READEQUAÇÃO DE ABATEDOURO

Saiba como se preparar para aumentar
a capacidade do estabelecimento

TECNOCARNE
Feira Internacional de Tecnologia para a Indústria da Proteína Animal

A indústria frigorífica brasileira passou por mudanças significativas no decorrer das últimas décadas. Neste período, presenciamos uma forte consolidação do Brasil no mercado mundial da carne, com o setor crescendo de forma bastante rápida. Prova disso é que hoje o Brasil é o maior exportador de carne bovina do mundo, tendo essa produção como uma das principais atividades da sua economia com o setor gerando valores bilionários. Em 2016, por exemplo, a receita do setor atingiu US$ 5,5 bilhões.

O setor também é um dos que mais gera empregos no país. Em fazendas e frigoríficos, a pecuária de corte emprega nada menos do que 1,6 milhões de pessoas.

Em certo momento dessa história recente do mercado frigorífico brasileiro, houve uma significativa centralização dos abates, ou seja, poucos frigoríficos detinham elevada participação no número total de abates.

Entretanto, devido às ocorrências recentes, caso da Operação Carne Fraca e do enfrentamento de abates clandestinos, vem ocorrendo uma relativa descentralização dos frigoríficos, ou seja, crescimento de novas plantas frigoríficas e modernização de frigoríficos menores.

Tal fato começa a chamar a atenção de pequenos e médios frigoríficos que correm para readequar suas instalações visando o aumento da capacidade de abate e a busca por ter maior participação neste concorrido mercado.

Mas, muitos dos gestores de frigoríficos menores podem não saber fazer essa readequação de forma correta, cometendo erros de gestão básicos, isso porque faltou-lhes planejamento.

Breve histórico da indústria frigorífica brasileira

Os números não deixam dúvida e sugerem que o Brasil, hoje, possui uma indústria frigorífica muito desenvolvida, além de bastante técnica, sendo capaz de absorver muita matéria-prima, produzir carne, gerar riqueza e exportar com eficiência.

Todo esse potencial frigorífico atual vem de muito tempo. Em 1980, o Brasil já detinha o quarto maior rebanho bovino do mundo, atrás da ex-União Soviética, Índia e Estados Unidos.

Em 1990, a pecuária brasileira já ocupava o segundo lugar, com cerca de 150 milhões de cabeças. Status que se manteve nos anos 2000, quando o país continuava como o segundo maior rebanho, detendo aproximadamente 200 milhões de cabeças, perdendo apenas para a Índia, cujo rebanho não tem o objetivo comercial.

Já no ano de 2017, o efetivo de bovinos atingiu a marca recorde de 226 milhões de cabeças de gado, consolidando o país como o maior rebanho comercial do mundo. Perante esses números, é possível perceber que a indústria frigorífica brasileira passou por mudanças bastante significativas nos últimos anos, essencialmente a partir dos anos 2000.

Tal fato se iniciou quando grupos frigoríficos gigantes começaram uma política bastante agressiva de aquisição de concorrentes e de frigoríficos menores, além de muitas fusões horizontais culminando em uma forte tendência da rápida concentração de sua estrutura produtiva.

Assim, de pequenos e pulverizados frigoríficos (210 estabelecimentos legalizados no final dos anos 1970, com abate de 50 mil cabeças/ano) para empreendimentos maiores e estrategicamente localizados nas regiões de maior produção e consumo de carne (80 plantas em 2009, com abate médio de 185 mil cabeças/ano). Porém, alguns problemas começaram a tirar a paz do setor.

Ações judiciais e carne fraca arranharam o setor

Apesar da concentração e reconhecimento deste setor no Brasil, estas grandes empresas frigoríficas remanescentes começaram a enfrentar algumas ações judiciais com a alegação de coordenação de preços e práticas anticompetitivas, afetando a imagem do setor.

Para arranhar ainda mais essa imagem, em março de 2017, diversas empresas do setor de alimentos sofreram um duro golpe em razão da deflagração da Operação Carne Fraca, realizada pela Polícia Federal.

