AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

MARKETING DA CARNE BOVINA COM VISÃO DE REDES de EMPRESAS ("NETWORKS")

Marcos Fava Neves[1]
Cláudio Pinheiro Machado Filho[2]
Dirceu Tornavoi de Carvalho[3]
Luciano Thomé e Castro[4]

RESUMO: O negócio de carnes é composto de diversas redes de empresas, que são chamadas nesse artigo de redes agroalimentares. Qualquer rede é definida como um grupo de fornecedores e distribuidores de uma determinada empresa, em um caso individual, ou da aliança sendo analisada (em caso de empresas que administram a mesma marca). Este conceito de rede é o modelo teórico usado. De acordo com movimentos recentes no mercado global de carnes e variáveis externas às empresas, principalmente advindas do ambiente natural, o Brasil emerge como um forte candidato para assumir o lugar de principal fornecedor mundial de carnes. Isto é fortalecido pela possível entrada de grupos internacionais no mercado brasileiro de carne bovina e também por crises que afetaram os principais concorrentes. O primeiro objetivo deste artigo é fazer uma breve revisão de dados recentes sobre o mercado brasileiro e global de carne bovina. O segundo objetivo é mostrar como o negócio de carnes pode estar operando em 2010 considerando o desenvolvimento organizacional e do consumidor de alimentos. Quatro tipos de redes agroalimentares são esperadas para 2010. A metodologia usada neste artigo foi diversa: pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa com entrevistas não estruturadas em profundidade com 30 especialistas e, por fim, dados foram colhidos e gerados pelos autores.

Palavras-chave: Redes agroalimentares, pecuária, carne bovina.

BEEF MARKETING UNDER A NETWORK VIEW

ABSTRACT: The beef business is composed of several networks, called here the agri-food networks. These are defined as a group of suppliers and distributors of an analyzed firm (in an individual case), or of the alliance being analyzed (in case of firms that manage a common brand). In this article a scenario analysis is done based on a review of the recent data and trends on Brazilian and global beef market, and many impacts to the beef business are identified. The main contribution from this scenario analysis is the observation of the emergence of 4 main networks that will rest stronger in global beef market in 2010. These networks will operate and coexist in 4 different market segments, with different needs.

Key words: cattle breeding, agri-food networks, red beef

1 INTRODUÇÃO

O negócio carne bovina é composto de diversas redes de empresas, chamadas aqui de redes agroalimentares de carne bovina, cada vez mais definidas no atual ambiente de negócios. Define-se o modelo teórico de *rede agroalimentar* como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa foco sendo analisada (no caso individual), ou da aliança sendo analisada (no caso de conjuntos de empresas que gerenciam uma mesma marca). Estas empresas desempenham o fluxo de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar desde os fornecedores de insumos utilizados na produção agropecuária, até os consumidores finais de seus produtos ou de produtos processados a partir destes.

O conceito de redes varia de acordo com a amplitude do recorte usado. Neste texto está sendo trabalhada uma abordagem de recorte por empresa analisada. Neste sentido, o processo é analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre estes e a relação com o ambiente. Este conceito é muito usado pelo "International Marketing and

[1] Professor Dr. de Marketing & Agribusiness na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Campus de Ribeirão Preto. Email: mfaneves@usp.br - www.usp.br/fearp/fava

[2] Gerente de Projetos e pesquisador do PENSA, doutorando do depto de Administração da FEA/USP.

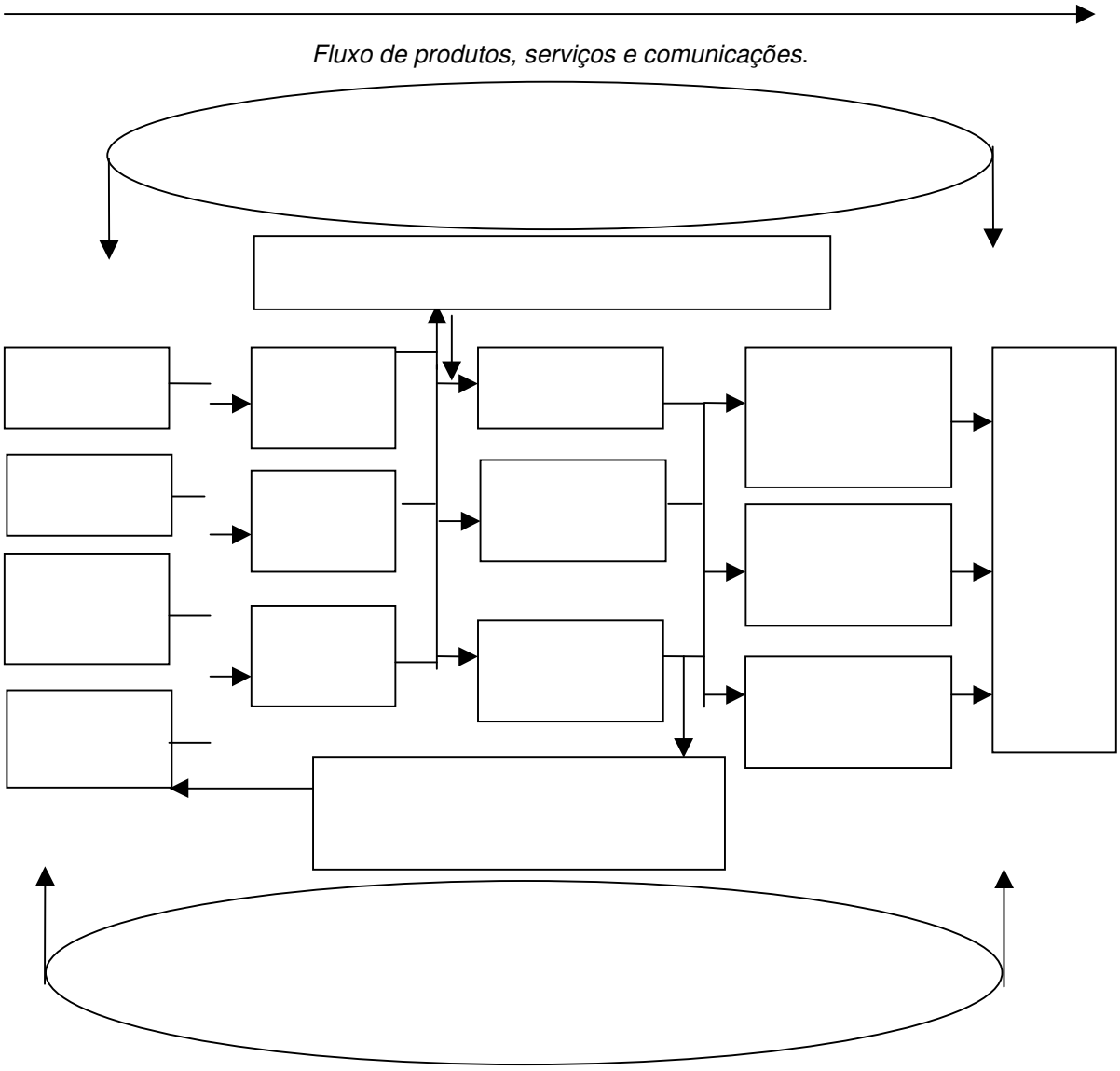
[3] Professor Dr. de Marketing & Comércio Eletrônico do Depto de Marketing da FEA/USP-Ribeirão Preto. Email: tornavoi@usp.br

