>
<i>Centro Oeste</i>	<i>18,30%</i>	<i>18,97%</i>	<i>19,02%</i>	<i>19,20%</i>	<i>19,90%</i>	<i>22,11%</i>
MS	18,65%	19,30%	19,17%	20,48%	21,35%	23,77%
MT	16,00%	16,78%	17,05%	16,23%	16,18%	17,51%
GO	20,01%	20,62%	20,66%	20,48%	21,97%	25,00%
DF	57,73%	55,82%	63,79%	59,15%	50,25%	51,18%

Fonte: Anualpec 2003 (FNP Consultoria)

(\*) previsão

A taxa de desfrute representa a relação entre o número de animais abatidos e o total de cabeças no rebanho, traduzindo a eficiência do sistema. Enquanto nos Estados Unidos esta taxa é de 35% (Agroanalysis, outubro 2003), no Brasil, a taxa de desfrute prevista para 2003 é de 24,21%, representando mais um desafio para a pecuária nacional. Em Mato Grosso do Sul, este índice apresenta melhora significativa ao longo dos anos, crescendo mais de cinco pontos percentuais nos últimos cinco anos (Anualpec 2003).

Segundo De Zen *et alli* (1999), 69% dos frigoríficos do MS possuíam sala de desossa, estando aptos a realizar o abate com desossa de 8.860 cab/dia. Em 2000, a quantidade de frigoríficos

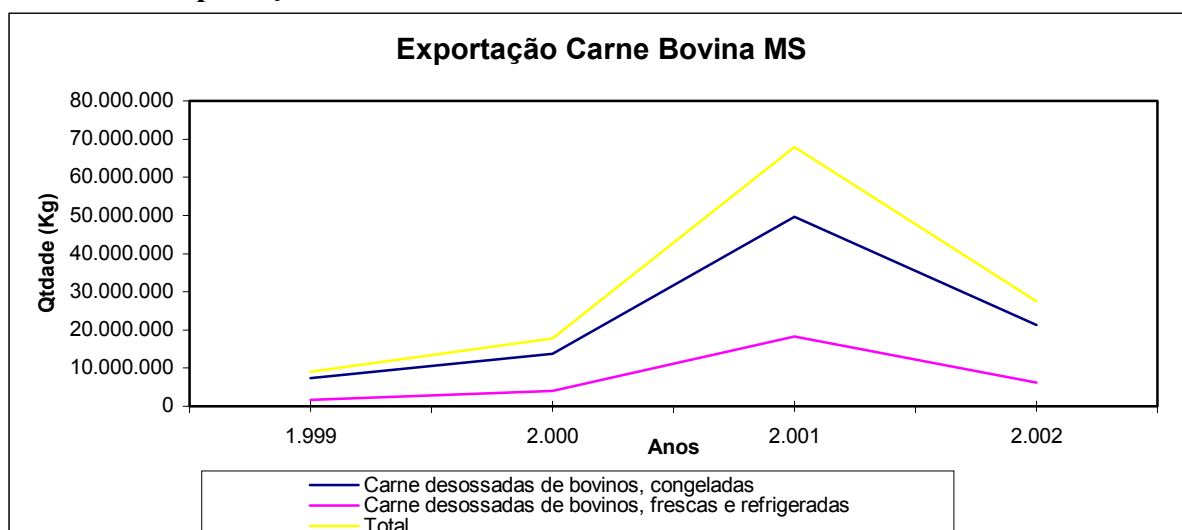
equipados com sala de desossa elevou-se para 87%, correspondendo a 90% da capacidade de abate, ou seja, entre 10.000 e 13.600 cab/dia (UFMS, 2000).

Na composição de receita dos frigoríficos, a comercialização dos subprodutos é fator determinante para o resultado positivo das operações financeiras. Além da renda dos frigoríficos advinda de subprodutos, a desossa surgiu como uma forma de agregar valor à carne e melhorar a remuneração da indústria. Apesar do evidente aumento da demanda por conveniência, e da legislação (portaria 304), estabelecendo a obrigatoriedade da comercialização da carne desossada e embalada, apenas posteriormente ao fechamento das fronteiras de MS é que observou-se um nítido aumento das unidades industriais estruturadas para a desossa da carne (Pensa, 2000).

