

1. Introdução;
2. Situação mundial dos rebanhos de animais de corte;
3. Situação dos rebanhos bovinos e suínos no Brasil;
4. Posição da indústria de carnes (frigoríficos) no ambiente mundial e nacional;
5. As características econômicas dos setores do ramo;
6. As características da indústria de frigoríficos – abatedores;
7. Considerações finais.

W. J. Huitt Yardley-Podolsky**

UM PERFIL DA INDÚSTRIA DE CARNES E DE SEU FUTURO*

1. INTRODUÇÃO

A carne, objeto de enorme interesse diário dos jornais e das donas-de-casa, é produzida por uma indústria muito especializada e relativamente pouco conhecida. Temos a impressão de que todos os seus consumidores ativos e em potencial conhecem a conotação da palavra "bife". Número menor deles conhece o significado das palavras "contra-filé", "filé-mignon", "lombo de porco". As donas-de-casa conhecem, com certeza, um pouco mais, por exemplo: "lagarto", "coxão mole", "coxão duro", "língua", "fígado". Mas quando se chega a "picanha" ou "alcatra" começamos a entrar em uma sofisticação que, apesar de muito interessante gastronômica, é pouco esclarecedora. E, na verdade, nenhum dos termos usados e conhecidos pelo consumidor final é esclarecedor quanto às origens industriais e econômicas do produto. Mas, através das notícias nos jornais, das listas de preços nos supermercados e açougues e, principalmente, através das queixas de nossas queridas mulheres, a maioria de nós sabe uma coisa: a carne é muito cara.

A carne, qualquer que seja o seu tipo, é um produto extremamente importante – física e politicamente – na dieta de todos os povos. Infelizmente, são poucos os governos que sabem elaborar as soluções adequadas para os problemas que se formam ciclicamente entre o mercado consumidor e a indústria como conjunto.

O objetivo deste artigo é descrever a indústria, expor os problemas que a assolam e demonstrar que, pela sua complexidade, eles não podem ser resolvidos de um dia para outro por força de um simples decreto. Demonstrar como parte deles tem a sua origem na esfera macroeconômica, onde a inércia é enorme, enquanto outros estão sendo criados pela mentalidade tradicional da gente que dirige a indústria. Mostrar, também, que – apesar de sua complexidade – muitos desses problemas poderiam ser evitados se existisse uma correta, não paternalista, coordenação governamental e se existissem as campanhas esclarecedoras, para a própria indústria, sobre os aspectos econômico-políticos do ramo.

Este artigo examina uma indústria que se encontra – o leitor deve ficar ciente – em situação crítica não somente no Brasil, mas no mundo inteiro. As crises que a indústria sofre são cíclicas e difíceis de controlar sem uma boa coordenação e bom planejamento prévio, ambos no nível (plano) macroeconômico.

2. SITUAÇÃO MUNDIAL DOS REBANHOS DE ANIMAIS DE CORTE

A população de cada país tem suas preferências quanto ao tipo da carne que consome. Estas preferências formam-se através das condições econômico-geográficas de cada país. Condições climáticas, topográficas, desenvolvimento industrial, nível do PNB, etc. Às vezes são as condições econômico-políticas que regem tais preferências. Por exemplo, a carne mais consumida em Cuba é a de ave doméstica (frango, galinha). Condições sócio-

* Para a elaboração do presente trabalho, utilizaram-se dados estatísticos disponíveis até abril de 1980. O artigo captou e reflete a situação reinante até aquele período. Os leitores interessados em atualizar os dados podem consultar as seguintes publicações: *Anuários da Fundação IBGE*; *Foreign Agriculture Circular*, United States Department of Agriculture; Índices de custo de vida e preços da Fundação Getúlio Vargas.

** Consultor em Administração Econômico-Financeira.

O autor agradece aos Consulados Americano, Australiano e Canadense pelo acesso às informações sobre as indústrias de frio dos seus países. Agradece, também, ao Sr. Vasco C. Oliveira Jr., Diretor-Presidente da BON BEEF Indústria e Comércio de Carnes S.A., por sua colaboração na obtenção das informações sobre hábitos e costumes dos mercados fornecedor e consumidor brasileiros.

econômicas do terceiro mundo e de certos países atrás da "cortina de ferro" promovem o desenvolvimento de culturas avícolas e de suínos e o consumo das respectivas carnes. As estatísticas aqui são muito difíceis de conseguir com exatidão, porque especialmente nesses países e nas enormes camadas sociais de baixo poder aquisitivo, o abate das aves se processa quase exclusivamente de maneira caseira, sem controle nenhum e sem inspeção veterinária oficial. Assim, das nossas considerações vamos eliminar as aves, mesmo quando tratarmos dos países desenvolvidos e apesar de existir uma tendência muito forte para o crescimento da importância da carne avícola na dieta do brasileiro.

As estatísticas provenientes dos principais países das Américas sobre os rebanhos de animais mantidos no continente refletem as situações econômico-geográficas de cada país. Os dados são do ano de 1979; os números representam milhares de cabeças.

País ou região	Vacas e bois	Suínos	Ovinos	Cabras	Cavalos
Argentina	60.200	3.650	35.400	—	3.000
Brasil	90.000	36.000	18.000	7.400	6.000
Canadá	12.300	7.500	410	—	345
Chile	3.550	1.050	5.800	600	450
Colômbia	26.150	2.000	2.370	640	1.650
EUA	110.900	60.100	12.220	1.360	—
Equador	2.530	3.430	2.280	—	—
México	29.300	12.600	4.900	7.500	9.730
Peru	4.100	1.850	14.000	2.000	1.350
Uruguai	9.610	400	20.700	—	530
Venezuela	10.200	2.200	314	1.350	475
Outros países americanos	14.640	3.995	536	225	811
Américas: subtotal	373.480	134.775	116.930	21.075	24.341

Quanto às outras partes do mundo, os rebanhos são distribuídos como segue:

País ou região	Vacas e bois	Suínos	Ovinos	Cabras	Cavalos
Europa ocidental	93.700	101.750	75.000	9.800	1.900
Europa oriental	38.600	70.300	41.800	1.330	3.500
URSS	114.100	73.500	142.600	5.500	5.700
África do Sul	13.300	1.440	32.600	3.300	200
Outros países africanos*	—	—	—	—	—
Índia	242.500	9.900	41.000	71.000	760
China continental**	70.000	309.000	110.000	67.000	15.000
Outros países asiáticos***	33.000	22.000	76.700	33.000	1.150
Oceania (Austrália e Nova Zelândia)	35.500	2.800	197.150	—	570
Outras partes do mundo: subtotal	640.700	590.690	716.850	190.930	28.780
Total dos rebanhos no mundo	1.014.180	725.465	833.780	212.005	53.121

Fonte principal: US Department of Agriculture.