[4] Graduando em Administração de Empresas na FEARP/USP – Pesquisador do PENSA. Email: luciano@fearp.usp.br

Purchasing Group – IMP", que já passa a ser uma abordagem conhecida como método ou abordagem IMP (Gemunden et al., 1997, Bridgewater & Egan, 2002).

incontroláveis (ambientes político - legais/institucional, econômico, sócio-cultural e tecnológico).

Partindo da empresa foco, para desenhar sua rede de negócios, dois referenciais de apoio,



O conceito de *rede agroalimentar da empresa* traz um recorte analítico da empresa foco. Fora isto, a rede da empresa analisada permite adicionar empresas *facilitadoras* (não têm direitos de propriedade sobre o produto), as interfaces com outras redes agroalimentares, seja em obtenção de insumos ou subprodutos, a *reversão* da rede (comum nos casos onde existe reciclagem de produtos ou retorno de produtos via "recall") e os *impactos* trazidos pelas variáveis entre outros, consolidam vertentes teóricas importantes para sua coordenação. São os referenciais de gestão da cadeia de suprimentos da empresa (*"supply chain management"*- Ballou, 1993*),* bem como referenciais/técnicas para gestão da rede de distribuição até o consumidor final (*"marketing channels"* – Coughlan et al., 2001*).* O desenho de uma rede agroalimentar da pecuária, partindo como foco de um frigorífico, é mostrado na Figura 1.

A dimensão do negócio da carne bovina no Brasil é extremamente grande: um rebanho de mais de 160 milhões de cabeças, produzindo 7 milhões de toneladas de carne/ano e com 554 mil toneladas exportadas em 2000 (trazendo divisas próximas a US$ 1 bilhão/ano). O consumo está, de certa forma, estabilizado e importações decrescentes. A evolução destes números e outros dados gerais são mostrados no Quadro 1.

QUADRO 1. Dados selecionados da pecuária brasileira

	95	96	97	98	99	2000	2001*
Rebanho (milh.de cabeças)	153,7	153,3	153,6	154,7	157,4	159,4	161,8
Produção (mil t eq. carc)	6.256	6.645	6.408	6.413	6.421	6.681	7.300
Consumo per capita anual	39,3	41,4	39	37,5	35,6	36,5	36,4
Exportações (mil t)	287	280	287	370	541	554	780
Importações (mil t eq. carc)	121	139	112	79	42	57	36
Exportações (US$ milhões)	473				761	929	1.000

Fonte: FNP Consultoria

2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste artigo é fazer um prognóstico das mudanças esperadas no *agribusiness* para o negócio de carnes, tentando antever alguns modelos que poderão estar em funcionamento em 9 anos.

De modo específico e seqüencial, os objetivos do artigo são:

- revisar dados referentes a pecuária brasileira e internacional e buscar sinais dos consumidores mundiais de carne bovina;
- realizar uma análise ambiental, levantando ameaças e oportunidades à pecuária brasileira;

e, finalmente, construir um cenário baseado no modelo teórico de redes agroalimentares, considerando os dois pontos anteriores.

FIGURA 1: Rede agroalimentar da carne bovina

Esquema simplificado de uma possível rede agroalimentar

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi o de revisão bibliográfica em alguns textos recentes sobre pecuária e uso de resultados de projetos recentes de planejamento do PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, da Universidade de São Paulo), além de anuários estatísticos da pecuária.

Também foram feitas entrevistas não estruturadas. A abordagem foi individual e também em grupo, com um conjunto de especialistas em pecuária. O objetivo foi obter um entendimento melhor da rede agroalimentar de carnes na sua situação atual e para oferecer idéias para a elaboração dos cenários em 2010. A amostra foi composta de 30 empresários com relação direta com o negócio de carnes, do setor de insumos, produção agropecuária, frigoríficos e distribuição.

