

## **Estudo avaliativo da cadeia produtiva da carne bovina no Mato Grosso do Sul**

### *Study of chain productive of beef in Mato Grosso do Sul*

**Renato de Oliveira Rosa**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[adm.renato.rosa@gmail.com](mailto:adm.renato.rosa@gmail.com)

**Denise Barros de Azevedo**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[denise.barros@ufms.br](mailto:denise.barros@ufms.br)

**Guilherme Cunha Malafaia**

Embrapa - Gado de Corte  
[gui.cunha@gmail.com](mailto:gui.cunha@gmail.com)

**Luanna Lise Kimura Magalhães**

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[luanna.lise@gmail.com](mailto:luanna.lise@gmail.com)

#### **Resumo**

Este estudo busca compreender os fatores pertinentes no elo produtivo da carne bovina para aumentar a competitividade por meio da análise de informações geradas por dados secundários. Através deste, buscando identificar os ambientes organizacional e institucional da cadeia, apontando os fatores críticos que interferem diretamente na competitividade da cadeia. De acordo com este cenário, o trabalho buscou identificar a cadeia produtiva da carne bovina do Mato Grosso do Sul, para desenvolver dados suficientes para melhor análise dos agentes ativos nessa cadeia, buscando mensurar seus elos de importância. Os dados apontam para um setor em crescimento, tendo em vista que o estado tem o quarto maior rebanho do país, e é o terceiro produtor de carnes nacional.

**Palavras-chave:** Gado de Corte, Competitividade, Cadeia Produtiva.

#### ***Abstract***

*This study seeks to understand the relevant factors in the production link of beef to increase competitiveness by analyzing information generated by secondary data. Through this, trying to identify the organizational and institutional environments chain, pointing out the critical factors that directly affect the competitiveness of the chain. Under this scenario, the study sought to identify the supply chain of Mato Grosso do Sul, to develop sufficient data to better analyze the active agents in this chain, seeking to measure their importance links. The data*

*point to a growing industry, given that the state has the fourth largest herd in the country, and is the third producer of national meats.*

**Keywords:** *Beef Cattle, Competitiveness, Supply Chain.*

## 1. Introdução

A carne bovina é a quarta maior consumida no mundo, sendo a primeira pescados, seguida pelos suínos e frangos. O Mato Grosso do Sul (MS) ocupava o quarto maior rebanho bovino do Brasil, com 21.498.382 bovinos, com participação de 10,9% no efetivo total segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística ([IBGE], 2012a). A Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) destaca que a carne bovina é um dos principais produtos do agronegócio brasileiro, presente em praticamente todos os estados. Segundo o IBGE, existem no Brasil 2,67 milhões de estabelecimentos agropecuários com bovinos no país. A cadeia produtiva da carne movimentava R\$ 167,5 bilhões ao ano e gera perto de 7 milhões de empregos, segundo a CNA (2014).

Segundo Neves (2010), o método para estudo da cadeia produtiva de carne bovina é dividi-la em processos, assim demonstrando os elos existentes entre si e suas interdependências. Antes da Fazenda, é definido pela abrangência na parte de insumos de sua produção, como genética, suplementação alimentar, tratores, combustível, aditivos e vitaminas, entre outros. Na fazenda, o processo se define no manuseio dos animais, na sua alimentação e na formação propriamente dita, onde há preocupação com produção em longa escala e de qualidade. Após a fazenda, se refere a distribuição, desde a forma de abate até o arranjo de como será vendido e o valor agregado ao trabalho.

A demanda por carnes deverá manter um forte ritmo de crescimento nos próximos anos com a manutenção do crescimento demográfico, aumento de renda da população mundial e urbanização. Por outro lado, a produção deve crescer baseada no aumento da produtividade e uso de novas tecnologias. A taxa de crescimento da produção dos países em desenvolvimento será maior que dos desenvolvidos, fazendo com que, até 2020, 61% da produção mundial de carne venha de países em desenvolvimento (Neves, Zylbersztajn, Machado Filho, & Bombig, 2002).

A coordenação de uma cadeia produtiva é essencial para a eficiência e sucesso da mesma, visto que as “cadeias coordenadas conseguem suprir o mercado consumidor de produtos de boa qualidade, de forma competitiva e sustentável no tempo” (Castro, 2001, p. 61). O agronegócio é definido como um “conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais” (Castro, 2001, p. 57).

Com relação à evolução da produção mundial de carne bovina, contemplando carnes in natura, industrializada e salgada, assim como miúdos e tripas, o Brasil detinha a segunda colocação em 2009, com 16,0%, com cerca de 9 milhões de toneladas eqc (equivalente carcaça), atrás dos Estados Unidos, que responderam por 21,0% do total produzido naquele ano. O terceiro maior produtor de carne bovina em 2009 foi a União Europeia (UE) com 14,0% da produção mundial, aproximadamente 8 milhões de toneladas de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes ([ABIEC], 2011).

