

CONSOLIDAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE CAPRINA E OVINA - TECNOLOGIAS NA PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Clovis Guimarães Filho¹

Resumo: A conquista de maior acesso aos mercados é estratégia fundamental para a superação da pobreza e da exclusão social de milhares de caprino-ovinocultores que vivem dessa atividade na zona semiárida brasileira. Diversas tentativas de formação de arranjos organizacionais para fortalecer a cadeia produtiva têm sido feitas mas nenhuma delas obteve resultados satisfatórios. Limitantes de várias ordens foram identificados, tanto nos segmentos de insumos e produção dos rebanhos como nos segmentos de processamento e distribuição. Uma forte cadeia de intermediação entre o campo, o abatedouro-frigorífico e o mercado consumidor é considerada como um dos principais fatores limitantes à consolidação da atividade. O mercado é altamente demandante por esses tipos de carnes mas o produtor não consegue entregar o produto ao abatedouro dentro do padrão de qualidade exigido. Os principais fatores limitantes da cadeia produtiva são descritos e alternativas para sua solução são apresentadas neste trabalho.

Palavras-chave: cadeia produtiva, caprino-ovinocultura, intermediação, carne, mercado

Consolidation of goat and sheep meat supply chains – production and organization strategies

Abstract: Higher access to markets is a fundamental strategy for thousands of goat and sheep smallholder farmers who live in the Brazilian semi-arid zone to overcome poverty and social exclusion. Several attempts to create goat and sheep organizational arrangements to strengthen production chains have been tried but none of them successfully. Limiting factors of different orders were identified in the processing and distribution segments. A strong intermediation chain interfering into the farmers-slaughterhouses-distributing agents transactions is considered as one of the main limiting factors to the economical consolidation of the goat and sheep raising activity. Marketing demands for goat and sheep meat products are high and remain increasing, but raisers do not achieve to supply animals to slaughterhouses with the required quality patterns. Main constraints affecting supply chains are described and alternative strategies for minimize or eliminate them are discussed in this paper.

Key words: supply chain, goat and sheep raising, intermediation, meat market

¹ Médico Veterinário, M.Sc. em Animal Science, consultor autônomo em agronegócio da caprino-ovinocultura. E-mail: clovisgf@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Na região semiárida a caprino-ovinocultura sempre foi considerada como a grande esperança para um desenvolvimento local integrado e sustentável para os milhares de produtores de base familiar predominantes na atividade e que lutam por um padrão de vida mais condigno. A conquista de maior acesso aos mercados é a estratégia fundamental para a superação da pobreza e da exclusão social. As tentativas de melhor organizar as “cadeias produtivas” vinculadas a essa atividade não têm, contudo, apresentado resultados animadores, transformando-as, em simples “arranjos produtivos locais” que pouco ou em nada alteraram as condições de subsistência ou de sobrevivência em que vive a maioria desses produtores. Diversos fatores, das mais diversas ordens, têm contribuído para isto. Os pontos vulneráveis desses programas públicos continuam sendo a não priorização de um processo de autogestão que permita ao grupo

de atores locais assumir gradativamente o protagonismo do processo, a visão curta de um horizonte meramente quadrienal para o alcance de seus resultados, a tentativa de massificação imediata, sem os meios necessários, do contingente de beneficiários em detrimento de áreas-piloto iniciais com expansão gradativa posterior, a limitação das ações de apoio ao segmento de criadores, ignorando ou negligenciando os demais segmentos da cadeia produtiva e, finalmente, a inexistência de um sistema simultâneo de monitoramento e de avaliação de impactos das ações empreendidas (Guimarães Filho et al., 2006).

FATORES FAVORÁVEIS E LIMITANTES AO DESENVOLVIMENTO DA CAPRINO-OVINOCULTURA

Além de a região ter uma vocação natural e histórica para a atividade, a conjunção de uma série de outros fatores, de diferentes ordens, favorece a expressão de um enorme potencial que efetivamente existe. Entre estes fatores destacam-se:

- Os rebanhos são numericamente expressivos e, apesar de seis anos consecutivos de estiagem, continuam crescendo no Nordeste. Segundo o IBGE (2018) o rebanho caprino passou de 6,4 milhões de cabeças em 2006 para 7,6 milhões em 2017, um crescimento de 18,3%. Os ovinos passaram de 7,7 para 9,0%, um crescimento de 15,9%. Bahia, Piauí, Pernambuco, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Norte lideram o país em efetivos caprinos e ovinos. Apenas a presença do Rio Grande do Sul, ocupando o segundo lugar em ovinos, quebrou essa tendência. Somados, os rebanhos caprino e ovino do Nordeste correspondem a 75,8% do total nacional das duas espécies. ;
- Embora já muito miscigenados, os rebanhos ainda representam um acervo genético impar para exploração das especificidades dos grupos raciais nativos bem como para cruzamentos com raças especializadas;
- A atividade apresenta um PIB de expressividade crescente, embora a um ritmo bastante lento. Em 2010 cinco municípios do território baiano Sertão do São Francisco o PIB da atividade já beirava os 230,0 milhões de reais (Lima Júnior, 2011), com um rebanho superior a 1,5 milhão de cabeças, 55% das quais de ovinos. A atual campanha midiática “Somos Todos Agro”, da Confederação Nacional da Agricultura (CNA, 2018), propalou na TV uma movimentação anual de 900 milhões de reais somente pela caprinocultura, com 80% nas mãos do produtor familiar. Incluiu nesse PIB a carne, o leite, a pele e os pelos. Se esqueceu de incluir o esterco. É um valor bastante significativo se considerarmos que a caprino e a ovinocultura são ainda atividades informais, praticamente clandestinas;
- Os mercados para ambas as carnes estão com demandas crescentes e insatisfeitas;