Por fim, os procedimentos metodológicos consideram a abordagem de *agribusiness,* análise de contratos entre os agentes, já consagrados na literatura (Zylbersztajn & Pinheiro Machado, 2000) e elaboração de cenários. Estes cenários são de responsabilidade dos autores do texto e muitas vezes, não são convergentes com opiniões dos entrevistados.

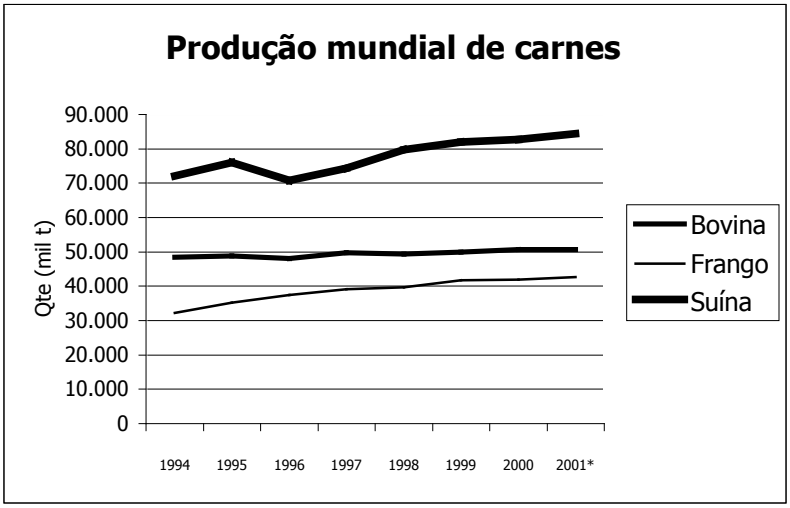
4 APRESENTAÇÃO DE DADOS DA PECUÁRIA BRASILEIRA E MUNDIAL ATUAL

A produção mundial de carne bovina está estabilizada, enquanto que as carnes de frango e

suína cresceram no período 1994-2000, como mostra o Gráfico 1.

No entanto, o mercado mundial de carne ainda tem espaço para crescimento, mesmo que em menor ritmo, o que trará oportunidades aos produtores mundiais que deverão disputar acirradamente estes mercados (Quadro 2). O Brasil é forte candidato a ocupar estes espaços que estão sendo e serão criados.

GRÁFICO 1 Produção Mundial de Carnes



QUADRO 2 Projeção de consumo de carne bovina no Mundo

Região	1983	1993	2020	Crescimento anual (%)
				Entre 1982/93 e 93/2020
China	16	38	85	8,6 e 3,0 %
Índia	3	4	8	3,6 e 2,9 %
Sudeste Asiático	4	7	16	5,6 e 3,0 %
América Latina	15	21	39	3,3 e 2,3 %
Média desenvolvidos	50	88	188	5,4 e 2,8 %
Média em desenvolv.	88	97	115	1,0 e 0,6 %
Média mundo	139	184	303	2,9 e 1,8%

Analisando os grandes exportadores, destacam-se Austrália, Estados Unidos, Brasil, Irlanda e Nova Zelândia. Estados Unidos, Japão, França, Itália e Alemanha como os cinco maiores mercados importadores, conforme o Quadro 3.

QUADRO 3: Maiores importadores e exportadores de carne bovina

Exportações mundiais (milhões de t eq. carc.)	**1990**	**1999**	**2000**	**2001***
Austrália	1.064	1.263	1.213	1210
Estados Unidos	456	1.094	1.151	1118
Brasil	249	541	554	780
Irlanda	381	629	537	500
Nova Zelândia	359	420	460	495
Argentina	451	346	360	390
França	427	378	350	350
Uruguai	192	244	260	220
China	155	36	40	40
TOTAL	5.525	7.498	7.323	7510
Importações mundiais (milhões de t. eq. carc.)	**1990**	**1999**	**2000**	**2001***
Estados Unidos	1.069	1.304	1.369	1383

Japão	537	967	1.000	990
Itália	451	408	420	425
França	396	338	340	341
Alemanha	382	313	320	320
Coréia do Sul	117	210	268	340
Reino Unido	277	279	280	275
Hong Kong	81	69	72	74
TOTAL		6.477	6.525	6.631

Esses países importadores são também os principais mercados do Brasil, quer na exportação de carne *in natura* como carne industrializada (Quadro 4). Destaca-se como principal cliente a União Européia com 66% das exportações de carne *in natura* e 49% das carnes industrializadas. Os Estados Unidos também são um grande mercado de carne industrializada, com 35% das exportações nacionais.

Em termos de participação de mercado dos principais exportadores, vale destacar o crescimento do Brasil, passando de 4% do mercado em 1996 para 9% em 1999. É o único grande ganhador de mercado. A Austrália e os Estados Unidos se mantêm constantes com 18% e 15%, respectivamente (Quadro 5).

QUADRO 4 Destino das exportações brasileiras de carne *in natura* e industrializada.

Destino/País	**In natura**	**Destino/País**	**Industrializ.**
União Européia	66%	União Européia	49%
Hong Kong	8%	Estados Unidos	35%
Chile	6%	Jamaica	3%
Suíça	3%	Porto Rico	3%
Irã	2%	Canadá	2%
Outros	8%	Outros	8%

QUADRO 5 Evolução dos principais exportadores.

