

## SÃO MARCELO:

### O business case para uma abordagem sobre a região para a produção sustentável de carne bovina no Brasil

**Região Sustentável:** Vale do Juruena,

Mato Grosso, Brasil

**Setor Empresarial:** Pecuária

**Receita Líquida:** US\$20.000,00

“Eu preciso comprar 100% de produtores legais, tem sido assim há 24 anos. Para nós é difícil aumentar nossa base de fornecimento porque, normalmente, na região, o que ocorre é que só se pode verificar o vendedor direto, não as pessoas de quem eles compraram antes. Isso é um problema, porque outras fazendas não têm rastreabilidade como nós. Para nós é melhor que toda a região seja aprovada, assim tudo que provem da região pode ser garantido.”

Daniel Eijsink,  
Gerente Geral, São Marcelo

#### Principais Motivações do Negócio:

Aumentar a participação de mercado, aumentar a lucratividade, aumentar as vendas certificadas

#### Nível de Maturidade da Região:

Planejamento colaborativo avançado



#### Resumo

Após mais de trinta anos de forte engajamento dos fornecedores, a empresa familiar de pecuária, São Marcelo, busca apoiar o aumento da produção de carne bovina sustentável, livre de desmatamento e rastreável, a fim de atender à demanda de clientes por esses produtos. Isso é possível através da participação em uma abordagem sobre a região sustentável por meio do Pacto Regional Produzir, Conservar e Incluir (PCI), convocado pela IDH no Vale do Juruena, Mato Grosso, Brasil. O Pacto busca transformar a região em uma Área de Originação Verificada para produtos de agricultura e pecuária familiar, por meio de parcerias e engajamentos públicos e privados, gerando renda para a população local e conservando as florestas.



## Glossário

**Bioma** - uma região da superfície da terra com uma combinação particular de clima, flora e fauna.

**CAR (Cadastro Ambiental Rural)** - Sistema de registro do Governo Federal brasileiro para todas as propriedades rurais sob o código florestal<sup>1</sup>.

**Ecótono** - uma região de transição entre duas comunidades biológicas.

**Confinamento** - área onde o gado é alimentado ou engordado.

**Código Florestal** - Legislação federal brasileira que exige que os proprietários de terras na Amazônia brasileira mantenham de 35 a 80% de sua propriedade como vegetação nativa, para restaurar as Áreas de Proteção Permanente e restabelecer as reservas legais<sup>2</sup>.

**Plano de Crescimento Verde / Estratégia Produzir, Conservar Incluir (PCI)** - Estratégia de Produção, Conservar, Incluir (PCI) estabelecida em dezembro de 2015 pelo Governador de Mato Grosso. Estratégia de desenvolvimento estadual com o objetivo de duplicar a produção econômica do estado do Mato Grosso até 2030, ao mesmo tempo em que conserva 60% da floresta nativa do estado.

**Aliança do PCI** - signatários da estratégia do PCI de Mato Grosso / Plano de Crescimento Verde; As principais partes interessadas do governo, da sociedade civil e do setor privado em Mato Grosso se engajaram na elaboração de estratégias e na implementação do plano estadual de crescimento verde.

**O Pacto Regional PCI** - Um acordo entre as partes interessadas público e privada da sociedade civil (incluindo empresas e produtores) e a sociedade civil (que inclui ONGs e a comunidade local), para aumentar a sustentabilidade e produtividade da terra e assegurar em troca os meios de subsistência da comunidade. Usado para operacionalizar alvos da PCI em nível regional.

**Frigorífico** - Indústria de abate e processamento de bovinos.

**Município** - divisões administrativas dos estados brasileiros com governos próprios.

**Regularização** - o processo de legalização de produtores antes de categorizá-los como "ilegal" pela legislação brasileira e pelo Código Florestal.

**Áreas de Originação Verificadas (VSA, em inglês)** - áreas ou jurisdições definidas (por exemplo, municípios ou regiões com limites geográficos claros) com uma governança clara vinculada diretamente à demanda do mercado e critérios de sustentabilidade para *commodities* aplicáveis. Isso possibilita a verificação, por região ao invés da unidade de produção individual, metas de sustentabilidade relacionadas a boas práticas agrícolas, proteção de florestas e à própria governança.

1. <http://www.mma.gov.br/mma-em-numeros/cadastro-ambiental-rural>

2. [http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf\\_brazils\\_new\\_forest\\_code\\_guide\\_1.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_brazils_new_forest_code_guide_1.pdf)

## Histórico

### Fazendas São Marcelo

As Fazendas São Marcelo são parte de um grupo de empresas familiares que pertencem ao Grupo JD, cujas principais linhas de negócios são a venda de gado e a embalagem e venda de frutas. A empresa opera três fazendas de gado no estado do Mato Grosso. Sua maior fazenda em Juruena, estabelecida há mais de trinta anos, ocupa uma área de 79.000 acres. É dessa fazenda que a empresa vende cerca de 28.000 animais por ano para os frigoríficos do Brasil. Produtos como carne e couro são vendidos para compradores finais. Oitenta por cento da produção da São Marcelo é vendida internamente no Brasil, e outros 20% são destinados à exportação. Os produtos exportados são vendidos para muitos dos principais produtores e revendedores da Europa.

