

# Consolidação da cadeia produtiva da carne caprina e ovina - tecnologias na produção e organização

Clovis Guimarães Filho<sup>1</sup>

---

**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:** caprino-ovinocultura; intermediação; mercado; produto; qualidade

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

**Abstract:** Higher access to markets is an fundamental strategy for thousands of goat and sheep smallholders farmers who live in the Brazilian semiarid zone to superate poverty and social exclusion. Several attempts to create goat and sheep organizational arrangements to strengtthen 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 decribed and alternative strategies for minimize or eliminate them are discussed in this paper.

**Key words:** goat and sheep raising; intermediation; market; product; quality

---

<sup>1</sup> 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 estratégia fundamental para a superação da pobreza e da exclusão social. Por que as tentativas de melhor organizar as “cadeias produtivas” vinculadas a essa atividade não têm apresentado resultados mais animadores, transformando-as, quando não sucumbem, 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 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. 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. (IBGE, 2018);

- Embora já muito miscigenados, os rebanhos também representam um acervo genético ímpar 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 alcançava os 231,7 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 Agro”, da Confederação Nacional da Agricultura (CNA), propalou na TV uma movimentação anual de 900 milhões de reais somente pela caprinocultura, com 80% nas mãos do produtor familiar. O estercor não foi mencionado;

- Os mercados para ambas as carnes estão com demandas crescentes e insatisfeitas;

- Já existem muitas unidades de abatedouros para caprinos e ovinos em muitas das regiões produtoras, considerando também os fechados e aqueles em condições precárias de operação;

- Há um 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

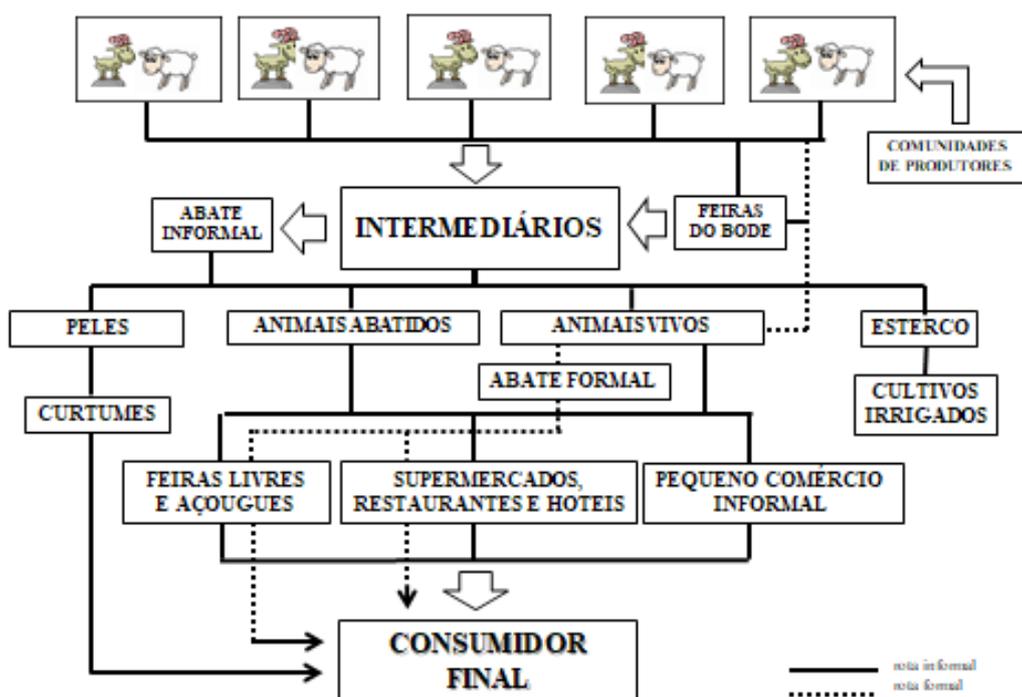
regiões produtoras, a exemplo dos sertões baiano e pernambucano do São Francisco, com seus 2,65 milhões de cabeças, 56% das quais de caprinos. Entre outros, lá se concentram a Embrapa, a Univasf, o IPA, a Codevasf, o IF-Sertão, a CAR, o Irpaa, a Uneb, o Senar e o Sebrae.

- 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/fორragem 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.