- Já existem unidades de abatedouros para caprinos e ovinos em muitas das regiões produtoras, considerando também os fechados e aqueles em condições precárias de operação;
- Há uma acervo de tecnologias disponíveis suficiente para elevar a curto e médio prazos a eficiência produtiva da atividade com o apoio institucional de alto nível existente em boa parte das regiões produtoras, a exemplo dos sertões baiano e pernambucano do São Francisco, com seus 2,65 milhões de cabeças, 56% das quais de caprinos. Entre outros, lá se concentram a Embrapa Semi-Árido, a Universidade Federal do Vale do São Francisco-UNIVASF, o IPA, a Codevasf, o IF-Sertão, a CAR (Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional-Bahia), o IRPAA (Instituto Regional da Pequena Agropecuária Apropriada), a UNEB, o Senar e o Sebrae;
- A proximidade dos perímetros irrigados é outro fator de alto potencial de aproveitamento para modelos de produção integrada áreas irrigadas x áreas de sequeiro, tipo “cria no sequeiro e terminação em confinamentos na área irrigada” ou, mesmo, produção de feno/silagem/forragem verde na área irrigada para abastecer as propriedades de sequeiro ou a produção de ovinos em consorciação com pomares de manga, uva e outras fruteiras. São várias as alternativas de integração da caprino-ovinocultura com os perímetros irrigados. Gradativamente a pecuária, de modo especial a ovina, começa a invadir os perímetros irrigados e a ser explorada de forma integrada dentro de cada unidade produtiva.

As limitações à plena expressão do potencial dessa atividade na região, contudo, continuam as mesmas, algumas delas demandando um intensivo esforço conjunto para seu equacionamento e solução. O sistema produtivo predominante em áreas de sequeiro, além dos efeitos da relativa desfavorabilidade do ambiente natural (clima e solo principalmente), é fortemente afetado pela reduzida superfície agrícola útil (SAU) das suas unidades produtivas, por um baixo nível tecnológico e gerencial do produtor e por um precário acesso ao crédito e a serviços qualificados de assistência técnica e extensão rural (ATER). Isto acarreta ao produtor um elevado nível de perdas reais e potenciais, sem considerar o destinado ao autoconsumo da família, causando-lhe uma oferta muito limitada e irregular de produtos de baixa qualidade. Os baixos valores de vendas são o resultado esperado para o produtor, sem qualquer poder de barganha no mercado, condição agravada pela comercialização atomizada e pela forte intermediação dominante, frutos de sua debilidade organizativa. No final o óbvio: a reprodução e a acumulação dos meios de produção inviabilizadas e os mercados insatisfeitos.

A informalidade domina o panorama da atividade caprino-ovinocultura em quase todo o semiárido, apesar do surgimento das agências estaduais de fiscalização sanitária. Somente no município de Juazeiro-BA, em 2010, foram identificados 161 atravessadores, dos quais 108 de

animais vivos/carne, 38 de esterco e 15 de peles. Nesta “cadeia produtiva da informalidade” o atravessador geralmente reside na comunidade e nela detém uma forte influência sobre os produtores e suas associações, inclusive por razões de laços familiares ou de compadrio. Por pagar à vista pelo seu produto e sem muitas exigências quanto à qualidade, ele leva vantagem sobre os abatedouros formais. Atravessadores de esterco e de peles completam o esquema que asfixia a produção caprina e ovina e condena o produtor a um eterno modelo de subsistência.

OS SEGMENTOS TRANSFORMADOR E DISTRIBUIDOR

Ao longo dos últimos 20 ou 30 anos não foram poucos os projetos de abatedouros frigoríficos para viabilizar a caprino-ovinocultura no semiárido. Quase todos os estados tiveram os seus. Uns não saíram do papel, como os de Cabaceiras-PB e Floresta-PE, outros sucumbiram no trecho inicial como o Friforte de Juazeiro-BA, o da ACCOSC no Cabugi-RN e o de Mulungu-PB. Outros conseguem operar em condições precárias, com alta ociosidade, tentando sobreviver em ambientes produtivo e mercadológico de difícil relacionamento. Operar com capacidade ociosa acima de 50% ainda é o panorama predominante entre os abatedouros que sobrevivem. Um novo abatedouro, inaugurado em 2014 em Vargem Alta, sul do Espírito Santo, com capacidade de abate de 80 cab/dia e investimentos da ordem de 4,5 milhões de reais, abateu 214 cabeças em 2014, 461 em 2015 e 658 em 2016. Como suportar os custos numa situação dessas? O Frigorífico Lamm (hoje Frigolar), apesar de localizado na região de Juazeiro-BA, a de maior densidade e consumo desse tipo de carnes do país, de ser dotado de todos os requisitos técnicos, incluindo o SIF, e de ser operado por uma gestão profissional experiente, nunca conseguiu abater regularmente mais de 100 cabeças por semana. Para explicar o insucesso, os argumentos de ambos os lados não deixam de ser convincentes. O produtor reclama dos baixos preços pagos pelos abatedouros e das exigências por um produto padronizado. O abatedouro alega que uma unidade “sifada” de pequeno porte custa hoje 5 milhões de reais e só se paga com abate mensal de pelo menos 100 cab/dia, 22 dias/mês, o que parece ainda longe de acontecer. Já o arranjo produtivo operado pela Agropecuária Lanila (Ceará-Mirim-RN) cessou suas atividades já contando com um rebanho superior a 6 mil matrizes embora acreditasse na viabilização do empreendimento a partir de um mínimo de 4.500 matrizes. A falta de padrão e regularidade de oferta de animais jovens e acabados para abate que atenda as exigências do mercado consumidor dos centros urbanos maiores, com preços competitivos em relação a outras carnes vermelhas, deixam o abate informal, sem recolhimento de tributos e nenhum custo com higienização das instalações, mais competitivo na relação de compra ao produtor. Às críticas de um produtor sobre a “bagatela” de R\$ 56,45/kg de um pernil cobrado no varejo o abatedouro Lamm lembrou que os pernís representam em média apenas 18 a 20% do peso da carcaça e que os custos fixos por dia de operação eram da ordem de 3 mil

reais. Na realidade, o grande problema é mesmo a desorganização da cadeia e dentre suas causas o produtor e o abatedouro não parecem ser os principais vilões. A governança da cadeia, sem contratos formais nas transações, torna-se do tipo mercado (spot), com os atores funcionando como segmentos isolados, cenário ideal para a ação dos atravessadores.