	1990	**1999**	**2000**	**2001***
Austrália	19%	17%	17%	16%
Estados Unidos	8%	15%	16%	15%
Brasil	5%	7%	8%	10%
Irlanda	7%	8%	7%	7%
Nova Zelândia	6%	6%	6%	7%
Argentina	8%	5%	5%	5%
França	8%	5%	5%	5%
Uruguai	3%	3%	4%	3%
China	3%	0%	1%	1%

Estes números evidenciam as colocações de Pineda (2000): a posição privilegiada por diversidade climática, extensão territorial, qualidade edáfica, adaptabilidade da raça zebuína aos trópicos e vocação do criador dá ao Brasil condições impares para o crescimento. Em 2000, segundo o mesmo autor, têm-se 200 milhões de hectares de pastagens sendo utilizados, 1,8 milhão de propriedades, sete milhões de empregos, 700 empresas industriais de processamento, 100 de armazenagem e 55 mil pontos de comércio varejista. O custo de produção no Brasil é 60% mais baixo que o australiano e 50% menor que o americano. Portanto, temos competência de sobra (Mckinsey, in Pineda, 2000).

As quatro principais empresas exportadoras em 2000 (dados de janeiro a julho) (Bertin, Independência, Friboi e Minerva) detinham 36% em 1997 e em julho de 2000, 54% do total. Ou seja, já se percebe uma nítida concentração (Gazeta Mercantil, 07/09/00 p.B-14).

No entanto, diversos problemas surgem quando se fala de concorrência para atuação em mercados internacionais. Analisando-se o sistema produtivo de carne bovina, percebe-se que este apresenta também problemas nas "lições de casa", típicas em um país com déficit educacional.

Problemas que se repetem, tais como a presença, ainda, presença de febre aftosa, o oportunismo nas relações contratuais e no tratamento do mercado e uma reduzida agressividade em marketing e em negociações internacionais. Estes problemas colocaram o Brasil em desvantagem competitiva nos mercados interna-

cionais por diversos anos, fazendo com que bilhões de dólares tivessem deixado de entrar aqui.

Os prejuízos já causados a toda o sistema produtivo são enormes, pois, além das perdas tangíveis de volumes de exportação, devem ser considerados também os danos à imagem e reputação da pecuária nacional. Basicamente, em todos os artigos consultados neste trabalho, nenhuma referência é feita ao Brasil. Pesquisa-dores internacionais até o momento têm desconhecimento da nossa produção.

Segundo diversos autores citados em Pinheiro Machado & Neves (2000), este sistema agroalimentar tem passado por mudanças estruturais profundas nos anos recentes. A atividade de pecuária tem deixado de ser uma atividade com forte componente especulativo, passando a exigir ganhos de eficiência em todo o processo. Aqueles produtores que não se adaptarem a esta nova realidade correrão sérios riscos de estar fora do mercado. O crescimento do poder dos supermercados na venda final de carnes, as novas formas de regulamentação, a migração do abate para a região centro-oeste, o problema do abate informal, entre outros, são grandes temas em debate.

Um fator de natureza estrutural assume maior relevância no longo prazo, referente à localização geográfica das unidades produtivas frigoríficas. O rearranjo deverá se dar na direção das áreas de fronteira pecuária, especialmente com a evolução da desossa da carne na origem (local do abate). A necessidade de desenvolvimento de ações coordenadas na área do estímulo ao consumo, da educação do consumidor, da introdução de carne desossada no mercado, entre outras necessidades e tendências, demandará formas de coordenação desta rede que envolvam mais de um segmento da rede, com maior interação.

As margens dos frigoríficos são pequenas, contrabalançadas pelos subprodutos e o setor é fortemente penalizado pela carga tributária no Brasil. Este último fator provocou a saída de um representativo número de empresas do setor, bem como instalou a ação de evasão fiscal como uma forma de sobrevivência da atividade. Talvez esta tenha sido a principal causa de desestímulo e desorganização do setor e conseqüente prejuízo às exportações.

Outra questão relevante decorre de aspectos conjunturais referentes à tributação diferenciada entre estados, gerando distorções na competição entre frigoríficos pela aquisição da matéria prima. Grandes conflitos situam-se também após a ação dos frigoríficos, ou seja, na disputa de margens com os distribuidores e exportadores. Este é um pouco do cenário atual da pecuária de corte.

4 SINAIS DOS CONSUMIDORES MUNDIAIS

Nos EUA, os consumidores percebem diferenças em sabor e marmorização nas carnes e estão dispostos a pagar um preço *premium* por esta diferença. Esses resultados são interessantes para empresas do agribusiness dispostas a criar marca para segmentos de consumidores dispostos a pagar por esta diferença. Além disso, os segmentos de maior educação são os que mais substituem a carne bovina, sugerindo que as empresas desenvolvam trabalhos específicos com este segmento de mercado (Umberger et al., 2000; Corcoran et al., 2000; Brester & Smith, 2000).