Essa operação mirou fraudes laboratoriais e documentais no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) e irregularidades cometidas por frigoríficos de grandes companhias, acusados inclusive, de comercializar carne imprópria para o consumo.

Neste mesmo período, também presenciamos a delação premiada de dois irmãos donos de um dos maiores frigoríficos do país, o que também prejudicou a imagem do setor.

Como consequência, muitas dessas empresas, que já vinham de resultados ruins no ano de 2016, sofreram impactos ainda mais fortes na bolsa de valores, com suas ações caindo rapidamente.

Além disso, com a última crise financeira, os financiamentos via BNDES “secaram”, dificultando maior participação dos grandes empreendimentos do setor. Esses fatos podem representar uma nova etapa para o setor frigorífico brasileiro, mostrando como ele pode se comportar no futuro.

Tudo indica que o setor pode sofrer uma descentralização dos abates! O que pode ser bom para pequenos e médios frigoríficos.

Descentralização dos abates: Seria o futuro do setor?

Como vimos, o mercado frigorífico brasileiro passou por algumas etapas. Primeiro foi a consolidação do Brasil como grande produtor de carnes, depois presenciamos a centralização da sua estrutura produtiva. Em seguida, os grandes frigoríficos enfrentaram sérios problemas na justiça, decorrentes principalmente da Operação Carne Fraca.

Agora, esse setor parece seguir uma “nova” rota; tudo indica que os grandes frigoríficos vão se manter ainda fortes, mas entraremos numa fase caracterizada pela descentralização dos frigoríficos.

No modelo de descentralização, o abate ocorre mais próximo da região produtora, inserindo grandes e pequenos pecuaristas e, reduzindo principalmente, o custo de frete do transporte dos animais.

Acredita-se que essa descentralização não tenha implicação em única motivação, visto que podemos listar pelo menos 3 motivos principais:

1. Aproveitar a demanda ociosa decorrente da recente crise de grandes empreendimentos frigoríficos;
2. Possibilidade de abates realizados de forma mais regionalizada, ou seja, plantas frigoríficas tendem a ficar mais perto do produtor (fazenda), criando micro polos de abate, que irão gerar emprego e renda para a população;
3. Possibilidade de redução de abates clandestinos, que infelizmente são bastante recorrentes no país, principalmente em regiões mais afastadas de grandes centros urbanos.

Essa descentralização pode também estimular a instalação de novas plantas frigoríficas em todo o Brasil, além de fomentar a modernização e aumentos dos parques industriais já existentes.

Mas neste sentido de modernização dos parques industriais existentes, surge uma dúvida importante:

Como promover a readequação de frigoríficos e abatedouros já existentes, tornando-os mais modernos, eficientes e, consequentemente, com maior capacidade de abate?

Como promover a readequação do frigorífico?

Segundo os dicionários, a palavra readequar tem como significado: ato ou efeito de readequar, de ajustar algo, alguém ou a si mesmo a uma nova situação.

Assim, fazendo uma analogia, a readequação de qualquer frigorífico significará promover mudanças pontuais para uma nova situação que promoverão o aumento da capacidade de abate.

Entretanto, muitas pessoas podem achar que a readequação de um frigorífico estará restrita unicamente a readequação da estrutura física do local, ou seja, aumentamos o espaço físico e já conseguimos aumentar a capacidade de produção. Mas não é bem assim!

Para Lucas Ferriani, zootecnista e gestor comercial da Barra Mansa Alimentos, para ter o sucesso esperado, a readequação deve passar necessariamente por todas as estruturas do processo.

“A readequação inicia-se na capacidade do curral, passando pela necessidade do aumento físico da sala de abate e de desossa, além da capacidade de armazenagem e aumentar o pessoal ou as horas de trabalho já podem trazer bons resultados”, ressalta.

Ferriani explica ainda que a readequação se torna necessária a partir do momento que a venda se torna maior que a capacidade produtiva, resultando em falta de produto final para o cliente.