As Fazendas São Marcelo supervisionam todo o ciclo de vida do gado - criação e reprodução de bezerros, antes de enviá-los ao frigorífico Marfrig para engorda e abate. A São Marcelo também compra bezerros de outros produtores antes de vendê-los para a Marfrig. A empresa tem uma visão de longo prazo para seus negócios com foco na entrega de produtos de carne bovina com qualidade cada vez maior. A empresa garante a qualidade através de um modelo de aceitação de bezerros geneticamente superiores, incluindo a premiada raça Nelore, de seus 300 fornecedores na região a um preço alto. A empresa trabalha em estreita colaboração com seus fornecedores por muitos anos para o atendimento dos requisitos de qualidade. Ela vende o sêmede touros de alta qualidade, férteis e saudáveis, para outras fazendas de criação, garantindo o fornecimento de gado de alta qualidade para o futuro.

Além de se destacar em termos de qualidade, a empresa, sob o apoio de sua controladora, o Grupo JD, se posiciona como líder em produção sustentável e é a primeira fazenda de gado do mundo a ser certificada pela Rainforest Alliance para a produção sustentável de gado. As fazendas incluem diversas áreas protegidas, incluindo uma reserva de 13.000 hectares na Amazônia que abriga primatas raros, como o sagui-de-cara-branca.

### Mato Grosso: A potência em carne bovina do Brasil

Estima-se que o Brasil contenha 209 milhões de cabeças de gado, pastando uma área total de 167 milhões de hectares (ha). Em 2015, as exportações de carne bovina representaram 3% de todas as receitas de exportação brasileiras e, no mesmo ano, o setor de carne bovina do Brasil respondeu por 14% da produção global de carne bovina, perdendo apenas para os EUA. As exportações totais de carne do Brasil representaram um pouco menos de 12 bilhões de euros em 2016, com seus maiores mercados de importação na China, Arábia Saudita e Rússia<sup>3</sup>.

A indústria de gado do Brasil está baseada principalmente na parte central e ocidental do país, com o Mato Grosso na liderança com um rebanho de 28 milhões de cabeças. O estado é formado por milhares de pecuaristas e três principais frigoríficos com Sistemas de Inspeção Federal: JBS, Minerva e Marfrig. Esses frigoríficos exportam produtos de carne bovina para varejistas em todo o mundo. Prevê-se que os frigoríficos do estado operem a aproximadamente 50% de sua capacidade, o que é um forte indicador de que o setor provavelmente continuará crescendo.



### A carne bovina como o principal causador do desmatamento no Mato Grosso

O estado do Mato Grosso é o maior produtor agrícola do Brasil. O estado produz 9% da oferta global de soja, 60% do algodão brasileiro e é o maior produtor de carne bovina do país, fornecendo para os mercados interno e internacional. Hoje, o Mato Grosso é caracterizado pelo desmatamento de áreas florestais para extração de madeira, que é seguido pela pecuária nas áreas desmatadas. As pastagens ocupam 62% de toda a área desmatada na Amazônia após 2009<sup>4</sup>. A associação do setor com o desmatamento levou a uma série de campanhas de pressão por parte de grupos da sociedade civil, o que talvez tenha se tornado mais notório em 2009, quando ativistas ambientais do Greenpeace divulgaram um artigo intitulado “A Farra do Boi na Amazônia”, que cita a pecuária como o maior causador do desmatamento no Brasil. De acordo com um estudo recente, 128 frigoríficos estão ligados ao desmatamento ilegal causado pelo setor de carne bovina na Amazônia<sup>5</sup>. Em resposta a essa pressão pública, 51 compradores já estabeleceram compromissos de fornecimento de carne bovina “com desmatamento zero”<sup>6</sup>. Um dos principais desafios do setor é responder a essa demanda do mercado atuando em 2 frentes: melhorando a qualidade da carne ao mesmo tempo em que concilia a produção com a proteção das florestas e da biodiversidade.

3 <http://www.agriland.ie/farming-news/the-brazilian-beef-industry-just-how-big-is-it/>

4 <https://globalforestatlas.yale.edu/amazon/land-use>

5 <https://news.mongabay.com/2017/07/study-links-most-amazon-deforestation-to-128-slaughterhouses/>

6 <http://supply-change.org/commodity/cattle>

## Desafios para a produção na região

Do total de rebanhos no Mato Grosso, aproximadamente 31% são provenientes de fornecedores indiretos (fazendas que vendem para outras fazendas e não fornecem diretamente para o frigorífico). Cada vez mais, os compradores de carne bovina querem conhecer as origens dos fornecedores, mas a complexidade das cadeias de abastecimento representa um grande desafio para o rastreamento das origens. Isso se torna mais pertinente em virtude do fato de que a previsão é de que 17% do desmatamento na região é causado por esses fornecedores indiretos não rastreáveis<sup>7</sup>.

Mais da metade das fazendas de gado no Mato Grosso são altamente improdutivas, com uma média de 0,5 animal/ha. Os produtores de carne bovina no estado frequentemente se veem presos em um ciclo de baixa produtividade devido à degradação das pastagens. Isso tem sido atribuído ao conhecimento deficiente em nível agrícola sobre as melhores práticas para o manejo de rebanhos e pastagens e a falta de acesso à assistência técnica para melhorar esse fator, acesso deficiente a genética de alta produtividade e falta de acesso geral a financiamentos e conhecimento sobre fluxo de caixa de produção pecuária. Os produtores muitas vezes se voltam para a expansão das pastagens, geralmente sob a forma de desmatamento, em um esforço para melhorar a produção.