Na Europa, os seguintes aspectos apareceram em ordem de preferência, quando os consumidores foram perguntados a respeito da compra de carne: satisfação, nutrição/saúde, preço, conveniência/tecnologia. Quanto à qualidade da carne, o aspecto origem da carne foi um dos destaques na pesquisa, seguido por condições de armazenagem, bem-estar e nutrição dos animais. Finalmente, quanto à importância das informações transmitidas pela embalagem para indicar a qualidade, novamente origem aparece como fator de maior importância, seguida por nome do corte, informações nutricionais, rastreabilidade (identificação da origem do produto e seu "caminho" até a mesa do consumidor), instruções para o preparo da carne, entre outros. Ressaltam também a confiança em varejistas e em suas marcas. Os fatores que aumentam a necessidade de informações por parte dos consumidores europeus de carne são o uso crescente de hormônios, de antibióticos preventivos e as crises da "vaca louca" na Inglaterra e dioxina na Bélgica (Latvala & Kola, 2000; Verbeke & Viane, 2000)

No Canadá, o consumo per capita de carne bovina caiu de 41 para 31 kg por habitante/ano pelos seguintes fatores em ordem de importância: conscientização da saúde, maiores preços da carne bovina, não entregar a qualidade desejada pelos consumidores, ausência de produtos prontos para consumo, ausência de propaganda e promoções. (Kularatne & Storey, 2000)

Pesquisa realizada no Brasil trouxe o fator preço como o preponderante na hora da escolha pelo consumidor. Destaca-se ainda a baixa exigência do consumidor nacional em relação à qualidade da carne. A maioria dos consumidores ainda trata a carne como um produto *commodity*,

não estando dispostos a premiar produtos com maior grau de diferenciação. Entretanto, esta postura do consumidor já está mudando, surgindo alguns segmentos de consumidores mais exigentes, tanto no que se refere a aspectos de qualidade/sanidade do produto, quanto em relação aos atributos intrínsecos do produto (maciez, conformação, sabor). Alguns pesquisadores apontam para as alianças, como importantes alternativas de coordenação na produção de carnes, com necessidade de incentivos equilibrados entre os participantes, entre diversas outras ações para implementação (Vinholis, 2000; Saab, 1998).

O que estes artigos recentes indicam? Acabam por trazer um importante conceito de marketing que deve ser revisado aqui, que é o do final da generalização e necessidade do uso intensivo das técnicas de segmentação de mercados, diferenciação e posicionamento da oferta. As mudanças no comportamento dos compradores estão fazendo com que cada vez mais empresas comecem a praticar as estratégias de marketing denominadas de segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e diferenciação da oferta.

Uma vez visualizados os segmentos, as empresas desenvolvem estratégias visando tornar sua oferta percebida como distinta da oferta de seus concorrentes (diferenciação), ou seja, aumentar a especificidade da oferta. A ***diferenciação*** é uma estratégia mercadológica que pode ser atingida através de *atributos do produto*, tais como aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, livre de geneticamente modificados, entre outros. Também através dos *serviços* oferecidos, tais como freqüência de entrega (permitindo regularidade e diminuição de estoques), ou formato de entrega (produto já limpo, pronto para exposição em gôndola, para processamento ou para uso específico do cliente). Uma terceira fonte de diferenciação seria através do *atendimento*, tais como a relação próxima com o cliente industrial, competência, educação, credibilidade e reputação, entre outros. Finalmente, a quarta forma seria através da *marca,* que simboliza a imagem da empresa no mercado (Zylbersztajn & Neves, 2000; Kotler, 2000).

Um primeiro conceito a ser observado, decorrente da análise de segmentação, é que não existirão regras gerais. Existirá o espaço para diversos tipos de ofertas, que conviverão num mesmo tempo, e conquistando consumidores nas suas ocasiões de compra. Antes de montar possíveis estruturas (redes de empresas) que estarão em operação, a seção seguinte durante as principais mudanças esperadas.

5 O QUE ESPERAMOS PARA O FUTURO?

Uma interessante maneira de analisar as mudanças ambientais no marketing (chamadas de variáveis incontroláveis para as empresas) é uma ferramenta chamada de análise "pest", que aglomera diversos conjuntos de variáveis que produzem modificações no ambiente e, conseqüentemente, nos arranjos entre as empresas. Estas modificações, segundo Williamson (1985), são aquelas não-antecipadas em circunstâncias que envolvem um processo de troca. A análise "pest" avalia os fatores políticos e legais (institucionais), econômico-naturais, sócio-culturais e tecnológicos. O passo é bem descrito na literatura (Johnson & Scholes, 1997; Stern et al., 1996; Rosembloon, 1999; Berman, 1996), como uma das importantes ferramentas de processos de planejamento. A Quadro 6 a seguir condensa todas as prováveis mudanças do ambiente e as implicações que terão na pecuária em 2010.

QUADRO 6 Direcionadores principais de mudanças para 2010 para prováveis implicações, ameaças e oportunidades aos agentes.

Direcionadores (fatores de mudança)	**Implicações desta mudança – ameaças e oportunidades**
Ambiente econômico natural	
Crescimento geral na *renda*, tanto no Brasil como no mundo.	Grande crescimento no consumo de carnes, no Brasil e no mundo, impactando positivamente a pecuária no Brasil. Aumento de tamanho dos segmentos de mercado de mais alta renda, educação e nível de exigência.
Redução na taxa de juros e disponibilidade de capital e financiamento. Estabilização da inflação.	Presença maciça de novos investimentos e novos grupos empresariais no Brasil e fortes investimentos em tecnologia. O setor de frigoríficos deve se concentrar fortemente no Brasil, tendo alguns grupos nacionais e a presença de