A cadeia produtiva da carne bovina no MS, objeto deste estudo, encontra-se numa situação onde é necessário cada vez mais promover a produção com ganhos de produtividade, qualidade e sustentabilidade. Entretanto, é necessário aprofundar os conhecimentos sobre a situação atual da mesma, sua estrutura, seus gargalos e potencialidades, para que os agentes da cadeia possam coordenar melhor suas atividades, estabelecendo assim, estratégias individuais e coletivas mais competitivas. Cabe salientar que os estudos mais recentes sobre essa temática são de Michelset, Spreser e Mendonça (2001) e Neves et al. (2002),

necessitando-se, assim, de informações mais atualizadas para que os gestores públicos e privados possam tomar decisões com menor risco.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Pesquisa Bibliográfica**

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. O objetivo é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um tema específico, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Para Araújo e Mendonça (2009), a pesquisa bibliográfica traz o conhecimento disponível na área, identificando teorias já produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para compreender ou explicar o objetivo (problema) da investigação. É fundamental a todos os demais tipos de investigação, já que não se pode proceder ao estudo de algo, sem identificar o que já foi produzido sobre o assunto, evitando tomar como inédito o conhecimento já existente, repetir estudos já desenvolvidos, bem como, elaborar pesquisas desguarnecidas de fundamentação teórica. Por ser etapa obrigatória a todos os demais tipos de pesquisa, não há unanimidade entre os autores sobre a caracterização de estudos eminentemente bibliográficos como pesquisas científicas, embora este tipo esteja presente na maioria das classificações.

Uma vez que quaisquer tipos de pesquisa necessitam ser precedidos pela pesquisa bibliográfica e considerando a importância da revisão de literatura para todas as áreas, o presente estudo contém uma pesquisa bibliográfica sobre o conceito de cadeia produtiva.

Este trabalho faz parte da dissertação de mestrado de Luciano Soares Quevedo, com o título (Diagnóstico Estratégico da Cadeia Produtiva da Carne Bovina no Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2014) realizada no Programa Kroton Gestão Agro-Industrial da Uniderp. A pesquisa foi realizada através de parceria com o Professor Doutor Guilherme Cunha Malafaia, Pesquisador da Embrapa Gado de Corte e Orientador deste trabalho. Este projeto de Pibic faz parte do projeto da Embrapa Gado de Corte e Uniderp. Os professores envolvidos no projeto são: a Professora Doutora Denise Barros de Azevedo, o Professor Doutor Guilherme Cunha Malafaia, o Professor Doutor Alberto de Barros Aguirre e o Professor Doutor Daniel Massen Frainer.

### **2.2. Pesquisa documental**

A pesquisa documental segue os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002).

Para alcançar os resultados da pesquisa, este trabalho utilizou-se de dados da pesquisa do apresentados por pesquisas publicadas, por censos agropecuários, publicações de instituições que fomentam a pecuária tal como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Famasul, Aliceweb2 entre outros.

### **2.3. Pesquisa descritiva**

A pesquisa descritiva procura, a partir de dados existentes na realidade (tal como se apresentam), verificar a relação existente entre variáveis importantes de um dado objeto de

investigação, para melhor explicá-lo. Neste tipo de estudo não serão mudadas informações ou práticas existentes na realidade, os dados serão coletados sem alterações pra que sejam organizados e analisados, obtendo-se a confirmação ou não das hipóteses levantadas. É um dos tipos de pesquisa mais utilizados nas Ciências Sociais (Araújo & Mendonça, 2000).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

#### **2.4. Construção de tabelas**

Foi designado de acordo com as reuniões, coletar dados exportação e importação com base do AliceWeb2, um Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior, da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

De acordo com a fonte, realizou-se item por item, uma pesquisa de dados para fazer o levantamento de quanto o Mato Grosso do Sul exporta e o que está sendo exportado e importado especificamente, mês a mês. Sendo peças congeladas, tipos de bovino, assim realizando consequentemente uma segunda análise, que faz uma correlação de uma retrospectiva de 5 anos, de 2010 a 2014, verificando qual o crescimento significativo no mercado.

As tabelas foram utilizadas como fonte para a análise de dados delimitando a variedade de exportação e importação que ocorre em cada mês e quais são as exigências do mercado, assim observando a sua produtividade significativa do Brasil em relação ao mundo. O ano de atualização da tabela foi de 2012, pois são os dados mais completos na integra disponibilizados recentes pelo site AliceWeb2, os anos de 2013 á 2015 até a data da pesquisa era insuficientes para a análise.

