

SUMÁRIO

GRANJA MANTIQUEIRA	1
HISTÓRICO DA MANTIQUEIRA	1
FASE DE EXPANSÃO.....	3
O GRUPO MANTIQUEIRA.....	6
AÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO VIA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	8
SOLOBOM: AUTONOMIA NA GESTÃO DE RESÍDUOS ORGÂNICOS	8
PROJETOS EM ESCOLAS PÚBLICAS	9
PRODUTOS	10
O NEGÓCIO DE OVOS: MERCADO MUNDIAL E BRASILEIRO	11
MERCADO MUNDIAL DE OVOS	12
MERCADO DE OVOS NOS EUA	15
MERCADO BRASILEIRO DE OVOS	16
AMBIENTE CONCORRENCIAL DA MANTIQUEIRA	23
AÇÕES DE COMUNICAÇÃO.....	24
LANÇAMENTOS RECENTES.....	25
TENDÊNCIAS DO MERCADO DE OVOS	26
DILEMAS ESTRATÉGICOS	35

GRANJA MANTIQUEIRA

Marcos Fava Neves – EAESP/FGV e FEARP/USP
Allan Wayne Gray – Purdue University
Carlos Eduardo Lourenço – EAESP/FGV

Em um final de tarde, Leandro Pinto, CEO da Mantiqueira, chega para uma entrevista no charmoso restaurante dos professores da Fundação Getulio Vargas. Pela janela, observa a Nove de Julho, que está prestes a receber outra tempestade, daquelas que inundam São Paulo, típicas de início do ano. Reflexivo, diz: "Rapaz, eu me sinto no meio de uma ponte que liga duas ilhas. Não sei se volto para a ilha que estava ou se sigo para a ilha que não conheço. O mesmo que fiz em 1997...".

Nesse momento, Leandro tem um grande dilema: voltar ao negócio original – dominado, vitorioso, confortável no curto prazo –, aumentando eficiência e escala; ou partir para um ciclo arrojado de crescimento com diversificação – galinhas criadas soltas, novos produtos (ovos de plantas, comidas prontas, entre outros) –, lançando-se ao desconhecido.

Após uma sopa e um prato com comida japonesa na sequência, mais relaxado, começa a contar a história da Mantiqueira.

Histórico da Mantiqueira

"A gratidão é uma coisa que todo empreendedor tem de carregar no peito, porque a ingratidão é a maior falta de caráter que alguém pode ter" - Leandro Pinto

A história da Mantiqueira está intimamente ligada à do próprio fundador, Leandro Pinto, empresário carismático e inovador, cujos princípios ligados ao trabalho são elementos de formação pessoal.

Começou a trabalhar bem cedo, aos 12 anos, contra a vontade dos seus pais, que recomendavam o caminho tradicional dos estudos. Aos 15 anos, morando em São José dos Campos, foi trabalhar como *office-boy* de banco. Sendo esse o primeiro emprego de "carteira assinada", tinha o objetivo de construir a sua própria vida. Lembra-se, ainda hoje, de um episódio nesse sentido: uma vez, ao chegar perto de um prédio, viu um helicóptero que se aproximava e disse, sem pensar muito, para o senhor que estava tomando conta da portaria: "Queria ser filho desse homem do helicóptero". O zelador respondeu com uma lição que Leandro carrega consigo: "Menino, não queira ser filho de ninguém, queira ser você".

Ainda "menor de idade", retornou de São José dos Campos e para Itanhandu (MG), a sua cidade natal, para iniciar-se como empreendedor com uma empresa de produção e venda de carroças, aproveitando-se da capacidade ociosa da empresa do pai, que fabricava produtos (máquinas agrícolas) para o cultivo de cana.

Em 1986, abandonou as carroças e iniciou uma representação de máquinas, com grande sucesso inicial. Mas, em 1987, veio o grande tombo com a crise do Plano Cruzado no Brasil. Nada se vendia, e a empresa quebrou. Hoje, Leandro acredita que esse “insucesso” foi o melhor que podia lhe acontecer, pois não só trouxe o ensinamento de que o mundo dos negócios é cíclico e difícil, mas também lhe apresentou uma oportunidade.

Certo dia, entrou na sua loja um amigo chamado Juarez, propondo para Leandro a venda da sua Granja com 30 mil galinhas, pois, depois de um enfarte, não se sentia com condições de continuar o negócio. Leandro, falido, não tinha condições de comprar, mas não quis perder a oportunidade de negócio e de dar um jeito na sua má situação financeira.

Leandro, então, fez um arranjo criativo. Trocou as galinhas poedeiras do Juarez pelo seu carro (Fiat Uno) e um pequeno caminhão que ainda estava financiando e, ao mesmo tempo, alugou a Granja do amigo. Com esse arranjo, Leandro mudou de ramo e, ao mesmo tempo, imaginou uma solução para as suas dívidas: “Galinha põe ovo todo dia, assim, terei dinheiro todo dia para pagar os meus credores”.

Mas não foi tão simples. As galinhas também comem todo o dia e a margem de lucro de uma granja não é tão grande. Nesse momento, Leandro se viu endividado, sem crédito na praça e, como se não bastasse, Rogéria, a sua noiva, ficou muito chateada por ele ter omitido a sua situação e rompeu o noivado. Pensou em desistir. No dia seguinte, a ex-noiva retornou e, apesar de não querer reatar, disse que o ajudaria como amiga. Então, com esse suporte, Leandro fez um plano para saldar as suas dívidas. Plano simples, sem nenhuma sofisticação: apenas uma folha de papel almaço pautado e de canetas Bic vermelha e azul, começou a escrever todas as suas dívidas em azul e as riscava quando efetuava o pagamento. Como não tinha dinheiro no início, começou do menor valor para o maior.

Na “pendura total”, a Mantiqueira não tinha estoque de milho, e Leandro dormia sem saber o que as galinhas comeriam no dia seguinte. Mas, no fim, sempre dava um jeito de alimentar o plantel. Certo dia, um estoque de milho emprestado de vizinhos estava contaminado e as galinhas pararam de botar ovos. Sem ovos, não haveria dinheiro entrando e, conseqüentemente, o seu plano iria por água abaixo. Nesse momento, pensou em vender as 30 mil galinhas, mas pediu milho fiado para um produtor vizinho e, depois de 3 dias, as galinhas voltaram a pôr ovos.

Com tristeza, ele se recorda da ocasião única em 31 anos em que não pode pagar os seus funcionários. “A gratidão é uma coisa que todo empreendedor tem de carregar no peito, porque a ingratidão é a maior falta de caráter que alguém pode ter”, pondera. Foi com total transparência que avisou o seu pessoal da situação. Como alternativa, deixou que eles usassem a sua conta no supermercado e na farmácia – “a verdade gera confiança”. Entregou os colares de ouro que restavam para um credor, visando liquidar as últimas contas depois de um franco e doloroso processo de recuperação. Por fim, casou-se com Rogéria em 1989, mesmo ano em que se viu livre das suas dívidas.

Em 1990, tomou impulso e construiu a sua primeira granja própria com 70 mil galinhas e, em 1994, uma granja na beira do asfalto com 30 mil galinhas. Em uma sequência de altos e baixos, quando a Mantiqueira já tinha 100 mil galinhas, Leandro recebeu uma ligação: “o galpão caiu”. Imaginou de imediato que tinha acabado tudo que havia construído, mais uma vez.

Fase de expansão

Por sorte, apenas uma parte interna desabou, sendo rapidamente restaurada. Nessa mesma época, Leandro devolveu a granja do Juarez e partiu para conquistar clientes.

Iniciou pelo mercado do Rio de Janeiro e logo recebeu uma encomenda do Supermercado Paes Mendonça, grande rede nacional que recém-chegado ao Rio. Como havia boatos sobre a saúde financeira do supermercado, Leandro foi fazer uma visita ao Sr. Agnaldo, diretor de compras. Mais uma vez, usou a sinceridade, informando que, se o supermercado não pagasse um caminhão de ovos, ele suportaria, mas, se não pagasse, o mês inteiro, a Mantiqueira quebraria. O Sr. Agnaldo respondeu: “Entregue-me um caminhão por dia pontualmente e com produto de qualidade que pagaremos todas as suas faturas em dia.”

Confiante, Leandro foi ampliando a Granja e aumentando a sua produção. Mas, em 1996, passou a questionar a forma de produção de ovos (vigente no mercado), ainda muito arcaica e manual. Decidiu ir à Europa visitar outras Granjas e participar de uma feira do setor.

Descobriu que a inovação que pretendia fazer com novos galpões e gaiolas estava sendo descontinuada na Europa por um sistema de produção totalmente automatizado. Naquele momento, Leandro tinha recursos para comprar 10 galpões de 30 mil galinhas, mas esse dinheiro só era suficiente para comprar um galpão automatizado de 50 mil galinhas.

Novamente, usou criatividade e poder de negociação para solucionar o problema. Comprou dois galpões do fornecedor espanhol, mas só pagou um à vista, financiando o segundo. Como o espanhol queira entrar no mercado brasileiro, aceitou essa modalidade diferente de venda, “um cheque especial” de galpão.

Dessa forma, a Granja Mantiqueira inaugurou, em 1997, a primeira granja totalmente automatizada do país, sem contato humano na alimentação das aves, retirada de esterco e colheita dos ovos postados. É o primeiro grande ponto de inflexão e inovação da empresa.

O aumento da produção acarretou a necessidade de crescer as vendas. No Rio de Janeiro, mercado já conhecido pela companhia, o varejo era dominado por famílias portuguesas. Leandro, então, aproximou-se de Carlos Cunha, jovem membro de uma dessas famílias.

Carlos Cunha, por meio da sua rede de supermercado Dallas, estava revolucionando o atendimento no varejo com lojas de bairro, crescendo na contramão dos grandes hipermercados, aproveitando-se da estabilidade da moeda com o Plano Real.

Leandro convidou Carlos para visitar a sua nova granja automatizada. O resultado foi uma ligação de Carlos informando que, a partir da semana seguinte, a Mantiqueira seria o único fornecedor de ovos dos Supermercados Dallas. Leandro lembra que respondeu: "Não sei quem é mais irresponsável, você de fazer esse pedido ou eu de aceitar".

Com o "aval" de Carlos Cunha, a Granja Mantiqueira passou a ser o principal fornecedor de ovos, não só do Dallas, mas das principais redes de supermercados do Rio de Janeiro. O crescimento das redes de supermercado da família de Carlos, Dallas, Rainha e Continente, gerou interesse das principais redes nacionais – até então, voltadas para os hipermercados –, e, em 1999, o Carrefour comprou os 3 supermercados.

Nesse momento, Leandro, que já era amigo pessoal de Carlos, disparou: "Você está rico, novo e desempregado. Não quer ser meu sócio?".

Firmado em um pedaço de papel – guardado até hoje –, nasceu, da simplicidade dessas duas pessoas, a maior granja do país. Não houve cálculo de fluxo de caixa descontado, *beta*, *WACC*, ou qualquer outra forma mais "complexa" de *valuation*. O valor da companhia foi definido pelo faturamento, e o seu lucro, por meio de um "achismo" de ambas as partes. Mais que o valor monetário ali descrito, os valores pessoais de cada um selaram a sociedade.