	multinacionais atuando com carnes. Estas serão líderes das redes globais de carnes.
Crescimento no nível de educação e formação profissional	Trará maior renda e maior consumo, bem como maior competitividade na mão-de-obra e possivelmente maior participação no emprego. Pesquisas indicam que mais educação, por outro lado, traz menor consumo de carnes bovina, quadro que precisa ser revertido com a tecnologia e marketing.
Integração econômica maior entre as nações	Possibilitará aos países mais competitivos atingirem mais segmentos de mercado internacionais, beneficiando a pecuária brasileira. Servirá como um atrativo ainda maior para que as redes mundiais tenham forte presença aqui.
Concentração de fornecedores e concentração de compradores	A redes terão um menor número de agentes, com presença e definição internacional nos principais segmentos. Grande concentração é esperada, em todos os níveis.
Insumos do ambiente natural – poucas áreas no mundo estarão disponíveis para criação extensiva.	Oportunidade ao Brasil, onde há abundância destas áreas. Isto nos habilita a atuar em quase todos os segmentos. Em face também da diversidade climática, o Brasil pode ter diversas raças, atuando em diversos segmentos de consumo.
Crescimento na exigência de educação	Será a grande mola mestra do crescimento das nações. Traz criatividade, competitividade do recurso humano e, além disso, um consumidor mais exigente e informado.
Taxas de câmbio mais estáveis, devido a uma maior transparência mundial e equilíbrio, com mecanismos mais rigorosos e eficientes de socorro às nações com problemas econômicos.	Maior estabilidade, diminuindo oportunidades devido a desajustes rápidos. Cria mais espaço para vantagem competitiva, para que investimentos possam ser melhor planejados, recursos internacionais possam ser atraídos, entre outros.

Ambiente político-legal	**Implicações desta mudança**
Maior abertura comercial e integração econômica (blocos comerciais)	Enormes oportunidades para produção com custos mais competitivos, desde que satisfaçam às crescentes exigências dos mercados-alvo internacionais. Blocos comerciais representarão grandes oportunidades. Camargo Neto (2000) sugere que a ação mais forte e mais focada deve ser contra o subsídio à exportação dado pelos países desenvolvidos, notadamente EUA e Europa. Em 2010 não deverá mais existir.
Política antitruste (anticoncentração)	Mais rigorosas, evitarão concentração em alguns mercados, podendo afetar as estratégias das redes globais. Por outro lado, o mundo mais interconectado poderá mudar o que estas agências consideram como fronteiras do mercado.
Leis ambientais mais rigorosas ainda.	Trará restrições a diversas práticas agrícolas, restrições ao uso total de áreas, necessitando de ajustes, que trarão custos.
Maiores exigências de rotulagem	Trarão maior transparências às redes produtivas, aumentando custos, mas trazendo a informação desejada pelos consumidores.
Leis trabalhistas mais rigorosas tentando equalizar condições de trabalho/salariais no mundo	Trarão também impactos demandando ajustes para atingir os mercados mais exigentes. Será com certeza uma barreira não tarifária que será levantada.
Estabilidade de governo	Governos mais estáveis no mundo e a consolidação do processo democrático, trazendo maior previsibilidade.
Política de subsídios	Deverá cair sensivelmente com a maior relação entre os países. Será prática questionável dentro de 10 anos.
Normas de certificação de produtos e/ou processos	Será cada vez maior a exigência, principalmente para atender aos segmentos "premium". Oportunidade para selos e marcas. Atenção, para que estes certificados não se tornem barreiras não tarifárias.

Ambiente tecnológico	Implicações desta mudança
Maior desenvolvimento de raças adaptadas e com maiores especificidades, tais como precocidade, tamanho do animal, proporções de tipos de carnes e épocas de produção.	Permitirá sintonia quase perfeita entre a oferta e a exigência do consumidor final ou intemediário (frigorífico). Planejamento genético nos produtores da rede.
Vendas pela Internet ao consumidor final e páginas eletrônicas de comercialização	Serviços de venda e entrega nas casas dos consumidores estarão plenamente em uso, com compras pela web irão reduzir fortemente os custos de transação, possibilitando encontrar insumos, animais, frigoríficos e distribuidores nacionais e internacionais de maneira simples e eficiente.
Estoque computadorizado	Redes produtivas aplicarão os conceitos de "just in time".
EDI – troca eletrônica de dados	Será a ferramenta utilizada pela rede, desde supridores de insumos a pecuaristas até o distribuidor final (supermercado). Pedidos serão todos automatizados. Identificação do perfil dos vários segmentos de consumidores permitindo dimensionar e alcançar segmentos alvo de estratégias diferenciadas de marketing.
Dados de ponto de venda	Poderão estar disponíveis a todos os participantes da rede produtiva.
Produtos geneticamente modificados	Estarão em uso pelas redes, sendo fator diferencial o uso ou não uso Grandes progressos deverão existir nesta área.
Tecnologia da nutrição animal	Contribuirá fortemente para a especificidade dos animais, influindo nos teores desejados de nutrientes nas carnes.
Tecnologia de processamento	Permitirá pratos prontos e com sabor/maciez fortemente baseados em carnes, com os mais diversos teores, com conveniência e qualidade.
Tecnologia de bolsas e investimentos	Aumentará o número de agentes utilizando mecanismos de Bolsa
Ambiente sócio-cultural	**Implicações desta mudança**
Participação da mulher no mercado de trabalho maior ainda, concentração da população em grandes cidades e escassez de tempo, famílias menores	Crescimento dos serviços de alimentação (alimentação fora de casa), necessidades de produtos pré-prontos, embalagens individualizadas.
Envelhecimento da população	Mudanças na composição dos alimentos, carnes específicas terão que ser desenvolvidas para não existir perda de mercado.
Distribuição de renda	Melhoria na distribuição trará grande ganho ao mercado de carnes no Brasil.
Mudanças de estilo de vida e exigência por segurança dos alimentos	Para o segmento saudável, as redes de carnes deverão oferecer produtos específicos, fazendo uso da tecnologia. Será uma obrigação para boa parte dos segmentos de consumo, com maior rigor legal e de fiscalização

Fonte: autores. Agradecemos as contribuições da 1ª. Turma do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Agroalimentares do PENSA em Bebedouro, ao acadêmico Roberto R. Santos (FEA/USP).