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. 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 que fica 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: reprodução e acumulação dos meios de produção inviabilizadas e 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 108 atravessadores de animais vivos/carne, 38 de esterco e 15 de peles. A Figura 1 ilustra a “cadeia produtiva da informalidade” mostrando o atravessador que geralmente reside na



Fonte: Guimarães Filho (2018).

**Figura 1.** Cadeia produtiva informal.

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 iniciaram mas sucumbiram no trecho inicial como o Friforte de Juazeiro-BA, o da ACCOSC no Cabugi-RN e o de Mulungu-PB. Outros ainda 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 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 200 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. 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 e 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. O abate informal não deve ser tratado apenas como concorrência desleal já que implica também questões associadas às crescentes taxas de roubo de animais, à sonegação fiscal e à saúde pública. 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.

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, como “agente de mercado” ou, até mesmo como “agente de desenvolvimento rural” (ADR). Na Bahia existem atualmente cerca de 13 abatedouros

autorizados a abater caprinos e ovinos (Tabela 1), porém só 3 deles (23%) se mantêm em operação normal, embora sem atingir plena capacidade operacional. Entre o 10 restantes sete estão paralisados (54%), um está semiparalisado, com abates apenas esporádicos e dois outros planejam começar em breve suas operações, um deles como reinício de atividades (Frigolar, antigo Lamm) . O outro, recém construído, está em fase de testes para iniciar as atividades (Cabra Bom, Remanso-BA).

Empresas estaduais ou privadas de assistência técnica e extensão rural, bem como agências de inspeção sanitária devidamente qualificadas são peças estratégicas fundamentais para ajudar na organização e consolidação das cadeias produtivas da caprino-ovinocultura. As agências de inspeção precisam enfatizar uma ação mais de formalização das unidades do que de fiscalização. 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 os 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;
- 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. A Figura 2 mostra essa distorção observada nos estudos feitos pelo Sebrae na região do sertão baiano do São Francisco. No município de Juazeiro, segundo maior produtor de ovinos e terceiro maior de caprinos do país, coube ao produtor apenas 10% do PIB gerado pela atividade em 2010, ou seja, ficou “dentro da porteira” apenas 1 real de cada 10

**Tabela 1.** Situação dos abatedouros para 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	Mafrireb	Brumado	-	Paralisado
07	São Francisco	Paulo Afonso	SIE	Operando
08	Baby Bode*	Feira Santana	SIF	Semiparalisado
09	Frigbahia*	Pintadas	SIE	Operando
10	Accojus*	Jussara	SIE	Paralisado
11	Fricapri*	Jequié	SIE	Paralisado
12	Frigolar*	Juazeiro	SIF	A reiniciar
13	Cabra Bom*	Remanso	SIE	A iniciar

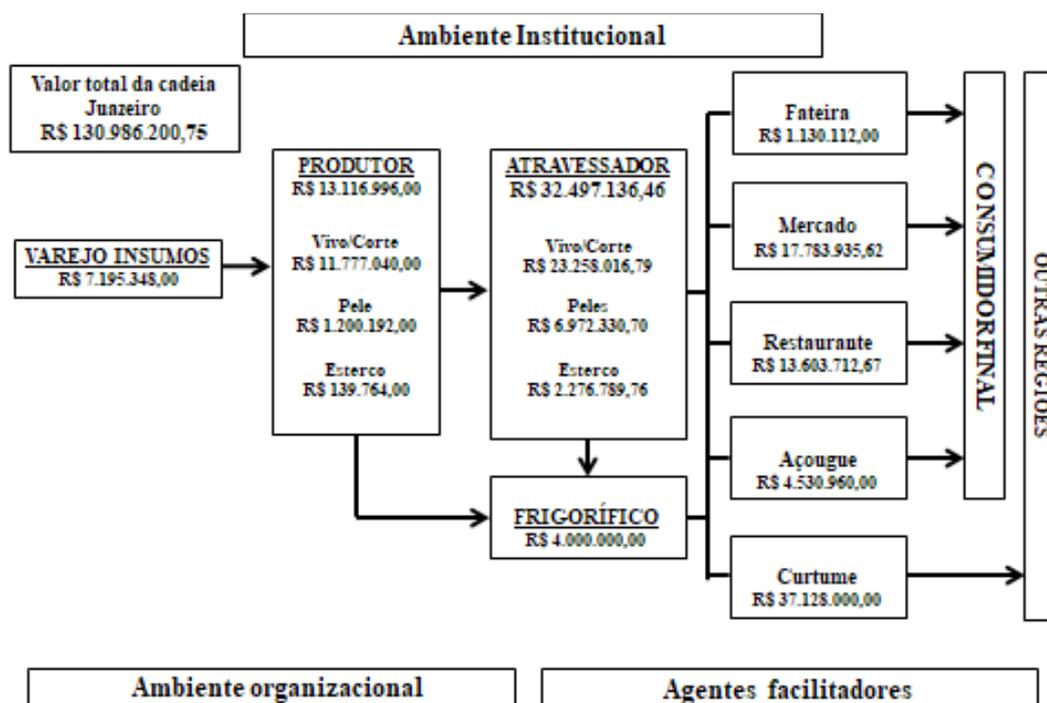
\* Autorizado exclusivamente para abate de caprinos e ovinos.