* Não conseguimos nenhuma informação que pudesse ser apresentada, mesmo com uma ressalva quanto ao grau de exatidão.

** São dados preliminares do recenseamento de 1979.

*** Estes dados são estimativos, não existindo boas bases estatísticas.

Os números no quadro acima parecem enormes, entretanto, temos de considerar que cada tipo de animal tem um ciclo reprodutivo próprio, relacionado com a ordem, família e raça à qual pertence. O seu desenvolvimento depende da raça e da região onde está sendo criado e do tratamento e ração que recebe. Para ilustrar a complexidade das considerações econômicas dentro do ramo, considere-se somente o fato de que o gado da raça Zebu, tão popular no Brasil, exige entre três a quatro anos para ficar suficientemente desenvolvido para abate. De outro lado, o gado das raças européias, principalmente Hereford, criado na Argentina, pode ser enviado para corte na idade entre dois e dois anos e meio. Assim, os problemas econômicos dentro da pecuária variam de raça para raça e de região para região.

3. SITUAÇÃO DOS REBANHOS BOVINOS E SUÍNOS NO BRASIL

Dos números apresentados acima, podemos ver que pelo tamanho de seu rebanho total e, especialmente, tamanho do rebanho bovino, o Brasil ocupa o quarto lugar na escala mundial, sendo superado somente pela Índia, URSS e EUA. Apesar desta sua posição, o Brasil de

1979/80 é um dos países que exporta menos carne. Isto se deve a vários fatores. As carnes principais de exportação eram a carne bovina e a carne suína. Ambas essas especialidades sofreram certos problemas específicos durante os últimos anos.

Os rebanhos bovinos e conseqüentemente a produção deste tipo de carne estão sujeitos às baixas e altas cíclicas, além das doenças ou desastres que aleatoriamente podem atingir os rebanhos. O último ciclo de diminuição desses rebanhos no Brasil começou em 1975 quando, devido à situação econômica interna e mundial, iniciou-se o abate das matrizes, e isto perdurou até 1977. Este fato forçou o declínio da oferta dos bezerras em 1978. Como a idade para corte é, em média, no Brasil, 3,8 anos, a diminuição da oferta começou a sentir-se fortemente em 1979 e, possivelmente, continuará durante os anos de 1980 e 1981. Mas já no início de 1979 isto determinou uma forte pressão altista de preços.

Os resultados do fenômeno altista podem ser ilustrados melhor comparando os preços do boi com o poder aquisitivo de um salário mínimo. Enquanto em abril/maio de 1978 um salário mínimo valia cerca de 85 kg de boi em pé, em setembro/outubro de 1979 o salário mínimo podia cobrir apenas 29,5 kg do mesmo boi.

A conservação das matrizes, que recomeçou em 1978, refletirá agora em um aumento do rebanho nacional. As estimativas de crescimento são de 3,5% para o ano de 1980, o que elevaria o rebanho para um nível de 93.000.000 de cabeças até o fim desse ano. Calcula-se, também, que no fim de 1981 este rebanho chegará à cifra de 95 a 96 milhões. (Fonte: USDA.)

A situação exposta acima, em conjunto com o crescimento interno da demanda, foram os principais fatores que resultaram na queda das exportações da carne bovina. Quanto às exportações da carne suína, as origens dos problemas são diferentes.

A suinocultura no Brasil está ainda no início de seu desenvolvimento. Os estabelecimentos organizados para criação industrial com supervisão veterinária permanente são poucos. A maior parte da produção nacional de suínos desenvolve-se em estabelecimentos pequenos, desprovidos de instalações adequadas e sem conhecimento da moderna tecnologia de tratamento destes animais, especialmente carentes de conhecimentos sobre alimentação e higiene do animal, nossos estabelecimentos obtêm um produto de qualidade inferior à dos estabelecimentos europeus, por exemplo. Combinando-se com este fato, nos primeiros meses de 1978 houve, no Brasil, um violento surto da febre suína africana, que dizimou os rebanhos de muitas fazendas e cortou completamente todas as possibilidades de exportação. A infecção foi, finalmente, controlada e, atualmente, há um crescimento do consumo desta carne no mercado interno. Espera-se, também, que até os fins de 1980 seja reiniciada a exportação da carne suína.

Devido aos preços no varejo (nacional), o consumo médio das carnes *per capita* está baixando no Brasil. Enquanto em 1978 girava em torno de 20 kg para carne bovina e 8,5 kg para carne suína, este consumo deverá cair em 1980 para 17,0 kg e 8,0 kg, respectivamente. Dependendo dos melhoramentos na produção da suinocultura, que permitiriam uma distribuição mais racional de abate ao longo do ano, o consumo *per capita* pode aumentar até 9,0 kg em 1980. Entretanto, mesmo com a queda drástica do consumo da carne bovina e o possível aumento do consumo da carne suína, a produção nacional dos bovinos não poderá suprir as necessidades do mercado interno. Em 1980, deverá haver um déficit de 200 a 300 mil toneladas da carne bovina e, possivelmente, um pequeno superávit da carne suína (cálculos baseados nos índices elaborados pela Ascom - Cobal e FIBGE).

Como mencionamos acima, a situação da carne no Brasil depende muito também da alimentação do animal. A qualidade desta carne poderia ser bastante melhorada com alimentação equilibrada o que, igualmente, encurtaria os ciclos de crescimento, permitindo assim escoamento relativamente uniforme durante todo ano. Mesmo que os picos de escassez não desaparecessem completamente, poderia ser eliminado o período da entressafra única (bovinos), que, presentemente, é muito longo e, às vezes, com pressões fortes demais para a economia do país. Para se conseguir isso, porém, precisaria ser mais bem

organizada a lavoura. A produção desta última, principalmente de milho e de soja com os seus subprodutos como farelos, etc. e as conseqüentes estocagem e distribuição, deveria constar do plano integrado nacional. Isto não é fácil, mas, por outro lado, não pertence à esfera da utopia, como podem provar os resultados obtidos nas experiências regionais com métodos modernos, dentro do ramo da suinocultura. Aqui, alguns dos produtores estão obtendo, através dos modernos esquemas de alimentação e tratamento, uma produção relativamente uniforme ao longo do ano. Em contrapartida, os que insistem em continuar com os tratamentos tradicionais podem vender somente nas épocas de *safras* que, na suinocultura tradicional, acontecem duas vezes por ano, desequilibrando assim o abastecimento do mercado e criando os picos.