A legalidade do fornecedor também é um desafio. O Código Florestal federal brasileiro criado em 1965 e revisado em 2012, que exige que os proprietários de terras na Amazônia brasileira mantenham 35-80% de sua propriedade como vegetação nativa, para restaurar as Áreas de Proteção Permanente e restabelecer as reservas legais. Para monitorar isso, em 2010, o governo brasileiro tornou obrigatório que todas as propriedades rurais fossem mapeadas e registradas através de um sistema de governo conhecido como CAR (Cadastro Ambiental Rural). Um grande número de produtores na região foi então qualificado como tendo realizado desmatamento “ilegal” em face do Código Florestal e foram incluídos em uma lista negra pelo compradores até que possam se tornar regularizados (reconhecidos como legais sob o Código Florestal). A São Marcelo só pode comprar animais de fornecedores que estejam em conformidade com a lei brasileira, isso é verificado em todas as fazendas antes de uma compra. Contudo, isso limita a base de oferta potencial da empresa e leva à exclusão de pequenos proprietários, alimentando ainda mais o ciclo de baixa produtividade.

## A solução Verde para o Crescimento do Mato Grosso: A Estratégia Produzir, Conservar, Incluir (PCI)

Em resposta aos desafios para a produção na região, o governo de Mato Grosso estabeleceu um ambicioso “Plano de Crescimento Verde”, com planos de dobrar

a produção econômica do estado até 2030, enquanto conserva 60% da floresta nativa do estado. Plano de Crescimento Verde é implementado pela Estratégia Produzir, Conservar Incluir (PCI) estabelecida em dezembro de 2015 pelo Governador de Mato Grosso. A estrutura da PCI é uma mudança no modelo de desenvolvimento econômico do estado para uma de produção sustentável. A PCI tem como objetivo a eliminação do “desmatamento ilegal” até 2020, a proteção de 60% da vegetação nativa, a regularização fundiária de 70% da área de terras e a recuperação de 2,5 milhões de hectares de pastagens degradadas e o dobro dos quilos produzidos por ano, por hectare. A política também espera estender crédito e treinamento aos produtores. A aliança multipartidária da PCI é formada por importantes empresas produtoras, ONGs e pelo governo estadual, engajados em atividades para evitar o desmatamento, restaurar florestas, melhorar os meios de subsistência e aumentar a produção econômica em Mato Grosso. São Marcelo atende a aliança da PCI como participante do setor privado e seu principal comprador, a Marfrig, é membro fundador.

## Operacionalização de planos estaduais: O Pacto Regional da PCI para o Vale do Juruena

Para operacionalizar algumas das metas do Plano de Crescimento Verde no Mato Grosso e facilitar a implementação da estratégia PCI em nível regional, a IDH está implementando os Pactos Regional da PCI em áreas de “hotspot” no estado onde há potencial para um alto impacto contra os três pilares de produção, conservação/proteção e inclusão.

O Vale do Juruena, que inclui os municípios de Juruena e Cotriguaçu, está localizado no noroeste do estado de Mato Grosso. Ambos os municípios estão localizados dentro do “arco de desmatamento”, termo criado para definir uma área de 500.000 km<sup>2</sup> que vai do estado do Mato Grosso ao Acre com intenso uso da terra e mudança de cobertura, que é considerada a principal fronteira de desmatamento recente na Amazônia. Ao mesmo tempo, a região é um ecótono - uma área de transição entre dois biomas - o Cerrado e a Amazônia, e é altamente valiosa no que diz respeito à conservação.

A região do Vale do Juruena é conhecida como a principal produtora de bezerras vendidos para a complexa cadeia de fornecimento de carne bovina, que inclui a criação e engorda antes de chegar aos diferentes frigoríficos da região. Ambas as áreas são conhecidas por suas atividades de pecuária de baixa produtividade e reivindicações de terras conflitantes; a regularização fundiária é o desafio mais significativo na região. Esses desafios fizeram com que a área atualmente seja incapaz de atender às demandas do mercado por carne bovina sustentável, tornando-a um local comercialmente adequado para o trabalho.

<sup>7</sup> [https://www.icv.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Desmatamento\\_Amazonia\\_pt.pdf](https://www.icv.org.br/wp-content/uploads/2016/03/Desmatamento_Amazonia_pt.pdf)

O pacto de Juruena é um dos três principais pactos que a IDH está operando no Mato Grosso em seus esforços para facilitar a execução da estratégia PCI no estado de Mato Grosso em nível regional. Pacto Regional PCI é um acordo entre as partes interessadas públicas e privadas (que inclui empresas e produtores), a sociedade civil (que inclui ONGs e comunidades locais) para aumentar a sustentabilidade e a produtividade da terra e assegurar a subsistência das comunidades em troca os meios da proteção das florestas. O desenvolvimento do pacto envolve quatro importantes etapas:

1. Fase de definição do escopo - coleta de informações básicas sobre a região e identificação das principais partes interessadas do pacto, possíveis fontes de financiamento e possíveis intervenções.
2. Fase de construção de alianças - engajamento de partes interessadas de grande importância na região sustentável, incluindo o governo, o setor privado e a sociedade civil.
3. Os blocos de construção para os Pactos são estabelecidos - essa etapa inclui mapas de uso da terra, uma análise das necessidades financeiras, metas e um programa de monitoramento e avaliação.
4. O pacto PCI é assinado por sua aliança.