A decisão para a readequação deve ser sempre conjunta

Para que a readequação do frigorífico seja eficiente e atenda todas as demandas, é fundamental que se tenha a participação conjunta de todos os setores do frigorífico. Ferriani diz que a base dessa decisão deve partir primeiramente do setor comercial. “O setor comercial deverá guiar os demais setores para atender as demandas de mercados”, diz.

Neste sentido, o gestor comercial da Barra Mansa Alimentos explica que a demandas comerciais serão as principais responsáveis por nortear a decisão pela readequação do frigorífico.

Segundo Ferriani, não há um momento padrão para realizar a readequação, já que esse período deve se basear na necessidade da venda, ou seja, conforme o mercado.

“Restrições de mercado a alguns concorrentes possam ser interessantes sinais de aumento de venda, sendo esse um fator dependente do mercado. Além disso, crises em outros produtores de proteína animal servirão de parâmetro para crescimento”, comenta.

Após a constatação da possibilidade de expansão, Ferriani indica que esse processo deve abranger os outros setores da indústria frigorífica. “As equipes de compra de matéria prima (bovinos), equipes da indústria (gerencia industrial, chefes de setores e PCP – Plano de controle de produção) e equipes de engenharia são os próximos a serem consultados”, explica.

Por fim, Ferraini explica que será a partir dessa premissa que se norteará as necessidades quanto ao tamanho do crescimento em espaço em curral, das áreas de abate e desossa e capacidade das câmaras frias.

"Neste sentido, estar sempre alinhado com o mercado é de extrema importância para decisões de crescimento ou retração em capacidade",
ressalta o zootecnista.

Variáveis a considerar para promover uma readequação mais eficiente

Como dito, a participação conjunta de todos os setores do frigorífico é imprescindível para a decisão pela readequação. Assim, Ferriani discute brevemente algumas das variáveis mais importantes neste contexto.

A primeira decisão é a importância da avaliação do rebanho pecuário nas fazendas ao redor da unidade de abate. “Nessa avaliação, devemos traçar uma meta máxima de distância da unidade que pretendemos comprar os animais, buscando a melhor viabilidade de frete para custo e viabilidade de preço de venda”, diz.

Em seguida, devemos avaliar velocidade de abate e desossa. O empresário pode se perguntar: devo contratar mais pessoas ou aumentar a jornada de trabalho dos colaboradores?

Nesta questão, Ferriani indica que devemos ponderar o melhor custo benefício entre horas trabalhadas e capacidade de produção para a mão de obra existente e a partir disso decidir se é melhor aumentar a jornada de trabalho ou o número de trabalhadores.

Outra variável a se considerar é a necessidade (ou não) de readequação da capacidade de armazenamento do frigorífico. Ferriani explica que, baseado no aumento estipulado pelo setor comercial da empresa, deve-se ajustar a capacidade de armazenamento real, mantendo o mesmo giro de armazenagem em dias, ou diminuindo a capacidade em dias de armazenagem na mesma estrutura.

O gestor de compras da Barra Mansa Alimentos diz que avaliar o custo benefício da capacidade de operação é fundamental. “O que é melhor? Ter capacidade de armazenar 3 dias de produção, sem necessidade de investimento em estocagem, ou aumentar a capacidade de armazenamento para 5 dias, mas que precisa de investimento”, questiona.

Por fim a questão logística é uma variável que que merece atenção total. “Devemos também avaliar a capacidade física/estrutural do frigorífico, além da mão de obra para realizar o carregamento em tempo hábil para as entregas, ou seja, devemos considerar a capacidade logística de entrega”.

Assim, como deve ocorrer com os colaboradores destinados à área de produção, devemos também ponderar o custo/benefício entre mão de obra e jornada de trabalho. “O aumento de docas de carregamento pode ser uma medida interessante neste sentido”, comenta.

Planejamento é a palavra-chave

Como vimos ao longo deste material, o setor frigorífico está em constante mudança. O que começamos a presenciar na atualidade é uma relativa descentralização do mercado, onde frigoríficos menores tendem a ganhar mercado.

Assim, é primordial que todos os profissionais do setor estejam atentos ao mercado, somente assim a decisão de readequar a complexa estrutura do frigorífico será mais acertada.