"Somos uma família. Sempre plantei muito trabalho, sempre tive muita gratidão e honestidade. Quem planta jaca não colhe abacaxi" - Leandro Pinto

Com a entrada de Carlos na sociedade, foi possível que a empresa se aproximasse ainda mais dos seus clientes, não só pela rede de relacionamentos que ele possuía, mas também por entender o que um supermercadista espera de um fornecedor de ovos. Assim, Leandro pôde focar mais no aumento da produção automatizada, incorporando as mais novas tecnologias do mercado. A partir daí, a parceria começou a dar ainda mais frutos e criar o DNA que a Mantiqueira tem até hoje, com pilares fortes em inovação e qualidade na produção e no relacionamento próximo aos seus clientes.

Em 2002, seguindo a expansão, adquiriu a Granja Santa Clara, tradicional grupo de MG. Também em 2002, foram compradas fazendas em MG para abastecimento das granjas e concluídas as obras da matriz, em Itanhandu (MG). Hoje, ela conta com um cinturão arbóreo de isolamento reconhecido como reserva do patrimônio nacional.



Imagem da Granja Mantiqueira em Itanhandu (Fonte: Mantiqueira).

Em 2004, na Fazenda Horizonte, iniciaram-se as atividades de compostagem para aproveitamento do esterco das aves e a geração de adubo natural, valorizado pelos produtores agrários.

No final da década, em uma viagem ao Mato Grosso e impressionado com a produção de milho e soja do local, Leandro teve um *insight*: instalar uma granja ali. Todos, à época, foram contra a ideia, devido à distância da região sudeste, o grande mercado consumidor. Mas Leandro foi, pouco a pouco, demonstrando o valor da proposta de criar um galinheiro em Primavera do Leste (MT).

Os maiores insumos na produção de ovos são milho e farelo de soja, produtos produzidos na região do Mato Grosso. A redução do custo do frete desses insumos mais que compensa o custo de frete dos ovos para o Sudeste, afinal, os ovos possuem maior valor agregado que milho e farelo de soja.

Em 2008, houve a inauguração do maior galinheiro do mundo, com 6 milhões de galinhas, em Primavera do Leste, sendo o segundo grande ponto de inflexão e inovação do Grupo Mantiqueira.



Imagem da Granja Mantiqueira em Primavera do Leste (Fonte: Mantiqueira).

Na mesma época, a Granja Mantiqueira se diversificou ao incorporar a produção de gado de corte em regime de confinamento e a plantação de soja e milho nas suas fazendas, transformando-se no Grupo Mantiqueira.

O Grupo Mantiqueira

Os valores dos sócios Leandro Pinto e Carlos Cunha são o DNA da Mantiqueira, que está refletido nas suas declarações de missão, visão e valores¹:



¹ Fonte: Mantiqueira.

Hoje, o Grupo Mantiqueira é um conglomerado agrícola que engloba as atividades de avicultura e pecuária, armazenagem e produção de grãos, produção de fertilizantes.

O Grupo Mantiqueira

 <p>Itanhandu – MG Capacidade: 3,6 milhões de aves</p> <p>Passa Quatro – MG Capacidade: 1,4 milhões de aves</p> <p>Primavera do Leste – MT Capacidade: 6 milhões de aves</p> <p>Paraíba do Sul – RJ Capacidade: 500 mil aves</p>	 <p>Pecuária Água Boa – MT Capacidade: 30.000 bois 2 há agricultura</p>  <p>Agricultura e Pecuária Pirapora – MG Campanha – MG Capacidade: 10.000 bois 2 há agricultura 4.500 há (pastagem)</p>	 <p>Fertilizante (Compostagem) Capacidade: 800 ton/dia</p>  <p>Armazenagem Água Boa – MT Primavera do Leste – MT Campanha – MG Capacidade: 250 mil toneladas</p>
---	---	--

Fonte: Mantiqueira.

O grupo possui 2.100 colaboradores. A avicultura concentra 75% das atividades do Grupo, de modo a concentrar, também, a maior parte da força de trabalho.

A cadeia da produção de ovos é totalmente mecanizada, abrangendo todos os estágios da produção: a fabricação de ração (com dietas específicas para cada fase da ave), a gestão dos galpões (alimentação, retirada de esterco e colheita dos ovos) e a classificação e embalagem dos ovos (separando por tamanho, qualidade e tipo de produto). Essa automatização confere aos Ovos Mantiqueira qualidade acima da média do mercado, além de garantir que o consumidor seja o primeiro a ter contato físico com o ovo desde ele foi posto pela galinha.

Há quatro unidades de produção: a maior em Primavera do Leste (MT), duas unidades em Minas Gerais, uma em Passa Quatro (Granja Santa Clara) e outra em Itanhandu (Granja Mantiqueira) e, por fim uma unidade em Paraíba do Sul (RJ), recentemente inaugurada e considerada a primeira produção em escala de galinhas criadas livres (plantel de 500 mil poedeiras).

Atualmente, a Granja Mantiqueira possui 11,5 milhões de galinhas, produz, aproximadamente, 2,1 bilhões de ovos por ano (5,75 milhões de caixas de 360 ovos) e alcança um faturamento anual em torno de R\$ 500 milhões.

Os ovos Mantiqueira são vendidos em todos os estados brasileiros, com maior concentração no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais.

Como parte da sua cultura, a empresa cultiva a visão de economia circular e sustentabilidade social, econômica e ambiental.

Ações de diferenciação via responsabilidade socioambiental

A Mantiqueira preocupa-se com o meio ambiente, empenhando-se para desenvolver um sistema de gestão ambiental que atenda às mais distintas normas. Dispõe de sistemas operacionais e tecnologias de tratamento de efluentes. Além disso, as fazendas possuem áreas de preservação permanentes, conservadas e protegidas. As unidades do Grupo estão licenciadas e outorgadas dentro das normas ambientais. A gestão ambiental é exercida por uma equipe multidisciplinar que opera, monitora e analisa todos os processos de manejo de efluentes e ambientes de produção, sendo, também, *benchmark* de busca da sustentabilidade na avicultura.

A Mantiqueira ainda conta com programas para descarte correto e seletivo de lixo, para redução do consumo de recursos e para combate ao desperdício de alimentos provenientes nos seus refeitórios. A empresa é certificada pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, atestando a manutenção e o cuidado com o meio ambiente.

Solobom: autonomia na gestão de resíduos orgânicos

Todo o esterco produzido nas unidades de Minas Gerais e do Mato Grosso é compostado, processado e transformado em um condicionador de solo orgânico de alto valor agrônomico. Por serem de origem orgânica, os condicionadores de solo são produtos que possibilitam melhores condições para o crescimento das plantas de forma sadia, suprindo os nutrientes presentes no solo.

Dentro dos modernos conceitos de economia circular, a matéria-prima passa por um processo de compostagem, transformando dejetos, rejeitos e resíduos em fertilizante orgânico.

Do ponto de vista da sustentabilidade, o resíduo é tratado e transformado de forma ambientalmente adequada, de acordo com normas de órgãos ambientais e federais. Dessa forma, o Grupo Mantiqueira é responsável pelos seus resíduos, transformando-os em um produto nobre para a agricultura convencional e orgânica, indicado para hortaliças, pomares, plantas ornamentais, flores e jardins, sem a necessidade de uso de luvas e máscaras na aplicação.

O Grupo Mantiqueira é o maior produtor de fertilizantes provenientes de aves poedeiras no Brasil e também lidera o *ranking* da América do Sul. Por mês, são produzidas e comercializadas cerca de 5 mil toneladas, provenientes de 10 mil toneladas de dejetos de aves, que são coletados no mesmo período.

Projetos em escolas públicas

Pela origem dos seus sócios, Carlos e Leandro, com fortes valores familiares e de inclusão, o Grupo Mantiqueira sempre teve um DNA social forte, apoiando projetos de responsabilidade social.

Nas regiões onde possui atividade produtiva, a empresa participa de iniciativas que melhorem o bem-estar das comunidades, com foco na educação por meio do fornecimento de equipamentos, uniformes e materiais para escolas da região.

Fazendo uso do movimento mundial chamado de *fair trade*, a Mantiqueira tem a linha "Ovos Solidários", que destina 10% do faturamento do produto para instituições de cunho beneficente e social. A primeira edição, batizada de "Ovos Solidários para Atletas®", foi lançada em 2016, no Rio de Janeiro, beneficiando o Instituto Mangueira do Futuro, ONG premiada pela UNESCO, que, há mais de 25 anos, promove capacitação profissional, transformando vidas, oferecendo cidadania, formando atletas e promovendo o engajamento social.

Em 2017, chegaram ao mercado os "Ovos Solidários do Coração®", contemplando a iniciativa Pro Criança Cardíaca, fundada pela Dra. Rosa Célia Pimentel. O envolvimento com a instituição foi tão grande que, em 2018, a marca renovou mais uma edição, estendida até janeiro de 2019. Nos últimos 20 anos, o Pro Criança Cardíaca atendeu mais de 24 mil crianças, realizou mais de 25 mil atendimentos ambulatoriais, 1.200 procedimentos invasivos, cirurgias cardíacas e cateterismos no Rio de Janeiro.

O projeto "Ovos Solidários®" ganhou o apoio e a admiração dos consumidores e, em 2018, ampliou horizontes e chegou ao Estado de São Paulo. A sua primeira edição paulista elegeu o Hospital de Câncer de Barretos (Hospital do Amor), devido à magnitude e seriedade do trabalho na área de oncologia. A instituição mundialmente reconhecida desenvolve um reconhecido trabalho, atendendo quase 7 mil pacientes por dia, entre consultas, exames, cirurgias e outras formas de serviços ao público, com 380 médicos, 120 leitos de internação e mais de 9 mil refeições servidas diariamente. Por isso, a versão foi batizada de "Ovos Solidários com Amor®", uma alusão ao novo nome do hospital.

Ainda em 2018, para abraçar o "Outubro Rosa", mês que alerta para a importância do diagnóstico precoce do câncer de mama, a Mantiqueira lançou os "Ovos Solidários Outubro Rosa®", com 10% da renda revertida para a Fundação Laço Rosa, organização sem fins lucrativos, que atua na conscientização da causa do câncer de mama e oferece suporte a mulheres em tratamento e os seus familiares. As embalagens ganharam roupagem especial em tons de rosa com o logo da Fundação, com distribuição limitada até 31 de outubro daquele ano.

A Mantiqueira também foi pioneira ao lançar, no país, o primeiro *Food Truck Social*. Batizado de *Egg Truck*, o projeto itinerante chegou para adicionar mais uma generosa porção de responsabilidade social para a marca. O objetivo do Truck é apoiar o trabalho de ONGs e instituições beneficentes por meio da visita do *Egg Truck* com equipe da

Mantiqueira, que prepara, gratuitamente, omeletes e sanduiches com ovos, além de fornecer informações educativas e nutricionais sobre os benefícios do alimento.

Além das ações de responsabilidade social, o *Egg Truck* também abraça eventos voltados para a saúde e o bem-estar, como corridas e maratonas, nos quais também prepara lanches para os esportistas, informando sobre a importância do alimento para os praticantes de esportes. A primeira ação, realizada em 2016, foi em parceria com a Sonhar Acordado, ONG que presta atendimento a crianças carentes. Desde então, muitos outros projetos já foram abraçados pela iniciativa, como a ONG Corrente do Bem, Instituto Mangueira do Futuro e a Comunidade Jardim Gramacho.²

Produtos

Linha Especial



Fonte: Mantiqueira.