### **3. Resultados e discussão**

#### **3.1. Análise da competitividade dos elos da cadeia produtiva da carne bovina do MS**

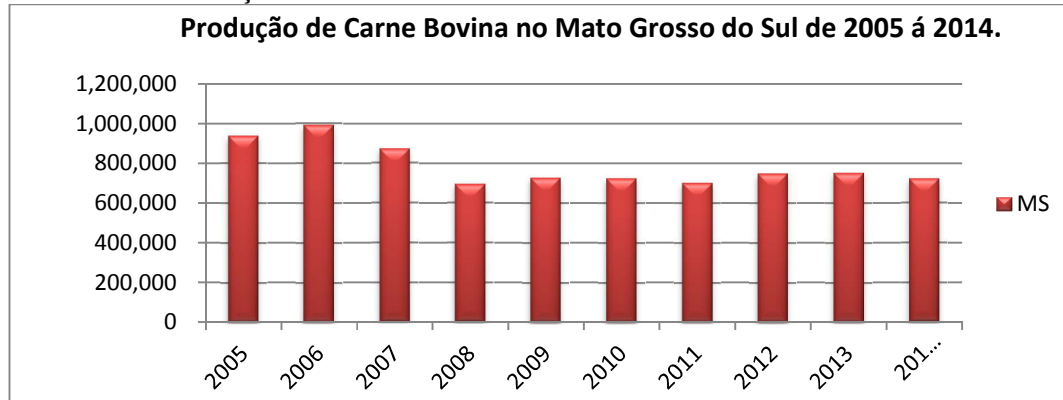
Em 2011 o Mato Grosso do Sul atingiu apenas 3,1 milhões. As principais razões que explicam essa queda foram a falta de pastagem e os resultados ruins da estação de programação de ciclos de produção que forneceu um descarte maior de vacas. Os valores de exportação brasileira, segundo a MDIC (2015) apresenta níveis de crescimento médio de 21,5% a.a., de 1995 a 2006.

O rebanho bovino de Mato Grosso do Sul, teve um crescimento acentuado desde a criação do estado até o início dos anos 90, quando se estabilizou, teve um pequeno período de retração e apresenta atualmente um crescimento discreto. Convertendo estes valores para moeda nacional e especificando melhor cada tipo de carne in natura, observa-se que a carne desossada de bovino congelada representou 85% do total arrecadado, isto corresponde a um pouco mais de R\$ 852 milhões de reais referentes das aproximadamente 98,5 toneladas exportadas. As carnes desossadas de bovino, frescas ou refrigeradas representou 15% de um total de pouco mais de 1 bilhão de reais arrecadados com as exportações no ano de 2012 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2015).

Foram selecionados os principais Estados produtores, reunindo São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás e Rio Grande do Sul. Os dados apresentados no gráfico 1 são em tonelada equivalente-carcaça, a medida utilizada para padronizar a pesagem da carne bovina. O estado de Minas Gerais é responsável por cerca da maior produção de acordo com a serie de 2005 a 2014, demonstrando uma média de cerca de 951.005Tonelada equivalente-carcaça. Porém o estado do Mato Grosso do Sul mostrou uma grande produção nos anos de

2005 até 2007, tendo uma média de 931.647Toneladas equivalente-carcaça, contribuindo para que o Brasil até 2014 fechasse com 8.520.651Tonelada equivalente-carcaça, sendo responsável por cerca de 19,9% da exportação mundial, ficando em segundo lugar no ranking, ficando apenas atrás da Índia, segundo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (United States Department of Agriculture [USDA], 2013).

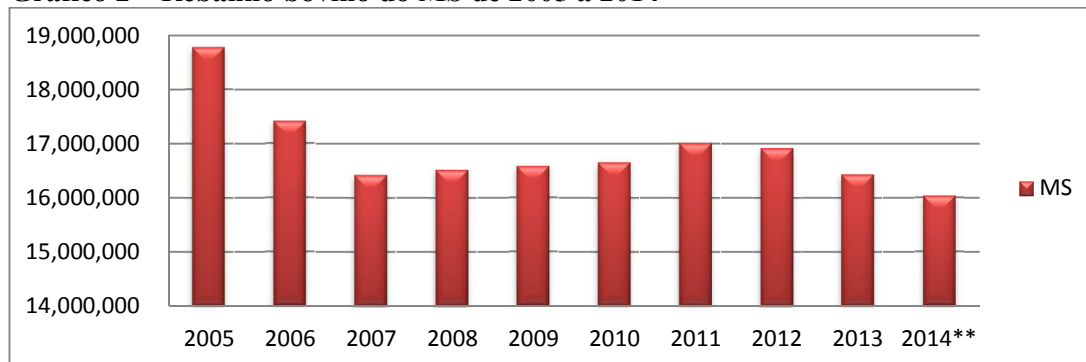
**Gráfico 1 – Produção de Carne Bovina no Mato Grosso do Sul de 2005 á 2014**



Fonte: elaborado pelos autores.