No que diz respeito às exportações brasileiras de carne bovina, considera-se que Mato Grosso do Sul contribui com aproximadamente 47% do total exportado (Pensa 2000). Este número é bastante controverso visto que as estatísticas oficiais do Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio apontam para uma participação que varia de 5,09% a 18,48% entre os anos de 1998 e 2002. Esta discrepância é atribuída à movimentação oportunística dos produtos habilitados para exportação, ocorrendo que os produtos são habilitados em Mato Grosso do Sul e exportados a partir de unidades industriais (matrizes e filiais) situadas principalmente no estado de São Paulo. Segundo informações do Ministério da Agricultura, isto ocorre em função de diferenças tributárias entre os estados, o que favorece a exportação via São Paulo. A partir desta constatação fica difícil precisar com exatidão a participação de Mato Grosso do Sul nas exportações nacionais de carne bovina.

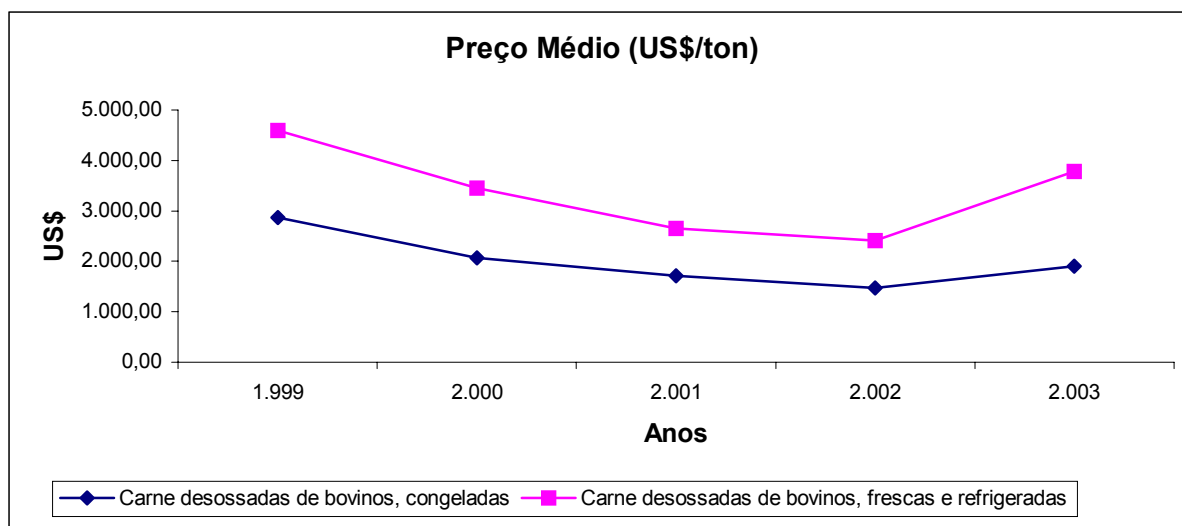
Entende-se que por se tratar do estado brasileiro com maior rebanho em pecuária de corte, relevante volume de abate e de dispor de agroindústrias exportadoras credenciadas para os mercados mais exigentes (Estados Unidos e União Européia), Mato Grosso do Sul ocupa, sem sombra de dúvida, espaço significativo no cenário exportador de carne bovina.