6 AJUSTES A ESTAS MUDANÇAS: REDES EM OPERAÇÃO EM 2010

Como será então este negócio no futuro? Acredita-se que boa parte do mercado poderá se encaixar num cenário composto de 4 diferentes tipos de redes de empresas, que estão detalhadas na Figura 2. As redes seriam formadas por conjuntos de empresas de insumos, de pecuaristas, de frigoríficos e de distribuidores. Mais de um agente de cada um poderá fazer parte das redes, bem como empresas podem fazer parte de mais de uma rede. Existem redes em operação já no mercado brasileiro e mundial. Exemplos interessantes são a Farmland (cooperativa norte-americana), o Red Beef Connection no Brasil, a rede montada pelo supermercado Carrefour, entre outras.

Como todo trabalho que tenta antever cenários, o mesmo conta com diversas limitações, desde o número e a informalidade das entrevistas e os possíveis erros que possam ter sido cometidos. Porém, acredita-se que cumpriu o objetivo de trazer alguns pontos importantes para o debate do futuro do negócio de carnes bovinas. Foi visto que diversas estruturas poderão estar organizadas no futuro. Destacam-se quatro: 1) redes informais (baixo valor percebido); 2) liderança em custos com segurança; 3) o de redes com alto valor percebido e 4) de segmentos de mercado mais definidos. Todos representam oportunidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Diversas oportunidades surgem de uma análise como esta:

- Como as empresas envolvidas devem se posicionar?
- Alguns agentes das redes podem se encaixar em mais de um dos quadrantes?

À medida em que as mudanças previstas no ambiente sócio-cultural e político se fortalecerem, existirá a tendência de perda de espaço das redes informais e o crescimento das redes líderes em custo com segurança. Outro aspecto a ser considerado é que as redes de mercado definido, na verdade, são "nichos" dentro da rede com alto valor percebido. Critérios muito eficientes de coordenação deverão ser implantados para que estas redes possam operar adequadamente.

Como lição de casa, cabe agora às empresas que fazem parte deste negócio carnes, seja no setor de insumos, de produção agropecuária, de industrialização, de distribuição e de suporte trabalharem conjuntamente para que possamos galgar a posição de fornecedores mundiais de carnes ainda antes da data deste cenário, o que para nós é perfeitamente possível. Para isto, é fundamental o conceito de redes (networks), potencializando as ações coletivas que tragam ganhos a todos os envolvidos, o aporte cada vez maior de tecnologia das empresas de suporte (pesquisa, embalagens, transporte, estocagem, comunicação, seguros, financeiras e outras), uso do setor público como um facilitador, promotor do processo e fiscalizador (com poder punitivo) e, finalmente, o exaustivo uso das ferramentas de marketing citadas. Ficam como sugestão de um novo artigo, as metodologias para que as redes se estruturem.

FIGURA 2 As 4 principais redes globais (empresas de diversos países) que estarão operando em 2010

	REDES QUE ATUAM EM SEGMENTOS DE MERCADO MAIS DEFINIDOS	REDES QUE ENTREGAM CARNES COM ALTO VALOR PERCEBIDO
CRESCE O VALOR PERCEBIDO	Ex: orgânico, livre de geneticamente modificados. Características da rede: Altíssima qualidade/premium Tradição/artesanal Mercados fragmentados Pouca escala Custos e preços elevados Baixa elasticidade-preço da demanda Canais de distribuição sofisticados (boutiques) Comunicação dirigida Coordenada por "pools de produtores" e/ou frigoríficos Certificação comprovada e com credibilidade do atributo Competição por nichos/comunidades, definidos por valores e crenças dos consumidores	Características da rede: Forte presença de marcas Forte presença de tecnologia de embalagens Caráter multinacional Forte adoção tecnológica; produtos prontos e semi-prontos; marcas A e B dos mercados Necessidade de escala e altos volumes de vendas Marcas-próprias do varejo premium (modelo inglês) Forte orientação para o mercado Elevados gastos em comunicação (propaganda) Diferenciação em produtos, serviços, imagem Maior uso das técnicas de segmentação, com marcas, A, B e C pela mesma rede Elevada inovação e lançamento de novos produtos Coordenadas pelas multinacionais Planejamento conjunto da rede, com grande integração entre as empresas Distribuição extensiva em supermercados de muitos países

REDES INFORMAIS – BAIXO VALOR PERCEBIDO	REDES LÍDERES EM CUSTOS COM SEGURANÇA GARANTIDA
Características da rede: Sobrevivem da evasão fiscal Canais de distribuição alternativos, antiquados Abastecem mercados/países com poucos controles Produtos sem identificação de origem Foco em segmentos negligenciados Insumos sem controle de uso Relações (transações) de curto prazo Menor capacitação de mão-de-obra e gerencial	Características da rede: Podem ser coordenadas pelos varejistas globais Marcas-próprias dos varejistas ou coordenadas por multinacionais; marcas C, D e E dos mercados Tecnologias para redução de custos de produção e de transação Uso intensivo da logística, baixas margens Menor gasto em comunicação comparativo à rede de alto valor percebido Foco total em custos Qualidade e segurança – certificações e rastreabilidade Produto de combate às outras carnes mais baratas Presença de grupos de compras globais (centrais dos varejistas, no caso de liderança por frigoríficos) Enorme necessidade de escala e poder financeiro Presença de linhas de produtos com sinergia Coordenadas por redes de *fast-food* ou de refeições coletivas, com produtos mais granelizados Produtos próximos à rede de alto valor percebido, porém não inovadores Competição é dada pela melhor oferta em custos e o que for possível adicionar de serviços

→

CRESCE O TAMANHO DO MERCADO

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anualpec 2000 - FNP Consultoria e Comércio.