O financiamento inicial da IDH para o Pacto Juruena está sendo usado para apoiar o processo de construção do pacto. A IDH começou a definir o escopo do Pacto Regional PCI do Vale do Juruena em setembro de 2017 e a fase de definição do escopo foi concluída recentemente. Quando a estrutura de governança estiver em vigor e as submetas definidas, será o momento de buscar investimento externo. São Marcelo é um dos principais atores do setor privado participante do pacto. A empresa é uma importante influência e líder de opinião, com uma ampla rede de contatos, particularmente no setor privado da região. O envolvimento da São Marcelo baseia-se *no business case* (caso de negócios) para que sejam envolvidos e nas oportunidades que o pacto lhes proporcionará, que não poderiam ser oferecidas pelas iniciativas tradicionais de nível agrícola e de certificação. A conclusão da fase de definição do escopo e a assinatura de uma carta de intenção em fevereiro de 2018 sinalizam a intenção das principais partes interessadas (incluindo São Marcelo) de se engajar e trabalhar para a implementação do Pacto Regional PCI. As partes interessadas atualmente são São Marcelo, Carrefour, IDH, várias instituições financeiras locais, organizações da sociedade civil, departamentos do governo local - incluindo o prefeito local e representantes em nível estadual. Esta aliança de múltiplas partes interessadas trabalhará para o atingimento de um conjunto de metas a serem assinadas pelos principais interessados, e se concentrará nos seguintes pilares:

#### Produção:

- Aumentar a produção de gado, reduzindo o desmatamento.
- Aumentar os volumes e as vendas de produtos de agricultura familiar, aumentando a renda.

#### Conservação/Proteção:

- Evitar novos desmatamentos ilegais nos municípios de Cotriguaçu e Juruena.
- Validação do CAR e atendimento às demandas do código florestal.

#### Inclusão:

- Promover soluções sobre questões de posse de terra na região.
- Apoiar as cadeias de valor da agricultura familiar na região por meio de acesso a mercados e investimentos em infraestrutura.

#### Diferenciação da região em um mercado global através da criação de uma VSA

Depois que o Pacto Regional PCI for assinado, o objetivo será garantir que a região possa ser identificada como uma Área de Originação Verificada (VSA). Nos termos de uma VSA, um comprador saberá exatamente se o produto que está adquirindo é produzido com base em um conjunto de critérios de sustentabilidade. Se uma região, como o Vale do Juruena, pode garantir a terceirização de baixo risco, ou pode demonstrar progresso na maneira como lida com certos riscos (como o desmatamento), isso atrairá compradores que estão exigindo cada vez mais produtos sustentáveis. Para a São Marcelo, o Pacto é visto como um meio de parceria e apoio para proteger 172.000 ha de floresta e melhorar a produção de fornecedores de bezerras em 100.000 ha de terras agrícolas. Um dos principais objetivos é garantir que a sustentabilidade não pare na porta da fazenda ou em um nível sub-regional, e sim, que seja implementada em toda a região sustentável. Trabalhar em um nível regional permitirá que a São Marcelo atraia compradores com base em fornecedores preferenciais e atenda à demanda verificada de bezerras.

#### Atraindo investimentos

A construção de uma região de originação verificada também pode atrair potenciais investidores de fundos como o &Green fund<sup>8</sup> e o Fundo Amazônia<sup>9</sup>. O fundo &Green tem critérios de investimento rígidos, e investe apenas em regiões que atendem aos Critérios de Elegibilidade Jurisdicional (JEC), onde as autoridades locais estão comprometidas com a redução do desmatamento e estão ativamente tomando medidas para trabalhar com o setor privado, comunidades e sociedade civil para proteger as florestas. A São Marcelo está atualmente passando pelo processo de avaliação para receber investimento do Fundo &Green, para que possa começar a acessar esse financiamento.

8 <http://www.andgreen.fund/>

9 <http://www.amazonfund.gov.br>

## Convocação e Governança

### Convocação em nível estadual

A aliança da PCI no Mato Grosso inclui a empresa brasileira Amaggi - a maior empresa de soja do mundo, e a Marfrig Global Foods - a segunda maior vendedora de carne bovina do mundo. Além desses atores do setor privado, a aliança inclui a Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso (Famato), grupos da sociedade civil: o Instituto Inovação da Terra, o Instituto de Pesquisas Ambientais da Amazônia (IPAM), o Fundo de Defesa Ambiental, o Instituto Socioambiental e Instituto Centro de Vida. Especialista em dados, a Agroicone também está envolvida para emprestar sua experiência para a análise do agronegócio mundial, e também o Centro das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Madeira do Estado de Mato Grosso (CIPEM) e a Federação de Trabalhadores na Agricultura de Mato Grosso (FETAGRI-MT).

A narrativa de São Marcelo para seus compradores globais sobre a produção de sua carne bovina depende muito do alinhamento com as atividades e a legislação em torno do desmatamento em nível estadual. Por exemplo, se a São Marcelo comercializa toda a carne produzida no estado como “livre de desmatamento”, é importante que o governo do estado apoie isso, a fim de garantir a integridade da empresa aos olhos dos compradores globais. Através de sua participação na aliança da PCI, a empresa pode se envolver diretamente junto ao governo estadual e outros atores influentes sobre esses tópicos.