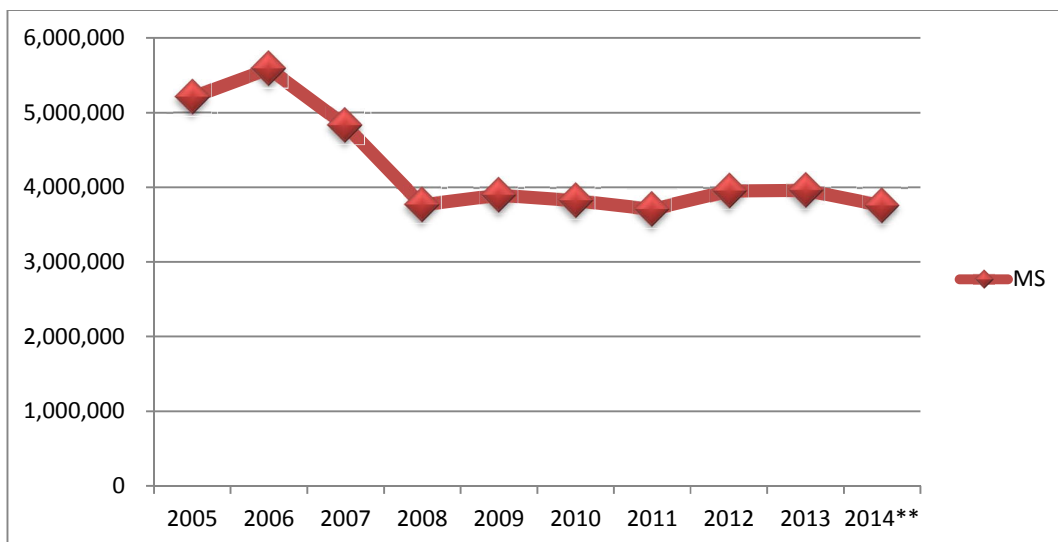
É possível analisar que o Estado de Mato Grosso do Sul teve seu ápice no ano de 2006, tendo 990.070 tonelada equivalente-carcaça, mantendo uma linha continua nos anos seguintes, de 2008 á 2014, com média de 722.121 tonelada equivalente-carcaça segundo o gráfico 2. A estabilidade no peso pode ser dado por dois fatores, sendo avanços tecnológicos e o investimento por parte dos produtores aliado as boas práticas de manejo. Gerando um grande ganho em produtividade e aumentando a competitividade do estado no setor.

**Gráfico 2 – Rebanho bovino do MS de 2005 á 2014**



Fonte: elaborado pelos autores.

O maior abate do estado de Mato Grosso do Sul foi no ano de 2006, sendo responsável por cerca de 5,5 milhões de cabeças abatidas. No ano seguinte, em 2007, ocorreu o declínio de cerca de 757 mil cabeças, fazendo com que o estado diminui-se gradativamente o abate, criando uma linearidade nos anos seguintes de 2008 até 2014, fazendo com que as cabeças abatidas fossem 4,2 milhões de cabeça.

**Gráfico 3- Evolução do Abate de Bovinos no Mato Grosso do Sul de 2005 há 2014.**

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico 3, a evolução do abate de bovinos no Mato Grosso do Sul se mostrou regular através dos anos, trazendo uma estabilização no abatimento. Mesmo com uma diminuição no ano de 2014 em relação a 2013, é esperado o aumento no setor pois o estado vem investido em tecnologias de manejo para melhoramento de carne, além de abrir mercado para os frigoríficos, buscando aumentar a competitividade do estado com Minas Gerais, que é responsável por cerca de quase 27% do abate.

O Brasil é dono do segundo maior rebanho efetivo do mundo, com cerca de 200 milhões de cabeças. O estado de Minas Gerais possui o maior Rebanho Bovino dentre os principais estados, totalizando até o ano de 2014 cerca de 21,9 milhões de cabeças, com uma diferença de 3,3 milhões de cabeças para o segundo colocado Goiás com total de 18,5 milhões de cabeças. Porém de 2005 até 2011 o estado de Mato Grosso do Sul ocupava o segundo lugar, tendo uma média de 17 milhões de cabeças.

O Rebanho Bovino de Mato Grosso do Sul, teve um crescimento acentuado desde a criação do estado até o início dos anos 90, quando se estabilizou. No gráfico 2 é possível observar a ocorrência de uma retração mostrando historicamente que em 2014 apresentamos o menor rebanho bovino chegando a 16 milhões de cabeças, salientando o baixo crescimento do setor. A principal causa dessa retração e diminuição do crescimento se deve a influência do comportamento do preço do boi gordo na dinâmica do abate.

No que se refere ao consumo, este é influenciado por vários fatores, entre eles destacam-se a renda familiar, o preço da carne bovina e das carnes substitutas. Nesse contexto, o consumo de carne bovina no Brasil gira em torno de 32 Kg/per capita/ano (Anuário da Pecuária Brasileira, 2014).

Desta forma, conforme o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ([MAPA], 2013), em 2023 a projeção de produção da carne bovina será cerca de 10.935 milhões de toneladas. Esta é uma oportunidade para a cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul se organizar e aumentar a sua participação neste mercado.

É possível analisar um declínio significativo do período de 2005 onde se tinha 18,8 milhões de cabeças por ano, chegando em 2007 com total de 16,4 milhões de cabeças. A



queda de 2005 até 2007 totaliza uma variação percentual de 13% no período. Do ano de 2007 até 2014 existe uma média de 16,5 milhões de cabeças no Mato Grosso do Sul, mostrando que houve uma constância no rebanho bovino no Estado. Porém ocorreu uma diminuição de cerca de 1,5 milhões devido ao elevado custo de produção em meio à redução da margem de lucro do produtor.