## Modelos de Arranjos Organizacionais em Cadeias de Caprino-Ovinocultura de Corte em Distintos Estágios

reais gerados pela atividade. Os “antes-da-porteira” e os “fora-da-porteira” amealharam os 9 reais restantes (84,9% do PIB). Não houve fatos novos neste panorama, com exceção de 6 anos de severa estiagem, que indicassem qualquer alteração dessa situação. Os estudos feitos em outros municípios baianos geraram resultados similares o que deixa transparecer que esta situação deve prevalecer também em regiões semelhantes nos demais estados do Nordeste.

A Figura 2 também esquematiza em detalhes a participação de cada um dos atores dentro de cada segmento, mostrando que as distorções continuam mesmo entre atores de um mesmo segmento. Observe-se que o atravessador movimenta 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. Essas distorções é que precisam ser imediatamente corrigidas já que constituem a principal causa que impede a plena expressão do imenso potencial da atividade.

Diversos tipos de cadeias ou arranjos organizacionais com foco nos produtos cárneos têm sido implantados e testados na região semiárida, mas praticamente nenhum ainda com efetivo sucesso. A cadeia de produção de leite caprina implantada na região do Cariri paraibano (Pacto Novo Cariri) parece a de melhores resultados, apesar dos percalços iniciais e da recente estiagem prolongada. Iniciada em 2000, continua operando normalmente, com 5 laticínios processando cerca de 13 mil litros de leite/dia, fornecendo produtos principalmente para programas públicos e beneficiando um contingente estimado em torno de 1.000 produtores. Um exemplo de trabalho cooperativo feito com prefeituras e associações de produtores dos municípios de Monteiro, Cabaceiras, Gurjão e Serra Branca, entre outros. Já os arranjos produtivos de carne existentes continuam com maiores dificuldades que impedem a sua plena operacionalização. Alguns encerraram suas



Fonte: Marketstrat&GPublic, 2010.

Figura 2. Participação dos elos no PIB da cadeia – 2010.

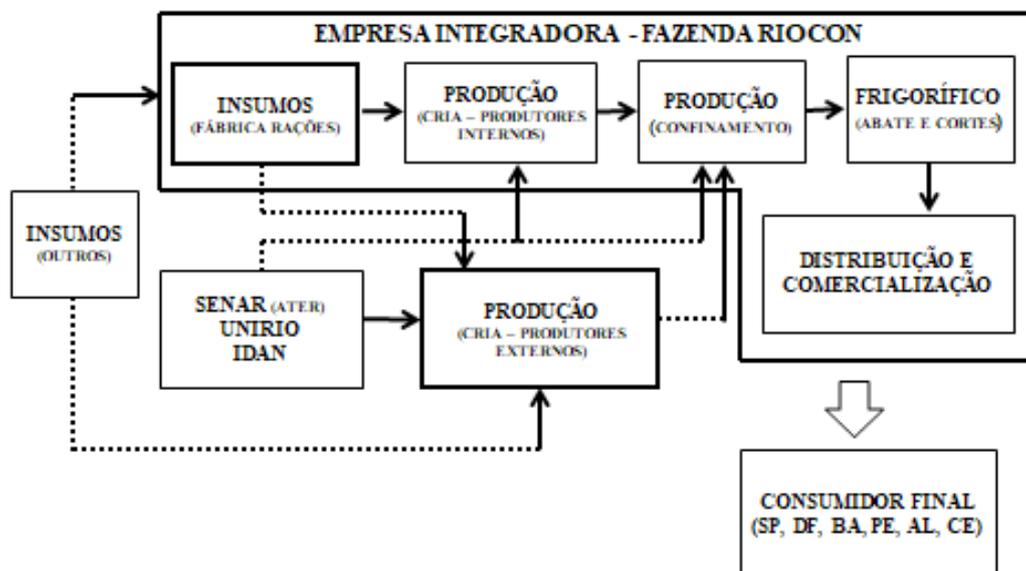
atividades, outros continuam operando porém com alta capacidade ociosa. Três diferentes arranjos de cadeia são descritos em seguida. O primeiro encerrou suas atividades, o segundo está em plena operação e o terceiro em fase inicial de operações.