### Criação de um forte legado de engajamento de fornecedores

Nos últimos 30 anos de negócios no Vale do Juruena, a São Marcelo construiu um forte relacionamento com seus fornecedores. Setenta por cento da carne produzida pela empresa é proveniente de pequenos produtores (pequenos produtores no Brasil são proprietários de terras com áreas menores que quatro módulos fiscais). O tamanho de um módulo fiscal varia de acordo com a região, mas o tamanho máximo de uma pequena propriedade é de aproximadamente 400 ha<sup>10</sup>). Através do engajamento regular com os produtores para melhorar a qualidade da carne bovina e a genética dos touros, foram estabelecidas fortes relações entre comprador-vendedor, com os produtores recebendo até 5% acima da taxa de mercado para bezerros de alta qualidade. Quando a São Marcelo começou a dar ouvidos aos pedidos do mercado por carne sustentável, livre de desmatamento e carne de alta qualidade, a empresa decidiu alavancar a forte rede de fornecedores que havia cultivado. A São Marcelo se aproximou da IDH em agosto de 2016 para propor uma parceria para ajudá-la a estruturar melhor e dimensionar sua cadeia de suprimentos visando atender a essas demandas em constante mudança. A IDH, a São Marcelo e o Carrefour estão atualmente trabalhando para estabelecer um projeto cofinanciado voltado aos pequenos produto-

res visando atender 157 produtores. O trabalho alavanca as relações que São Marcelo já construiu com suas redes de produtores e a segunda fase será expandida para incluir outros produtores, fora da cadeia de fornecimento. O escopo de engajamento também foi expandido, e agora vai além da qualidade, incluindo também a intensificação da produção de bezerros em fazendas (pelo menos 20% da área de produção ou 26.300 ha), conservando os recursos florestais e promovendo a inclusão através da regularização e conformidade ambiental e com as leis de terras em vigor no Brasil.

Ao fazer isso, a São Marcelo poderá expandir sua base de fornecimento para atender à crescente demanda dos clientes. Assim atenderá também a essas demandas, promovendo seus bezerros verificados, originários de uma área de risco mínimo, sob um programa de controle socioambiental. Este trabalho também facilitará o atendimento dos compromissos públicos do Pacto do Vale do Juruena e assegurará o retorno ambiental para o Fundo &Green, quando a São Marcelo for aprovado para investimento. Isso deverá também criar a base para o próximo nível de investimentos que possam vir para a região através do Fundo Amazônia.



### Reunindo-se em nível municipal

Para que essas novas oportunidades de negócios sejam geradas em escala, o projeto de apoio ao produtor não pode existir isoladamente e depende do engajamento de outras partes interessadas na região. Somente por meio do engajamento com órgãos governamentais responsáveis por títulos fundiários e regularização ambiental, por exemplo, é que a São Marcelo poderá acelerar seus planos para ajudar a regularizar os produtores da região. Assim sendo, a São Marcelo está agora se envolvendo com a IDH em torno da participação no Pacto Regional PCI em Juruena.

A consultoria NatCap foi contratada para liderar o desenvolvimento do Pacto e está reunindo uma aliança em nível regional, que trabalhará no desenvolvimento e

<sup>10</sup> [http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf\\_brazils\\_new\\_forest\\_code\\_guide\\_1.pdf](http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_brazils_new_forest_code_guide_1.pdf)

implementação do Pacto. As organizações envolvidas na aliança são a São Marcelo, o Carrefour, representantes dos municípios locais, distribuidores de agroquímicos - AgroAmazonia, a Associação de Pecuaristas de Mato Grosso e a Acrimat, que representa os interesses do setor da pecuária para o governo federal. Os sindicatos rurais locais também estarão envolvidos, bem como a instituição financeira cooperativa - Sicredi, que tem um histórico de fornecer financiamento aos pecuaristas para ajudar na melhoria da produtividade. O Programa Estadual de Municípios Sustentáveis e o ministério público também farão parte da aliança.

## O Business Case: Repensando as Oportunidades de Sustentabilidade

O ponto de entrada da São Marcelo no Pacto de Jurue-na foi motivado pela crescente demanda do mercado interno e internacional por produtos pecuários rastreáveis e com desmatamento zero. O presidente do Grupo JD, Arnaldo Eijsink, identificou claramente as oportunidades financeiras de atender essa lacuna no mercado. No entanto, ele também foi além e previu os benefícios coletivos possíveis de trabalhar com produtores fora da atual cadeia de suprimentos da empresa, trabalhando em conjunto com os concorrentes e com o governo do estado, para dimensionar os retornos potenciais para a empresa e para a região. . Algumas das principais oportunidades comerciais identificadas pela empresa estão descritas aqui.



### Suprir a demanda não atendida dos clientes por carne bovina sustentável

A São Marcelo explica que os clientes estão solicitando um volume de carne bovina de alta qualidade, rastreável e livre de desmatamento três vezes maior do que a

empresa pode fornecer atualmente. Esta demanda deriva tanto do mercado de exportação quanto do mercado interno. Por trabalhar em conformidade com a legislação e ser certificado pela Rainforest Alliance, a São Marcelo só pode comprar de fornecedores previamente qualificados que são “legalizados” pela lei brasileira. Atualmente, a São Marcelo só compra bezerros (bovinos jovens) e por isso tem boa visibilidade em relação à origem do gado que compram. Os próprios fornecedores são legais (ou seja, não praticaram desmatamento sob o Código Florestal) e são firmemente incentivados a não comprar seus bezerros de outros fornecedores não-legais (desmatadores), porque a verificação dos fornecedores é muito rigorosa.