Enquanto na suinocultura, apesar da resistência, existe forte tendência para a modernização e conseqüente melhoria da qualidade do produto, na pecuária bovina estamos ainda muito longe de qualquer racionalização da produção.

A exposição acima, apesar de bastante generalizada, permite-nos examinar agora a estrutura e os problemas da indústria de carnes propriamente dita.

4. POSIÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNES (FRIGORÍFICOS) NO AMBIENTE MUNDIAL E NACIONAL

Para facilitar o acompanhamento da exposição pelo leitor, esquematizaremos abaixo o fluxo de conversão dentro do ramo:

- Pecuarista (bovinos e suínos) — desenvolvimento da raça, criação, recriação, engorda.
- Indústria de Carnes (frigoríficos) — abate, retalhamento, preparo inicial, resfriamento e/ou congelamento, desossa, preparo de subprodutos.
- Supermercados e Açougues — desossa e retalhamento final, preparo para revenda ao consumidor final.
- Indústria de Transformação — produção de embutidos e enlatados, couros, sabão, adubos, produtos farmacêuticos, etc.

Neste parágrafo, concentrar-nos-emos no setor de base da indústria de carnes, que são os frigoríficos abatedores de gado bovino e suíno.

O frigorífico está situado no meio do fluxo. Esta posição traz-lhe uma série de desvantagens, existentes não somente no âmbito nacional mas também no mundial (veja figuras 1 e 3).

Já em tempos normais, o frigorífico é pressionado de cima e de baixo, isto é, pelo fornecedor e pelo consumidor (ver figuras 1, 2 e 3). Esta pressão, em tempos de crise, atinge índices absurdos dos dois lados. Além disso, existe ainda uma pressão lateral, a dos governos que, sob a senha da Saúde Pública, exigem altos padrões de higiene nas salas de abate, retalhamento, desossa e nas câmaras de resfriamento e congelamento. Como resul-

tado, na maioria dos países a margem de lucro dos frigoríficos desceu verticalmente. Nos EUA os frigoríficos tradicionais operam com uma margem de lucro de cerca de 0,7% sobre as vendas, com tendência ao fechamento das operações ou mudança de ramo, o que significa que, eventualmente, não haverá carne fresca, mas somente carnes processadas e/ou semipreparadas, quer dizer, produtos de cujos preços, estranhamente, ninguém reclama.

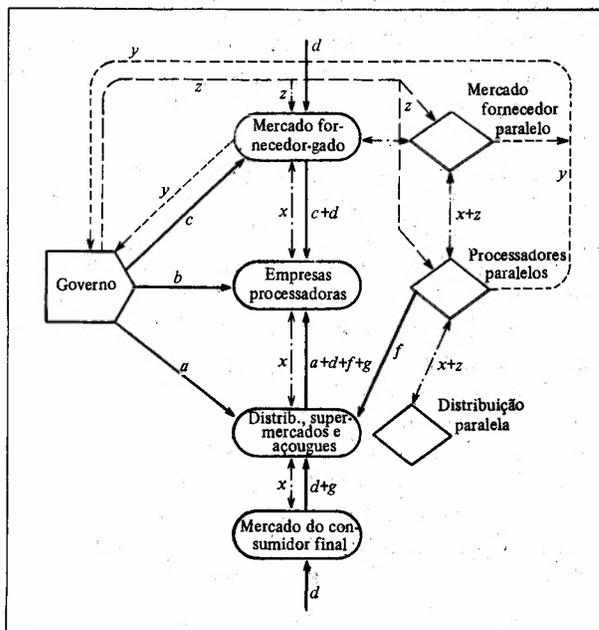
A situação desenvolve-se dentro de um quadro muito especial, composto de dois sistemas: o primeiro é o macroeconômico, geral, que ao mesmo tempo forma o ambiente para o segundo; e este, o microeconômico, é integrado pelos sistemas subordinados, que funcionam paralelamente ou em cadeias. Os acertos e/ou os erros cometidos dentro de cada sistema têm reflexos profundos sobre a vida da nossa sociedade consumidora.

Abaixo demonstramos a necessidade de corretos controles, tanto em sistemas macro quanto microeconômicos. Procuramos, também, explicar as possibilidades de resultados desastrosos que podem advir das decisões no plano macroeconômico, quando os preceitos de macroeconomia são aplicados sem estudos em profundidade ou quando não são considerados e computados todos os fatores que regem a vida de sistemas microeconômicos subordinados.

Por inferência, o artigo demonstrará as pressões formadas pelo desequilíbrio artificial do sistema deste setor da economia, seja nacional seja mundial, e os resultados dessas pressões: confusão, desorientação e forte descapitalização deste setor. Falará também sobre o perigo e incoerência de controles econômicos unilaterais, dentro de um ambiente com fatores de instabilidade fiscal, que conduz à corrupção e desorganização.

52

Figura 1
Diagrama de fluxos existentes no sistema macroeconômico do mercado de carnes



Na figura 1 desenvolveu-se um diagrama que representa a interação entre cinco sistemas subordinados dentro de um ambiente macroeconômico. O comportamento das forças atuantes é típico para o ramo e quase independente da região geográfica. Os sistemas cujo comportamento analisamos aqui são os seguintes: o mercado fornecedor de matéria-prima, que é o gado; a empresa processadora; a rede distribuidora (supermercados e açougues); o consumidor final e o sistema de controle e/ou supervisão de caráter governamental. Os primeiros quatro sistemas são sistemas privados, corretos legalmente (e fiscalmente) e que operam dentro das regras comerciais. Consideraremos, porém e também, dois sistemas ou, talvez, subsistemas paralelos, que agem fora dos limites legais e regras comerciais e aos quais denominaremos pelo eufemismo "concorrência desleal".

O esquema acima permite uma análise da interação entre todos os componentes do sistema, na conjuntura atual. Considerando as tendências, é fácil deduzir que a indústria de carnes ficará nesta posição desvantajosa por bastante tempo.