**Gráfico 1 – Exportações de Carne Bovina - MS**



Fonte: Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio - 2003

**Gráfico 2 – Preços Médios Exportação (US\$/ton)**

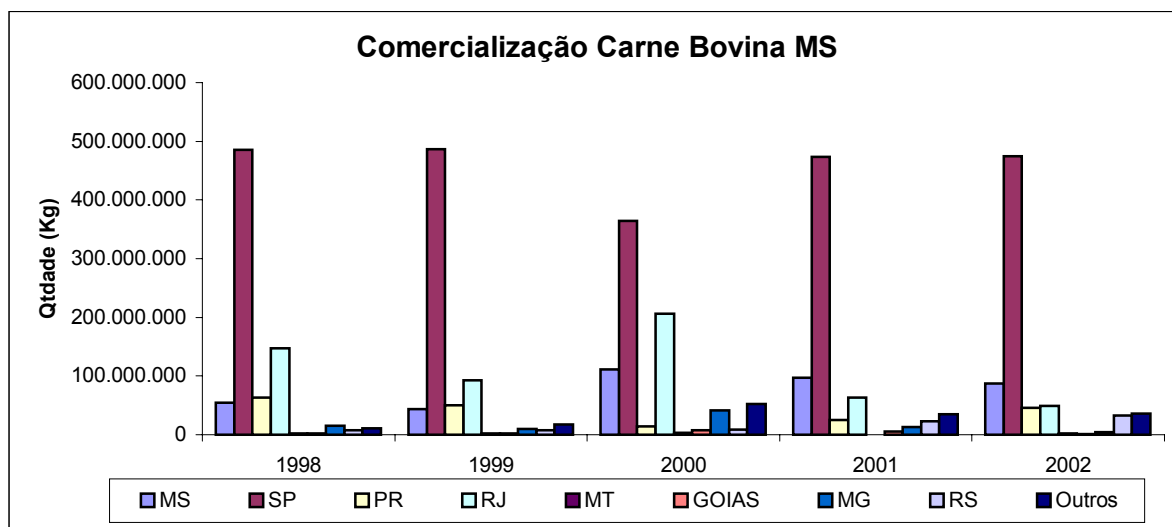


Fonte: Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio - 2003

Pelos dados apresentados, observa-se que em 2001 Mato Grosso do Sul apresentou o maior volume exportado do período analisado, muito acima das médias em anos anteriores. Este comportamento pode ser creditado à liberação de comercialização após o fechamento de fronteiras no estado, ocasionado pela notificação de foco de febre aftosa em 1999 no município de Naviraí. Em relação aos valores recebidos com a exportação, a tendência é positiva, visto os preços de carne bovina para exportação apresentarem crescimento a partir de 2002, após movimento de queda entre 1999 e 2001.

Em relação ao destino da produção de carne bovina de Mato Grosso do Sul, observa-se que o estado de São Paulo concentra 60,45% de participação média no período de 1998 a 2002, seguido pelo Rio de Janeiro com 14,82%. O estado de Rio Grande do Sul, apesar de participação pouca expressiva, apresenta um crescimento significativo a partir do ano 2000, saindo de um patamar de 8.359.406 Kg e alcançando em 2002 um total de 32.688.037 Kg.

**Gráfico 3 – Destino Produção Carne Bovina MS**



Fonte: Delegacia Federal Agricultura MS - 2002

A consolidação dos dados levantados torna possível a avaliação do Balanço da Pecuária de Corte em Mato Grosso do Sul (tabela 4). Destaca-se que os dados relativos à abate e produção

possuem como fonte o DFA/MS (Delegacia Federal de Agricultura) e IAGRO (Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal), sendo a produção dos animais abatidos em frigoríficos SIE (Serviço de Inspeção Estadual) uma estimativa a partir da média de peso de animais abatidos nos frigoríficos SIF (Serviço de Inspeção Federal) no mesmo período. Observa-se que os dados levantados para a produção total anual não representam a somatória exata da comercialização intra e interestadual. Atribui-se estes desvios à inconsistência das informações estatísticas relativas à volume de abate e destino da comercialização, uma vez que tais informações resulta de informações prestadas pelas unidades industriais, passíveis de distorções.

**Tabela 4 – Balanço da Pecuária de Corte em MS**

	1998	1999	2000	2001	2002
Abate (cab) (**)	3.207.287	2.991.039	3.430.431	3.260.536	3.249.306
Produção (Kg) (**)	758.425.346	715.030.845	808.071.607	768.730.363	769.535.292
Exportação (Kg) (***)	4.116.031	9.029.106	17.853.701	68.042.549	27.514.606
Importação (Kg) (***)	1.207.000	2.175.000	12.433.580	13.518.000	26.973.943
Comercialização interestadual (Kg) (*)	733.144.705	667.440.332	694.172.216	632.372.106	640.823.523
Consumo estadual (Kg) (**)	69.971.824	59.683.773	128.676.176	117.890.027	110.416.996

Fonte: (\*) DFA/MS (Delegacia Federal de Agricultura de MS), (\*\*)DFA/MS(SIF), IAGRO (SIE), (\*\*\*) MDIC (SECEX)

## CONCLUSÕES

O raciocínio teórico desenvolvido neste artigo constata que a análise de competitividade de uma cadeia produtiva é tarefa complexa pois envolve necessariamente uma abordagem sistêmica das relações estabelecidas entre e intra elos e entre estes e o ambiente institucional.

Outro desafio imposto a quem busca a compreensão dos fatores geradores de competitividade de cadeias produtivas é a identificação de direcionadores de competitividade, sendo estes entendidos como indicadores de competitividade potencial e não simples indicadores de resultado. Nesta ótica mais pró-ativa para a compreensão da competitividade, um fator que não deve ser desconsiderado é a capacidade de coordenação exercida pelos agentes, fator este que permitirá a adaptabilidade da cadeia frente aos desafios impostos pelo ambiente. Esta vertente traz que além da competitividade gerada pela maior eficiência técnica e econômica, temos a competitividade gerada pela capacidade de redução de custos de transação entre os elos desta cadeia.