### O arranjo organizacional do projeto Riocon

O projeto Riocon (Fazendas Reunidas Rio das Contas Ltda.), com sede no município de Manoel Vitorino-BA, abrange 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 dea empresa, com áreas 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 de Feira de Santana. A infraestrutura institucional de apoio era sem paralelo no semiárido, constituída de apoio técnico, gerencial e social proporcionados pelo SENAR, IDAN (Instituto de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido) e UNIRIO (União das Associações do Médio Rio

das Contas), todos com escritórios na unidade sede da empresa. A Figura 3 dá uma idéia do arranjo organizacional da cadeia que contava ainda com uma fábrica de ração concentrada (farelo de vagens de algaroba) e com frigorífico para exercer também a função de distribuição e comercialização dos produtos a clientes de várias unidades da federação.

O empreendimento não conseguiu manter uma oferta significativa de animais para o frigorífico parceiro (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% delas avaliadas como fora do padrão exigido. Vários fatores devem ter contribuído para esta situação, três deles de maior importância como a qualificação da equipe técnica (83% dos técnicos não tinham nenhuma experiência em trabalho com a caprino-ovinocultura de base familiar), a falta de escala na produção dos produtores externos integrados (rebanho médio de 56 matrizes com mais da metade das propriedades de tamanho inferior a 60 hectares, sem contar a excessiva distância entre o confinamento e o frigorífico (380 km), com transporte dos animais efetuados em viagens diurnas em caminhões inadequados, gerando perdas de peso que chegavam até 19% do peso vivo.



Fonte: Guimarães Filho, C. (2018).

**Figura 3.** Arranjo organizacional RIOCON Manoel Vitorino, Feira de Santana – Bahia.

## O arranjo organizacional do projeto Fazenda Icó-GrandValle

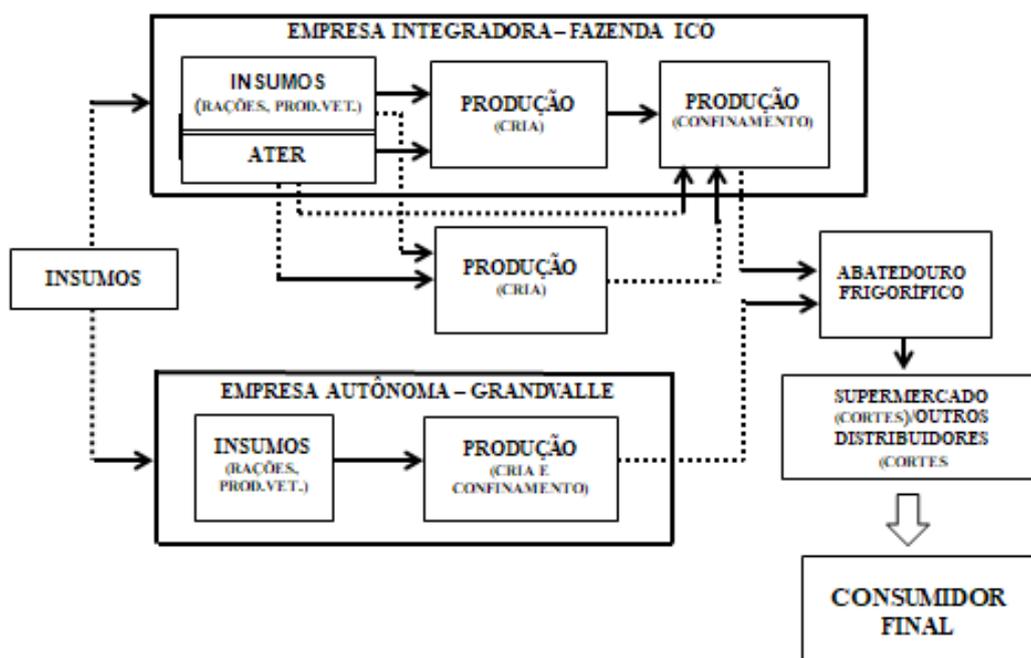
Esta cadeia (Figura 4) é bem diferenciada das cadeias convencionais face a sua coordenação ser compartilhada por duas entidades, utilizando as mesmas marcas, o mesmo frigorífico e alguns distribuidores em comum. A primeira entidade é a Fazenda Icó, pertencente a um conjunto de 14 associações de produtores de áreas de sequeiro do município de Juazeiro-BA. A outra é a empresa de irrigação GrandValle, de Casa Nova-BA, grande produtora e exportadora de manga e uva, que mantém um rebanho ovino de cerca de 900 matrizes criadas em estreita integração com a fruticultura, com alimentação à base de pastos irrigados de tifton, pastejo consorciado em áreas de fruteiras, concentrados, silagem e até bagaço de uva proveniente da fabricação do suco, outra importante atividade da empresa.