O abate clandestino nos estados nordestinos é estimado em 90 a 95%, dependendo da região. A forte cadeia de intermediação existente nas comunidades é o grande contribuinte para que isso ocorra. Naturalmente o atravessador ainda é um “mal necessário”. Sem ele a situação do produtor seria muito pior. Esta situação precisa mudar mas não vai mudar simplesmente extinguindo o atravessador, mas, sim, tentando transformá-lo em um aliado do modelo organizacional, quem sabe como produtor parceiro ou como “agente de mercado”. Na Bahia existem atualmente cerca de 13 abatedouros autorizados a abater caprinos e ovinos (Quadro 1), porém só 3 deles (23%) se mantêm em operação normal, embora sem atingir plena capacidade operacional. Entre os dez restantes oito estão paralisados (61,5%), um está semiparalisado, com abates apenas esporádicos, e o outro, recém-construído, acha-se em fase de testes para iniciar as atividades (Cabra Bom, Remanso-BA).

Quadro 1. SITUAÇÃO DOS ABATEDOUROS AUTORIZADOS PARA ABATE DE CAPRINOS E OVINOS NA BAHIA - 2018				
Nº Ordem	Abatedouro	Município	Sistema Inspeção	Situação
01	Campo do Gado	Juazeiro	SIE	Operando
02	Fribarreiras	Barreiras	SIF	Paralisado
03	Frimasa	Simões Filho	SIF	Paralisado
04	Frigoalas	Alagoinhas	SISBI	Paralisado
05	Geomar	Simões Filho	-	Paralisado
06	Mafrirb	Brumado	-	Paralisado
07	São Francisco	Paulo Afonso	SIE	Operando
08	Baby Bode*	Feira de Santana	SIF	Semiparalisado
09	Frigbahia*	Pintadas	SIE	Operando
10	Accojus*	Jussara	SIE	Paralisado
11	Fricapri*	Jequié	SIE	Paralisado
12	Frigolar*	Juazeiro	SIF	Paralisado
13	Cabra Bom*	Remanso	SIE	A iniciar

*Autorizados exclusivamente para abate de caprinos e ovinos

Empresas estaduais ou privadas de ATER bem como agências de inspeção sanitária devidamente qualificadas são peças estratégicas fundamentais para ajudar na organização e consolidação das cadeias produtivas da caprino-ovinocultura. A maioria das empresas de ATER, contudo, peca pela falta de uma visão sistêmica da cadeia produtiva o que as faz concentrarem suas ações sobre um único ator da cadeia. As agências de inspeção precisam enfatizar uma ação mais de orientação à formalização do que de fiscalização das unidades produtivas e processadoras. A questão da má qualidade da gestão pelos principais atores da cadeia também

pesa muito. Não se compreende rupturas entre segmentos da cadeia por querelas sobre diferenças nas pesagens de animais nos trajetos associações de produtores-abatedouro e abatedouro-supermercado, como frequentemente tem acontecido.

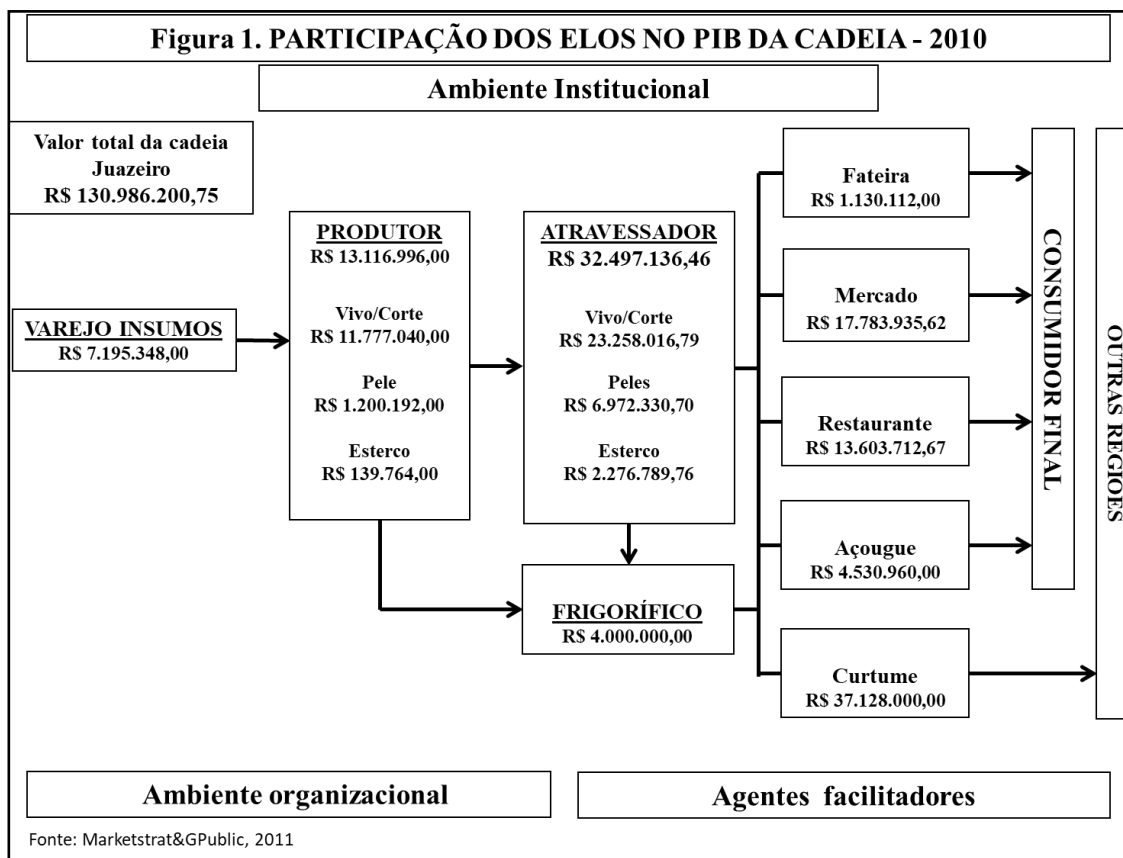
Em suma, embora com alguns deles discutíveis, é possível apontar alguns dos principais fatores limitantes dos segmentos transformador e distribuidor das cadeias produtivas de caprinos e ovinos. São eles:

- Irregularidade na oferta da matéria prima para abate, causada principalmente pela falta de escala do produtor (média de 30 a 40 matrizes por unidade produtiva).
- Baixa qualidade, representada principalmente pela falta de padronização do produto;
- Concorrência desleal do abate informal;
- Altos custos na coleta e processamento da matéria prima ;
- Baixa tonelagem por ponto de venda;
- Elevada margem de comercialização empregada;
- Inadequações nas legislações tributária e sanitária;
- Restrições sociais ao consumo – ausência de marketing;
- Fragilidade acentuada nas relações com os demais segmentos da cadeia;
- Pouco conhecimento dos mercados – ausência de pesquisa.

