

*Demanda*

# Para crescer, pecuária precisa incrementar habilidades

Jim Budzynski \*



ACERVO ACIB

*Terminação de animais em pastagem com foco na promoção da “marca nacional” da carne bovina*

Algumas necessidades comuns, partilhadas pelos setores industriais e governamentais que atuam na pecuária, incluem: aumento do acesso aos mercados internacionais, renovação do sistema sanitário e de certificações, modernização da infra-estrutura e estabilização do crescimento da economia brasileira. Para aumentar o acesso aos mercados externos, é imprescindível ao Brasil remover as barreiras comerciais protecionistas e desenvolver acordos comerciais de longo prazo que sejam justos para todas as partes. O recente sucesso do Brasil na expansão de suas exportações tem criado cada vez mais barreiras, que devem ser superadas.

O crescimento da população e o aumento da renda *per capita* levarão ao aumento

global do consumo de carne na próxima década. Os produtores brasileiros devem estar aptos a acessar e utilizar novas e mais sofisticadas técnicas de melhoria do produto final na produção e no processamento de produtos de origem animal. Além disso, ter informações-chaves para obter acesso a fontes de

ingredientes concentrados a preços competitivos é importante para manter a competitividade global. As renovações no sistema sanitário e de certificações habilitam o Brasil a prover garantia de segurança a clientes globais em potencial, assim como permitem a remoção das barreiras comerciais sanitárias.

O Brasil deve incrementar sua habilidade em alcançar, a um custo competitivo, clientes interessados em fontes de proteína animal, sejam domésticos ou internacionais, construindo para isso infra-estrutura de transportes e portuária de padrão internacional. Uma economia forte permitirá à indústria acessar

TABELA 1 | OBJETIVOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MARCAS PARA A CADEIA DE PRODUÇÃO DE CARNES BRASILEIRA

	AVICULTURA	BOVINOCULTURA	SUINOCULTURA
Intimidade com o cliente (foco no mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Direcionar as vendas na China e nos Estados Unidos</li> <li>■ Melhorar a indústria para coordenação do varejo</li> <li>■ Entender as percepções de saúde dos consumidores doméstico e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover pesquisa de mercado para entender consumidores dos mercados doméstico e internacional. Acompanhar o crescimento natural</li> <li>■ Negociar para ter acesso aos mercados dos Estados Unidos e do Japão</li> <li>■ Usar informação doméstica do consumidor para melhorar a segmentação, o foco e o desenvolvimento de estratégias</li> <li>■ Estabelecer confiança na aliança produtor-processador, coordenação, desenvolvimento de estratégias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Direcionar atenção para os mercados de Japão, China, Coréia do Sul, Estados Unidos, África do Sul, Zona do Tratado Andino</li> <li>■ Entender os consumidores internos para quebrar paradigmas</li> <li>■ Segmentar o mercado interno e desenvolver canais especializados (escolas, lojas especiais)</li> <li>■ Reduzir as barreiras sanitárias</li> <li>■ Promover coordenação em cadeia</li> </ul>
Liderança de produto (foco na marca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desenvolvimento de novos produtos de valor agregado</li> <li>■ Melhor comunicação para os consumidores dos atributos positivos</li> <li>■ Promoção geral para criar imagem positiva do Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover a padronização de cortes na indústria para aumentar a consciência do consumidor internacional e construir confiança e imagem de qualidade (churrascarias)</li> <li>■ Forte educação doméstica e foco na comunicação de marketing</li> <li>■ Uniformidade da carne através de genética e sistemas de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Criar instituto nacional para fornecer melhores informações sobre a produção internacional e demanda para assistência aos esforços de vendas</li> <li>■ Estabelecer comunicação com médicos e consumidores para alavancar um selo de qualidade (fortalecer o valor do selo)</li> <li>■ Aumentar as ofertas de produtos através de cortes in natura.</li> </ul>
Excelência operacional (foco na operação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reestruturar o sistema de sanidade animal (PPP e coordenação, sistemas de monitoramento constantes)</li> <li>■ Equipar o governo para a parceria público/privada</li> <li>■ Estradas, portos, containers</li> <li>■ Encaminhar necessidades de informação e reduzir burocracia- Parceiras em rodovias, setor elétrico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construir pacote de valor internacional (certificação, segurança, qualidade)</li> <li>■ Coordenação da cadeia de suprimentos interna</li> <li>■ Atuar sobre a febre aftosa-Baixar o risco de outras doenças e seu uso como barreiras</li> <li>■ Reestruturar infra-estrutura logística (despacho, portos, aeroportos, estradas e trens)</li> <li>■ Viabilizar acesso ao Oceano Pacífico</li> <li>■ Melhorar a consciência do produtor dos riscos sanitários (programas para controle de risco e adoção de boas práticas)</li> <li>■ Parceria público-privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzir a burocracia da indústria e do governo</li> <li>■ Tornar a cadeia de suprimentos doméstica mais integrada</li> <li>■ Manter controle rígido sobre níveis de resíduos</li> <li>■ Atuar sobre a segurança dos alimentos, biossegurança através de uma estratégia sanitária regional, com inspeções eficientes, melhor rastreabilidade e parceria público/privada</li> <li>■ Adequar portos, rodovias, capacidade, cadeia frigorífica e logística</li> </ul>