Este compromisso com altos padrões de rastreabilidade e sustentabilidade limita o número de produtores dos quais a São Marcelo pode comprar atualmente. Para a São Marcelo, aumentar rapidamente suas opções de fornecedores previamente qualificados é um desafio devido à natureza das complexas e convencionais cadeias de fornecimento de gado da região. As cadeias de suprimentos são longas com muitos pontos de dificuldade para a compra e venda de bezerros. Normalmente, as fazendas só têm visibilidade sobre o status legal de seus fornecedores diretos e não têm visibilidade sobre o status legal das fazendas de onde seus fornecedores poderiam ter comprado antes de vender os bezerros a eles.

Cadeias de fornecimento complexas podem mascarar o potencial de desmatamento ocorrendo em fazendas posicionadas em níveis mais altos da cadeia de fornecimento e são muito difíceis de verificar em termos de legalidade e certificação.

**“Eu preciso comprar 100% de produtores legais, tem sido assim há 24 anos. Para nós é difícil aumentar nossa base de fornecimento porque, normalmente, na região, o que ocorre é que só se pode verificar o vendedor direto, não as pessoas de quem eles compraram antes. Isso é um problema, porque outras fazendas não têm rastreabilidade como nós. Para nós é melhor que toda a região seja aprovada, assim tudo que provem da região pode ser garantido.”**

Aumentar a rastreabilidade para os fornecedores indiretos continuará sendo um desafio, especialmente devido ao fato de que a realização de projetos de rastreabilidade sistemática é dispendiosa e altamente intensiva em ter-

mos de recursos, considerando que a São Marcelo possui mais de 300 fornecedores indiretos. Ao participar do Pacto Regional PCI e trabalhar com os produtores do estado em legalização e práticas sustentáveis indiscriminadamente, a empresa pretende garantir aos compradores que qualquer produto que eles comprarem na região está se movendo em direção ao “sustentável”, mesmo que rastreabilidade total não possa ser alcançada. Trabalhar com produtores fora da atual cadeia de fornecimento aumentará os volumes de carne bovina que poderão ser usados para suprir a demanda não atendida dos clientes por carne bovina rastreável e livre de desmatamento.

O governo do Brasil tem suas próprias definições de desmatamento (“desmatamento legal e ilegal” em conformidade com o Código Florestal) que podem não necessariamente se alinhar com as definições adotadas pelos clientes internacionais da São Marcelo. Para que a empresa alcance às suas metas de vendas de carne bovina com desmatamento zero em escala, é essencial que seu diálogo com o governo seja proativo, a fim de garantir que a comunicação da região seja consistente.

#### **Obter preços mais altos e garantir novos compradores devido à posição de mercado como região de fornecimento verificada para produtos de carne bovina sustentáveis**

As empresas estão reconhecendo cada vez mais que para realmente combater o desmatamento em suas cadeias de fornecimento, a certificação de áreas de fazendas individuais não é suficiente, e pode até

mudar o desmatamento para outras áreas. Isso levou a um aumento nos compromissos responsáveis de compra de carne bovina, solicitando carne bovina rastreável e sustentável nos últimos anos (51 compradores finais internacionais com compromissos públicos a partir de dezembro de 2017). Isso também levou a uma preferência pelo “abastecimento jurisdicional”, pelo qual as empresas preferem buscar regiões onde governos e o setor privado estão mostrando ambição e ação sobre o desmatamento, por exemplo, o modelo de investimento “Produzir e Proteger” da Unilever<sup>11</sup>.

A São Marcelo enfrenta oportunidades de negócios com um grupo de novos clientes em potencial. A empresa está buscando aumento de participação de mercado. A São Marcelo prevê que, se a empresa apoiar outros fazendeiros a se tornarem legalizados e melhorar suas práticas pré-competitivamente, a região como um todo poderia ser reconhecida como uma jurisdição sustentável e poderia se beneficiar de preços mais altos. A São Marcelo então se beneficiaria das boas práticas de outros indiretamente, via aumento de preços regionalmente e aumento do interesse de novos compradores atraídos para a região como um local de abastecimento favorecido.

**“A região é muito importante. Se a região for reconhecida no futuro como tendo produtos de maior qualidade, as regiões terão preços mais altos, o Mato Grosso poderá ter um preço maior para todo o estado. Queremos ser conhecidos como uma região com carne bovina de alta qualidade e produção sustentável.”**

Para o estado do Mato Grosso ter reconhecimento jurisdicional aos olhos dos compradores globais, a São Marcelo precisa se engajar com o governo no nível municipal e estadual para garantir que a empresa esteja alinhada com sua estratégia PCI e com a maneira pela qual o estado pretende promover e suas exportações externamente. É, portanto, essencial que a São Marcelo conduza o engajamento com os prefeitos dos municípios e os leve à mesa do Pacto de Juruena, uma vez formado. Também será importante que a empresa procure se alinhar e influencie, sempre que possível, o PCI em nível estadual para ajudar a moldar a estratégia em seu interesse. Para que a produção do estado seja reconhecida globalmente como “sustentável”, é essencial que todos os principais produtores de commodities que normalmente geram o desmatamento juntem-se ao Pacto Regional PCI e participem de sua implementação. Essas plataformas multissetoriais fornecem uma base para reunir todos os principais participantes e responsabilizá-los.