Muitas medidas tomadas pelos governos são enormemente nocivas, especialmente quando baseadas nas idéias demagógicas e não no estudo profundo das situações e dos seus respectivos reflexos e probabilidades. Se adicionarmos a isto o fator de influências disruptivas ou corruptivas, o quadro se torna insuportável para microsistemas, mais fracos financeiramente.

Para melhor compreensão das situações que se desenvolvem depois da emissão de lei ou decreto mal elaborados, mesmo que muito bem intencionados, descrevemos aqui a formação de um ambiente operacional para o setor, através das modificações das condições legais nas quais aquele setor da economia costumava operar.

O governo emite um decreto, ou o congresso aprova uma lei, que forçará a modernização das instalações, equipamentos e métodos de trabalho do setor. O objetivo principal é melhorar os padrões de higiene, proporcionar à população um produto salubre, preparado sob rigorosa supervisão médico-sanitária. Esta supervisão tem poderes de apreensão, para fins de verificação ou para tratamento de qualquer parte suspeita. Pode, também, condenar definitivamente as partes ou peças contaminadas. Estas últimas serão reduzidas a adubos em digestores para graxa ou farinha, o que significa uma perda de cerca de 80% em peso da peça original e também uma perda em valor por peso.

A regulamentação da lei prevê fechamento de todos os estabelecimentos que não conseguiram chegar aos padrões estipulados, digamos dentro de quatro ou cinco anos.

Como resultado das medidas descritas acima, a maioria das empresas, que trabalham em um regime organizado, começa a fazer planos e, eventualmente, investe nos melhoramentos de suas instalações de acordo com a lei. Depois de vários anos, às vezes já um pouco fora de prazo, estas empresas chegam a operar nos padrões técnicos estabelecidos pela lei ou decreto. Naturalmente, isto resulta em custo maior, necessidade de aumento de capi-

tal, etc. Entretanto, as outras empresas dentro do setor, em vez de investirem na modernização, o que significaria imobilização maciça do capital, investem nas influências políticas. Ao fim do prazo estabelecido, o que acontece é o seguinte:

1. As empresas que se reequiparam, que modificaram seus processos e alcançaram o nível dos padrões especificados pela lei, podem operar livremente. Naturalmente, sendo organizadas, obedecem às leis em toda a sua extensão. Na verdade, não têm escolha. Sendo organizadas, seus estoques e todo o movimento são controlados e registrados. Qualquer irregularidade é logo corrigida. Os impostos são corretamente calculados e recolhidos; os operários têm tudo o que é exigido pelas leis trabalhistas; a operação de abate tem água quente; as mesas são de aço inoxidável; os padrões de limpeza e higiene são rigorosamente observados; os animais doentes ou com problemas são separados e condenados ou tratados. Tudo isto significa um custo maior.

2. As empresas que não modernizaram suas instalações começam a pedir ao governo uma dilatação do prazo. O governo concede uma prorrogação. Depois, mais uma. No fim, o assunto fica meio esquecido. O governo não exerce pressão, temeroso de que — em caso de desemprego causado pelo fechamento de uma ou várias indústrias — os políticos da oposição desenvolvam campanha demagógica, culpando o governo pelo acontecimento. Assim, o tempo passa e as empresas que estão nesta segunda categoria trabalham relativamente sossegadas, dentro de um jogo de condições como discriminadas abaixo:

- não têm boa fiscalização médico-veterinária;
- não oferecem possibilidades para um bom controle fiscal de seu movimento, podendo sonegar e sonegando os impostos com impunidade;
- empregam pessoal sem registrá-lo devidamente;
- não observando os padrões técnicos e sonegando, têm um custo operacional inferior ao das indústrias organizadas.

3. O terceiro grupo de empresas, aquelas que investiram em influências e proteção político-fiscal, tem condição de trabalho toda especial. Os seus métodos de funcionamento fogem ao escopo deste artigo.

Esta é a imagem geral de um ambiente operacional que há anos existe em muitos países, variando um pouco de um para outro. Nos países industrializados, a percentagem das empresas das classes 2 e 3 é muito baixa. Nos países menos industrializados, a percentagem das empresas da classe 1 é que é baixa. Dependendo do grau de industrialização do país e do nível da renda popular a situação varia. Com o aumento da renda aumentam as exigências do consumidor e isso força o melhoramento dos padrões técnicos. Melhoria dos padrões técnicos, de limpeza e de higiene, leva ao melhoramento dos controles de produção e dos estoques, forçando por si mesmo a marginalização das empresas dos grupos 2 e 3.

Considerando as passadas situações difíceis, a situação atual e as sombrias perspectivas futuras da indústria de carnes, é extraordinário verificar como são primitivos os esquemas de controle de estoques e de custos existentes na indústria. Mesmo nos Estados Unidos e na Inglaterra, países que são considerados um exemplo de eficiência empresarial, os esquemas empregados por boa parte das firmas do ramo deixam muito a desejar. E, quando se examinam os esquemas utilizados na maior parte da indústria brasileira do ramo, tem-se a impressão de que o desenvolvimento dos métodos empresariais de controle parou, em nosso país, nos tempos pré-históricos da revolução industrial.

Esta situação na indústria nacional deve-se, em primeiro lugar, ao fato de que o capital social dessas empresas, com poucas exceções, encontra-se nas mãos de donos únicos ou de famílias fechadas. Quase todos eles assumem atitude paternalista quanto à organização de sua empresa. Sua formação não permite admitir forte controle sobre seus atos, especialmente o controle exercido pelo pessoal empregado. Em outras palavras, não são preparados psicologicamente para aceitar as exigências dos métodos da administração moderna.

Em segundo lugar, a responsabilidade por esta situação cabe às escolas de administração, cujos programas são limitados a processos referentes a outras indústrias, mas não consideram a indústria de carnes, por ser uma operação *sui generis*, especialmente quanto aos esquemas de custos. Os profissionais de administração que entram no setor precisam de tempo longo demais para se adaptarem. Como consequência, antes de serem úteis perdem sua credibilidade e/ou são forçados a deixar a empresa, ou são colocados em cargos específicos e limitados. Com base nas experiências mal sucedidas, os frigoríficos, ou não empregam administradores profissionais, ou, se por acaso o fazem, relegam-nos a cargos sem grande futuro ou sem possibilidades para seu desenvolvimento e projeção. Sendo ainda uma indústria mal pagadora no começo da carreira, os recém-formados administradores ou abandonam a indústria logo, sem contribuir com nada útil, ou nela vegetam sem possibilidade de contribuir sensivelmente e sem acesso aos cargos superiores.