A Mantiqueira possui uma linha especial de ovos e ovoprodutos:

Os Ovos Gourmet® Mantiqueira possuem a cor da gema mais intensa, o que proporciona o preparo de pratos que podem ser mais apetitosos e coloridos, visando ao crescente mercado de “cozinha artesanal”, podendo ser colocado em receitas como o principal ingrediente.

² <https://www.ovosmantiqueira.com.br/>

Os Ovos Ômega3 Mantiqueira são ricos em Selênio e Vitamina E, que visam auxiliar a fortalecer o sistema imunológico, atuar no controle da pressão arterial, melhorar a saúde da pele e, ainda, possuir uma atividade antioxidante, sendo destinados a quem busca uma alimentação saudável e mais completa em nutrientes.

Os Ovos Orgânicos Mantiqueira são produzidos de acordo com todas as normas de produção orgânica e bem-estar animal no Brasil, com galinhas criadas livres de gaiolas, com acesso a área de pastagem e alimentadas com ração produzida por grãos de origem certificada orgânica. Os Ovos Orgânicos Mantiqueira possuem o selo de certificação de produto orgânico do IBD, e o de Bem-Estar animal da *Certified Humane Brasil*.

Os Ovos Happy Eggs® Mantiqueira são produzidos por galinhas criadas livres de gaiola, atendendo as normas de bem-estar animal baseadas no Programa de Certificação internacional da *Certified Humane Raised & Handled*, possuindo o selo da *Certified Humane Brasil*.

Os Ovos Do Sítio® Mantiqueira são produzidos por galinhas criadas livres de gaiola e possuem a cor da gema mais intensa, ricos em vitaminas, proteínas e minerais, visando a uma alimentação mais completa e saudável. Certificados, também, com o selo *Certified Humane Brasil*, que garante o bem-estar animal segundo as normas internacionais da *Certified Humane Raised & Handled*.

Os Ovos de Codorna Mantiqueira são destinados ao uso em petiscos e saladas.

Os Ovos da Galinha Pintadinha Mantiqueira são destinados ao segmento infantil, com as suas embalagens sugerindo atividade especial para a diversão das crianças.

Os Ovos Solidários Mantiqueira têm 10% da receita das suas vendas revertidas para uma causa social. Criado em 2016, esse exclusivo produto já abraçou causas como os jovens atletas do Instituto Mangueira do Futuro, as crianças carentes com problemas cardíacos atendidas pelo Pro Criança e os pacientes do Hospital de Amor de Barretos. Também já contou com uma edição especial durante o mês de outubro em prol da Fundação Laço Rosa para conscientização do combate ao câncer de mama.

Adicionalmente, a Granja Mantiqueira entrou, também, no mercado de ovoproduto com a linha Eggscelente em embalagens TetraPak para claras, gemas e ovos líquidos.

O negócio de ovos: mercado mundial e brasileiro

A produção de ovos de mesa é uma atividade rural milenar, visto que a galinha foi um dos primeiros animais a serem domesticados. Dessa forma, a produção artesanal não possui alta complexidade, visto que a galinha é criada solta, alimentando-se de pasto natural e/ou ração fornecida pelo proprietário.

Já a produção de ovos em escala necessita de um maior cuidado no trato sanitário das aves, na alimentação balanceada, no processamento e classificação dos ovos postos e na distribuição dos mesmos junto aos clientes.

Antes de explorar o mercado, é importante entender o ciclo de produção em escala dos ovos de mesa, composto por seis etapas: (1) compra das pintainhas (pintas de 1 dia); (2) cria e recria das frangas; (3) produção; (4) alimentação, retirada do esterco e retirada dos ovos; (5) classificação e (6) transporte. O ciclo de produção, desde a aquisição da pintainha, é de cerca de 90 semanas.

Ciclo da Avicultura de Postura



Fonte: Mantiqueira.

Mercado mundial de ovos

O mercado de ovos, essencialmente, tem abrangência local/ doméstica, de modo que o que é produzido atenda às necessidades da população do entorno. Isso se dá não só pelo fato de o ovo ser um alimento perecível, pela fragilidade e pelos riscos de perda no transporte em grandes distâncias, que aumenta o custo do frete por unidade, reduzindo a comprimida margem de lucro no produto.

No período de 2007 a 2016 (Tabela 1), quanto à produção de ovos ao redor do globo, houve destaque para China, Índia e Japão na Ásia, e Estados Unidos, México e Brasil nas Américas, não por coincidência, países de elevada população (Moura, Feil & Sgavioli, 2019).

O Brasil assumiu a sétima posição no ranking mundial na produção de ovos em 2016. No período de 2007 a 2016, teve variação de 28,7%, atingindo a marca de 2,3 milhões de toneladas.

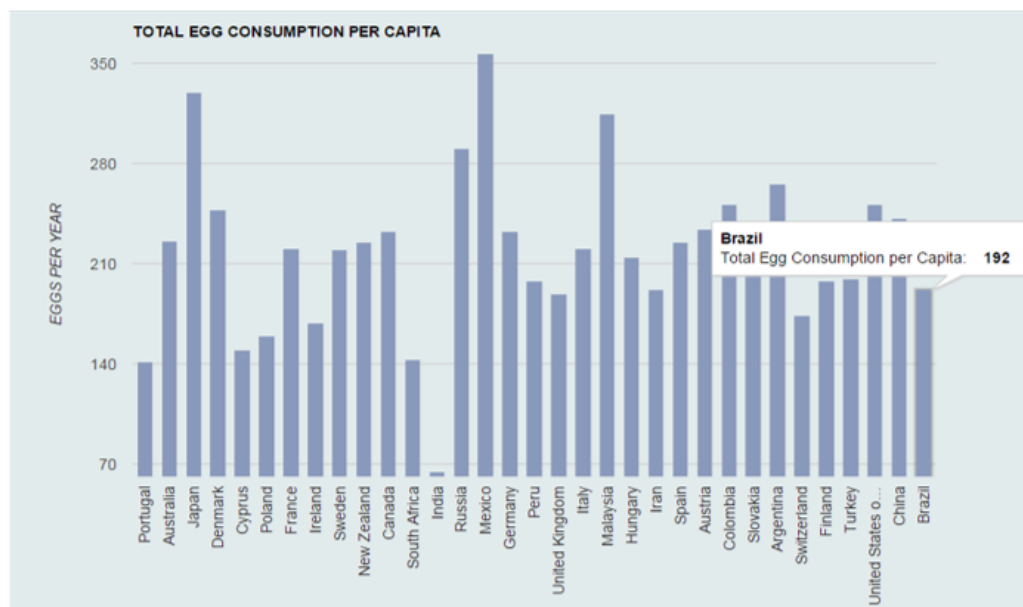
Tabela 1. Produção mundial de ovos de 2007 a 2016 (mil toneladas).

Anos/países	China	EUA	Índia	México	Japão	Rússia	Brasil	Indonésia	Ucrânia	Turquia
2007	21.833,16	5.395,00	2.947,00	2.290,83	2.583,29	2.121,78	1.779,19	1.174,60	807,20	795,31
2008	23.292,21	5.344,00	3.047,00	2.337,21	2.553,56	2.118,50	1.844,67	1.122,62	855,20	824,42
2009	23.633,52	5.374,00	3.230,00	2.360,30	2.507,54	2.194,50	1.921,89	1.071,50	883,80	864,54
2010	23.820,08	5.437,00	3.378,10	2.381,37	2.515,32	2.260,60	1.948,00	1.121,10	973,90	740,02
2011	24.231,63	5.475,00	3.466,34	2.458,73	2.482,63	2.283,60	2.036,53	1.027,85	1.064,00	809,67
2012	24.659,15	5.589,00	3.655,00	2.318,26	2.506,77	2.333,60	2.083,80	1.139,95	1.092,60	931,92
2013	24.786,99	5.778,00	3.835,20	2.516,09	2.521,97	2.283,60	2.171,50	1.223,72	1.121,40	1.031,05
2014	24.942,68	5.974,00	4.111,36	2.567,20	2.501,92	2.313,50	2.240,55	1.244,31	1.119,80	1.071,59
2015	25.84,15	5.756,87	4.316,62	2.652,53	2.520,87	2.357,20	2.260,94	1.372,83	959,50	1.045,40
2016	26.835,48	6.037,55	4.561,00	2.720,19	2.562,24	2.412,85	2.289,46	1.428,16	854,60	1.122,05
Varição (%)	22,9	11,9	54,8	18,7	-0,8	13,7	28,7	21,6	5,9	41,1
Média	24.387,71	5.616,04	3.654,76	2.460,27	2.525,61	2.267,97	2.057,65	1.192,66	973,22	923,56

Elaborado com base em Moura, Feil & Sgavioli (2019), baseado nos dados da FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (2018).

Apesar de sermos um dos maiores mercados de ovos do mundo, o consumo *per capita* no Brasil é considerado baixo, comparativamente a outros países.

Consumo Per Capita Países em 2017



Fonte: Mantiqueira.

Japão, China e México são os países com maior consumo de ovos em nível mundial (Tabela 2), superiores a 300 ovos/habitante/ano. Segundo Moura, Feil & Sgavioli (2019), o Brasil, em 2017, atingiu o pico de consumo de ovos, com 192 unidades *per capita*, valor este 47% maior quando comparado ao ano de 2007, quando o consumo foi de 131 ovos/habitante/ano. As campanhas pró-consumo e o cenário no mercado interno contribuíram para que o Brasil mantivesse esse patamar.³

Tabela 2. Consumo *per capita* anual mundial de ovos comerciais de 2007 a 2017 (unidades).

Países/Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
China	316	-	320	-	336	-	-	-	300	310	-
EUA	250	247	246	249	234	255	259	263	261	252	274
México	329	331	355	365	358	335	347	398	352	-	-
Índia	35*	36*	38*	39*	40*	-	-	62	63	-	-
Japão	327*	323*	316*	316*	315*	-	-	-	329	347	-
Rússia	238*	236*	243*	250*	253*	269	269	269	285	273	-
Brasil	131	120	120	149	163	162	169	182	191	190	192
Indonésia	93	85*	76*	78*	70*	-	-	-	63	-	-
Ucrânia	262	269	283	282	327	211*	244*	-	-	-	-
Turquia	165	159*	156*	158*	168	-	-	119*	194	-	-
África do Sul	108*	112*	122*	112*	122*	163	148	142	142	141	128
Argentina	178*	173*	180*	197*	243	-	-	-	256	273	-
Canadá	188*	183*	183*	194*	206*	214*	223*	223*	182	239	-
Austrália	95*	105*	120*	105*	216	-	-	-	214	235	-
França	245*	248*	238*	232*	222	207*	243*	243*	216	-	-
Itália	193*	197*	212*	212*	206	-	-	229*	216	-	-
Suécia	187*	183*	192*	200*	207	-	-	-	217	195*	-
Alemanha	209	208	209	214	217	220	224	232	231	235	-

Fonte: Elaboração de Moura, Feil & Sgavioli (2019) com base nos dados do International Egg Commission, (2013); HelgiLibrary; International Egg Commission, (2015); South African Poultry Association, (2017) e Statista, (2018).

*valores transformados em unidades (consumo de ovos em kg/0,06 kg – peso médio de ovos).

Os vários mercados apresentam características de consumo distintas, a exemplo do mercado asiático. Mas pode-se tomar como *benchmark* o mercado norte-americano, uma vez que as tendências nele apresentadas, em algum grau, são aplicáveis no Brasil.