TABELA 2 | CONTRIBUIÇÃO ESPERADA DOS SEGMENTOS ENVOLVIDOS NA CADEIA DE PRODUÇÃO DE CARNES

DISCIPLINA DE VALOR	OBJETIVO	INDÚSTRIA %	GOVERNO %	COMÉRCIO/UNIVERSIDADES %
Intimidade com o cliente	Inteligência de mercado	65	10	25
	Canal e segmentação	90	0	10
Liderança de produto	Posicionamento global da carne	80	15	5
	Desenvolvimento de produto	90	0	10
Excelência operacional	Sistemas sanitários	20	60	20
	Infra-estrutura	15	75	10

capitais a taxas competitivas, assim como irá gerar consumidores com a renda disponível necessária para melhoria da dieta e aumento do consumo de proteína animal. Três elementos devem nortear as discussões da cadeia de produção de carnes (Tabela 1): “intimidade com o cliente” (entendendo os mercados e identificando as necessidades dos clientes), “liderança de produto” (construindo produtos e marcas) e “excelência operacional” (administrando uma indústria eficiente e competitiva). Em relação a esses valores, alguns objetivos devem ser estabelecidos, visando ao desenvolvimento da cadeia de produção:

- **Intimidade com o cliente:** consiste em conseguir melhor conjunto de informações da estrutura e do potencial dos mercados doméstico e internacional. Frente a esse conjunto de informações, deve-se desenvolver melhor coordenação entre o canal de alimentos do varejo e os fornecedores de fonte de proteína animal que otimizam o desenvolvimento do produto e a eficiência na cadeia de suprimentos, com foco no cliente. Uma opção para alcançar esse objetivo consiste em aumentar os níveis de segmentação e posicionamento nos mercados domésticos e internacionais.
- **Liderança de produto:** para alcançá-la, deve-se inicialmente entender como é vista a indústria brasileira de carnes pelo consumidor global, construindo-se um plano para promovê-la nos mercados internacionais. Esse último

aspecto implica aumentar o foco e a habilidade da indústria em desenvolver produtos que atendam também às necessidades de um mercado doméstico crescente.

- **Excelência operacional:** só será alcançada com um sistema sanitário robusto, que garanta aos consumidores de todo o mundo a qualidade e a segurança das carnes brasileiras, provendo mecanismos para superar barreiras sanitárias no comércio internacional e aumentando a qualidade do transporte brasileiro e da infra-estrutura da indústria. Isso permitiria consolidar um sistema de entrega com custos competitivos para os mercados doméstico e externo.

Além disso, o desenvolvimento econômico e a reforma tributária poderiam ajudar a aumentar a renda do consumidor e permitir o crescimento efetivo da cadeia de produção. É fundamental, contudo, que sejam desenvolvidas estratégias de *marketing* consistentes, de longo prazo (“disciplina de valor”, Figura 1), tanto para a cadeia de produção quanto para os setores em particular. Quando a organização (e/ou o país) começa a tomar decisões investindo na “disciplina de valor”, deve-se levar em consideração que as empresas dessa cadeia se alinham entre si e atraem clientes baseadas nas suas próprias “disciplinas de valor”.