### 3.2. Análises do ambiente organizacional e institucional da cadeia

As cadeias produtivas se tornaram um importante instrumento para incrementar o entendimento sobre o desempenho das empresas, possibilitando gerar conhecimentos ampliados para se traçar estratégias mais realistas para a sua gestão e tomada de decisões (Castro, 2001). Em consequência, o objetivo da pesquisa foi realizar um diagnóstico da cadeia produtiva da carne bovina no Estado de Mato Grosso do Sul, tendo enfoque na identificação do ambiente organizacional e institucional; e a percepção quanto a cadeia produtiva.

O Estado possui um efetivo de 21.498.382 cabeças de bovinos, o que corresponde a 10% do efetivo de bovinos do Brasil. Deste montante, 6.448.548 cabeças pertencem aos municípios pesquisados, que equivale cerca de 30% do efetivo de bovinos de Mato Grosso do Sul (IBGE, 2012a).

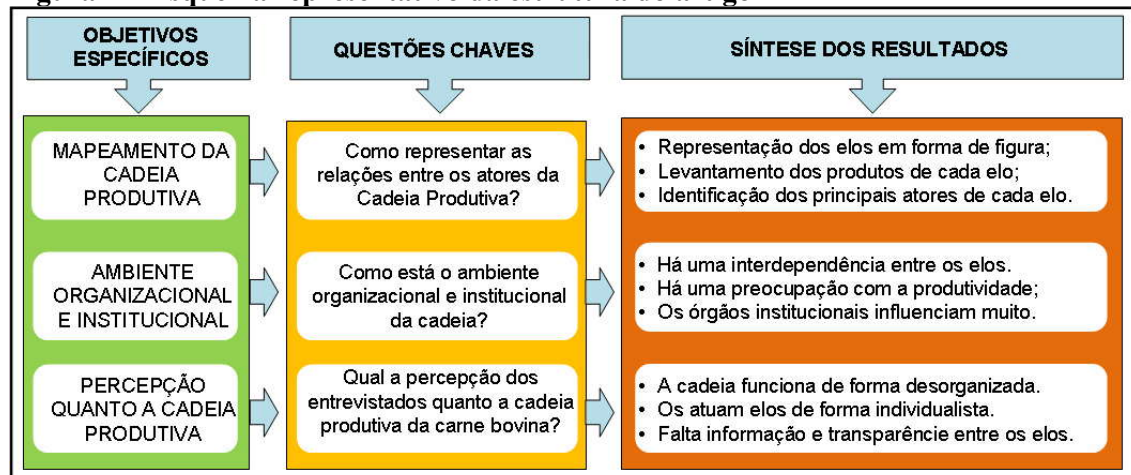
Em consequência, o objetivo da pesquisa foi realizar um diagnóstico da cadeia produtiva da carne bovina no Estado de Mato Grosso do Sul, tendo enfoque na identificação do ambiente organizacional e institucional; e a percepção quanto a cadeia produtiva. Esta parte do trabalho foi realizado através de um grupo de pesquisa da UNIVERP/EMBRAPA.

A finalidade foi analisar o ambiente organizacional e institucional de cada setor, além de identificar seus pontos críticos e oportunidades. Para tanto, pesquisou-se 58 representantes, distribuídos em cinco (5) segmentos: 1) insumos; 2) produção pecuária; 3) abate e processamento; 4) distribuição e varejo; e 5) órgãos institucionais.

### 3.3. Estruturação de Resultados

Os resultados foram estruturados em três etapas: a) mapeamento da cadeia produtiva; b) diagnóstico do ambiente organizacional e institucional da cadeia; e c) percepção quanto a cadeia produtiva da carne bovina. Para facilitar a visualização do capítulo, apresentam-se questões-chave e síntese dos resultados para cada objetivo específico, na ordem o qual os resultados são apresentados.

**Figura 1 – Esquema representativo da estrutura do artigo**



Fonte: elaborado pelos autores.

### **I) Setor de Insumos;**

O setor de insumos fornece produtos para praticamente todos os elos produtivos. Os principais produtos fornecidos aos pecuaristas são: arames, mourões, brincos, defensivos, fertilizantes, genética, implementos, produtos de nutrição e suplementos, óleo diesel, remédios, vacinas, sementes, máquinas e equipamentos, entre outros (Neves, 2012).

Conforme as empresas de insumos entrevistadas, 92,3% são casas agropecuárias e 7,7% são do segmento de sementes de pastagens. O critério de entrevista foi identificar representantes de cada elo, independente do segmento.

De acordo com entrevistados, em 76,9% das empresas pesquisadas, possuem em sua maioria produtos destinados a pecuária. Destes, em 69,2% os produtos pecuários representam acima de 81% dos produtos da empresa.

De acordo 46,2% dos entrevistados não percebem vantagens na organização dos produtores para comprar insumos. Estas empresas possuem somente um estabelecimento.

### **II) Setor de produção pecuária;**

A produção pecuária trata da forma de criação (intensiva e extensiva), sistema produtivo (cria, recria e engorda), além de outros aspectos de apoio, tais como sanidade animal, formação de pastos, gestão da fazenda, produção animal e comercialização.

A microrregião do Alto Taquari é a segunda maior produtora de bovinos de Mato Grosso do Sul, principalmente por causa dos municípios de Camapuã, Rio Verde de Mato Grosso e Coxim (IBGE, 2012a). No entanto, esta microrregião é também marcada pela produção agrícola, principalmente no município de São Gabriel do Oeste, um dos maiores produtores de milho (IBGE, 2012b).