Desenvolvendo-se nestas condições, a indústria de carnes no Brasil foi expandida muito além das possibilidades racionais de abastecimento, considerando as características atuais da pecuária nacional.

Ponderaremos um pouco mais sobre este problema. O rebanho bovino brasileiro atual é de 90.000.000 de reses. O ciclo de reprodução, como processo e tempo de duração, é o seguinte:

Processo	Anos
Período entre o último parto e nova inseminação	0,50
Gestação	0,75
Criação	0,75
Recriação	2,25
Engorda	1,00
Duração total do ciclo	5,25

O discriminado anteriormente significa que, mantendo o número de matrizes no mesmo nível, usando os métodos tradicionais de manutenção dos animais, pode ser abatido anualmente cerca de 17.000.000 de reses. Mensalmente mais ou menos 1.425.000.

Quanto ao gado suíno, as estatísticas demonstram que mantemos cerca de 36.000.000 de cabeças. O ciclo reprodutivo médio, simplificado, seria o seguinte:

Processo	Anos
Período entre o último parto e nova inseminação	0,25
Gestação	0,25
Criação e engorda	0,50
Duração total do ciclo	1,00

O número de leitões que uma porca pode parir varia, mas pode ser considerada uma média de 8 por parto, ou 16 por ano.

O abate, calculado com base nos dados da FIBGE, era, em 1979, de aproximadamente 10.000.000 de cabeças, o que representa cerca de 70% do total abatido, que assim chegaria a mais ou menos 14.500.000 cabeças, dando uma quantidade média mensal de 1.200.000.

Quadro 1

As oscilações em número de cabeças de gado abatido, em função das fontes de origem das informações

Ano e tipo de animal abatido	Número de cabeças abatidas (x 1.000)		
	Dados do serviço da inspeção federal	Cálculos com base nos dados da FIBGE	Cálculos com base no movimento natural dos rebanhos
1978			
Bovino	7.300	11.500	16.000
Suíno	6.800	8.400	12.000
1979			
Bovino	6.800	10.540	17.000
Suíno	7.600	10.050	14.500

cional, sobre abate do gado no Brasil, devem ser utilizados com muita cautela. Mesmo quando são pesquisados e compilados com muito cuidado.

5. AS CARACTERÍSTICAS ECONÔMICAS DOS SETORES DO RAMO

A conjuntura econômica atual está extremamente favorável aos pecuaristas. Eles se encontram numa situação privilegiada e os seus grupos, apesar de não serem organizados, formam um oligopólio quase perfeito. Estranhamente não existe um conluio formal entre os componentes do setor; entretanto, os preços estão sendo mantidos no mesmo nível por todos, e os instantes de quebra da linha estabelecida são raros e insignificantes.

Quanto aos frigoríficos, estes não têm, atualmente, as condições para formar oligopsonios. A concorrência na compra é limitada pelo oligopólio pecuarista, que mantém preços uniformes. Também, a grandeza dos recursos financeiros necessários para formação das condições para oligopsonio não existe no lado dos frigoríficos.

Agora, um frigorífico médio pode abater facilmente 15.000 cabeças de gado bovino por mês, mais 10 a 12 mil cabeças de gado suíno.

Deste modo, o total de frigoríficos abatedores necessários para atender às possibilidades do mercado fornecedor do país seria cerca de 100. Este número teria ainda uma sobra de capacidade de 20 a 30%.

Com base nas estatísticas da FIBGE, de 1977, podemos considerar que o número de frigoríficos abatedores de gado bovino, junto com os simples matadouros ativos no país, era, naquele ano, 210. A este número podemos adicionar talvez 10, que se dedicam exclusivamente ao gado suíno. Estes números resultaram de compilação dos dados da FIBGE sobre as atividades do setor, porque não há no momento informações diretas. Assim, o número não é exato e deve ser considerado inferior ao número real. Isto é, existe um número apreciável de pequenos matadouros locais, freqüentemente municipais, que operam completamente fora de qualquer controle veterinário ou estatístico. Assim, torna-se óbvio que a capacidade de abate no Brasil é mais do que dobro das possibilidades de abastecimento dos frigoríficos.

O quadro 1 comprova a conclusão acima. Comprova ele também que os dados históricos globais, a nível na-

Cada um age separadamente, de acordo com suas possibilidades do momento.

A situação se modifica um pouco no lado das vendas. Aqui, os frigoríficos concorrem livremente entre si, vendendo a carne para distribuidores que são os supermercados e açougues. Normalmente, os trabalhos se desenvolvem como em qualquer mercado monopolístico, que dura até o momento em que o consumidor final começa a demonstrar as tendências monopsonicas do grupo.

Estas tendências se refletem política e economicamente e, através dos distribuidores, o reflexo chega aos frigoríficos. Os distribuidores, motivados pelo reflexo proveniente do grupo de consumidor final e com base nas diretrizes do governo, transformam-se em oligopsonios, deixando os frigoríficos seguirem caminhos que diferem de acordo com a região e as circunstâncias do momento. Numa determinada região, em certo momento, os frigoríficos agirão como um monopólio — dentro dos limites estabelecidos pelo governo — e, no mesmo momento, em outra região, agirão como oligo-

pólio imperfeito, criando situações de alta instabilidade, tremendamente prejudiciais para si próprios, especialmente dentro da conjuntura econômica atual.

As figuras 2 e 3 ilustram as situações criadas tanto pelo oligopólio pecuarista quanto pelo monopólio, ou grupos de oligopólios dos consumidores finais. Estes últimos, encorajados e/ou incitados pelo governo, entram em conluio informal para não aceitar os preços e para forçar suas baixas. Os esquemas demonstram as situações que se estabelecem no mercado.