³ Fonte: Revista do Ovo, edição 52, março de 2019. Disponível em: <<http://www.ovosite.com.br/noticias/index.php?codnoticia=16431>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

Mercado de ovos nos EUA⁴

O Mercado norte-americano terminou 2017 com uma produção de, aproximadamente, 256 milhões de caixas (30 dúzias ou 360 ovos), sendo que, aproximadamente, 60% dessa produção é destinada a distribuição no varejo, 3% à exportação e o restante para uso industrial (massas, pães, bolos e outros produtos que utilizam ovo na sua formulação).

O consumo de ovos nos EUA vem apresentando crescimento anual, saindo de, aproximadamente, 240 ovos *per capita* em 2010 para 279 ovos *per capita* em 2018. Esse aumento do consumo foi suprido pelo aumento do plantel de galinhas poedeiras e da produtividade das galinhas. Em 2017, por exemplo, os EUA possuíam 319 milhões de galinhas poedeiras com uma média de postura de 289 ovos/galinha ao ano.

Nos últimos anos, a matriz de produção de ovos nos EUA tem apresentado duas tendências: a maior concentração de produção em poucos produtores e o aumento na produção de ovos orgânicos e de galinhas criadas livres (*caged-free*).

Atualmente, os 10 maiores produtores americanos controlam 53% da produção de ovos, e os 55 maiores produtores controlam 98% da produção de ovos. Ainda assim, o mercado de ovos nos EUA ainda possui bastante pulverização, com pequenos produtores locais.

Top US egg producers' rankings for 2019

Ranking	Company	Hens (million)
1	Cal-Maine Foods	40.25
2	Rose Acre Farms	26.60
3	Versova Holdings LLC ¹	21.10
4	Hillandale Farms	20.00
5	Daybreak Foods	14.00
6	Michael Foods	13.29
7	Rembrandt Enterprises	12.50
8	Center Fresh Group	10.50
9	Midwest Poultry Services LP	9.80
10	Prairie Star Farms ²	9.40

A produção de ovos especiais (orgânicos e *caged free*) nos EUA alcança 16% do total de poedeiras. Esses ovos possuem um preço mais alto, que é capturado pelos produtores. Dados da maior empresa do setor, a Cal Maine Inc, demonstram que a sua produção de 23,5% em ovos especiais representa 32% da sua receita.

⁴ Fontes:

<https://www.aeb.org/farmers-and-marketers/industry-overview>

<https://unitedegg.com/facts-stats/>

<https://calmainefoods.qcs-web.com/static-files/671e5f44-d279-409d-8efb-86951efd9708>

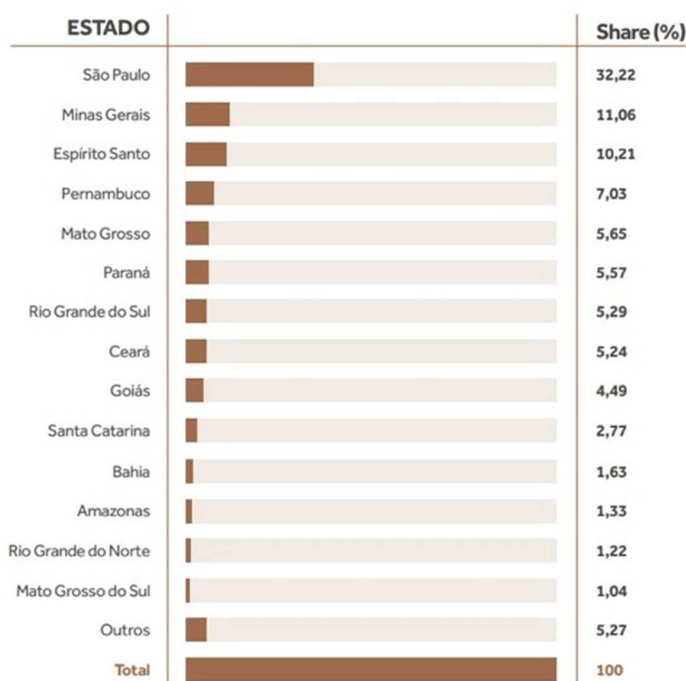
<http://www.eggindustry-digital.com/201902/index.php#/10>

Mercado brasileiro de ovos

Segundo o IBGE, em 2018, a produção nacional de ovos atingiu, aproximadamente, 120 milhões de caixas (30 dúzias ou 360 ovos), que é a unidade de comercialização pelos distribuidores. A produção nacional ainda é bastante pulverizada, embora se concentre em alguns “clusters” de produção no país, sendo os principais: Santa Maria do Jetibá (ES), Bastos (SP), Itanhandu (MG) e São Bento do Una (PE).

Alojamento de Pintainhas por Estado em 2017

Fonte: ABPA


 Fonte: IBGE⁵.

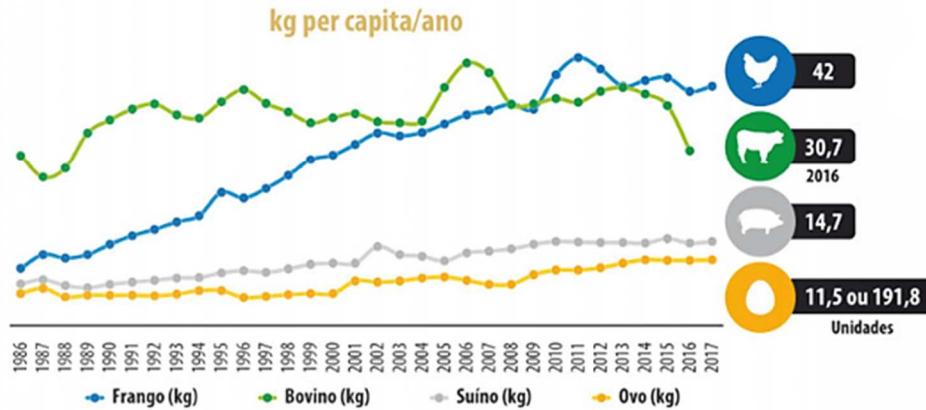
Os ovos já estiveram no centro da discussão sobre os seus benefícios (ou não) para a saúde dos consumidores, a exemplo dos debates no começo dos anos 2000 de que o consumo de até três ovos/dia não impactava, significativamente, as taxas de colesterol⁶. Atualmente, o consumo de ovo é incentivado por nutricionistas por ser uma proteína barata e de baixo valor calórico. A participação dos ovos no consumo *per capita* de proteína animal no Brasil vem crescendo ao longo das últimas décadas.

⁵ <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9216-pesquisa-trimestral-da-producao-de-ovos-de-galinha.html?=&t=downloads>

⁶ Fonte: “Unreplaceable egg: is there a substitute?” de Carlos M. Saviani - <https://www.linkedin.com/pulse/unreplaceable-egg-substitute-carlos-m-saviani/>

Histórico de consumo de proteína animal no Brasil

Quilos per capita, evolução em 31 Anos

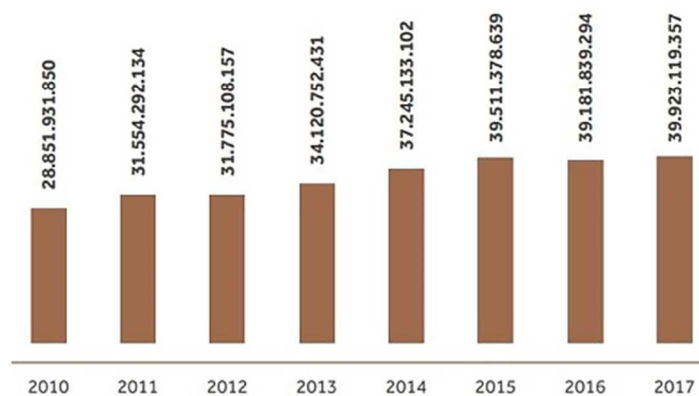


Fonte: ABPA/ABIEC

Assim, os agricultores continuam a aumentar a produção de ovos ano a ano por causa do bom desempenho da categoria. Os agricultores e a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), no seu último relatório de 2018, comemoraram o crescimento da produção de ovos em 2017. A expectativa é de que o crescimento contínuo siga ao longo dos próximos anos.

Produção Brasileira de Ovos (unidade)

Fonte: ABPA



Fonte: IBGE⁷.

⁷ Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9216-pesquisa-trimestral-da-producao-de-ovos-de-galinha.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

Segundo Moura, Feil & Sgavioli (2019) o Brasil apresentou crescimento de 52,09% na produção de ovos no período de 2007 a 2017 (Tabela 3). Esse crescimento está atrelado à adoção de novas tecnologias, ao melhoramento genético, à sanidade e à nutrição das aves. Ainda em 2017, o Brasil alcançou no setor de postura, plantel de 153,3 milhões de poedeiras alojadas/ano (OvosRS, 2017). A produção de ovos na região Centro-Oeste apresentou, no período de 2007 a 2017, aumento de 112,28% (Tabela 3). Esse fato se deve à expansão das granjas de outros estados (Minas Gerais e São Paulo) e ao investimento feito no setor avícola. As regiões Norte e Nordeste tiveram aumento na produção no período de 2007 a 2017: 25,62 e 65,07%, respectivamente (Tabela 3). Embora a produção de ovos das referidas regiões seja considerada pouco significativa, há perspectivas de crescimento devido à facilidade de transporte fluvial (Moura, Feil & Sgavioli, 2019).

Tabela 3. Evolução da produção de ovos de galinha e variação (%) por região brasileira de 2007 a 2017 (milhões de dúzias).

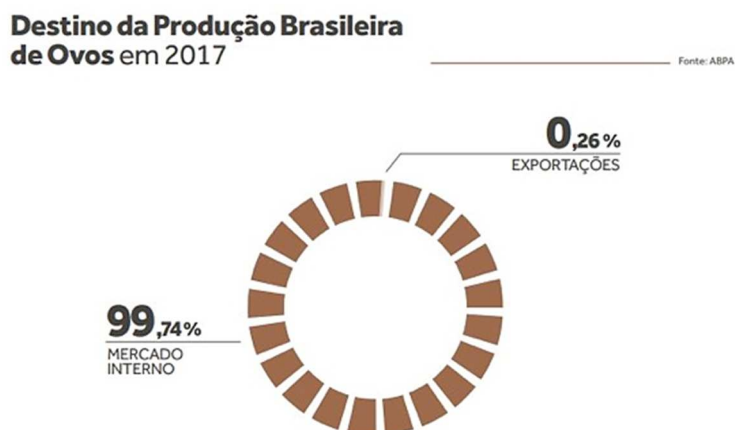
Anos/ Regiões	Norte	Centro- Oeste	Nordeste	Sul	Sudeste	Brasil
2007	62.369	196.897	290.060	495.985	1.118.264	2.163.575
2008	66.241	212.714	306.820	525.175	1.166.823	2.277.773
2009	79.002	244.172	323.018	530.969	1.179.855	2.357.016
2010	65.231	291.309	331.191	549.364	1.216.506	2.453.601
2011	59.954	331.361	351.847	601.903	1.217.337	2.562.402
2012	67.906	362.092	371.203	613.640	1.280.638	2.695.479
2013	71.134	379.073	373.948	603.485	1.312.682	2.740.322
2014	69.962	373.746	384.886	617.192	1.379.092	2.824.878
2015	74.154	375.986	401.516	669.762	1.405.924	2.927.342
2016	74.739	400.315	442.437	680.338	1.488.087	3.085.916
2017	78.345	417.967	478.791	719.340	1.596.200	3.285.509
Varição (%)	25,62	112,28	65,07	45,03	42,74	52,09

Fonte: Elaboração de Moura, Feil & Sgavioli (2019) com base nos dados da Sistema IBGE.