Dentro de todo esse contexto não era mesmo de se esperar uma distribuição equitativa dos bônus gerados por toda a cadeia entre seus principais atores. Sobrou então para o produtor. Na média dos cinco municípios (Juazeiro, Casa Nova, Remanso, Curaçá e Uauá) levantados no estudo da Markestrat-GPublic coube ao produtor apenas 18% do PIB gerado pela atividade em 2010, ou seja, ficou “dentro da porteira” apenas 1,8 real de cada 10 reais gerados pela atividade. Os segmentos “antes-da-porteira” e os “fora-da-porteira” amealharam os 8,2 reais restantes (82% do PIB). Não houve fatos novos neste panorama, com exceção de 6 anos de severa estiagem, que indicassem qualquer alteração dessa situação. Constatações similares feitas em outros municípios deixam transparecer que esta situação deva prevalecer também nas regiões capri-ovícolas dos demais estados do Nordeste.

A Figura 1 mostra em maior detalhe um exemplo dessa grave distorção no município de Juazeiro-BA, o de maior PIB entre os municípios abrangidos pelo estudo, com governança da cadeia tipo mercado. O percentual de participação de cada segmento mostra que as distorções podem continuar mesmo entre atores de um mesmo segmento. Observe-se que o atravessador movimentou quase 25% do valor total gerado pela cadeia e o frigorífico, na sua função de apenas abater os animais, em torno dos 3%. Já o curtume, que trabalha com o produto menos valorizado da cadeia, movimenta uma fatia correspondente a cerca de 28% do PIB da cadeia, a maior fatia entre todos os atores. No caso do curtume a situação pode se justificar já que ele absorve peles de todos os estados do Nordeste. O mesmo no que concerne ao segmento de

insumo, considerando que as empresas atacadistas distribuidoras se concentram em Juazeiro. Esse desequilíbrio na distribuição dos benefícios da cadeia é que precisa ser imediatamente corrigido já que é injusto com o principal ator da cadeia e constitui a principal causa que impede a plena expressão do imenso potencial da atividade.



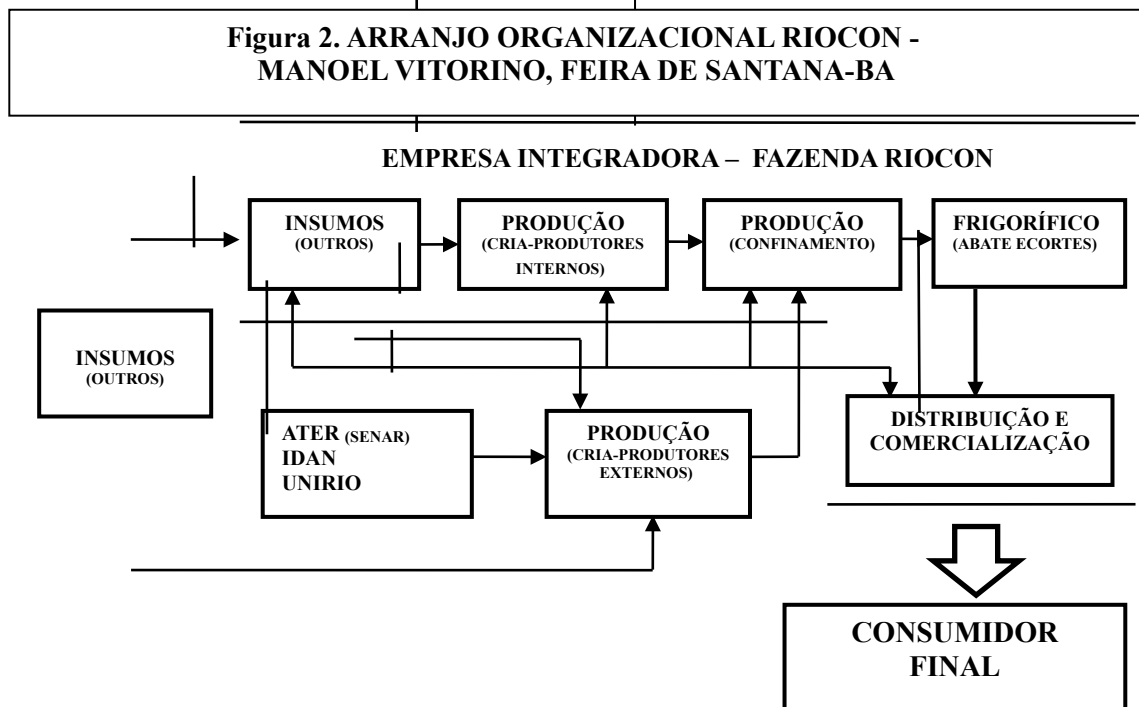
MODELOS DE ARRANJOS ORGANIZACIONAIS EM CADEIAS DE CAPRINO-OVINOCULTURA DE CORTE EM DISTINTOS ESTÁGIOS

Diversos tipos de cadeias ou arranjos organizacionais com foco nos produtos cárneos têm sido implantados e testados na região semiárida, mas praticamente nenhum deles ainda com efetivo sucesso. Alguns encerraram suas atividades, outros continuam operando porém com alta capacidade ociosa. Três diferentes arranjos de cadeia de carne são descritos em seguida. O primeiro recentemente encerrou suas atividades, o segundo está em plena operação e o terceiro em fase inicial de operações.

