

## CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCULTURA: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS PRODUTORES

Marco Antonio da Costa Malheiros\*

Claudio Edilberto Höfler\*\*

Jovani Patias\*\*\*

**RESUMO:** O Rio Grande do Sul foi um dos maiores detentores do rebanho ovino no Brasil, porém, enfrentou severas crises no setor, vindo a reduzir drasticamente a criação, desestruturando definitivamente a cadeia produtiva. Este artigo tem por objetivo investigar a cadeia produtiva da ovinocultura, visando à reestruturação, sob o ponto de vista do produtor rural. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, com análise qualitativa. Para a obtenção dos dados foram aplicados questionários com cem produtores rurais da ovinocultura, residentes na região da Campanha, no Rio Grande do Sul, entre fevereiro e março de 2013, sendo os questionários aplicados de forma presencial. Após a interpretação dos dados percebeu-se que a cadeia produtiva se encontra desestruturada e a necessidade de uma nova rearmonização do setor ovinocultor, pois o produtor rural ainda tem uma visão míope de como seus produtos podem agregar valor com a cadeia produtiva novamente estruturada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cadeia produtiva; Estratégia; Produtor.

### SHEEP REARING PRODUCTIVE CHAIN: AN ANALYSIS FROM THE PRODUCERS' POINT OF VIEW

**ABSTRACT:** The state of Rio Grande do Sul, Brazil, has the largest sheep population in Brazil. However, several crises have reduced drastically sheep rearing and de-structured the productive chain. By exploratory and qualitative analysis, current paper analyzes the sheep productive chain for a re-structuring program, from the point of view of the producer. Data were retrieved through questionnaires given *ad hoc* to one hundred sheep rearers in the region of Campanha, Rio Grande do

\* Docente do Curso de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha; Coordenador do Eixo Tecnológico Gestão e Negócios, Brasil. E-mail: marco.malheiros@iffarroupilha.edu.br

\*\* Pesquisador, Docente e Coordenador do Curso de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha, Brasil

\*\*\* Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha; Bolsista de Iniciação Tecnológica (Ensino Superior), Brasil

Sul, between February and March 2013. Interpretation of data revealed that the production chain is de-structured and a new structure should be established in sheep rearing since the farmer still has a short-sighted idea on how producers may aggregate value with a newly-structured production chain.

**KEY WORDS:** Productive chain; Strategy; Producer.

## INTRODUÇÃO

A história da ovinocultura se confunde com a do Rio Grande do Sul pelo fato deste ter sido sempre considerado como referência em criação de ovinos. Até meados dos anos 80, o Estado era um dos maiores polos produtores e exportadores de lã. Nessa mesma década o produto sofreu significativa perda de valor no mercado internacional, instalando-se uma séria crise no setor laneiro mundial, levando os criadores ao desânimo, assim como os rebanhos mundiais (e, principalmente, o gaúcho) foram encolhendo e perdendo competitividade, já que o negócio principal era a lã, sendo a carne desprezada nas negociações (NOCCHI, 2001, apud ÁVILA et al., 2013).

Nos últimos anos, com a economia brasileira aquecida, houve um direcionamento das organizações com o objetivo de buscar vantagem competitiva, orientando-se através de estratégias para resultados. Com esse foco criaram-se arranjos produtivos locais - APLs em uma tentativa de unir a cadeia produtiva de maneira a agregar agilidade e criar valores para todos os elos, lançando mão de ações conjuntas.

O Rio Grande do Sul ainda conta com o maior rebanho ovino do país, harmonizar o setor poderá conduzi-lo novamente ao total aproveitamento da ovinocultura, explorando não somente a venda de carne, mas também a retomada da comercialização da lã e dos subprodutos. A diferença é que o principal produto agora é a carne ovina, justificada pelo maior poder aquisitivo da população e grande interesse dos supermercados, açougues e restaurantes em ofertar os cortes especiais. Para Bofill (1996), a ovinocultura gaúcha, desde longa data, está carecendo de uma organização para o aproveitamento racional e sistemático da alternativa de venda da carne ovina.

Para haver uma cadeia produtiva eficiente, de acordo com Craig (1999), o princípio fundamental é haver gerenciamento estratégico, ocorrendo por meio da elaboração e da implementação de estratégias eficazes, aumentando o desempenho empresarial.