Para isso, é fundamental que haja constante planejamento, sempre alinhando as necessidades e características do mercado com a capacidade do frigorífico em todos seus aspectos.

Referências

• Neves, M. F. (2000). Redes agroalimentares & marketing da carne bovina em 2010. Anais do Congresso Brasileiro de Raças Zebuínas. Uberaba, MG, Brasil, 4.;

• Novos frigoríficos devem reforçar controle do abate clandestino na Bahia. Disponível em: http://www.canalrural.com.br/noticias/pecuaria/novos-frigorificos-devem-reforcar-controle-abate-clandestino-bahia-13334

• Golani L, Mota R. O oligopsônio dos frigoríficos: uma análise empírica de poder de mercado. Insper Working Paper. 2010. Disponível em: http://www.insper.edu.br/sites/default/files/2010_wpe228_0.pdf;

• Brasil exporta 1,4 milhão de toneladas de carne bovina e fatura US$ 5,5 bilhões em 2016. Beef Point. Disponível em: http://www.beefpoint.com.br/brasil-exporta-14-milhao-de-toneladas-de-carne-bovina-e-fatura-us-55-bilhoes-em-2016/

Confira mais materiais

Sabia que açougue pode fechar por má manutenção de balcão refrigerado?
http://digital.tecnocarne.com.br/sabia-que-acougue-pode-fechar-por-ma-manutencao-de-balcao-refrigerado/

Conheça impactos da boa gestão financeira para o seu estabelecimento
http://digital.tecnocarne.com.br/conheca-impactos-da-boa-gestao-financeira-para-seu-estabelecimento/

4 pontos de importância para considerar para sua boa gestão financeira
http://digital.tecnocarne.com.br/4-pontos-de-importancia-a-considerar-para-sua-boa-gestao-financeira/

Retomada da econômica pode ajudar na gestão de seu abatedouro. Saiba como:
http://digital.tecnocarne.com.br/retomada-economica-pode-ajudar-na-gestao-de-seu-abatedouro-saiba-como/

Conheça e evite as ações que podem fechar abatedouros e açougues
http://digital.tecnocarne.com.br/conheca-e-evite-as-acoes-que-podem-fechar-abatedouros-e-acougues/

Sobre a TecnoCarne

A TecnoCarne é um espaço especialmente preparado para a troca de experiências, análise de tendências e, acima de tudo, para a realização de grandes negócios. Os principais players do mercado de proteína animal do Brasil e do exterior se reúnem em busca de parcerias para que gerem excelentes resultados. A TecnoCarne é organizada e promovida pela Informa Exhibitions.

A Informa Exhibitions acredita que eventos são plataformas de conhecimento e de relacionamento, que auxiliam a impulsionar a economia brasileira. A empresa é filial do Informa Group, maior organizador de eventos, conferências e treinamentos do mundo, com capital aberto e papéis negociados na bolsa de Londres. Dentre os eventos realizados pela Informa Exhibitions no Brasil estão: Agrishow, Fispal Tecnologia, Fispal Food Service, ForMóbile, FutureCom, ABF Franchising Expo, Serigra Sign e Feimec, num total de 24 feiras setoriais. A Informa Exhibitions possui escritórios em São Paulo (sede) e Curitiba, com cerca de 200 profissionais. Nos últimos quatro anos, a empresa investiu cerca de R$ 400 milhões no Brasil em aquisições de eventos e marcas, o que levou a decisão estratégica de alterar o nome da empresa no Brasil de BTS Informa para Informa Exhibitions.

Em contato

Fique por dentro do mercado
digital.tecnocarne.com.br

Conheça a TecnoCarne
www.tecnocarne.com.br

TECNOCARNE
Feira Internacional de Tecnologia para a Indústria da Proteína Animal

Equipe de conteúdo Informa Exhibitions Brasil

Gerência de conteúdo: **Lilian Burgardt**
Produção de conteúdo: **Eder Gonçalves, Aline Domingues e Thiago Bento**
Direção de arte: **Eliane Dalbem**