O arranjo organizacional do projeto Riocon

O projeto Riocon (Fazendas Reunidas Rio das Contas Ltda.), com sede no município de Manoel Vitorino-BA, abrangeu 7 municípios das regiões Planalto de Jequié e Depressão e Patamares do Rio das Contas e se encontra praticamente paralisado. Contava em 2015 com cerca 109 produtores integrados, externos e internos. Os produtores internos eram produtores que

exploravam a caprino-ovinocultura em fazendas localizadas em áreas da empresa, cada uma com área de 400 hectares em média. Os animais, oriundos de um rebanho total de 7.300 matrizes caprinas e ovinas (55% de ovelhas), eram terminados em confinamento na unidade sede da empresa e encaminhados para abate no frigorífico Baby-Bode, localizado em Feira de Santana. A infraestrutura institucional de apoio era sem paralelo no semiárido, constituída de apoio técnico, gerencial e social proporcionados por convênios com o SENAR, o IDAN (Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido) e a UNIRIO (União das Associações do Médio Rio das Contas), todos com escritórios na unidade sede da empresa. A Figura 2 dá uma idéia do arranjo organizacional da cadeia que contava ainda com uma fábrica de ração concentrada, a base de farelo de vagens de algaroba, e com o frigorífico Baby-Bode, propriedade do mesmo grupo, para exercer a função de comercialização e distribuição dos produtos a clientes de São Paulo, Distrito Federal, Bahia, Pernambuco, Alagoas e Ceará. O empreendimento não conseguiu manter uma oferta regular e significativa de animais para o frigorífico (capacidade de abate de 5 mil cab/mês), não passando das 3 mil cabeças anuais das 6 mil inicialmente previstas. Acrescente-se que mais de 40% desses animais foram avaliados como fora do padrão exigido.



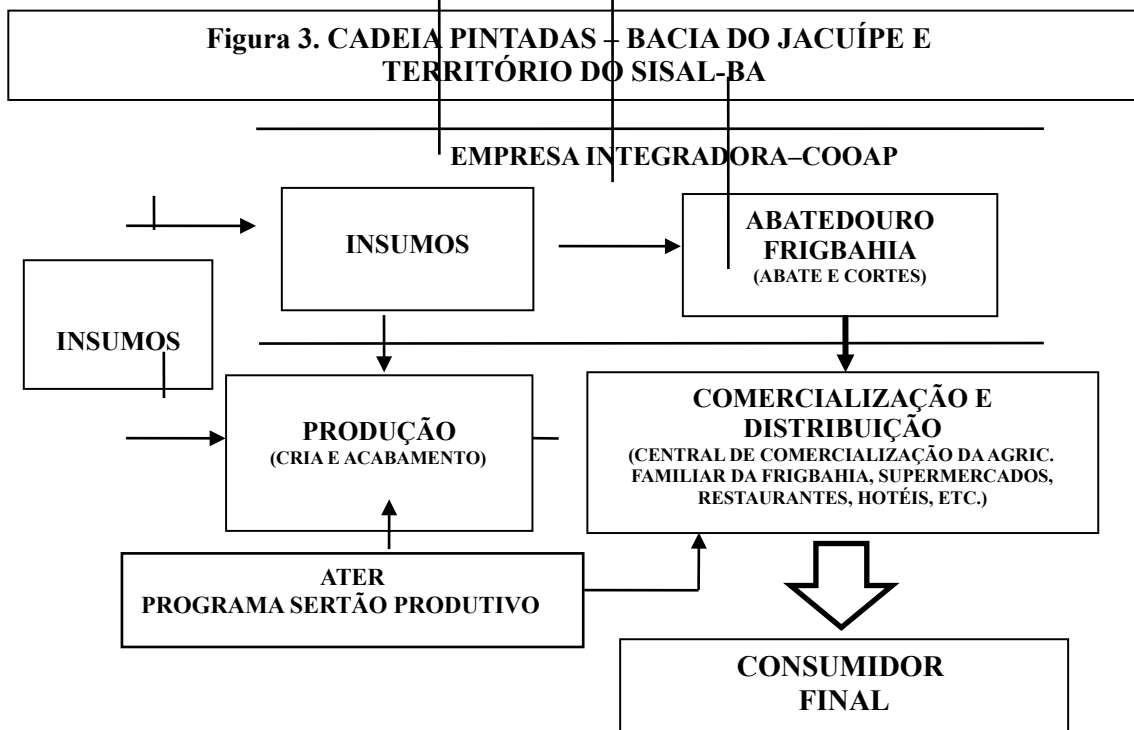
Vários fatores parecem ter contribuído para esta situação, alguns de maior importância como a insuficiente qualificação da equipe técnica (83% dos técnicos não tinham experiência anterior de trabalho com a caprino-ovinocultura de base familiar), a falta de escala na produção dos produtores externos integrados (rebanho médio de apenas 56 matrizes com mais da metade das

propriedades de tamanho inferior a 60 hectares) e a longa distância entre o confinamento e o frigorífico (380 km), com transporte dos animais efetuado em cansativas viagens diurnas em caminhões pouco adequados, gerando significativas perdas no peso vivo dos animais.

A configuração da Figura 2 indica um modelo de cadeia coordenado por uma empresa, com governança do tipo hierárquico com domínio à montante e à jusante da cadeia e parte da sua matéria prima obtida externamente.

O arranjo organizacional do projeto COOAP

O projeto da COOAP (Cooperativa Agroindustrial de Pintadas, Bahia) acha-se operando normalmente com cerca de 300 produtores de uma total previsto superior a 800, abrangendo as regiões da Bacia do rio Jacuípe, do Território do Sisal, além de Feira de Santana e outros núcleos urbanos maiores. O projeto é fruto da aliança de programas estaduais e federais voltados para valorização dos produtos da agricultura familiar com cooperativas de produtores familiares do estado da Bahia. Os caprino-ovinocultores dessas regiões, em sua maioria, contam com rebanhos na faixa de 50 a 100 matrizes, com apenas cerca de 10% com rebanhos acima das 100 matrizes. O projeto recebe um forte apoio do governo do estado, através do Programa Sertão Produtivo que lhes assegura o apoio tecnológico necessário à assistência técnica direta ao produtor prestada por técnicos da cooperativa. O abatedouro-frigorífico é operado pela FRIGBAHIA, (Cooperativa Central e Industrial de Alimentos da Bahia), cooperativa de dimensão estadual criada para centralizar a comercialização de produtos diversos da agricultura familiar.