O objetivo deste estudo foi o de analisar a cadeia produtiva da ovinocultura e sua identificação e os principais elos necessários à sustentabilidade do setor com o seguinte problema de pesquisa: os produtores rurais estão confiantes na retomada da produção da ovinocultura, fortalecendo os elos da cadeia produtiva, no fomento ao setor e a inserção da produção no mercado?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão tratados teorias e conceitos acerca da cadeia produtiva e sistemas agroindustriais, bem como quanto à coordenação de cadeia produtiva.

### 2.1 CADEIA PRODUTIVA, SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS E REDES

*A priori*, entende-se que o conceito quanto ao sistema agroindustrial tem como premissa a noção de conjunto (visão do todo) de que as indústrias de insumos e alimentos, produção agropecuária e o sistema de distribuição apresentam relações de dependência entre si (SOUZA; AVELHAN, 2009).

Zylbersztajn e Farina (1999) mostram que o sistema maior do agronegócio é formado por diversos subsistemas estritamente coordenados de empresas de insumos que competem entre si, passando pela produção rural, agroindústria, indústria de alimentos, distribuidores, chegando ao consumidor final. Um subsistema deve oferecer um produto conforme a expectativa do consumidor final e, assim, a gestão das transações entre os elos de um subsistema passa a ser fundamental para que isso se torne possível.

Muitas vezes constituir-se em um novo negócio é possível, segundo Kemp et al. (2012) o detalhe é que as dificuldades que surgem estão ligadas a diversos aspectos anteriormente não imaginados, como gestão inadequada devido a pouca utilização

de ferramentas gerenciais, baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos ou melhores produtos, a descapitalização dos agricultores que não podem ter acesso e beneficiar-se das modernas tecnologias de informação, baixo nível de educação formal dos agricultores, falta de uma cultura que crie um ambiente propício à adoção de novas tecnologias de gestão e, finalmente, falta de capacitação adequada, ou da disponibilidade de técnicos responsáveis pela assistência técnica aos produtores.

Para Zuin e Alliprandini (2006), os mercados consumidores estão mudando em alta velocidade, com novas exigências, como um alimento seguro para o consumo, fazendo com que, na última década, mudassem alguns hábitos alimentares da população. Na afirmação dos autores, a inovação na indústria de alimentos se dá por uma combinação que envolve a inovação tecnológica, aspecto sociocultural e sua propagação em redes.

Diante deste contexto, aos poucos a transformação da produção está sendo percebida como uma ferramenta importante para a agregação de valor e conseqüentemente para o desenvolvimento do meio rural. As abordagens sobre as cadeias produtivas nasceram da constatação de que a atividade agrícola não poderia ser estudada com uma visão somente sobre a propriedade rural, acreditando que ela represente apenas um elo pertencente a uma estrutura de diversos elos, originando a cadeia produtiva (NEUTZLING, 2009).

O sucesso da produção agropecuária está relacionado com o modo de integração dos elos da cadeia produtiva e a maneira como eles relacionam-se entre si. Conforme Silva (2005), a formação de cadeias produtivas não persegue padrões pré-estabelecidos, pois os arranjos dependem de diversas variáveis, normalmente associadas aos aspectos regionais e exigências do mercado. A cadeia pode ser explicada como uma sequência de operações que levam à produção de bens, definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos lucros (FIGUEIREDO, 2003).

Segundo Machado (2002), a cadeia produtiva caracterizada como um sistema agroindustrial privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição em função de um produto específico, formando uma sequência de operações organizadas, desde o fornecedor de insumos até o consumidor final.

Torna-se relevante observar que quando se trata de cadeia produtiva do agronegócio, fatores econômicos, micro e macro ambientais exercem domínio sobre o equilíbrio da mesma.

Nesse ímpeto, destaca-se que estruturar as cadeias produtivas ainda é um grande desafio. Isso ocorre em vista das diferenças entre si e em suas capacidades de organização (o que influencia na sua articulação), onde, em momentos de maior instabilidade mercadológica, aquelas cadeias melhor estruturadas e articuladas são as mais capazes de se manter competitivas (ZYLBERSZTAJN, 1993).