Figura 2

Esquema de composição de forças e pressões no mercado de carnes em função de ofertas limitadas e pacificidade do consumidor final

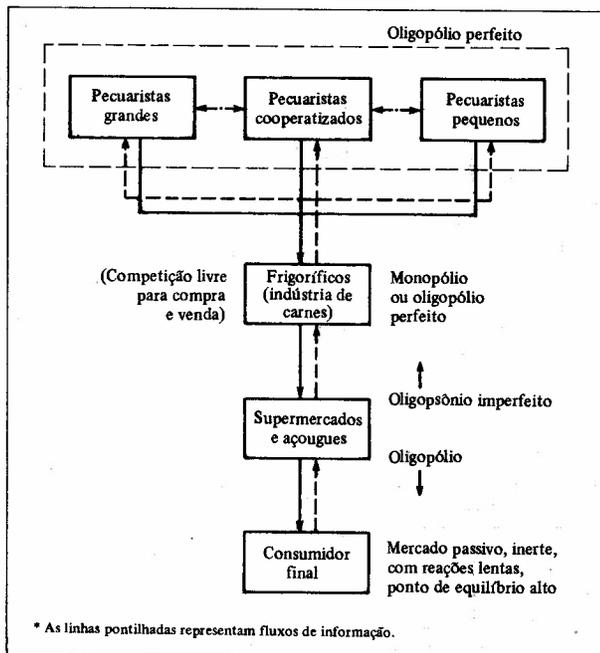
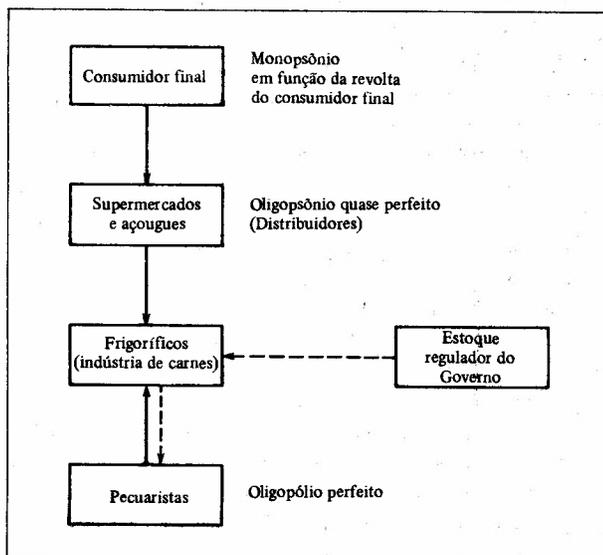


Figura 3

Esquema de composição de forças e pressões no mercado de carnes em função da revolta do consumidor final e da oferta limitada



A transferência dos reflexos de um nível para outro deveria provocar ajustes em cada estágio de fluxo, com absorção dos problemas e conseqüente reorganização de cada escalão do ramo. Entretanto, devido às condições que favorecem a pecuária, de um lado, e as tendências inflacionárias, de outro lado, as situações criadas formam uma pressão multilateral sobre os frigoríficos. Este estado de condições prevalecerá durante vários anos, pelo menos até o fim do presente ciclo econômico da pecuária bovina, caso não surjam novos fatores que modifiquem o panorama.

Para completar esta parte de nossa exposição, é necessário frisar que numa operação moderna as possibilidades de uma integração vertical total são quase nulas. Temos muitos casos da integração vertical parcial fazenda/frigorífico, onde os fazendeiros são também sócios ou donos únicos de um ou mais frigoríficos. Mas os problemas ligados com a integração deste tipo são grandes. Para exemplificar, examinaremos o problema em função do gado bovino.

Um frigorífico corretamente equipado abate 180.000 cabeças por ano, facilmente. As fontes de seu abastecimento precisam manter, em média, 80.000 cabeças. Além de outros fatores, que não vamos mencionar aqui, isto exige — nas condições técnicas atuais —, somente em pastos, uma área de aproximadamente 4.500 km². Isto tudo poderia ser administrado, mas precisaria de muito boa organização e recursos. Neste momento, sabemos somente de dois projetos desta envergadura: um é o da Volkswagen e outro é o da Hélio/Liquigás. Nestes projetos, que estão já na fase de execução, a integração pretendida é completa. Ambos os projetos, porém, estão dirigidos no sentido da industrialização de carnes, com os produtos finais enlatados.

Quando têm as fazendas próprias, os frigoríficos usam os estoques destas como um instrumento regulador a curto prazo, em casos de emergência e, freqüentemente, para amortecer os primeiros impactos de alguma profunda modificação das condições do mercado.

No sentido da distribuição e venda ao consumidor final, dificilmente há casos da integração, mesmo parcial. Existem, porém, os casos onde os frigoríficos abatedores tentam diversificar-se horizontalmente, industrializando uma parte da sua produção. Isto é raro e muito limitado. Há um bom número dos que processam um pouco da carne para a produção de carne seca (charque). Alguns estão tentando entrar no ramo de produtos embutidos e enlatados. Este campo, porém, já está bastante explorado pelas empresas tradicionais e a luta pela conquista de uma parcela deste mercado exige grande e bem planejado esforço técnico, mercadológico e financeiro.

6. AS CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA DE FRIGORÍFICOS-ABATEDORES

Na indústria de carnes os animais são a matéria-prima. O ciclo de processamento começa com a chegada de gado vivo nos currais. O gado é pesado e inspecionado para

verificação de defeitos e doenças que o excluiriam de imediato. Logo depois é conduzido para a sala de abate onde é abatido. As carcaças então são submetidas a limpeza; tudo que não é carne e osso é removido e enviado para outras salas a fim de ser preparado para venda como subprodutos. A carcaça limpa é cortada em duas semi-carcaças, que são transportadas para as câmaras de resfriamento onde permanecem de um a dois dias. Dependendo da organização, a carcaça pode ser submetida a um retalhamento mais específico antes ou depois do resfriamento. Os cortes menores são despachados para o mercado ou vão para as câmaras de congelamento para formar os estoques de reserva.

É na sala de abate que começa o fluxo de conversão fabril. O corpo de um animal é separado aqui em três classes básicas de produtos: a carne (com ossos), os subprodutos comestíveis e os subprodutos não-comestíveis. As tabelas abaixo demonstram o relacionamento entre o peso total de um animal de porte médio, em pé, e o peso de cada grupo das partes a serem processadas para conseguir os produtos finais.