A Fazenda Icó conta com uma central de produção dotada de instalações de cria, de confinamento e de produção de forragem (palma, sorgo, guandu, etc.) onde desenvolve atividades de cria e confinamento de caprinos e ovinos. Esta central conta com 400 a 600 matrizes das duas espécies, mas assiste e comercializa

também animais produzidos em propriedades de inicialmente 15 produtores associados. Os produtos levam as marcas Cordevale e Caprivale. A coordenação técnica do arranjo é feita pelo IDESA (Instituto de Desenvolvimento Sustentável Araci), também parceira nas ações de distribuição e comercialização. O abate é feito no Frigorífico Campo do Gado e os cortes especiais feitos no Supermercado Econômico S.A., ambos localizados em Juazeiro. Por limitações ainda de padrão dos animais o abate se mantém no modesto patamar de 300 a 400 cab/mês com perspectivas de incrementos gradativos visando atender novos mercados (Feira de Santana e Salvador) via abertura de “cabriterias gourmet”, já iniciada.

## 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



Fonte: Guimarães Filho, C. (2018).

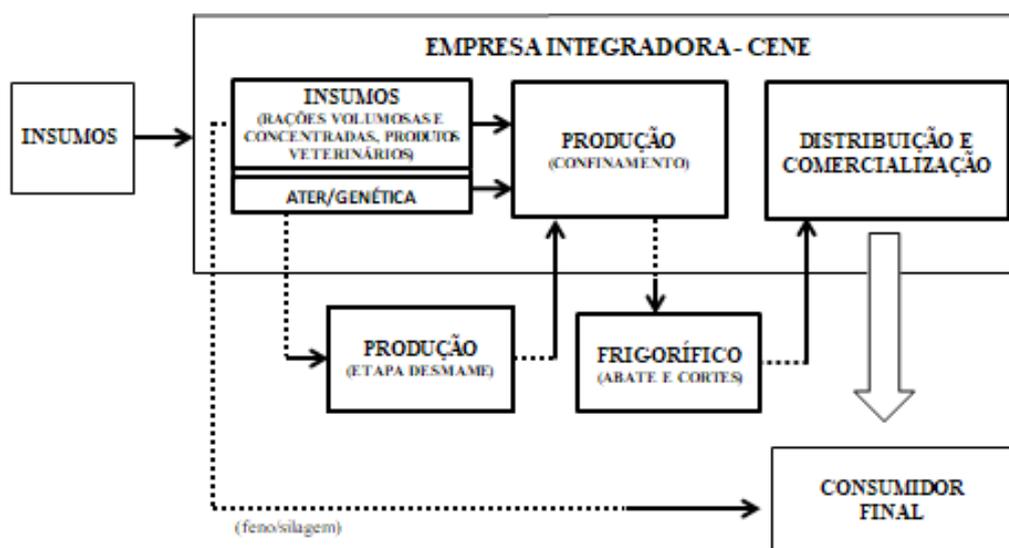
**Figura 4.** Arranjo organizacional produtos CORDEVALE/CAPRIVALE Juazeiro, Caso Nova- Bahia.