Em 2017, os preços unitários de varejo acompanharam a inflação e, por essa razão, os ovos estiveram acessíveis aos consumidores de baixa renda. Preços unitários e volume de vendas foram bons para os produtores, que apostaram nos ovos como uma alternativa acessível para outras proteínas animais. Segundo o IBGE (2018), de janeiro a setembro de 2018, o IPCA/IBGE registrou queda no preço dos ovos de galinha, sendo - 1,75%, ficando abaixo do índice geral da inflação, que foi de 3,34% para o mesmo período.

O cruzamento de informações cadastrais das granjas, com os dados apurados no 3º trimestre, possibilitou contabilizar a quantidade de granjas e de ovos produzidos segundo a finalidade da produção (consumo e incubação). Verificou-se que 1.042, mais da metade do total de granjas (55,6%), produziram ovos para o consumo, respondendo por 79,9% do total de ovos produzidos, enquanto 833 granjas (44,4%) produziram ovos para incubação, respondendo por 20,1% do total de ovos produzidos.

As importações são bastante insignificantes, enquanto as exportações representam menos de 1% da produção total, o que significa que quase toda a produção de ovos é consumida internamente.

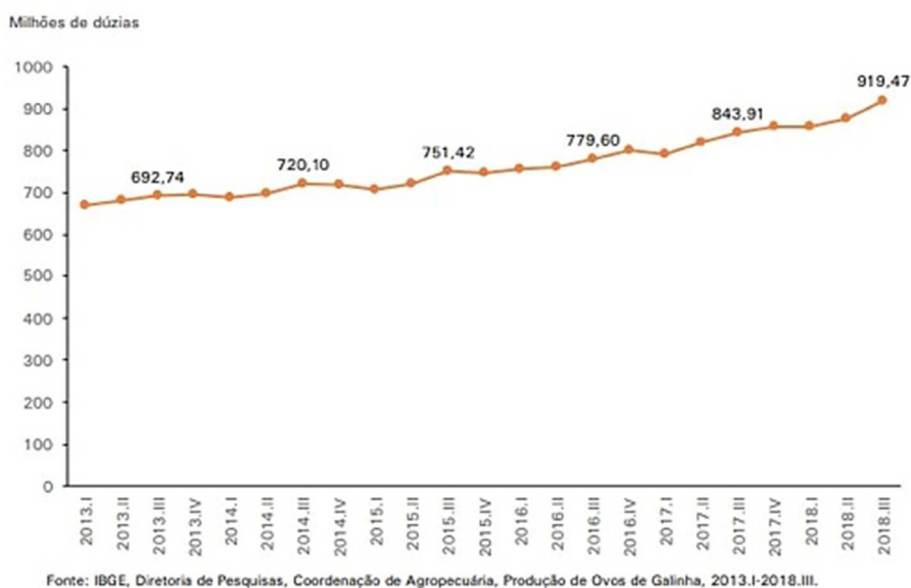


Além de fornecer ovos para serem usados como ingrediente na indústria de alimentos embalados, os agricultores fornecem ovos frescos para os canais de varejo, *foodservice* e institucional. O varejo foi responsável pela maior fatia em 2017, impulsionado, principalmente, pelas vendas em supermercados e hipermercados. Tratam-se de importantes varejistas devido à conveniência e disponibilidade em termos de variedades de ovos: ovos brancos, ovos vermelhos, ovos caipiras e ovos orgânicos.

Segundo os dados do IBGE, foram produzidas 919,47 milhões de dúzias (ou 30,65 milhões de caixas) de ovos de galinha no 3º trimestre de 2018. Isso equivale a um aumento de 4,9% em relação à produção do trimestre imediatamente anterior e 9,0% acima do apurado no 3º trimestre de 2017.

A série histórica foi iniciada em 1987. No Gráfico I.18, é possível ver a evolução da produção trimestral de ovos de galinha, desde o 1º trimestre de 2013. Seguindo o crescimento observado no gráfico, a produção resultante do 3º trimestre de 2018 foi a maior registrada na pesquisa – tanto para um terceiro trimestre quanto para a série histórica.

Gráfico I.18 - Evolução da produção de ovos de galinha por trimestre - Brasil - trimestres 2013-2018



A produção de 75,57 milhões de dúzias de ovos (ou 2,5 milhões de caixas) a mais, em nível nacional, no comparativo entre os 3ºs trimestres 2018/2017, foi impulsionada por aumentos em 23 das 26 UFs com granjas enquadradas no universo da pesquisa. Se comparadas as produções nos trimestres, os maiores aumentos quantitativos ocorreram em São Paulo (+24,74 milhões de dúzias, ou 825 mil caixas) e no Espírito Santo (+14,28 milhões de dúzias, ou 476 mil caixas).

Entre as proteínas animais, o ovo apresenta a melhor relação custo x benefício, tanto em termos econômicos (custo por porção) quanto nutricionais (gramas de proteína/ \$ de aquisição).

Average Retail Cost of High-Quality Protein Foods

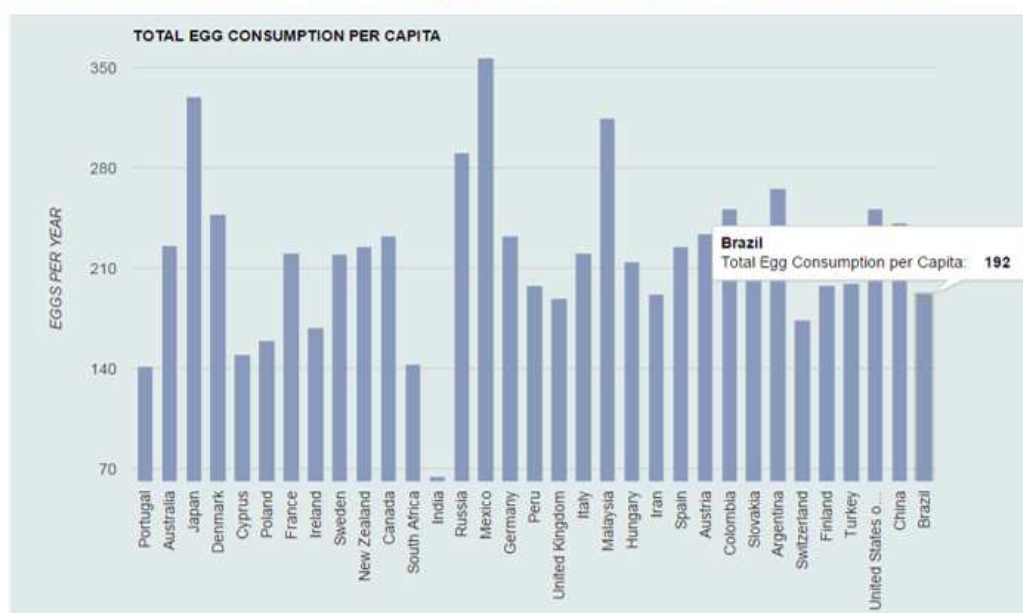
Updated January 2019

Complete Protein Food	Avg. Cost ¹	Serving Size	Cost per Serving	Calories per Serving ² (kcal)	Protein per serving (g)	Grams Protein per Dollar Spent (g/\$1)
Eggs, grade A large	1.60/doz.	1 egg	0.13	72	6	46
Milk, reduced fat, 2% milkfat	2.88/gal. ³	8 oz.	0.18	122	8	44
Chicken breast, skinless (boneless)	3.05/lb. ⁴	3 oz.	0.57	102	19	33
Ground beef, 90% lean meat	5.25/lb.	3 oz.	0.98	149	17	17
Pork chop (boneless)	3.73/lb.	3 oz.	0.70	132	18	26
Beef round roast, USDA Choice (boneless)	4.81/lb.	3 oz.	0.90	147	18	20

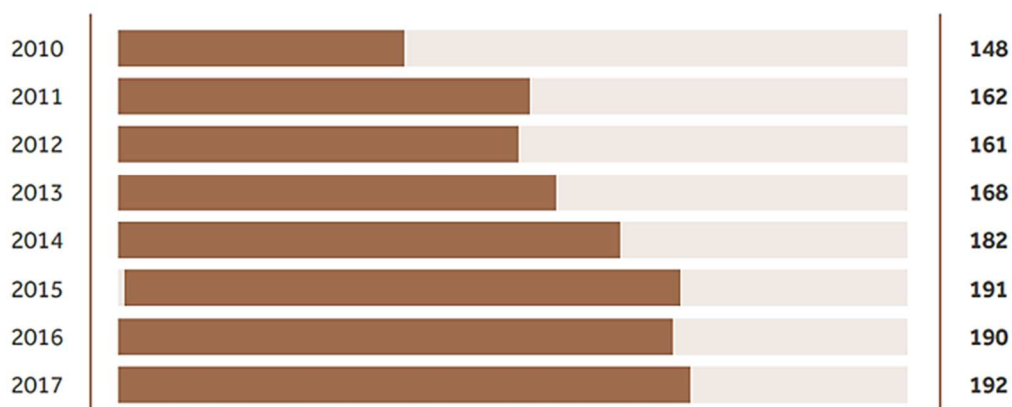
Fonte: Mantiqueira.

Mesmo com desempenho favorável do setor, o consumo de ovo *per capita* no Brasil ainda é menor que a média global. Espera-se que os produtores continuem a aumentar a produção para abastecer o consumo interno.

Consumo Per Capita Países em 2017



Histórico do Consumo Per Capita no Brasil

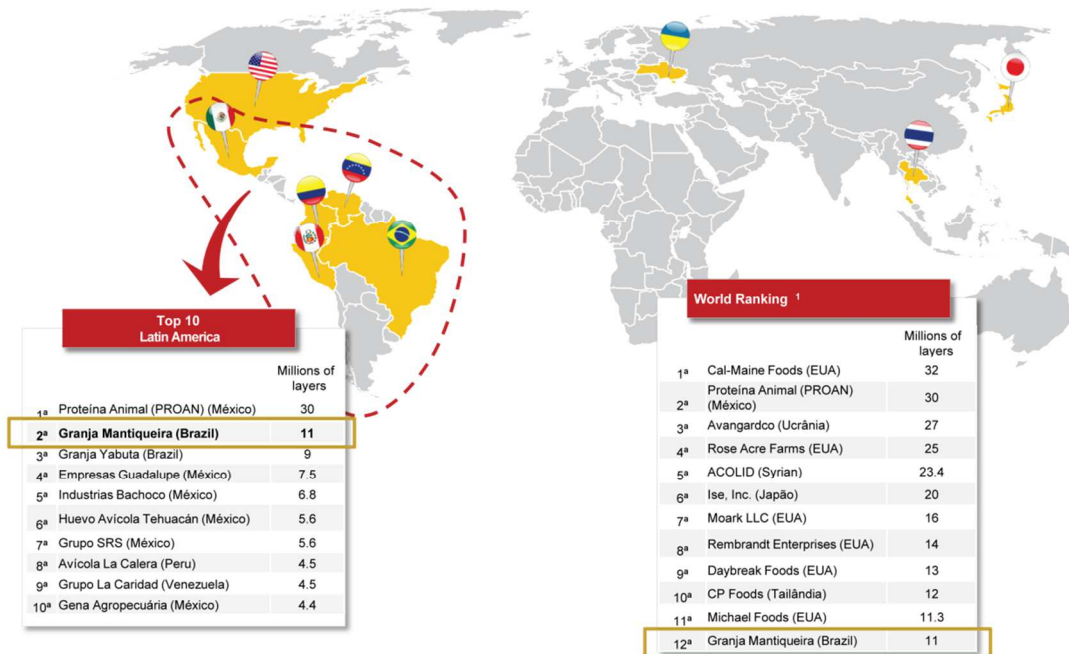


Em uma comparação com os EUA (maior produtor e mercado consumidor de ovos das Américas), observa-se que o mercado brasileiro apresentou um ritmo de crescimento mais favorável nos últimos oito anos – crescimento de 42% no consumo de ovos em comparação com os 12% no mercado norte-americano. Entretanto, o nosso consumo *per capita* (212 ovos) é bastante inferior ao patamar dos EUA (280 ovos *per capita*).