Este texto faz referência à necessidade de se mensurar o desempenho apresentado por tais cadeias de modo a subsidiar as políticas públicas e privadas, além de permitir comparações entre diferentes cadeias produtivas e entre cadeias produtivas do mesmo segmento, porém localmente separadas.

A tentativa de encontrar alguns indicadores de desempenho da cadeia produtiva da carne bovina em Mato Grosso do Sul, especificamente da indústria frigorífica, leva ao levantamento de um conjunto de indicadores quantitativos relacionados basicamente com a produção, volume de abate, comercialização entre estados, exportação e importação. Confirma-se a

capacidade industrial do estado neste segmento, possuidor de diversas plantas industriais com habilitação para o comércio internacional, inclusive para países de reconhecida exigência sanitária, e com aparato tecnológico compatível com o apresentado internacionalmente. Apesar das estatísticas contraditórias e em algumas situações inexistentes, a exemplo do consumo per capita para o qual não existe estatística oficial, confirma-se a competitividade do setor em Mato Grosso do Sul.

Fica aqui registrado a necessidade de irmos mais além. Avaliar a competitividade de uma cadeia produtiva meramente a partir de indicadores quantitativos soa como uma tarefa ainda por concluir. Dentro da perspectiva de avaliar esta competitividade através de um conjunto de indicadores estruturais e qualitativos, ou seja, relacionados com os direcionadores de competitividade onde a variável “coordenação” deva ser inserida, é um exercício fundamental, pois conferirá à análise a capacidade de antever os resultados potenciais de todo o sistema agroindustrial.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ANUALPEC: Anuário da Pecuária Brasileira: São Paulo: FNP Consultoria & Agroinformativos, 2003. 400p.

BATALHA, M.O. & SILVA, C.A. *Competitividade em Sistemas Agro-industriais: Metodologia e Estudo de Caso*, II workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agro-industriais, Ribeirão Preto, 1999.

BATALHA, M.O. (Coord.), *Gestão Agroindustrial*, São Paulo: Atlas, 1997

DE ZEN, S.; CUNHA, R.P.M.; Marinho, G.B.; Braghetta, M.A.N.S.; Martignon, L.M. Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Brasil Preços Agrícolas, Agosto, 1999.

FARINA, E.M.M.Q; ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais*. Iica – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – Costa Rica, 1994.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344 p.

MICHELS, I. L. (Coord), *Estudo da Cadeia Produtiva da Carne de Mato Grosso do Sul*, UFMS/DEA/FAPEC/GEA, ago 2000.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO, Indicadores e Estatísticas, Disponível on line em <http://www.mdic.gov.br> capturado em 8/12/2003.

MUSTEFAGA, P.S. Bons resultados: A pecuária brasileira transforma investimentos e pesquisa em crescimento e divisa. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro: FGV-IBRE, v.22, n. 10, p. 32-35, dez. - jan. 2003.

PETERSON, H.C. Strategic choice along the vertical coordination continuum. Pp 149-166 in Starbird, S.A., Baker, G.A., ed, *International Food and Agribusiness Management Review Vol 4 n° 2* Santa Clara University: Food and Agribusiness Institute, 2001.

Programa Fórum de Competitividade, Projeto Indicadores de Competitividade em Cadeias Produtivas, Rede MDIC, IBQP-PR, disponível em <http://www.ibqppr.org.br>.

SIFFERT FILHO, N., FAVERET FILHO, P. *O Sistema Agroindustrial de Carnes: Competitividade e Estruturas de Governança*. Revista do BNDES, BNDES BNDES – RJ: dez 1998, disponível em <http://bndes.gov.br> capturado em 08/12/2003.

SILVA, C.A & BATALHA, M (Coordenadores) FUNARBE, 1999– *Estudo sobre a Eficiência Econômica e a Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte no Brasil* – Relatório Final feito pelo Consórcio Funarbe – Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal de São Carlos, para o CNPq – 552 pag., 1999.

TORRES, A.M., NOGUEIRA, M.P., ROSA, F.R.T. Mercados e Perspectivas: Rebanho numeroso, qualidade de boi a pasto e sanidade garantem bons negócios. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro: FGV-IBRE, v.23, n. 7, p. 8-11, out. 2003.

ZYLBERSZTAJN, D & NEVES, F.N. (Coord), *Gestão dos Negócios Agroalimentares*, São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D., *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D., et alli. *Cadeia Produtiva de Carne Bovina e o Mato Grosso do Sul*. Sebrae MS, julho 2001