## 2.2 COORDENAÇÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

O agronegócio é formado pelo conjunto das cadeias produtivas e o que o torna mais competitivo é o sistema de coordenação dos agentes da cadeia. Conforme Souza (2007, p. 56) “nesses relacionamentos cada agente procura agregar valor e participar da maior parcela possível dos resultados”.

A coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura ainda se encontra em uma fase incipiente, desarticulada e fragmentada no que diz respeito aos interesses de cada elo. Apesar de existirem diversas iniciativas voltadas para a organização da produção na ovinocultura, ainda falta a concretização de projetos com o objetivo de estabelecer a resolução dos problemas na coordenação dos atores da cadeia (SOUZA, 2007).

Nesse sentido, Silveira (2005) destaca que a cadeia de valores, um importante mecanismo de coordenação, permite alcançar resultados econômicos superiores aos que poderiam ser alcançados através de esforço individual sem as vantagens da cooperação. Também é entendida como um conjunto de atores que integram seus conhecimentos e competências para desenvolver e disponibilizar produtos e serviços, sendo um tipo de rede que tem como foco as empresas (KRUCKEN, 2009).

Quanto menor e mais enxutos forem os elos da cadeia produtiva, desde sua origem até o suprimento da demanda do cliente final, melhor será o resultado para os agentes (SILVEIRA, 2005). De acordo com Viana (2009), nos sistemas produtivos a coordenação torna-se o melhor caminho para reduzir incertezas e melhorar a relação entre os agentes, diminuindo custos com vistas para a organização da cadeia

produtiva, pois a coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas o resultado de uma construção dos agentes.

A dificuldade de organizar uma coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura reside basicamente na união dos produtores, pois falta um trabalho de afirmação que assegure e convença da viabilidade do negócio. De acordo com Costa et al. (2008), os principais desafios da produção agropecuária, que dificultam o processo de integração vertical, entre a empresa integradora e os produtores de ovinos de corte são:

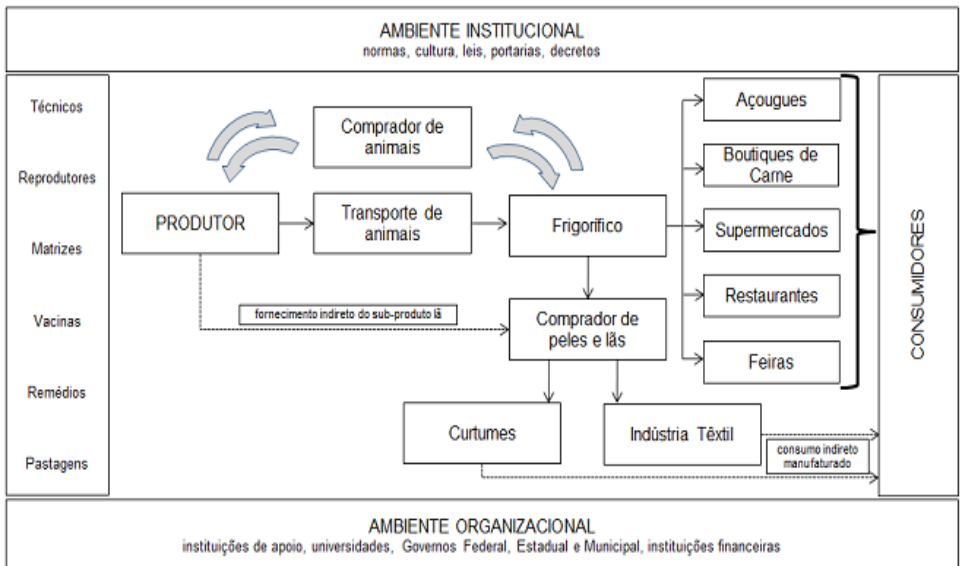
- A falta de matrizes reprodutoras no mercado e o preço elevado;
- Falta de padronização dos animais;
- Alto custo no arraçoamento de rações concentradas;
- Sazonalidade na produção: longo ciclo reprodutivo;
- Problemas de oportunismo por parte do produtor;
- Dificuldades na coordenação devido à atividade apresentar um alto grau de tolerância tecnológica;
- A atividade de ovinocultura apresenta ativos menos específicos do que a avicultura e suinocultura, caracterizando uma atividade com baixa barreira à saída.