O município de Campo Grande foi o maior produtor de bovinos desta microrregião e até o ano de 2010, quando esteve entre os 20 municípios com maior efetivo de bovinos do Brasil (IBGE, 2010).

### **III) O setor de abate e processamento;**

O setor de abate e processamento é responsável por transformar o boi em produtos com valor agregado, do qual fazem parte os matadouros, frigoríficos e indústrias processadoras de carnes e subprodutos. As empresas para exercerem suas atividades precisam ser registradas no Serviço de Inspeção Municipal (SIM), Serviço de Inspeção Estadual (SIE/MS) ou no Serviço de Inspeção Federal (SIF).

Frigoríficos com SIM, procurou-se informações junto às Prefeituras de municípios pesquisados, quanto a existência de frigoríficos registrados no SIM, mas não houve acesso a estas informações. Frigoríficos com SIE/MS em Mato Grosso do Sul há cerca de 19 frigoríficos registrados no SIE/MS, do qual o Abatedouro Inocência encontra-se paralisado (Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal de Mato Grosso do Sul [IAGRO], 2011).

A capacidade de abate diário de 16,450 mil cabeças de bovinos, abate-se efetivamente cerca de 13,268 mil cabeças, o que representa uma taxa média de 19% ociosidade da capacidade de produção, segundo os entrevistados.

Os principais frigoríficos com SIF de Mato Grosso do Sul são a JBS, a Marfrig e a Navi Carnes, que juntos abatem 7.263 cabeças de bovinos, o que representa cerca de 55% do total de abate.

### **IV) O setor de distribuição e varejo**

O setor de distribuição e varejo é composto de hipermercados, supermercados, açougues, churrascarias e restaurantes, que disponibilizam os produtos de origem bovina aos



consumidores finais, com valor agregado, ou seja, com cortes específicos ou com algum tipo de derivação.

Neste setor, não encontrou-se registros de quantitativo de empresas existentes. Assim, considerou-se informações da Telelista, atualizado até 2014, para os segmentos de restaurantes e churrascarias, açougues e supermercados.

Os restaurantes e churrascarias, também são considerados importantes varejistas do setor, mas oferecem seus produtos prontos para o consumo e estão em maior quantidade. Há cerca de 818 restaurantes e churrascarias no Estado do Mato Grosso do Sul, tendo maior concentração em Campo Grande com 544, seguindo de Dourados com 107 estabelecimentos. (Telelista, 2014).

Os açougues são estabelecimentos que fornecem produtos, principalmente in natura, além de outros produtos de conveniência. Há cerca de 150 açougues no estado, com 43 em Campo Grande e 22 em Iguatemi. (Telelista, 2014).

Os Hipermercados e Supermercados não há legislação específica que regulamenta a atividade de supermercado. No entanto, esta atividade é definida na legislação sanitária. A Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, dispõe controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos, entre outros (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2006).

#### **V) Órgão Institucional**

A cadeia produtiva é impactada por órgãos institucionais, tais como órgãos do governo e órgão de apoio, mesmo que estes não façam parte diretamente da referida cadeia. Segundo Lírio (2002), os órgãos institucionais procuram encontrar soluções inteligentes que assegurem a estabilidade de cada um dos atores de determinada cadeia produtiva.

Os órgãos do governo fiscalizam ou mesmo contribuem para o desenvolvimento da cadeia produtiva. Na fiscalização destaca-se o MAPA e a IAGRO. No desenvolvimento, destaca-se Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo (SEPROTUR).

Além disso, há órgãos de apoio que defendem os interesses de cada elo. Assim, relaciona-se os principais órgãos institucionais que impactam na cadeia produtiva da carne bovina em Mato Grosso do Sul.

Os órgãos institucionais, por sua vez, estão muito atuantes, dentro de seus objetivos e missões. A Famasul, as associações e os sindicatos procuram defender os interesses dos associados e discutir questões pertinentes. Os órgãos institucionais como Embrapa Gado de Corte e Seprotur, além de seus objetivos principais, juntam esforços para entender a cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul, por meio de encontros, reuniões, estudos e pesquisas. No entanto, não qualquer projeto consolidado no sentido de gerenciar e coordenar esta cadeia produtiva, como um todo.

#### **3.4. Identificando os pontos críticos que impactam na competitividade da cadeia produtiva da carne bovina**

A bovinocultura é a principal atividade econômica de Mato Grosso do Sul, mas, apesar da interdependência entre os atores da cadeia produtiva da carne bovina no Estado, estes agem isoladamente, sem considerar os impactos em outros elos desta cadeia. Todos estes elos apresentam tendências e características distintas, mas mesmo assim, por meio da coordenação destes atores e o compartilhamento de informações, poderia tornar esta cadeia muito mais competitiva.

Com base na pesquisa realizada com os entrevistados (58 entrevistados) chegamos a conclusão que 17,1% das respostas, o principal objetivo de uma cadeia produtiva é integrar as

empresas do setor. Em segundo lugar, com 8,5% das respostas está o desenvolvimento do setor e em terceiro, com 7% está aumentar a produção e as vendas.