Estima-se que, dada a elasticidade da demanda, um aumento de renda potencializaria o consumo de ovos no Brasil.

Ambiente concorrencial da Mantiqueira

Atualmente, a Mantiqueira é o maior produtor do Brasil e da América do Sul, o segundo da América Latina e o 12º do mundo. Entretanto, como o mercado brasileiro é muito pulverizado, a Mantiqueira é responsável por, aproximadamente, 5% da produção.



1. Watt 2014

A concorrência nesse mercado é grande, pois não se limita aos grandes produtores. Há, também, os pequenos produtores, sendo muito comum se observar, em várias cidades, "a Kombi do ovo", pequenos varejistas que compram ovo à granel e distribuem nas localidades, etc.

A Mantiqueira atende a todos os mercados formais de ovo: granel, embalado e os ovos especiais. Para se diferenciar, buscando obter melhor preço médio de venda, a Mantiqueira tem divulgado a sua marca com o slogan: "Ovo tem Marca, Ovo é Mantiqueira".

Essa estratégia converge com a tendência do mercado (local e internacional de ovos) de desenvolver e fortalecer as suas marcas. Nesse sentido, a tendência é reforçada pela ideia de *emotional branding*, baseado na construção de laços afetivos profundos e duradouros entre consumidores e marcas.

Os proponentes do *branding* emocional⁸ proclamam que esse alto grau de paixão do consumidor raramente é cultivado por meio de argumentos racionais sobre benefícios tangíveis ou mesmo apelos a benefícios simbólicos, como a autoestima elevada ou o *status*. Em vez disso, as ligações potenciais de consumidor-marca emergem quando as estratégias de marca usam narrativas e táticas que demonstram uma compreensão empática das inspirações, aspirações e circunstâncias de vida dos clientes e geram sentimentos calorosos de comunidade entre os usuários da marca.

A Mantiqueira já se estabeleceu como marca, ao menos no Rio de Janeiro, onde 96% dos consumidores afirmam estar “muito satisfeitos/ satisfeitos”, 87% afirmam que são “os melhores ovos” e 97% afirmam que “continuarão comprando” Mantiqueira. Em outros mercados, a marca ainda não está consolidada.

Uma das iniciativas da empresa para a construção da marca foi a criação de uma linha de ovos especiais que, pelas suas características, possuem embalagens diferentes a fim de atingir segmentos distintos do mercado.

Ações de comunicação

Como estratégia de *branding*, a Mantiqueira vem “personalizando” os seus ovos com um carimbo de coração, sob o slogan “Onde tem coração você pode confiar”.



⁸ Fonte: “Toward a sociology of branding” de Douglas B. Holt em Journal of Consumer Culture (2006).

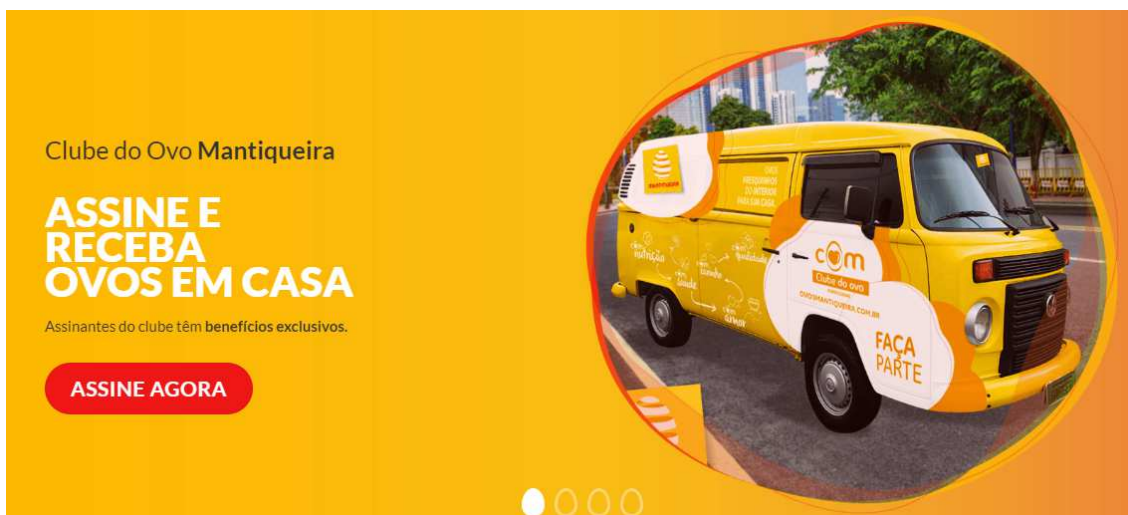


Lançamentos recentes

A empresa, sempre buscando inovar e surpreender os seus clientes e de olho nas principais tendências globais, fez dois grandes lançamentos no ano de 2019.

O primeiro deles foi um clube de assinaturas para compra de ovos, batizado “Clube do Ovo”, por meio do qual o cliente escolhe, pelo *site* da empresa, os produtos que gostaria de receber em casa e a periodicidade.

Esse novo canal de vendas é uma iniciativa da Mantiqueira para se aproximar dos seus clientes e personalizar a experiência de compra de ovos.



O segundo lançamento foi ainda mais arrojado. Ao perceber o crescimento do mercado de produtos veganos (cerca de 40% ao ano no Brasil, segundo a SVB – Sociedade Vegetaria Brasileira), a empresa decidiu lançar um substituto a base de plantas para o seu principal produto, o ovo.

Nomeado N.ovo, esse produto substitui ovos na aplicação de receitas, dando a mesma textura e liga culinária ao produto final, podendo ser: massas, bolos ou panquecas.



O Produto vem em pó, acompanhado por um medidor, dentro de uma caixinha que remete a mesma embalagem de um ovo comum.

Tendências do mercado de ovos

No Brasil, um fator que poderia ser levado em consideração para elevação do consumo são os ovos industrializados – ou “ovoprodutos” –, de acordo com o estudo do BNDES de 2016⁹. Essa argumentação é sustentada pela sua representatividade relevante nos mercados internacionais – em 2012, por exemplo, correspondiam a 25% do mercado total de ovos na UE, 30% nos EUA e 49% no Japão. A sua comercialização pode visar tanto à indústria de transformação como ao consumidor final.

De início, a industrialização dos ovos foi uma estratégia utilizada pelos produtores para aproveitar, o máximo possível, os ovos não aptos para venda direta (sujos ou quebrados; tamanhos inferiores aos padrões), reduzindo perdas. Com o tempo, tornou-se uma alternativa, pois, em virtude do prazo de validade maior, os produtos obtidos a partir do ovo industrializado têm os preços mais estáveis, quando comparados aos do em casca.

Do ponto de vista do consumidor, além do benefício do maior prazo de validade, o uso dos ovoprodutos permite maior praticidade na conservação, na estocagem, no transporte e no manejo, bem como maior segurança alimentar, ao reduzir o risco de contaminação dos produtos.

Os ovoprodutos podem ser líquidos ou desidratados (em pó), podem ser integrais ou separados em gemas e claras, adicionados ou não a outros ingredientes, tais como sal, açúcar e enzimas (neste caso, para ser um ovoproduto, os oriundos de ovos devem representar mais da metade da mistura).

⁹ Avicultura de postura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor no Brasil e no mundo e o apoio do BNDES.

Os ovos líquidos são pasteurizados, podendo ser consumidos crus inclusive e têm longa vida útil – em média, de até quatro semanas e, se tratados termicamente, até dez semanas. No entanto, há, no mercado, produtos de até 75 dias de validade. Podem ser comercializados em *bags*, caminhões-tanque especiais, acondicionados, ou em embalagens Tetra Pak.

Há, também, produtos cozidos, como os ovos duros, tortilhas, ovos mexidos em bolsas, aparatos prontos para uso, com validade de cinco a sete semanas.

O ovo em pó não demanda refrigeração e apresenta maior vida útil que o ovo *in natura*. Além disso, possibilita a mistura a seco e o cálculo preciso das quantidades de clara e gema a serem adicionadas na receita.

Como subproduto da industrialização dos ovos, as cascas, pelo seu alto teor de cálcio, podem servir de insumo para outras produções (fertilizantes, por exemplo).

De acordo com o BNDES, a principal tendência é a continuidade do crescimento do consumo de ovos e de ovoprodutos no mundo, especialmente nos países em desenvolvimento, que ainda possuem baixo consumo *per capita*.

Esse aumento do consumo deve ocorrer tanto por meio dos ovoprodutos tradicionais (formas líquidas e em pó) quanto no desenvolvimento e introdução de novos produtos. Como exemplo de novos produtos usando ovos, já disponíveis em alguns mercados, há os ovos em *spray*, para uso em receitas, e os ovos pré-cozidos em conserva, para consumo individual.

Além disso, a ampliação do comércio internacional de ovos e, sobretudo, dos ovoprodutos deve aumentar a participação dos países mais competitivos na produção mundial e estimular a criação de marcas fortes em ovos.

Outra tendência no mercado de ovos nos últimos anos é a preocupação com o bem-estar das aves, demandando mudanças na forma convencional de se produzir. Essas mudanças estão ocorrendo tanto por meio de alterações nas legislações, como no caso da UE, quanto via exigências de empresas e consumidores, que têm comunicado a busca por ovos de galinha criadas livres de gaiola (*cage free*).

Nesse contexto, a predominância de sistemas de produção de gaiolas convencionais¹⁰, nos países desenvolvidos, vem perdendo espaço para sistemas de produção alternativos, como os de gaiolas enriquecidas¹¹; *barn*, ou seja, criação em galpões, mas sem gaiolas (*cage free*)¹²; e *free range*¹³.

No sistema convencional, a criação é feita com o uso de gaiolas convencionais de 350 cm² a 450 cm² por ave, podendo-se empilhar até sete gaiolas sobrepostas. As gaiolas convencionais apresentam menor custo produtivo e maior facilidade de manejo. Elas facilitam a coleta de ovos, pois o seu chão de arame inclinado permite que os ovos postos rolem e caiam sobre uma calha transportadora que os leva para fora do aviário, onde serão devidamente preparados antes de serem comercializados. Além disso, a quantidade de ovos sujos é menor, pois os dejetos se depositam diretamente nas bandejas, que podem ser esteiras coletoras automatizadas. Nos sistemas mais novos, o processo é totalmente automatizado, requerendo menos mão de obra.

