

# A pecuária do futuro

Francisco Vila

Consultor internacional

**A pecuária continua a ser uma atividade rentável. O que precisa mudar é o Modelo de Negócio para assegurar seu sucesso. Para criar cenários do futuro, nada melhor do que analisar as tendências do passado. Em linhas gerais, a bovinocultura passou por três grandes transformações**

**D**A PRÁTICA EXTENSIVA À PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA - Até a estabilização da moeda, a ordem do dia era ampliar o patrimônio e usar a terra com o baixo custo do sistema extensivo. Houve épocas, nos anos 80, com preços da arroba acima de US\$ 30 e um patamar de custo abaixo de US\$ 15. Grandes frigoríficos de renome internacional quebraram. Depois – coincidindo com a ascensão do Brasil à liderança mundial de exportação – o foco na fazenda concentrou-se nas diversas etapas da tecnificação. Logo se notou que sistemas mais sofisticados de produção aumentam o custo operacional e, assim, o risco do negócio. Durante esse período, o poder passou do produtor para os novos grupos frigoríficos. Porém, não existe caminho de volta para o bom e velho modelo da reserva patrimonial.

Atualmente, o setor passa por enormes mutações que ocorrem simultaneamente em todos os elos da cadeia. O provável resultado desse processo será uma cadeia mais integrada que funcionará de forma diametralmente oposta à tradicional bovinocultura. Quem mandará será o varejo, representando o “rei consumidor”, que exerce seu poder através da mídia (modismos), do supermercado (exemplo disso é o boicote à carne do Pará, na Amazônia brasileira) e da indústria de carne (novos patamares de qualidade e sanidade). Tudo com preços sempre apertados.

O contexto de negócios no mundo atual é mais complexo, cada vez mais integrado e preocupantemente dinâmico. Tudo muda o tempo todo. Como a lanchonete da esquina que quase não percebe que parte da sua clientela já se abastece nas modernas lojas de conveniência dos postos de gasolina, o produtor rural corre o risco de não enxergar a

tempo as profundas alterações que estão ocorrendo em todos os segmentos da sua atividade.

Podemos observar várias megatendências que passam a moldar a maneira de levar carne de qualidade à mesa do consumidor. Muitas vezes esquecemos que a pecuária não serve apenas para produzir boi, mas sim tem como objetivo final oferecer um alimento humano com características cada vez mais sofisticadas. Enquanto no passado o produtor vendia o que produzia (conforme critérios alheios e preferências pessoais), no futuro o frigorífico especificará o animal e suas características conforme os humores do mercado. Estamos assistindo à inversão da lógica na cadeia da carne e ao nascimento de um formato totalmente diferente nas regras comerciais.

Várias megatendências  
passam a moldar a  
maneira de levar carne  
de qualidade à mesa do  
consumidor

Como em muitos setores da economia, contratos de fidelização com premiação, esquemas preferenciais de financiamento e montagem de “projetos estruturados” (envolvendo fornecedores, produtores, frigoríficos, bancos e novos investidores) ganharão espaço e dividirão o setor de corte em quatro grandes classes: cerca de 1 milhão de pecuaristas de subsistência; 150 mil pecuaristas comerciais; 50 mil pecuaristas empresariais e algo em torno de 10 mil propriedades certificadas com processos moderníssimos de produção e gestão. Como o Brasil não deverá ser muito diferente dos Estados Unidos, pode-se antever a redução do rebanho para

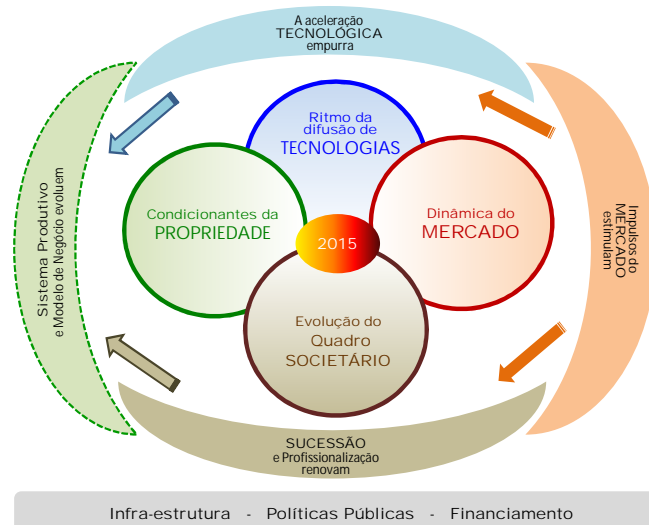
um patamar de 150 milhões de animais (cada vez mais precoces), o encolhimento da área de pasto na ordem de no mínimo 50 milhões ha e a desistência de 10 mil a 20 mil pecuaristas de porte médio e grande por motivos de aperto econômico ou falta de interesse dos herdeiros. Nos EUA, 30 mil produtores, ou seja, quase 1/3 desse segmento médio, deixaram a atividade entre 1990 e 2005.

Tudo isso mexerá com o paradigma da valorização. Conforme região, alternativa de uso e, nomeadamente, rede de infraestrutura, algumas terras ganharão, outras perderão valor real. Não existe mais o automatismo da “reserva de valor”. Não devemos ignorar que a América Latina possui 400 milhões ha de pasto, enquanto a tendência da bovinocultura é produzir mais, melhor e mais rápido, com cada vez menor uso de recursos naturais. Há terra sobrando!