Segundo Scavarda (2003), o objetivo básico da cadeia produtiva é maximizar a sinergia entre toda a cadeia, a fim de atender o consumidor final efetivamente, seja por meio da redução de custos ou pela agregação de valor aos produtos finais. Percebe-se que a resposta dos entrevistados vem de encontro com essa definição.

Segundo 10,6 % das respostas, o principal ponto crítico é a concentração dos frigoríficos. Em segundo lugar, com 9,4% encontra-se a falta de mão de obra especializada e em terceiro, com 8,2% está a falta de informação e transferência entre os elos e com o mesmo percentual (8,2%), destaca-se o alto custo de transporte e rodovias ruins.

O setor insumos está muito promissor, com tendência de crescimento. Neste sentido, os laboratórios de grande porte, que possuem marcas reconhecidas no mercado, ampliam seu mix de produtos, para atenderem o máximo de necessidades dos pecuaristas, o que dificulta a entrada de novos concorrentes neste mercado. Os varejistas agropecuários de grande porte, estão se expandindo para garantir uma maior fatia do mercado e estes se diferenciam principalmente pelo tamanho da estrutura física, grande variedade de produtos e principalmente por meio de serviços e assistência aos pecuaristas, no entanto, ainda assim, predomina-se os varejistas agropecuários de pequeno porte, com apenas um estabelecimento em seu município, visto aproveitarem as lacunas deixadas por varejistas de grande porte.

No setor produção pecuária, a tendência é se manter estável, em termos de espaço destinado para cria, recria e engorda de bovinos, no entanto, percebe-se um crescimento no tamanho de rebanho, utilizando-se o mesmo espaço. Isso é explicado pelo fato das propriedades de declararem estar mais profissionais, no sentido de produzir mais e melhor com os mesmos recursos, investindo-se em tecnologias tais como genética, nutrição, suplementação e confinamento, entre outros. No entanto, perdem o poder de barganha, pelo fato de seus produtos terem pouca diferenciação e número de propriedades ser muito grande, assim como o volume de matérias primas para os frigoríficos.

O setor de abate e processamento, por sua vez, apresentam tendência de crescimento, principalmente os frigoríficos de grande porte, tais com JBS, Marfrig e Navi Carnes, que juntas possuem 36% das unidades frigoríficas de Mato Grosso do Sul, o que representa 55% do mercado de carnes. No entanto, nos demais frigoríficos, de menor porte, possuem alto custo de operacionalização, margens apertadas, restrições de capacidade de produção e concorrência acirrada com frigoríficos de grande porte.

Já no setor de distribuição e varejo, a tendência é aumentar o volume de vendas de carne bovina, tanto *in natura* quanto industrializada. Este setor pode comprar carne em qualquer frigorífico, independente do porte, e estabelecer margens que cubram seus custos e garantam um retorno satisfatório. No entanto, percebe-se que este setor, principalmente de pequeno e médio porte, prefere comprar a carne em frigoríficos regionais e próximos e justificam que a qualidade da carne ser melhor e há estabelecimento de parcerias com os frigoríficos regionais. Em oposto, varejistas de grande preferem comprar de frigoríficos de grande porte, principalmente por meio de contratos e alianças estratégicas, de forma a receber a carne dentro das especificações exigidas e na quantidade necessária.

Quanto aos consumidores finais, estão cada vez mais exigentes e preferem carne *in natura*, disponível na vitrine do açougue, porém, está aumentando o consumo de carnes *in natura*, já embaladas em filmes plásticos, visto a rapidez e a facilidade de não enfrentar fila. No entanto, carnes embaladas a vácuo se mantém estável, visto que a maior parte dos clientes não gosta deste tipo de carne.

#### 4. Resultado da Pesquisa

O mapeamento da cadeia produtiva da carne bovina iniciou-se a partir da representação elaborada por Lírio (2002) e procedeu-se as devidas adaptações, após apreciação e sugestões dos entrevistados. Assim, os atores identificados foram os fornecedores de insumos, a produção pecuária, o abate e processamento, a distribuição e varejo e o consumidor final, além de instituições de apoio e governo.

Neste diagnóstico, levanta-se a situação atual da cadeia produtiva da carne bovina em Mato Grosso do Sul, a fim de conhecer o ambiente organizacional e institucional de cada elo, apresenta-se a seguir os resultados das entrevistas semiestruturadas em: I) setor de insumos; II) setor de produção pecuária; III) setor de abate e processamento; IV) setor de distribuição e varejo; e V) órgãos institucionais.

#### 5. Conclusões

A bovinocultura é a principal atividade econômica de Mato Grosso do Sul, mesmo com interdependência entre os fatores da cadeia produtiva da carne bovina no Estado, que agem isoladamente, sem considerar os impactos em outros elos desta cadeia. Todos estes mostram atributos diversos, mas por meio da coordenação destes atributos e o compartilhamento de informações, poderia tornar esta cadeia organizada, dando aos elos maior competitividade e previsões do mercado, com uma oportunidade de mensurar seu ganho através dos processos. Os dados do trabalho apresentado permite ver em termos monetários a relevância e a magnitude da pecuária bovina de corte na economia e no desenvolvimento do estado.