FAO (Food and Agriculture Organization) base de dados disponível no site www.fao.org

BALLOU, R.H - LOGÍSTICA EMPRESARIAL: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física – Editora Atlas, 392 p – 1ª. Edição - São Paulo.

BERMAN, B., 1996 - Marketing Channels, John Wiley And Sons, USA, 663 p.

BRESTER, G.W. & SMITH, V.H, 2000 – Here's the Beef – Choices, Second Quarter, p. 28-32

BRIDGEWATER, S & EGAN, C., 2002 – *International Marketing Relationships* – Palgrave, 288 p.

CORCORAN, K.; BERNUÉS, A. & BAINES R. – Marketing Scottish Beef and the Problem of the Changing Consumer - Proceedings of the X World Food and Agribusiness Congress of the International Food and Agribusiness Management Association – IAMA, Chicago (USA), June, 24-28, 2000, 10p.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E; STERN, L. & EL-ANSARY, A. - 2001 – *Marketing Channels* – Prentice Hall, 590 p.

Gazeta Mercantil, Frigorífico aumentam as Exportações, Caderno Finanças & Mercados, 07/09/00 pg. B-14.

GEMUNDEN, H.G.; RITTER, T. & WALTER, A. – 1997 – Relationships and Networks in International Markets – Elsevier Science – 460 p.

JOHNSON, G. & SCHOLES, K.. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, 4th. Edition, 1997, 866 p..

KOTLER, P. 2000 – Administração de Marketing - 10a. edição. Prentice Hall, 764 p.

KULARATNE, H. D.; STOREY G. G., 2000 – Vertical Coordination in the Beef Industry: Canadian Case Study- Proceedings of the Fourth International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen University, Netherlands, May 2000, p. 341-349.

LATVALA, T.; KOLA, J. – Consumers' Willingness to Pay for Information about Food Safety and Mintzberg, H.. The Rise and Fall of Strategic Planning – Prentice Hall, 1994, 458 p..

PINEDA, N., 2000 – Influência do Nelore na Produção de Carne no Brasil – Anais do Simpósio Nelore Associação dos Criadores de Nelore do Brasil, Hotel JP – Ribeirão Preto, 8 e 9 de Agosto de 2000, p. 3-13

PINHEIRO MACHADO, C.A & NEVES, M.F. , 2000 – Conseqüências da Abertura de Mercado Externo ao Produtor - Anais do Simpósio Nelore - Associação dos Criadores de Nelore do Brasil, Hotel JP – Ribeirão Preto, 8 e 9 de Agosto de 2000, p. 14-16.

ROCHA, J. C. M. C.; NEVES, M.F. & LOBO, R. B. – ***Vertical Alliances: The Case of Beef Chain in Brazil*** – Proceedings of the Third Internacional Conference On Agri-Food Chain/networks Economics and Management– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Campus de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo, 24 a 26 de Outubro de 2001, p. 98 (versão completa disponível no CD Rom do evento e na web).

ROSEMBLOON, B., 1999 – Marketing Channels – 6th. Edition, The Dryden Press, 688 p.

SAAB M. S., 1998 – A Diferenciação de produto como um Agente de Mudança nas relações Contratuais – Um Exemplo no SAG da Carne Bovinas no Brasil, dissertação de mestrado, FEA/USP, 1998

STERN, L. & EL ANSARY, A.I. & COUGHLAN, A.; 1996 - Marketing Channels – 5th. Edition, Prentice Hall, 576 p.

UMBERGER, W. J.; FEUZ, D. M.; CALKINS C. R.; KILLINGER K. M., 2000 – Consumer Preference and Willingness to Pay for Flavor in Beef Steaks - Proceedings of the X World Food and Agribusiness Congress of the International Food and Agribusiness Management Association – IAMA, Chicago (USA), June, 24-28, 2000, 17p.

USDA, 2000. Foreign Agricultural Service – Gain Report. Global Agriculture Information Network. Report # BR0617, 23 pp.

VERBEKE, W.; VIAENE J., 2000 – Demand-oriented Meat Chain Management: The Emerging Role of Traceability and Information Flows - Proceedings of the Fourth International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen University, Netherlands, May 2000, p. 391-401.

VINHOLIS, M. M. B., 2000 – Vertical Coordination in the Brazilian Beef Agribusiness System - Proceedings of the Fourth International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Wageningen University, Netherlands, May 2000, p. 349-357.

WILLIAMSON, O. E., 1985. The Economics Institutions of Capitalism. The Free Press, 1985, 445 p.

ZYLBERSZTAJN D. & NEVES, M.F. (coordenadores), 2000 – Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares – Editora Pioneira, 367 p.

ZYLBERSZTAJN, D. & PINHEIRO MACHADO FO., C.A, 2000 – Competitiveness of Meat Agribusiness Chain in Brazil and Extensions for Latin America. Paper prepared for the "Globalization, Production, Siting and Competitiveness of Livestock Production – Conference and Round Table – Braunschweg, Germany, set 2000, 14 p.

ZYLBERSZTAJN,D & FARINA,E.M.M.Q., 2000. Strictly Coordinated Food Systems: Exploring the limits of the Coasian firm. International Food and Agribusiness Management Review, 2(2):249-265.