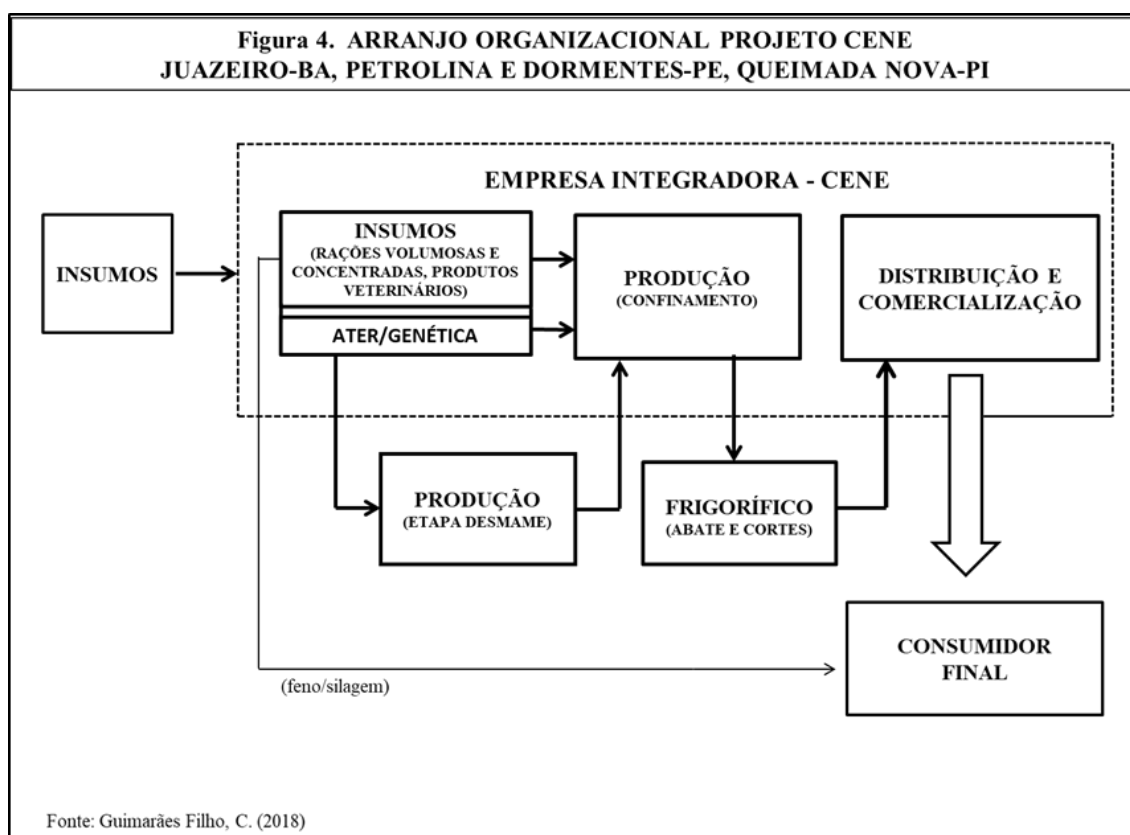


Fonte: Guimarães Filho, C. (2018)

Localizado em Pintadas, com SISBI e capacidade para abater 200 cab/dia, o frigorífico está abatendo mensalmente mais mil cabeças. Os cortes especiais também são feitos no abatedouro. A comercialização e distribuição são também realizadas via supermercados, restaurantes, churrascarias, etc. A configuração mostrada na Figura 3 indica que a governança da cadeia é do tipo mercado, ainda sem formalização de contratos, tanto nas transações produtor-abatedouro quanto nas transações distribuidor-varejo. Embora em pequena escala, os produtos da cooperativa já atingem grandes redes de supermercados como a Wall-Mart e o Extra. Os programas PAA e PNAE constiuem também mercados estratégicos para os produtos do projeto. A matéria prima é totalmente obtida externamente.

O arranjo organizacional do projeto CENE

O projeto CENE (Carnes Especiais do Nordeste) é o mais recente empreendimento iniciado nos sertões baiano e pernambucano do São Francisco. A unidade sede se localiza no perímetro irrigado do Salitre, Juazeiro-BA onde são terminados os animais em sistema de confinamento e onde está instalada uma unidade de produção de forragem sob irrigação dotada de um pivot central de 54 hectares e um moderno conjunto de equipamentos para produção de silagem ensacada e feno em fardos, comercializados também diretamente a outros produtores. Na etapa inicial do projeto estão sendo integrados e capacitados 300 produtores, agrupados por comunidades da região em 10 grupos de 30. Essa integração compreende produtores dos municípios de Petrolina e Dormentes-PE e de Queimada Nova-PI.



O foco do projeto está inicialmente voltado para a produção de cabritos mestiços de Boer com abate aos 120-180 dias de idade e peso vivo de 28-32 kg. A base tecnológica é a desmama antecipada, via uso do cripe, feita na unidade do produtor e a terminação na central de confinamento da empresa, em Juazeiro. A Figura 4 mostra que a empresa integradora presta assistência técnica e gerencial aos produtores, devendo contar com apoio futuro de agentes de desenvolvimento rural (ADRs) a serem formados nas comunidades integradas. Rações para operação do cripe, além de sais minerais e produtos veterinários, são antecipadas aos produtores para compensação no pagamento da entrega dos animais para confinamento. Reprodutores Boer puros são repassados aos produtores mediante pagamento em cabritos desmamados. O frigorífico parceiro, Frigolar (antigo Lamm), com capacidade para abate de 300 cab/dia, localiza-se em Juazeiro e conta com SIF. Os cortes especiais deverão ser processados também pelo frigorífico. A comercialização e distribuição dos produtos ficam por conta da própria CENE que busca São Paulo como principal mercado para seus cabritos.