O estado de Mato Grosso do Sul apresentou mesmo uma crescente de acordo com os dados, demonstrando que é um grande detentor economicamente da produção de bovinos. O que coopera para o aumento na produção são as medidas de impulsão nas tecnologias e no melhoramento genético, aliando-se as medidas governamentais para aquecer o mercado, salientando a importância da commodity para o Brasil.

Desta forma, concluímos que agir de forma isolada e considerar apenas o próprio empreendimento, poderá comprometer a competitividade da cadeia como um todo. Neste sentido, é necessário que algum dos elos ou mesmo algum dos órgãos institucionais assumam a responsabilidade em coordenar a cadeia, de forma a compartilhar informações confiáveis, sinalizar necessidades e tendências fomentar o desenvolvimento de todos os elos da cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul.

Este trabalho apresenta a limitação de focar nos elos produtivos da cadeia por completo, tendo em vista que o conjunto de processos demanda muitos valores e muitos envolvidos. A proposta para trabalho futuro, seria quantificar a cadeia de maneira mais profunda, buscando trazer dados atuais que seja possível analisar de maneira efetiva a crescente entre os elos e qual sua real importância da cadeia produtiva da pecuária bovina de corte de Mato Grosso do Sul.

#### Referências

Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal de Mato Grosso do Sul. (2011, setembro). *Indústrias registradas no SIE/MS*. Recuperado em 12 junho, 2017, de <http://www.unisite.ms.gov.br/unisite/control/ShowFile.php?id=92445>

*Anuário da Pecuária Brasileira*. (2014). São Paulo: Instituto FNP.

Araújo, G. C., & Mendonça, P. S. M. (2009). Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 10, 31-56.

Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. (2011). *Mercado Mundial de Carne Bovina*. Recuperado em 25 fevereiro, 2017, de [http://www.abiec.com.br/download/stat\\_mercadomundial.pdf](http://www.abiec.com.br/download/stat_mercadomundial.pdf)

BR. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2013). *Cadeia produtiva de carne bovina*. Brasília: IICA/MAPA/SPA. Recuperado em 12 julho, 2017, de <http://repiica.iica.int/docs/B0585p/B0585p.pdf>

BR. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2015). *Estatísticas Aliceweb 2*. Recuperado em 26 fevereiro, 2017, de [alicesweb.desenvolvimento.gov.br/](http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/)

Castro, A. M. G. (2001). Prospecção de cadeias produtivas e gestão da informação. *Revista Transinformação*, 13(2), 55-72. Recuperado em 13 agosto, 2013, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862001000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862001000200004)

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. (2014). *Home*. Recuperado em 25 abril, 2008, de <http://www.cna.org.br/site/desvio.php?origem=3026&a=14593>

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Ceará: Universidade Estadual do Ceará.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Produção da pecuária municipal, 2010* (Vol. 38). Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012a). *Produção da pecuária municipal, 2012* (Vol. 40). Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012b). *Produção da agrícola municipal, 2012* (Vol. 39). Rio de Janeiro: IBGE.

Lírio, V. S. (2002). Proposta metodológica para o estudo de cadeias produtivas agroindustriais. In E. E. Cardoso & E. C. N. Z. Lima (Eds.). *Reuniões técnicas sobre couros e peles: palestras e proposições* (pp.73-83). (Embrapa Gado de Corte. Documentos, 127). Campo Grande: Embrapa Gado de Corte.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1992). *Metodologia do trabalho científico*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Michels, I. L., Spresser, R. L., & Mendonça, C. J. (2001). *Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: Oeste.

Neves, M. F. (2010). *Estratégia para a carne bovina no Brasil*. São Paulo: Atlas.

Neves, M. F. (2012). *Estratégia para a carne bovina no Brasil*. São Paulo: Atlas.

Neves, M. F., Zylbersztajn, D., Machado Filho, C. P., & Bombig, R. T. (2002). Collective actions in networks: the case of beef in Brazil. In J. H. Trienekens & S. W. F. Omta (Eds.).

*Paradoxes in food chains and networks* (pp. 742-750). Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

Scavarda, L. F. R. R. C. (2003). *Contribuição para sistematizar a análise da dinâmica de cadeia de suprimentos: proposta de um método de análise e a sua aplicação à indústria automotiva*. Tese de doutorado, Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). *Ponto de partida para o início do negócio*. Minas Gerais: SEBRAE-MG. Recuperado em 28 fevereiro, 2017, de [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/64F8A7EFB9B61B1683256F5F005C2200/\\$File/NT000A1F16.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/64F8A7EFB9B61B1683256F5F005C2200/$File/NT000A1F16.pdf)

Telelistas. (2014). *Home*. Recuperado em 22 janeiro, 2014, de <http://www.telelistas.net/>

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

U.S. United States Department of Agriculture. (2013). *Statistics*. Recuperado de 12 junho, 2017, de [www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA\\_STATISTICS](http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?navid=DATA_STATISTICS)