Há necessidade de se encontrar mecanismos públicos e privados que auxiliem na operacionalização da coordenação da cadeia agroindustrial e que permitam a inclusão neste novo sistema. É de substancial importância mecanismos de comunicação e coordenação não apenas comercial, mas uma coordenação técnica, de forma que a tomada de decisão, que é prerrogativa dos produtores rurais, passa a ser também de fora da empresa rural (COSTA et al., 2008).

### 2.3 CADEIA PRODUTIVA DE OVINOS

De acordo com Costa et al. (2008), a criação de ovinos pode ser considerada uma atividade agropecuária muito importante, não apenas pela produção de lãs e carnes, mas também pela produção de leite e pele, sendo este muito valorizado nos mercados de vestuário e calçado.

Pode-se caracterizar, sob um prisma mais amplo, a cadeia da ovinocultura conforme está demonstrado na Figura 1, onde se apresenta em destaque o principal elo para organização desta cadeia, que é o produtor. Conforme Souza (2007), este modelo de cadeia baseia-se mais no ponto final, que são os consumidores, do que nos conceitos de canais de distribuição. Com a adaptação do modelo fica muito clara a importância do produtor como peça chave na coordenação da cadeia.



**Figura 1.** Cadeia produtiva da ovinocultura na visão complexa

Fonte: Adaptado de Souza (2007).

Quanto à cadeia produtiva da ovinocultura, ela é formada pela indústria de insumos, produção ovina, indústria processadora, distribuição e varejo e cliente consumidor final. De acordo com De Ângelo et al. (1994) o comércio é a ponta final de toda a *supply chain*, ou cadeia de suprimentos, que se estende das fontes de matérias-primas até o consumidor final, passando por diversas fases de agregação de valor. As cadeias produtivas evoluem de acordo com a demanda do cliente e a capacidade de fornecimento dos agentes produtores, a busca de tal comportamento e sua compreensão é o que objetiva a gestão de cadeias de suprimentos (CORRÊA; SILVA, 2006).

O cenário norteador da ovinocultura está baseado na industrialização da

carne, trabalho específico dos frigoríficos, que ainda dependem do suprimento de animais vindos do exterior. Segundo Viana (2009), mesmo com o visível crescimento da produção de carne nos últimos tempos, o Brasil ainda importa carne ovina para abastecer o mercado consumidor devido a oferta local ser insuficiente.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia de uma pesquisa, quando norteada por critérios já estabelecidos, consegue conferir maior racionalidade às etapas requeridas para sua execução (GIL, 2010). Este estudo é de natureza exploratória, com análise quali/quantitativa, apresentando a necessidade na reestruturação regional da cadeia produtiva da ovinocultura. O estudo foi intencional, pois se percebeu a importância da cadeia produtiva para o desenvolvimento da economia local e do Rio Grande do Sul. Assim sendo, os tópicos seguintes visam esclarecer o sistema de classificação adotado para o presente estudo.

#### 3.1 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS E COLETAS DE DADOS

Para a obtenção dos dados foram entrevistados ovinocultores que atuam no segmento da cadeia produtiva. Foram aplicados questionários com cem produtores rurais da ovinocultura, residentes na região da Campanha, no Rio Grande do Sul, entre fevereiro e março de 2013, sendo os mesmos aplicados de forma presencial.

De acordo com Malhotra (2012), tal pesquisa consiste em uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é entrevistado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

O número de amostras justifica-se pelo método de amostragem por conveniência. O presente método, em sua seleção, confia no julgamento e interpretação pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2012). Este tipo de amostragem pode oferecer boas estimativas sobre características da população, bem como analisar fatos e causas de fatos sociais, que propiciam um melhor desenvolvimento do presente



trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Ressalva-se que as entrevistas ocorreram visando obter informações sobre o conhecimento que os produtores têm sobre os fornecedores de insumos, qual seu conhecimento sobre a cadeia produtiva da ovinocultura, como classifica a atual situação da produção de ovinos, como está o mercado e qual o relacionamento com os outros agentes da cadeia e a percepção do produtor rural com relação a essa cadeia, além de deixar aberto para contribuições que julgarem necessárias.

### 3.1.1 Quanto a Estrutura dos Questionários

A partir das entrevistas em profundidade, leitura de artigos, pesquisas em páginas especializadas da *Internet*, dissertações, entre outros materiais, obtêm-se as variáveis para a elaboração dos questionários, construído com base nas escalas ordinal e nominal e na escala de *Likert*.