No sistema de galinhas criadas livres (*cage free*), não há gaiolas para as aves, que são criadas livres em um grande galpão, permitindo a livre movimentação e a socialização entre os animais. Adicionalmente, há poleiros com espaçamento mínimo para cada galinha, bem como ninhos compartilhados para a postura dos ovos. Já existem sistemas automatizados para coleta dos ovos e distribuição da alimentação das galinhas, mas necessitam de maior quantidade de mão de obra para o manejo da produção.

Outra tendência na produção de ovos é o sistema orgânico, no qual a ração é estritamente orgânica, sendo esta a principal diferença entre esse sistema e o de criação extensivo. No Brasil, a criação orgânica obedece à Instrução Normativa nº 17/2014 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa).

A legislação brasileira prevê, também, o sistema de produção colonial. Nesse sistema, são empregadas as linhagens rústicas que são adaptadas à criação colonial (totalmente extensiva), em que as aves ficam livres ao pastoreio, com, pelo menos, 3 m² de pasto por ave. Assim, há a preservação do bem-estar das aves, que se reflete em menor uso de medicamentos quimioterápicos, pois essa prática fortalece o sistema imunológico, diminuindo o risco de doenças. A alimentação é, exclusivamente, de origem vegetal, sendo proibida a adição de pigmentos sintéticos e promotores de crescimento. Um dos principais problemas desse sistema é a acreditação quanto ao cumprimento das normas de criação.

¹¹ A União Europeia (UE) criou o conceito de gaiolas enriquecidas. A Council Directive EC/74/1999 – principal norma sobre o bem-estar animal das aves poedeiras –, de 19 de julho de 1999, previa que a criação de poedeiras em gaiolas convencionais seria proibida a partir de 1o de janeiro de 2012, devendo ser substituídas pelas enriquecidas ou por sistemas alternativos. As gaiolas enriquecidas devem ter, entre outras características, um poleiro, um ninho e área de 750 cm² para cada poedeira.

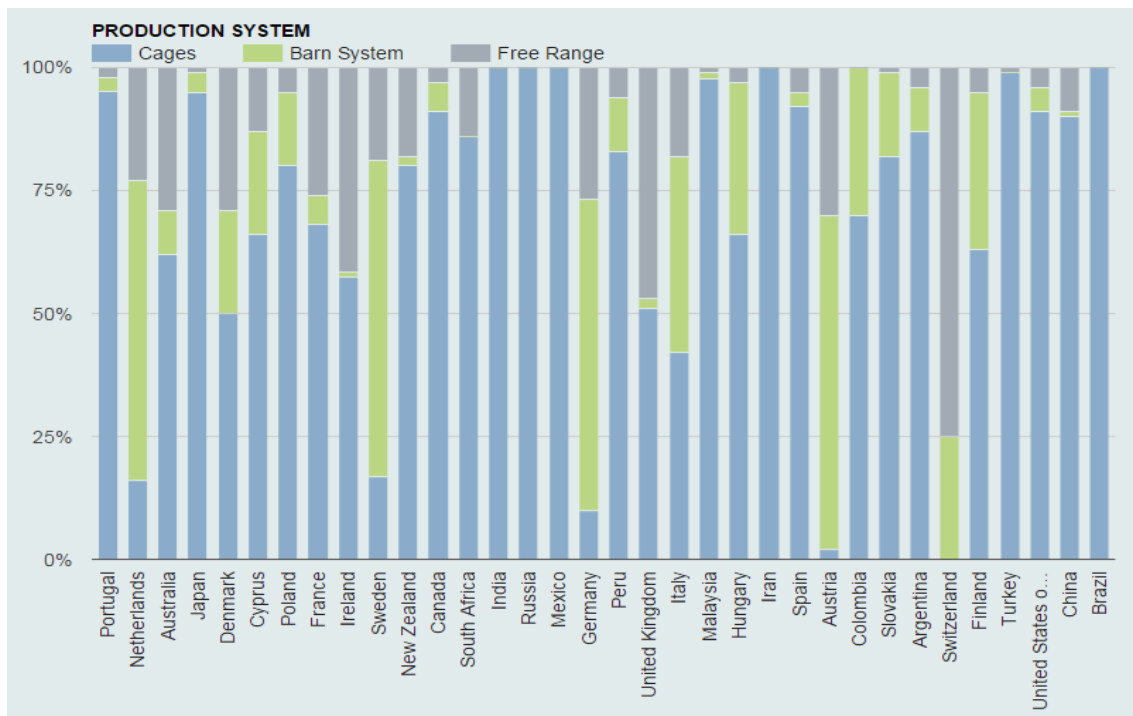
¹² Na Europa, esse sistema deve cumprir com todos os requisitos previstos para as gaiolas enriquecidas, como garantir o acesso igualitário à alimentação por todas as aves e outros requisitos específicos.

¹³ Diferencia-se do sistema *barn* por ser extensivo, já que, nesse sistema, as aves ficam livres em parte do dia ou em tempo integral, no pastoreio. Na UE, a criação nesse sistema prevê, pelo menos, um ninho para cada sete aves, ao menos, 15 cm de poleiro por ave, camas de área mínima de 250 cm² por ave e uma densidade populacional máxima de nove aves por metro quadrado, entre outras especificações. Esse sistema oferece maior bem-estar às aves, contudo é desvantajoso do ponto de vista econômico e sanitário em relação ao sistema de gaiolas.

Cabe destacar que, no interior do país, também existe o tradicional sistema de criação de ovos caipiras (muito utilizado na complementação da renda de pequenas propriedades), em que as galinhas são criadas soltas, com alimentação livre a pasto, podendo ser suplementada com ração ou milho.

A tendência é a redução da densidade de aves nas granjas e a participação crescente dos ovos *cage free* e *free range*, atendendo não só à demanda dos consumidores por maior bem-estar animal, mas também às mudanças nas legislações nacionais, a exemplo do que acontece, sobretudo, na Europa.

Nesse sentido, para se diferenciar nos seus mercados, algumas empresas já estão se preparando para ofertar produtos preparados exclusivamente com ovos *cage free*, exigindo dos seus fornecedores a criação de sistemas de produção voltados para esse fim. Em relação aos ovos orgânicos e/ou enriquecidos¹⁴, apesar de apresentarem bom potencial de crescimento, ainda não está claro se deixarão de ser, um dia, um nicho de mercado, de acordo com o BNDES.



Fonte: Mantiqueira.

¹⁴ Os ovos podem ser enriquecidos com vitaminas lipossolúveis e do complexo B, ácidos graxos polissaturados, ômega 3 e minerais

Muitas empresas de alimentos têm anunciado que, até 2025, pretendem comprar apenas ovos *cage free*. No entanto, os produtores americanos vêm reclamando uma maior previsibilidade da curva de aquisição dessas empresas que continuam a comprar os ovos oriundos da produção em gaiola por serem mais baratos – enquanto 47% das empresas clientes dos produtores americanos informam que utilizarão ovos *cage free*, apenas 12% destes clientes já apresentaram um plano de compra¹⁵.

A Mantiqueira é a primeira empresa brasileira a produzir em regime *cage free* com plantel de 500 mil aves com certificação da *Certified Humane Brasil* e a atender às normas de bem-estar animal baseadas no Programa de Certificação internacional da *Certified Humane Raised & Handled*.

Para alguns especialistas em marketing e sustentabilidade de alimentos como Carlos M. Saviani, entretanto, a discussão sobre criação de aves *cage free* já seria *old fashion*. O assunto da agenda de sustentabilidade, hoje, parece se pautar na avaliação do quanto produzir proteína animal – o que inclui ovos, obviamente – pode ser catastrófico em termos de impacto ambiental e doenças associadas à má nutrição e obesidade¹⁶.

Em pesquisa¹⁷ recente, o WRI (World Resources Institute) com a Universidade de Princeton estimou os impactos da produção de proteínas animais, além de verificar que os consumidores, em média, ingerem proteína em quantidades superiores às suas necessidades diárias.

¹⁵ Fonte: <http://www.eggindustry-digital.com/201902/index.php#/14>. Acesso em: 02 mar. 2019.

¹⁶ Fonte: artigo Unreplaceable egg: is there a substitute? - <https://www.linkedin.com/pulse/unreplaceable-egg-substitute-carlos-m-saviani/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

¹⁷ Fonte: <https://www.wri.org/resources/data-visualizations/protein-scorecard>. Acesso em: 02 mar. 2019.



PROTEIN SCORECARD

What you put on your plate has a large impact on the environment. Research by WRI and its partners shows that meat and dairy are generally more resource-intensive to produce than plant-based foods, increasing pressure on land, water and the climate. Small dietary shifts—such as switching from beef to pork, or poultry to beans—can significantly reduce agricultural resource use and greenhouse gas (GHG) emissions. Use this scorecard to lower your diet's impacts in a way that works for you.

Read more at wri.org/shiftingdiets

join the conversation [#ShiftingDiets](https://twitter.com/ShiftingDiets)

	FOOD	IMPACT (GHG emissions per gram of protein)	COST (Retail price per gram of protein)
LOW	Wheat		\$
	Corn		\$
	Beans, chickpeas, lentils		\$
	Rice		\$
	Fish		\$\$\$
	Soy		\$
	Nuts		\$\$\$
	Eggs		\$\$
MEDIUM	Poultry		\$\$
	Pork		\$\$
	Dairy (milk, cheese)		\$\$
HIGH	Beef		\$\$\$
	Lamb & goat		\$\$\$

Lighter shade shows emissions from agricultural production, darker shade shows emissions from land-use change.

How Much Protein Do You Need?

The average daily adult protein requirement is **56g** for a man and **46g** for a woman but many people consume much more than they need.



Sources: GlobAgri-WRR model developed by CIRAD, Princeton University, INRA, and WRI (GHG data); USDA and BLS (2016) (US retail price data). Notes: see www.wri.org/proteinscorecard.

Fonte: WRI.

Esse e outros estudos – há dezenas de cientistas no mundo inteiro dedicados a estudar os impactos da criação de animais sobre o meio ambiente em geral¹⁸ – vêm verificando que a produção de proteínas de origem vegetal é menos nociva que a criação de animais¹⁹.

Longe de se tratar apenas de “conversa de acadêmicos”, essa tendência já movimentou os negócios nos EUA. Pat Brown, por exemplo, cientista bioquímico e fundador da *startup* Impossible Foods, destinada à produção de carne à base de plantas, fechou uma parceria no início de abril deste ano com o Burguer King para a produção de hambúrgueres, de modo a diminuir a emissão de gás carbônico no planeta. A comercialização dos hambúrgueres na rede Burguer King já começou a ser testada no Missouri, coração do churrasco e da carne nos EUA. Desde a sua fundação, em 2011, a Impossible Foods captou US\$ 475 milhões em investimentos e tem Bill Gates entre os seus apoiadores²⁰.

E, claro, a tendência de produção de proteínas baseadas em plantas é respaldada pelo aumento crescente da demanda. Os consumidores vêm pressionando as empresas por alimentos mais sustentáveis. Muitos também estão verdadeiramente preocupados com a saúde do planeta e a sua população, especialmente para as futuras gerações.

¹⁸ Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/unreplaceable-egg-substitute-carlos-m-saviani/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

¹⁹ Fonte: <https://www.wri.org/resources/data-visualizations/protein-scorecard>. Acesso em: 02 mar. 2019.