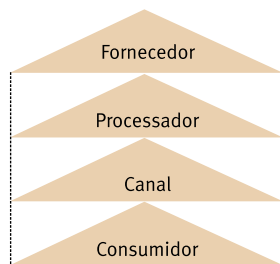
Para cada um dos valores, podem ser estimadas as contribuições relativas da indústria, do governo e do comércio, nas fases futuras de desenvolvimento da

cadeia (Tabela 2).

Experiências internacionais sugerem que o desenvolvimento dessas ações multidisciplinares deve ser sustentado por grupos de trabalho que reúnam representantes da indústria, governo e setores da pesquisa, instituídos como câmaras setoriais. Alguns desses grupos específicos de trabalho seriam aconselháveis, no caso da cadeia de produção de carnes do Brasil:

- **Grupo de *marketing* doméstico:** foco no aumento da inteligência e habilidades, em relação às estruturas de mercado doméstico, perspectivas do consumidor brasileiro, evolução e desenvolvimento do canal de distribuição, do *marketing* e de produtos-chaves. Esse grupo deve ser direcionado aos representantes da indústria, incluindo consultores (particularmente envolvidos com o *marketing* do consumidor e experiências no varejo) e representantes acadêmicos (que podem levar à coleta e disseminação da inteligência de *marketing* para parceiros da indústria). Deve-se assegurar que todas as empresas tenham acesso a dados qualitativos de *marketing*, para a criação de subníveis internos.
- **Grupo de *marketing* internacional:** foco na inteligência internacional de *marketing*, com alvo nas exportações, na remoção de barreiras comerciais e nas estratégias globais de promoção da carne brasileira. Esse grupo deve incluir alguns membros-chaves do governo (inteirados em promoção

FIGURA 1 | ESTRATÉGIA DE “DISCIPLINA DE VALOR” PARA ALINHAMENTO DA CADEIA DE PRODUÇÃO




comercial e responsabilidade de desenvolvimento de mercado), assim como parceiros de indústrias (de cada grande grupo de proteína animal, preferencialmente os maiores exportadores, que entendam as barreiras). Além disso, deve incluir representantes de associações comerciais que tenham especialização na promoção de *commodities*. Seu objetivo seria definir uma estratégia de segmenta-

ção para o Brasil, visando ao mercado global de carnes.

- Grupo de sistemas sanitários: foco na identificação e implementação de sistemas sanitários efetivos para assegurar a qualidade e a segurança da carne brasileira, permitindo a abertura de mercados estrangeiros, fechados devido a questões sanitárias. Esse grupo deve incluir representante do governo (responsável pelos sistemas

sanitários), assim como representantes operacionais da indústria (com treinamento em gerenciamento de qualidade). Agentes da indústria com especialização em “qualidade assegurada e operações” poderiam adicionar grande contribuição a esse esforço. Este grupo poderia colaborar com a força-tarefa de “marketing internacional” acima mencionada, na identificação de barreiras comerciais sanitárias.

- Grupo de infra-estrutura: foco na identificação e na priorização das necessidades de infra-estrutura da indústria, oferecendo suporte aos esforços do governo nessa área. Este grupo deveria incluir representantes do governo (responsáveis pelo planejamento de infra-estrutura) e membros da indústria (com treinamento operacional). Seu objetivo seria identificar, priorizar e suportar politicamente os projetos de infra-estrutura mais aptos a ajudarem as indústrias. 

\***Jim Budzynski** é consultor da empresa *BrightPath Strategies*.



A Elanco Saúde Animal está comprometida em participar ativamente da Cadeia de Alimentos, apoiando e trabalhando com pessoas e empresas que atuam nos diferentes elos das cadeias produtivas de proteína animal, sempre com o objetivo de garantir a qualidade e segurança dos alimentos consumidos diariamente.



**Elanco Saúde Animal**

Divisão da Eli Lilly do Brasil Ltda. - Av. Morumbi, 8264 • 04703-002 - São Paulo - SP  
0800 7710177 • elanco\_brasil@lilly.com

VZIN10