Observa-se pela análise das configurações que existe uma forte similaridade entre os 3 arranjos descritos. Em todos eles a coordenação da cadeia fica com a própria empresa integradora, embora não possa se configurar um domínio hierárquico completo da cadeia. Em dois deles toda a matéria prima necessária é adquirida fora de sua estrutura de domínio. Apenas o projeto Riocon adquiria a maior parte de sua matéria prima fora de sua estrutura de domínio. Todas trabalham de alguma forma para suprir os produtores parceiros ou integrados com insumos básicos para que consigam lhes entregar um animal dentro do padrão desejado. Para atingir este padrão, inclusive, todos já facilitam o acesso dos produtores a reprodutores Boer e Dorper. O repasse da tecnologia para obter a carcaça padrão é feito com recursos próprios apenas no projeto CENE. Para atender essa demanda a Riocon obteve o apoio do SENAR, via convênio e a COOAP via programas do governo baiano. No que concerne ao abatedouro frigorífico é que apenas a CENE contrata unidade privada para o abate e os cortes especiais. Nos três arranjos a distribuição e comercialização são basicamente conduzidas pela empresa integradora.

ESTRATÉGIAS ALTERNATIVAS NA ORGANIZAÇÃO E PRODUÇÃO DAS CADEIAS

A situação de dezenas desses arranjos existentes na região semiárida não estaria tão difícil caso algumas estratégias operacionais, algumas delas bem conhecidas, já tivessem sido implementadas. Para isso faltam políticas públicas consistentes focadas na consolidação dos arranjos visando dotá-los de uma gestão unificada e envolvendo ações de assistência técnico-gerencial e de crédito que mirem os fatores técnicos, econômicos, sociais e ambientais que afetam a viabilização da atividade. É muito preocupante que a implementação de novos projetos para fortalecer as cadeias produtivas da caprino-ovinocultura no Nordeste atualmente esteja sujeita

exclusivamente ao apoio de emendas parlamentares. Entre as estratégias metodológicas e tecnológicas disponíveis para análise, adequação e validação ao nível de cada cadeia ou arranjo podem ser citadas:

- Estabelecimento de um comitê gestor ou estratégico de produção ou de uma câmara setorial estadual para coordenação da cadeia;
- Implementação de contratos formais para transações entre os distintos atores da cadeia (sua ausência é um dos problemas mais apontados pelos especialistas);
- Implantação de centrais de comercialização (podendo abranger também outros produtos gerados pelas unidades parceiras, a exemplo da central de comercialização implantada pelo projeto Pintadas);
- Priorização de escala de produção na seleção de produtores parceiros para fornecimento de animais de abate, exigindo-se um número mínimo de matrizes criadas por produtor que viabilize a coleta e o abate de animais (rebanhos de pelo menos 100 matrizes), ou, alternativamente à esta exigência, trabalhar com núcleos coletivos de produção de forragem e confinamento nas comunidades;
- Diversificação de mercados para reduzir riscos de excessiva dependência;
- Repasse equitativo, mediante contrato, aos segmentos produtor e transformador da cadeia, de um bônus por qualquer acréscimo nos preços de venda dos produtos obtido pelos segmentos atacado e varejo;
- Criação da figura do “agente de mercado”, como responsável pelo levantamento de demandas, animação do setor de restaurantes, supermercados e bares (festivais gastronômicos, lançamento de novos cortes, cursos de culinária caprina e ovina), projetos de bodódromos ou cabriterias, etc.;
- Lançamento de um programa visando maior inserção das carnes caprina e ovina no mercado com base em estratégias de produto (ex: marca ou selo de indicação geográfica, customização), de preço, de integração da cadeia às expectativas de desenvolvimento social das comunidades, de conscientização ambiental, de comunicação visual, social e publicitária e de promoção (ex: festivais gastronômicos, sinergia com turismo e esportes);
- Estratificação ou escalonamento de produtores fornecedores visando reduzir o efeito estacional na oferta de animais para abate (grupos zoneados por nível de vulnerabilidade à oferta de forragem);
- Implementação pelos abatedouros de sistema de bonificação no preço pago ao produtor por animal recebido acima do padrão peso/idade exigido;
- Antecipação de pagamento pelos abatedouros aos produtores parceiros na forma de insumos para terminação (concentrados e sais minerais, produtos veterinários), com desconto desse valor antecipado por ocasião da entrega dos animais para abate;

- Venda facilitada/empréstimo rotativo de reprodutores e matrizes melhorados aos produtores integrados;
- Implementação pela equipe de ATER, com apoio dos ADRs, de programação antecipada de entrega/coleta de animais pelos abatedouros por comunidade ou grupo de propriedades (apoio à logística do frigorífico);
- Implantação de programa de financiamento de charcutarias (embutidos/defumados) aos frigoríficos como forma de aumentar as chances de o produtor conseguir vender também animais de descarte ou mesmo jovens fora do padrão exigido;
- Adaptação para algumas áreas do semiárido onde haja carência de abatedouros qualificados um modelo de central de embarques, já operando em Mato Grosso do Sul (Sorrio, 2017), chamado PDOA (Propriedade de Descanso de Ovinos para Abate);
- Zoneamento estratégico, ao nível de estado ou mesmo de região e com base na densidade e fluxos dos rebanhos, para permitir a localização e construção adequados de novos abatedouros-frigorífico com SIF;
- Implantação de núcleos coletivos de produção de forragem (base palma forrageira) e de confinamento nas comunidades, com a grande vantagem de dar escala aos produtores com número reduzido de matrizes, característica que poderia dificultar a sua integração na cadeia produtiva.

Dentro desse contexto de dificuldades enfrentadas pela caprino-ovinocultura do semiárido para sua consolidação como verdadeiras cadeias produtivas parece bastante clara a necessidade de ajustes e correções tanto na área tecnológica como nas áreas gerencial e organizativa do processo produtivo (Guimarães Filho et.al., 2011). Esses ajustes e correções compreendem principalmente esforços conjuntos e bem planejados, direcionados para:

- Obter um melhor conhecimento do mercado consumidor e assim viabilizar planos que busquem o aumento da inserção das carnes caprina e ovina nesse mercados, entre eles as marcas e certificações e o combate ao abate clandestino;
- Organizar profissionalmente os produtores, ou seja capacitá-los a comprar, produzir, beneficiar e vender juntos;
- Prestar uma assistência técnica e gerencial aos produtores realmente qualificada visando uma maior eficiência bio-economica no seu sistema de produção (qualificação e fortalecimento da ATER, redes locais de ADRs, formação de competências em assistência técnica e gerencial, capacitação dos produtores, etc.);
- Ampliar e adequar os programas de crédito para os diversos elos da cadeia, especialmente no que tange a burocracia, à não aceitação de garantias evolutivas e ao excesso de taxas e de

garantias, entre outras limitantes, bem como revisar as legislações tributária, fiscal e sanitária atualmente aplicadas à atividade;