**OPORTUNIDADES E PROBLEMAS** - Com uma perspectiva de crescimento da demanda global de 40% até 2020 e as vantagens competitivas das condições naturais do Brasil, a posição de líder de exportação está assegurada. No entanto, o que vale para o setor como um todo não é garantia de prosperidade para cada propriedade individual. Antes pelo contrário. Tanto no elo dos insumos como no da indústria da carne assistimos a uma verdadeira paranoia de concentração. O governo, através de financiamento maciço do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), acompanha com simpatia essa tendência. Algo semelhante, mas com característica diferente, ocorrerá no setor da produção também. A experiência de outros países, novamente, ensina o caminho. Através de alianças estratégicas horizontais (entre produtores) e verti-



FATORES QUE DETERMINAM O MODELO DA "PECUÁRIA 2015"



cais (com os parceiros antes e depois da porteira) o setor ganhará uma nova fisionomia. No meio da paisagem da concorrência pulverizada de milhares de produtores que competem pela preferência do comprador de gado, teremos ilhas de excelência funcionais e espaciais.

Os chamados clusters agregam bovinocultores com propriedades compatíveis para somar capacidade de produção e poder de barganha na negociação com fornecedores, bancos e frigoríficos. Qualidade do produto (sempre certificada), dimensão mínima de produção acima de 1.000 animais/ano e características de gestão como boas práticas, pontualidade e fidelidade representam a senha de acesso para esse seletivo "clube de produtores". Já tivemos uma primeira amostra disso com a Lista Trace após o embargo da União Europeia (UE). Outros exemplos são iniciativas como o Programa Angus ou Quality Farm.

A concentração espacial tem a ver com o alto custo logístico no Brasil. A lei do mercado estipula que ninguém compartilhe seu lucro com ninguém. A única exceção é a divisão de lucros resultantes de esforços comuns para reduzir custos externos. A sobrevivência num mercado competitivo dá-se através da economia do desperdício dentro da fábrica ou fazenda e entre as unidades que compõem a cadeia produtiva. Há anos as indústrias automobilísticas e das linhas brancas aplicam o chamado *supply chain management* até o extremo para espremer o último centavo das atividades como transporte ou armazenagem. O trata-

mento pré-abate passará a ser tão importante quanto a sofisticada formulação de suplementos e de ração.

Como ninguém pode se queixar da ausência de generosas condições naturais, o mesmo vale para a ampla oferta de tecnologias de ponta em todos os domínios do processo produtivo. O Brasil é líder em transferência de embriões, ocupa uma posição de destaque no programa do genoma do boi, produz os insumos mais sofisticados do mercado global, já totalmente tropicalizados, e oferece sistemas de proteção de risco (BM&F). Esses fatores, entretanto, perdem parte de seu significado por não serem aplicados de forma e intensidade adequada pelo produtor. Ou seja, não falta nada na prateleira das oportunidades. Temos mercado (interno e externo), possuímos um amplo leque de opções tecnológicas. E da terra, água e sol nem precisamos falar.

**AGIR PARA SOBREVIVER E CRESCER** - O que falta, então, para assegurar uma pecuária (mais) rentável daqui para frente? Além da já referida infraestrutura precária, são dois os fatores que limitam a rentabilidade do setor.

Antes de tudo precisamos de empresários rurais que enxerguem as perspectivas extraordinárias de uma produção profissionalizada com escala e dentro de arranjos estratégicos com os outros elos da cadeia. Os atuais donos, protagonistas do primeiro salto qualitativo dos anos 90, não podem ser cobrados para capitanearem também a próxima revolução. Serão os sucessores, com formação atualizada, e

a genética empreendedora das gerações anteriores que definirão quem vai resistir contra a invasão dos agricultores, indústrias transformadoras de matéria orgânica e investidores financeiros que dominarão a pecuária na década de 2015 a 2025.

Sem um novo perfil de empresário rural com competência técnica e de liderança, de pouco adiantam as soluções tecnológicas das empresas de insumos ou dos consultores especializados. Alguém terá que assumir a responsabilidade para estruturar, motivar e acompanhar o longo e laborioso processo de capacitação dos homens que executam o trabalho na fazenda. É verdade que os meios de ensino eletrônico facilitarão a tarefa. No entanto, como o empresário rural terá que buscar suas alianças com os colegas e os outros elos da cadeia para ganhar escala, ele precisa também reformular a receita do trabalho eficaz em sua propriedade. A notória falta de profissionais técnicos e de apoio é o principal fator isolado que representa uma verdadeira barreira contra uma pecuária mais rentável e, assim, sustentável. A chave do sucesso está exclusivamente nas mãos do dono. Juntamente com o sucessor, os consultores e o gerente da fazenda, ele definirá o novo Modelo de Negócio ou entrará numa espiral de melancolia. A oportunidade existe, mas precisa ser conquistada. A fórmula é integrar e sincronizar os impulsos do mercado com as soluções tecnológicas e a realidade existente na fazenda. Não existe receita mágica. Cada caso é um caso.