Animal bovino	Kg	Arr.	%
Boi em pé, vivo	450,0	30,0	100,0
Carne com ossos	256,5	17,1	57,0
Subprodutos comestíveis	36,0	2,4	8,0
Subprodutos não-comestíveis	144,0	9,6	32,0
Material não-aproveitável	13,5	0,9	3,0

56

Figura 4

Distribuição percentual de aproveitamento das peças de anatomia bovina

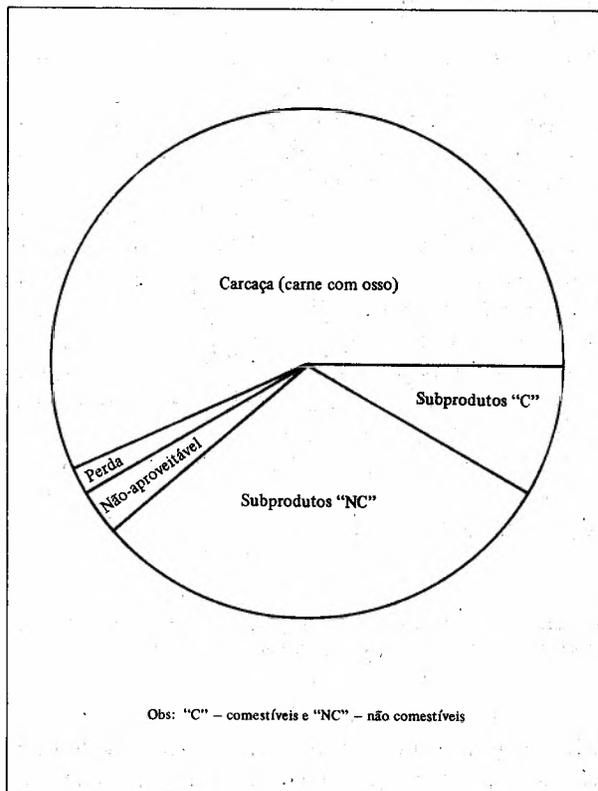
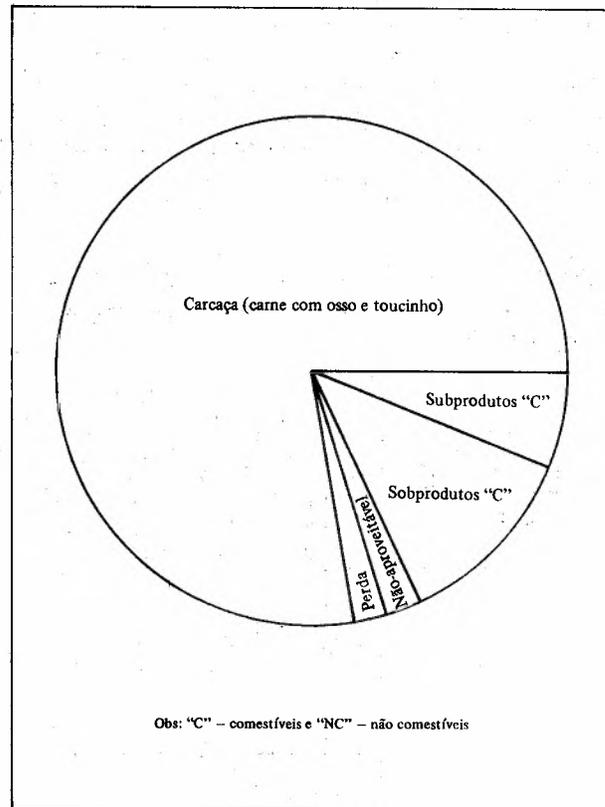


Figura 5

Distribuição percentual de aproveitamento das peças de anatomia suína



Animal suíno	Kg	Arr.	%
Suíno em pé, vivo	90,0	6,00	100,0
Carne com ossos	72,0	4,80	80,0
Subprodutos comestíveis I	3,0	0,20	3,3
Subprodutos comestíveis II	2,5	0,17	2,8
Subprodutos não-comestíveis	10,7	0,71	11,9
Material não-aproveitável	1,8	0,12	2,0

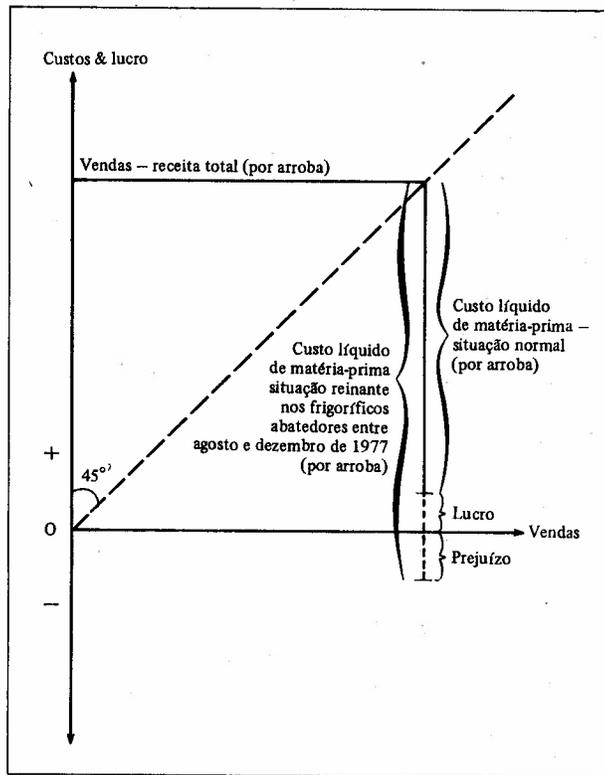
Os subprodutos comestíveis são as partes do animal como fígado, rabo, língua, miolos, etc. Os subprodutos não-comestíveis são o pâncreas, diversas outras glândulas, cascos, couro, etc. Este último grupo é vendido parcialmente em estado cru e parcialmente após uma transformação que modifica sensivelmente seu peso e, assim, a sua relação ao peso do animal em pé.

No movimento de um frigorífico abatedor no Brasil, em tempos normais, o custo de matéria-prima (animal vivo, em pé), posto em seus currais, representa cerca de 90% sobre as vendas, mais ou menos 3%. O total de outros custos e despesas varia entre 5,5 e 8,0%. Nestas condições, os controles de estoques e do custo são de extrema importância e o correto funcionamento e uso deles é vital para a sobrevivência da empresa.

O controle dos estoques de produtos representa um desafio, mesmo nos países com grande tradição em organização da indústria de carnes. No Brasil este desafio é maior ainda, por causa de preferências profundamente arraigadas no consumidor brasileiro para carne relativamente fresca. Isto causa uma rotação violenta dos esto-

Figura 6

Gado bovino. Receita total por arroba-de-boi reconstruída em termos de vendas *versus* custo líquido de gado por arroba



ques. Ao contrário dos países mais industrializados, onde é aceito e considerado normal que a carne permaneça nas câmaras de resfriamento durante 12 a 15 dias, no Brasil a carne envelhecida é considerada de segunda classe. Aqui se chega ao ponto em que uma parte da carne, talvez 5%, é distribuída como "quente", logo no dia de abate, mas 70% a 80% são distribuídos no mercado somente no dia seguinte. O restante entra nas câmaras de congelamento para uso especial ou para formação dos estoques de reserva para entressafra.