- Estudar a viabilidade de adaptar e implementar programas públicos de apoio à caprino-ovinocultura similares aos já existentes nos Estados Unidos para a ovinocultura como um seguro compensação contra perda de renda por mortalidade excessiva devido a acidentes climáticos ou doenças ou como um seguro garantia de preço adotado pelo USDA, no qual anualmente é definido um preço-objetivo para cada animal entregue para abate – se o preço efetivo cair abaixo desse valor o produtor recebe uma indenização (Sorio et al, 2010);
- Implementar, visando sua validação, algumas das estratégias de produção e organização da cadeia listadas anteriormente neste capítulo;
- Manter um esforço conjunto e organizado na busca de reajustar os modos danosos de condução das políticas e projetos públicos voltados para a caprino-ovinocultura empregados ultimamente na região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão geral predominante que se tem atualmente das nossas cadeias produtivas é de desorganizadas, sem visão sistêmica e sob o protagonismo maior do intermediário, responsável direto pelo abate informal, ignorado pelas autoridades responsáveis. Convém lembrar que o abate informal não é apenas uma questão de concorrência desleal com os abatedouros formais mas, principalmente, de saúde pública, de sonegação fiscal e de incentivo ao roubo de animais que cresce assustadoramente na região. O acesso precário ao crédito e à uma assistência técnica e gerencial realmente qualificada e o pouco conhecimento dos mercados que tentam conquistar dificultam ainda mais a organização e a consolidação das cadeias.

As políticas públicas e programas de apoio às atividades agropecuárias desenvolvidas até hoje no semiárido nordestino, além de dispersas e superficiais, têm se caracterizado por uma concepção predominantemente assistencialista e por uma excessiva setorização, pelo que, em termos de resultados, não propiciaram até hoje qualquer mudança de significativo impacto no padrão de vida do produtor e de sua família. Alguns programas até que são bem concebidos mas sua operacionalização torna-se um desastre, por conta dos gestores, em sua maioria escolhidos por critérios pouco meritocratas. É evidente o enorme esforço dos novos programas que estão sendo implantados na região em não repetir os mesmos equívocos, mas alguns pontos vulneráveis que persistem são realmente difíceis de extirpar. São pontos como os mostrados em um estudo feito na Bahia pela Markestrat&Gpublic (Lima Júnior, 2011) identificando características indesejáveis na condução de políticas públicas e projetos voltados para a caprino-ovinocultura. Entre as características identificadas nesse estudo merecem ser citadas:

- Forte fragmentação entre os programas e projetos, o conhecido ciúme institucional (parece que cada entidade pública, federal, estadual ou municipal, cada segmento ou ator da cadeia tem o seu projeto individual para desenvolver a atividade sem ter que dividir os louros com nenhum “intruso”);
- Baixa integração com a população de interesse (o programa é imposto e os beneficiários não têm qualquer participação na sua criação);
- Cultura predominantemente paternalista e dependente do governo que é considerado e cobrado como provedor obrigatório;
- Planejamento deficiente em termos de dimensionamento de recursos e de políticas e critérios difusos de seleção de beneficiários;
- Descontinuidade entre governos (visão dos resultados limitada a quatro anos de mandato), com os programas e projetos interrompidos ou substituídos por outros semelhantes, alguns deles mudando só de nome;
- Ingerência política excessiva;
- Ausência de avaliações de resultados mostrando a efetividade dos impactos dos programas na atividade e na renda anual do produtores beneficiários.

Não há porque não acreditar que todos esses aspectos negativos ou parte deles ocorram também, em maior ou menor escala, nos demais estados nordestinos. A atividade tem realmente um grande potencial mas os caminhos para expressá-lo precisam ser bem definidos e operacionalizados de forma profissional. Nada de “oba-oba” por que restaurantes finos de São Paulo cobram uma fortuna por um prato de carré francês. O foco principal deve ser transformar os produtos da caprino-ovinocultura também em “commodities”, acessíveis às diversas camadas da população e não só pensar em “especialidades” para alguns nichos de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CNA. Confederação Nacional da Agricultura, 2018. Disponível em: <http://www.g1.com.br/agro>. **Agro a indústria-riqueza do Brasil**. Acesso em 17 de outubro, 2018.
- GUIMARÃES FILHO, C. Situação atual e perspectivas da caprinocultura no Vale do São Francisco. In: CONGRESSO NORDESTINO DE PRODUÇÃO ANIMAL, 4., 2006. Petrolina-PE: SNPA. **Anais...**14p. CD-ROM
- GUIMARÃES FILHO, C.; GAMA, P.C. da; AZEVEDO, S.G. de. **EMBRAPA SEMIÁRIDO/CHESF - A cadeia produtiva da caprino-ovinocultura nos municípios do entorno da Barragem de Sobradinho-BA**. Petrolina-PE: 2011, 113p. Relatório Final
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2018. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. **Censo Agropecuário 2017**. Acesso em 02 de setembro, 2018
- LIMA JÚNIOR, J.C. (Coord.). **MARKESTRAT/GPUBLIC. - Programa de Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura do Semiárido da Bahia – Bioma Caatinga**. Ribeirão Preto:2011, 263p. Relatório Final

MEDEIROS, J.X. e BRISOLA, M.V. **Gestão e organização no agronegócio da ovinocaprinocultura**/organizado por Josemar Xavier de Medeiros e Marlon Vinicius Brisola .--- Contagem: Santa Clara Editora, 2009. 219p.

SORIO, A. CARFANTAN, J-Y; MARQUES, W.A. **Carne ovina: sistema internacional de comercialização** – Passo Fundo: Méritos, 2010. 144p.

SORIO, A. **Diagnóstico da oferta e demanda de ovinos e caprinos para processamento de carne, pele e leite na região central do Tocantins**. Palmas-TO: 2017, 237p. Versão final do diagnóstico.