²⁰ Fonte: Reportagem “Ele quer tirar a carne do seu hambúrguer”, do Valor Econômico de 6, 7 e 8 de abril de 2019. Acesso em: 02 mar. 2019.

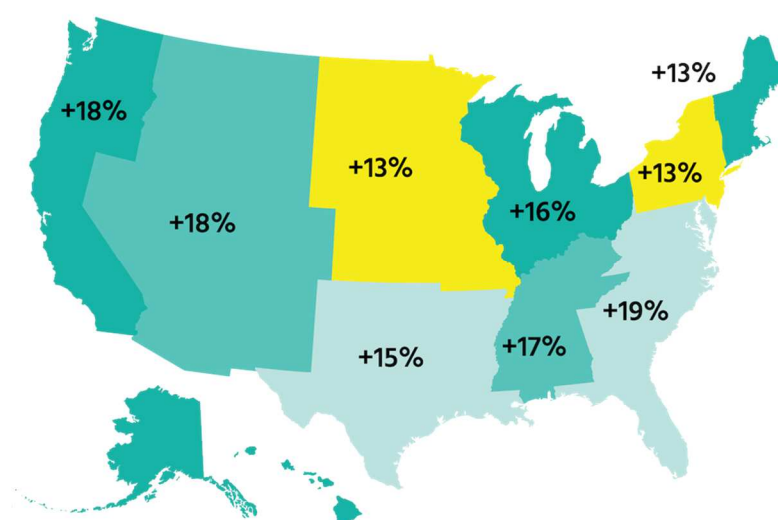
De acordo com a Nielsen²¹, em 2018, nos EUA, as vendas de alimentos à base de plantas foram da ordem de US\$ 3,7 bilhões e cresceram não só em centros urbanos como em todos os territórios do país.

Plant-based category dollar sales

Category	Sales	\$ Sales Chg vs. YA
Plant-based Milk	\$1,821,994,474	9%
Plant-based Meat	\$683,745,719	23%
Plant-based Ice Cream and Frozen Novelty	\$232,051,340	40%
Plant-based Meals	\$209,720,127	25%
Plant-based Yogurt	\$174,195,525	55%
Plant-based Butter	\$168,877,629	6%
Plant-based Cheese	\$133,283,346	41%
Plant-based Creamer	\$124,553,130	62%
Tofu and Tempeh	\$107,214,670	9%
Plant-based Eggs and Mayo	\$42,467,047	15%
Plant-based RTD Coffee	\$34,154,295	-12%
Plant-based Dressings, Sour Cream, Dips	\$12,483,131	29%
Total Plant-based	\$3,744,740,433	17%

Source: Nielsen xAOC + WFM, 52 weeks ending 8/11/18.

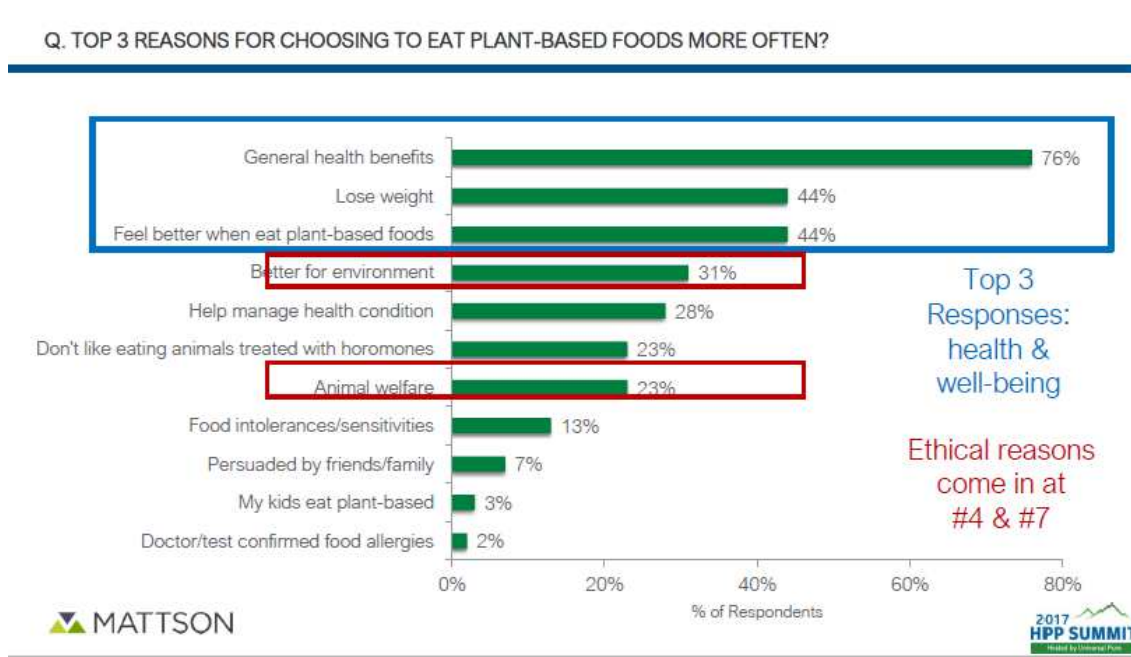
Plant-based alternative dollar sales growth by region



Source: Nielsen xAOC + WFM, 52 weeks ending 8/11/18.

²¹ Fonte: <https://www.gfi.org/marketresearch>. Acesso em: 02 mar. 2019.

A Mattson²² conduziu uma pesquisa de 2017 com 1163 pessoas sobre tendências alimentares, comportamentos e crenças para compreender a opinião dos consumidores sobre comida à base de plantas²³. Entre os seus achados, identificou as principais razões para as pessoas escolherem comer alimentos à base de plantas com mais frequência, com destaque para: (1) benefícios para saúde em geral; (2) perda de peso e (3) bem-estar quando come alimentos à base de plantas:



Fonte: Mattson.

Em relação à categoria de “ovos e maionese à base de plantas” dessa pesquisa, os produtos são oferecidos em 62% dos pontos de vendas nos EUA e venderam mais de US\$ 42 milhões, +15% em relação a 2017.

Nesse cenário, o futuro do ovo (de ave) pode parecer sombrio. A EAT²⁴, uma *startup* norueguesa que objetiva transformar o sistema de alimentação no mundo, apregoa que, até 2050, reduza-se, globalmente, o consumo de carne vermelha e de açúcar refinado em 50% e se limite o consumo de ovos a duas unidades/semana por pessoa²⁵.

²² Desenvolvedora de inovação em alimentos e bebidas. Disponível em: <<https://www.mattsonco.com/>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

²³ Fonte: <https://universalpure.com/wp-content/uploads/2017/08/2017-HPP-Summit-Presentation-BarbStuckeyMain-Mattson.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2019.

²⁴ Fonte: <https://eatforum.org/about/who-we-are/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

²⁵ Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/unreplaceable-egg-substitute-carlos-m-saviani/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

De acordo com Carlos M. Saviani, obviamente, tratando-se de uma proteína animal, implicam-se as questões da saúde e bem-estar animal e as ambientais. Mas os ovos têm características e benefícios particularmente únicos e muito relevantes para essa discussão e devem ser analisados "holisticamente".

Ele ressalta que os ovos são muito ricos em todos os nutrientes de que nós, humanos, precisamos: eles são um excelente alimento, rico em nutrientes, que embala seis gramas de proteína, um pouco de vitamina B-12, vitamina E, riboflavina, ácido fólico, cálcio, zinco, ferro e ácidos graxos essenciais em apenas 75 calorias.

Como uma galinha geneticamente melhorada, normalmente, produz mais de 300 ovos por ano (0,8 por dia) e tem uma vida produtiva, em média, de 2 anos, os seus impactos e custos ambientais são diluídos ao longo de muita produção em comparação com o seu peso corporal. Isso, junto com uma das melhores eficiências de alimentação entre os animais, faz com que o ovo seja a proteína animal mais eficiente do mundo.

Michael Clark e David Tilman, da Universidade de Minnesota, por exemplo, descobriram, em 2017, que os ovos têm, em média, um impacto de emissões de GEE de 24,4 gramas de CO₂ equivalente por grama de proteína, um pouco acima do arroz, com 21,2gCO₂e/ g de proteína, abaixo de todas as outras proteínas animais e até abaixo do produto fresco (37,2gCO₂e/ g de proteína). Foi demonstrado, também, que os ovos têm um baixo impacto no uso da terra, com 0,049 metros quadrados por grama de proteína. Isso é comparável a 0,035 m²/g de proteína para trigo, enquanto a carne precisa de 1,04 m² para produzir um grama de proteína.

No caso do uso da água, o impacto dos ovos também se mostrou pequeno e comparável às fontes vegetais de proteínas. O WRI mostra que os ovos utilizam 29 litros de água por grama de proteína obtida, sendo que, em média, todos os vegetais se valem de 26 litros/g de proteína, enquanto os cereais, de 21 litros/g de proteína.

Dilemas estratégicos

Leandro sai da entrevista na FGV ciente de que trilhou um belo e motivacional caminho até aqui, mas também de que o futuro é extremamente desafiador, face a decisões que precisam ser tomadas. Dentro dele, há uma inquietação pela inovação, ter a iniciativa de trilhar novos mercados.

Há dois caminhos em vista, mas não são excludentes entre si. Um é continuar a construção da marca com a criação de novos produtos para atender ao mercado, outro é avançar na produção de ovos de galinhas criadas livres.

Algumas questões se apresentam para esses caminhos:

- a) Tendo em vista que o ovo ainda é percebido como uma *commodity*, A Mantiqueira deveria recuar e buscar ser o produtor de menor custo do mercado ou deve prosseguir na estratégia de construção da sua marca e atenção aos seus clientes (supermercados e consumidores)?
- b) Apesar de ter sido inovadora, a demanda por ovos de galinhas criadas livres ainda não alcança toda a produção, exigindo que a empresa venda o ovo especial por

um valor mais baixo. O que deve fazer Leandro: voltar para a “ilha” que ele já conhece (criação em gaiolas) ou ir em direção à ilha da inovação, mas que ele não conhece ainda (criação *cage free*)?

- c) Se a decisão for de ampliação do portfólio de produtos, para que lado deveria ir Leandro? Quais ampliações de linhas ou diversificações poderiam ser recomendadas?

QUESTÕES

1. Conhecendo a história da Mantiqueira, quais pontos de destaque podem ser levantados, de aprendizado? Quais preocupações principais foram percebidas?
2. Tendo em vista que o ovo ainda é percebido como uma commodity, A Mantiqueira deveria voltar atrás e buscar ser o produtor de menor custo do mercado ou deve seguir em frente na estratégia de construção de sua marca e atenção aos seus clientes (supermercados e consumidores)?
3. Apesar de ter sido inovadora, a demanda por ovos de galinhas criadas livres ainda não alcança toda a produção, exigindo que a empresa venda o ovo especial em um valor mais baixo. O que deve fazer Leandro, voltar para a "ilha" que ele já conhece (criação em gaiolas) ou ir em direção à ilha da inovação, mas que ele não conhece ainda (criação *Cage Free*)?
4. Se a decisão for de ampliação do portfólio de produtos, para que lado deveria ir Leandro, quais ampliações de linhas ou diversificações poderiam ser recomendadas?
5. Quais outras sugestões em termos de canais de distribuição poderiam ser tentadas?
6. Quais sugestões você teria para financiar o crescimento da Mantiqueira