**“No ano passado, essa parceria nos ajudou a ficar mais alinhados com a estratégia do governo no estado.”**

#### **Aumentar a rentabilidade através da diferenciação baseada na qualidade**

Ao compartilhar os custos do trabalho no âmbito territorial como parte do Pacto Regional PCI com o IDH e, no futuro, com outras partes interessadas, a São Marcelo tem como objetivo reduzir os custos potenciais necessários para regularizar os fornecedores e melhorar suas práticas em todas as áreas. Por exemplo, muitos fazendeiros estão atualmente em um ciclo de produção negativo, mas carecem de assistência técnica e acesso a financiamento para sair dessa situação. A solução de curto prazo e desmatar mais florestas para expandir a produção. Com o envolvimento de instituições financeiras locais, como por exemplo, a Sicredi, no Pacto, essa peça-chave de assistência em torno do acesso do produtor ao crédito poderia ser fornecida, complementando a assistência à gestão de fazendas fornecida por São Marcelo.

<sup>11</sup> <https://chainreactionresearch.com/2017/01/24/the-chain-unilever-makes-produce-protect-commitments-marks-spencer-supports-new-corporate-palm-oil-reporting-guidance/>

<sup>12</sup> [http://www.earth-policy.org/books/pb2/pb2ch9\\_ss4](http://www.earth-policy.org/books/pb2/pb2ch9_ss4)

A São Marcelo só pode comprar animais de fornecedores que estejam em conformidade com a lei brasileira (ou seja, não tenham desmatamento ilegal e não tenham trabalhadores irregulares). Isso é verificado pela empresa usando o software Agrottools em cada fazenda antes que uma compra seja feita. Ao trabalhar com várias partes interessadas para regularizar os produtores e ao trabalhar com eles para melhorar as práticas sustentáveis, a São Marcelo aumentará sua base de oferta potencial de carne bovina. A empresa poderá então usar a qualidade como fator diferenciador em suas compras e garantirá seu prêmio de qualidade.

**“Prevemos obter a mesma qualidade premium que estamos obtendo agora, mas vamos melhorar com custos menores e melhores rendimentos.”**

Esse aumento de qualidade tem um benefício secundário: na medida em que a São Marcelo amplia suas oportunidades de comprar bezerros de alta qualidade, ela simultaneamente reduz os custos da pecuária, pois raças de maior qualidade consomem menos volume de alimento por quilo de carne bovina<sup>12</sup>. Ao aumentar o volume de gado vendido com uma qualidade *premium* e diminuir os custos da pecuária, a lucratividade da empresa será aumentada.

#### **Aumentar a capacidade e, por sua vez, aumenta o volume de vendas de carne bovina certificada pela Rainforest Alliance**

A fazenda São Marcelo em Juruena tem 79.000 acres em área, com 60% da área conservada como floresta, não usável para animais de pasto. A fazenda não tem possibilidade de expansão e está operando com o máximo de sua capacidade. Para superar o fator limitante do espaço, a São Marcelo cria bezerros, mas também compra bezerros de terceiros antes de vendê-los aos frigoríficos da região. Cada pequeno produtor normalmente possui um terreno de aproximadamente 560 ha. A certificação da Rainforest Alliance para carne bovina sustentável atualmente exige que os bezerros passem um mínimo

de 180 dias em um rancho certificado<sup>13</sup> durante sua vida útil. Sem outras fazendas da região sendo certificadas, a São Marcelo está limitada em suas opções de compra de bezerros de seus vizinhos para vender como produto certificado.

**“Podemos aumentar nossa produção, mas temos limites em termos de espaço, a ideia é desenvolver outros produtores e parceiros para ajudar a sustentar o mercado.”**

Ao ajudando outros atores na região a serem legalizados e depois certificados, a São Marcelo pode reduzir o número de dias que um bezerro deve permanecer em sua fazenda, e pode usar a capacidade de outras fazendas na região para seu benefício. A empresa pode, então, vender mais volumes de carne bovina sustentável certificada e receber o prêmio de sustentabilidade oferecido por esses produtos. A Rainforest Alliance também faz exigências em relação à produção de carne bovina por hectare de produção, e exige um crescimento ano após ano, aumentando ainda mais os potenciais volumes certificados tanto na fazenda São Marcelo quanto de seus fornecedores.

Em relação ao desmatamento, o Padrão de Agricultura Sustentável da Rainforest Alliance exige que as áreas de Alto Valor de Conservação (HCV) não tenham sido destruídas desde novembro de 2005. O padrão exige também que as fazendas não destruam florestas ou outros ecossistemas naturais no período de cinco anos antes da data do pedido inicial de certificação ou após janeiro de 2014, o que ocorrer primeiro. A intervenção e fiscalização do governo no desmatamento será fundamental para que um maior número de fornecedores se torne certificado de acordo com esses padrões, que atualmente são mais rigorosos do que as decisões nacionais sobre desmatamento. O engajamento da São Marcelo com o governo nessa questão fundamental, tanto pelo Pacto Regional PCI, uma vez formado, quanto pela aliança PCI, é essencial para a realização de suas ambições de aumentar as vendas de carne bovina certificada.