Este caráter da operação de comercialização de carne dificulta em certo grau os controles. Entretanto, não são apenas o método de distribuição e os hábitos da população que dificultam o controle do movimento dos estoques. Dificilmente acharemos no Brasil um frigorífico construído já com a idéia e plano de controle do movimento das mercadorias produzidas. Mais difícil ainda seria achar um frigorífico construído de maneira a ter possibilidade de ajustar as instalações para permitir os ajustes de controle às variações em quantidade e/ou qualidade de gado que a operação processará.

Desse modo, cada empresa precisa de um esquema quase individual para ter um controle eficiente do movimento físico. E, apesar de o esquema geral de controle poder ser considerado padrão para a maioria das fábricas, as peculiaridades de cada instalação exigem adaptações que, para funcionarem bem, necessitam ser profundamente estudadas. Mesmo que essas adaptações frequentemente sejam pequenas, sua elaboração e implantação criam sérias dificuldades e dores de cabeça.

Qualquer que seja o esquema do controle implantado, ele deve funcionar na base diária e deve ter suporte em forma de auditoria freqüente do estoque físico. Com tudo isso, considerando que a carne é um produto de muito difícil padronização, não será possível eliminar completamente os desvios e simples roubos que praguem a indústria. Estes, porém, serão reduzidos a um nível perfeitamente tolerável do ponto de vista de lucros da empresa.

Não existem expressões que possam exagerar a importância do perfeito funcionamento desses controles.

Como já explicamos, o frigorífico-abatedor é um tipo de indústria onde os lucros por unidade são mínimos, chegando os fatores de custo muito freqüentemente perto do ponto de equilíbrio. É somente graças ao volume de operações que os frigoríficos conseguem obter algum lucro das suas atividades. Isto, porém, significa que os riscos neste ramo são bastante elevados. Para ilustrar melhor este aspecto da operação, suponhamos que um frigorífico processe 400 reses de gado bovino por dia, o que é quantidade não muito grande, mas que pode ser considerada razoável, pois representa 10.000 cabeças de gado por mês. O peso médio, por cabeça, é de 17 arrobas, ficando a produção mensal em torno de 170.000 arrobas, o que dá 6.800 arrobas de carne por dia. Isto tem de ser pago, vendido e cobrado. O gado viaja de um a três dias antes de chegar aos currais do frigorífico; assim, precisa ser comprado ou negociado com antecedência. O tamanho dos lotes varia, porém, são freqüentes os lotes de 1.000 ou 2.000 cabeças. Aqui, um pequeno descuido na negociação de um ou dois lotes de gado pode neutralizar completamente o esforço do mês inteiro exercido para manter a empresa rentável.

Assim, para um frigorífico, os fatores envolvidos na compra de gado estão ligados de forma não só inerente, mas, também, imediata, a toda gama de fatores de processamento industrial e da mercadização de carnes. E todos eles devem ser examinados um a um, diariamente. Como regra geral, esses fatores são os seguintes:

- necessidade de vultosas quantias de dinheiro e/ou altos níveis de crédito que cada operação de compra exige;
- a situação no mercado fornecedor, um mercado caprichoso que opera mais com base nos palpites e rumores do que nos cálculos empresariais;
- o preço da carne no varejo, mesmo que este preço esteja sendo controlado pelo governo (e não somente em nosso país), porque existem sempre as pequenas variações de preços na revenda, o que pode determinar se a operação do dia dará lucro ou prejuízo;
- a atividade e atuação da concorrência no mercado consumidor e de distribuição;
- a atividade da concorrência assim chamada a "concorrência desleal", que opera clandestinamente, sonegando os impostos. Sua produção oscila muito. Essas oscilações modificam as condições no mercado consumidor e devem ser observadas;

- as pressões do mercado fornecedor e do mercado consumidor (veja figuras 1, 2 e 3).

Considerando o exposto acima, é de importância fundamental a vigilância e o controle permanentes sobre os reflexos provenientes das oscilações de preços tanto da matéria-prima (o gado) quanto das mercadorias, que são a carne e os subprodutos. Estes reflexos atuam sobre os resultados econômicos e financeiros da empresa. Torna-se então óbvio que os cálculos deles devem ser executados seguindo rigorosamente uma metodologia elaborada e experimentada dentro do ramo, com a finalidade de proteger a empresa contra eventuais prejuízos que poderão advir de uma operação conduzida em condições econômicas extremamente críticas, em que os resultados oscilam no ponto de equilíbrio, ou ficam muito perto deste ponto (veja figura 6). Como nestas condições as atividades de alta administração da empresa parecem-se mais com um ato acrobático na corda bamba do que com um ato de administração empresarial, os controles devem ser muito fortes. De outro lado, esses controles devem ser simplificados ao máximo, para permitir a maior flexibilidade possível sem comprometer a velocidade de fluxo da informação completa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

58

A indústria acima discutida está passando por uma crise. Esta não poderá ser resolvida a curto prazo. Enquanto duram a crise e a inflação, as empresas do setor descapitalizam-se lentamente, sem poder reagir para recuperar os prejuízos.

O prejuízo que sofrem não precisa ser necessariamente contábil, apesar de que, na maioria dos casos, ele tem este caráter. O volume das operações das empresas do setor é insuficiente para gerar o lucro que poderia cobrir a desvalorização inflacionária e, o que é pior e mais freqüente, cobrir todos os custos.

O setor da pecuária não pode ser considerado culpado por esta situação da indústria. Simplesmente a posição da pecuária é temporariamente privilegiada, o que lhe dá as possibilidades de defender-se melhor e ditar os preços e condições. Infelizmente, não é um ramo organizado empresarialmente; nunca teve bons esquemas de custos. Entretanto, olhando sobre o conjunto, pode-se dizer com segurança que este setor não está sofrendo prejuízos neste momento, quer dizer, em 1980. Esta situação feliz provavelmente perdurará até meados de 1981 ou começo de 1982, salvo alguma ação imprevisível do governo, que pode precipitar a nova crise.

Quanto ao problema de saneamento da indústria de frigoríficos, deixamos a cargo do leitor imaginar as possibilidades para solução da crise.