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 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 Dorper 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 5 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 a 400 cab/dia, localiza-se em Juazeiro e conta com SIF. Os cortes especiais deverão ser processados também pelo frigorífico. A distribuição e comercialização 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 parte da matéria prima necessária é adquirida fora de sua estrutura de domínio. Apenas a CENE planeja adquirir toda a 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/ou Dorper. O repasse da tecnologia para obter a carcaça padrão é feito com recursos próprios, exceto no caso da Riocon que obteve, via convênio, a participação do SENAR. No que concerne ao abatedouro frigorífico é que as empresas integradoras utilizam frigoríficos



Fonte: Guimarães Filho, C. (2018).

**Figura 5.** Arranjo organizacional projeto CENE Juazeiro-BA, Petrolina e Dormentes-PE, Queimada Nova – PI.

privados, embora em um deles a empresa também seja proprietária do abatedouro. Nos três arranjos a distribuição e comercialização são basicamente conduzidas pela empresa integradora.

### **Estratégias Alternativas na Produção e Organização 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);
- Priorização de escala de produção na seleção de produtores parceiros para fornecimento de animais, exigindo-se um número mínimo de matrizes criadas por produtor que viabilize a coleta e o abate

de animais, 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 pelo acréscimo nos preços dos produtos obtido nas vendas pelos segmentos atacado e varejo;
- Criação da figura do “agente de mercado”, como responsável pelo levantamento de demandas, animação de restaurantes, supermercados e bares, lançamento de novos cortes, etc.;
- Lançamento de um programa visando maior inserção das carnes caprina e ovina no mercado com base em estratégias de produto (principalmente marca ou selo de indicação geográfica), preço, conveniência, ação social, conscientização ambiental, comunicação e promoção;
- Estratificação ou escalonamento de produtores fornecedores visando reduzir o efeito estacional na oferta de animais para abate (grupos zoneados por 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 aos produtores parceiros, pelos abatedouros ou supermercados, na forma de insumos para terminação (concentrados e sais minerais, produtos veterinários), com desconto desse valor antecipado por ocasião da entrega dos animais;
- Venda facilitada/empréstimo rotativo de reprodutores puros e matrizes melhoradas 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 (Sorio, 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 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, direcionando-os para:

- Obterem 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;

- Organizarem profissionalmente os produtores, ou seja capacitá-los a comprar, produzir, beneficiar e vender juntos;

- Prestarem uma assistência técnica e gerencial aos produtores realmente qualificada visando uma

maior eficiência econômica 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.);

- Ampliarem e adequarem 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 revisarem as legislações tributária, fiscal e sanitária atualmente aplicadas à atividade;

- Implementarem, visando sua validação, algumas das estratégias de produção e organização da cadeia listadas anteriormente;

- Se empenharem em 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**

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 é um desastre, por conta dos gestores, em sua maioria escolhidos mais por critérios político-partidários. É evidente o enorme esforço dos novos programas que estão sendo levados a efeito na região, à exemplo da Rota do Cordeiro, em não repetir os mesmos equívocos, mas alguns pontos vulneráveis que

persistem são realmente difíceis de extirpar. São pontos mostrados em um estudo feito na Bahia, desenvolvido pela Markestrat&Gpublic (Lima Júnior, 2011) identificando características indesejáveis na condução de políticas públicas e projetos voltados para a caprino-ovinocultura. Merecem destaque características como uma forte fragmentação entre os programas e projetos (parece que cada entidade, pública ou privada, federal, estadual ou municipal, e cada segmento ou ator da cadeia tem o seu projeto para desenvolver a atividade), uma baixa integração com a população de interesse, uma cultura predominantemente paternalista e dependente do governo, um planejamento deficiente em termos de dimensionamento de recursos e de políticas e critérios de seleção de beneficiários, uma descontinuidade entre governos e uma ingerência política excessiva. Não há porque não acreditar que todos esses aspectos negativos ou parte deles ocorram também, em maior ou menor escala, nos demais estados nordestinos.

### Referências Bibliográficas

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. 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.