<sup>13</sup> <https://www.rainforest-alliance.org/business/sites/default/files/site-documents/agriculture/documents/san2017-english/SAN-Standard-2017.pdf>

**Tabela 1: Oportunidades de negócios da São Marcelo para engajar-se no Âmbito Territorial**

Esta tabela resume as principais motivações comerciais para que a São Marcelo se engaje na abordagem territorial em Juruena. Ela se baseia nas principais oportunidades comerciais que poderiam ser realizadas pela empresa ao envolver-se com o programa e por que uma abordagem territorial em particular foi necessária para alcançar seus objetivos.

Oportunidades	Oportunidade de impacto específica	Implicações comerciais / financeiras	Por que essas oportunidades não podem ser percebidas dentro dos limites da empresa?
Tipo de oportunidade de negócio	Qual impulsor específico oferece uma oportunidade para o negócio?	O que esse impacto poderia representar financeiramente para o negócio?	Razão pela qual a realização da oportunidade requer uma abordagem de região sustentável
<p><b>Oportunidade:</b> Satisfazer a demanda não atendida dos clientes por carne bovina sustentável</p>	<p>Atualmente, a São Marcelo só é capaz de atender aproximadamente 1/3 da demanda de seus clientes por carne bovina sustentável, devido a desafios em relação à rastreabilidade de suprimentos indiretos.</p> <p>Trabalhar com todos os produtores no estado em termos de legalização e práticas sustentáveis significa que a empresa pode garantir aos compradores que qualquer produto que eles comprem na região está se movendo em direção ao “sustentável”.</p>	<p>Trabalhar com produtores fora da atual cadeia de fornecimento aumentará os volumes de carne que podem ser usados para satisfazer a demanda não atendida dos clientes.</p>	<p>Proceder a rastreabilidade completa dos fornecedores seria muito caro. A empresa pode atender à demanda por meio da abordagem do Pacto Regional PCI, trabalhando com os produtores do estado na legalização e práticas sustentáveis além de sua atual base de fornecimento, indiscriminadamente. Isso garante aos compradores que qualquer produto que eles comprem da região está se movendo em direção ao “sustentável”, mesmo que a rastreabilidade total não possa ser alcançada.</p>
<p><b>Oportunidade:</b> Obter preços mais altos e garantir novos compradores devido à posição no mercado como região de origem verificada para produtos sustentáveis de carne bovina</p>	<p>O trabalho na região sustentável pode facilitar o reconhecimento da região como uma jurisdição sustentável que possibilitará a geração de benefícios como preços mais altos em nível regional. A empresa pode garantir novos contratos internacionais com grandes compradores em mercados de commodities sustentáveis em busca de áreas de fornecimento de produtos sustentáveis.</p>	<p>Aumento da receita através do aumento dos preços regionalmente e aumento dos volumes de vendas de novos compradores.</p>	<p>É necessário trabalhar além da cadeia de fornecimento direto da empresa para comercializar toda a jurisdição como “sustentável”.</p>
<p><b>Oportunidade:</b> Aumentar a lucratividade com diferenciação baseada na qualidade</p>	<p>Ao trabalhar para regularizar e melhorar as práticas de sustentabilidade dos produtores, além de sua cadeia de suprimentos, a São Marcelo aumentará sua base de oferta potencial de carne bovina, permitindo a diferenciação baseada na qualidade.</p>	<p>Garantir a qualidade premium e reduzir os custos no nível da propriedade, pois raças de maior qualidade consomem menos volume de alimento por quilo de carne bovina. O resultado é o aumento da lucratividade da empresa.</p>	<p>Ao compartilhar os custos desse trabalho em nível regional com outras partes interessadas, a São Marcelo reduz os potenciais custos de investimentos necessários para regularizar os fornecedores e melhorar suas práticas em todas as áreas.</p>
<p><b>Oportunidade:</b> Aumentar o volume de vendas de carne bovina certificada pela Rainforest Alliance</p>	<p>A empresa tem espaço limitado para expandir suas operações. Ao ajudar seus colegas a se tornarem legalmente compatíveis com o trabalho do Pacto Regional PCI, eles podem vir a se tornar certificados pela Rainforest Alliance. A São Marcelo pode então usar o espaço de seus pares para criar e engordar gado para ser vendido com uma certificação <i>premium</i>.</p>	<p>A empresa pode vender mais volumes de carne bovina sustentável certificada e receber o prêmio de sustentabilidade oferecido por esses produtos.</p>	<p>Ao ajudar outros atores na região a se tornarem certificados, a empresa pode superar as limitações de espaço dentro dos limites de sua empresa.</p>

**Autoria e agradecimentos**

Este estudo de caso foi produzido pela IDH, a Iniciativa de Comércio Sustentável, como parte da Série de Estudos de Casos da IDH para Regiões Sustentáveis sobre “O Business Case para Engajamento em Abordagens da Paisagens Sustentáveis”. A IDH recebeu o apoio da PwC para a elaboração e pesquisa para este estudo de caso.

Somos gratos a São Marcelo e ao Grupo JD pelas informações prestadas sobre sua iniciativa no Brasil e, em particular, pelas contribuições de Daniel Eijsink, Arnaldo Eijsink e Leone Furlanetto