Conforme Malhotra (2012), a escala ordinal é uma escala de graduação em que se atribuem números a objetos para indicar até que ponto possuem determinada característica, sendo possível determinar se o objeto possui essa característica em maior ou menor grau. Já a escala nominal, segundo Hair Jr. *et al.* (2008), é um tipo de escala no qual as perguntas exigem que os respondentes informem apenas algum tipo de descritor como resposta. Já a escala ordinal permite que o respondente expresse a magnitude relativa sobre um tema.

A escala de *Likert* é uma escala bipolar de fácil construção, ou seja, tem dois extremos distintos caracterizados por números. Na pesquisa em questão, foi usada uma escala de cinco pontos, onde 1 representa a menor intensidade e 5 a maior. O uso deste tipo de escala é necessário, pois a maneira como ela fornece as respostas permite visualizar diferentes níveis de opinião dos respondentes (MALHOTRA, 2012).

## 3.2 QUANTO AO MÉTODO DE ANÁLISE

Em face da grande extensão territorial (região da Campanha do Rio Grande do Sul) e ao número de produtores pesquisados, a opção pela pesquisa caracterizada por ser uma amostra não probabilística a partir de análise estatística descritiva

torna-se necessária para uma melhor captação de informações. Quanto ao aspecto, caracteriza-se na medida em que inclui um conjunto de técnicas interpretativas, através das informações coletadas, na busca de decodificar, traduzir ou apreender o significado de certos fenômenos no mundo social (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Também consiste em uma pesquisa exploratória, que conforme Hair Jr. et al. (2003), se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Apesar do Estado ainda ser o maior produtor nacional com um total de 3,97 milhões de cabeças no ano de 2010 (*FarmPoint/IBGE*, 2011), o crescimento comparado com o ano de 2009 foi de 0,83%, ficando abaixo do crescimento brasileiro, que foi de 3,4% para o mesmo período.

A Tabela 1 apresenta os dados da abordagem junto aos produtores rurais, investigando se os mesmos nunca ou sempre cumprem os itens apresentados. Merece destaque a maior média (4,75) da questão que tratou sobre a qualidade e padronização dos ovinos. Esta avaliação demonstra que os produtores têm preocupação em manter qualidade na sua produção, visando a exigência do consumidor final. A outra média elevada (4,33) trata sobre a comercialização da lã, o que vem a ser um negócio secundário para quem produz apenas ovinos de corte, trazendo o indicativo de que não são todos os produtores que comercializam este produto. Com relação ao controle de custo, observou-se que a média (4,19) foi elevada, pode-se verificar que este requisito somente é considerado por produtores mais jovens, com nível superior de estudo. Outra média relevante (3,53) diz respeito à forma de pagamento como sendo um requisito para a venda da produção, fator este que é determinante.

Já a menor média (1,43) refere-se ao recebimento das vendas que os produtores fazem e pode se considerar que é baixa porque, praticamente, todas as negociações são com pagamentos à vista. A outra pontuação média (1,47) tratou sobre a captação de créditos específicos para a ovinocultura, que caracterizou o pouco uso deste recurso, por parte dos entrevistados. Uma das menores médias (1,69) refere-

se à troca de informações entre o produtor e o consumidor final, com relação aos produtos. O negócio do produtor é a venda do animal, que tenha um padrão de carcaça e qualidade, mas os dados da pesquisa mostraram que existe pouca interação entre estes agentes da cadeia, o que permite observar a ocorrência de uma falta de estratégia, que é perceber as necessidades dos clientes. O problema é que não falta interação somente nestes elos, mas também a troca de informações entre a indústria e os produtores, conforme a média (1,93) apresentada. A situação encontrada é de que realmente não existe coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura.

A maior variância apresentada (3,02) também confirma a informação anterior, pois a questão trata da participação em alguma organização de produtores, indicando que poucos fazem parte de associações cooperativas, assim como houve uma variância elevada (2,95) no item que abordou se o produtor percebe alguma vantagem em participar de organizações. Quanto ao questionamento se são convidados a participar de reuniões ou cursos com o objetivo de capacitação, a variância teve pontuação de 2,53. Este último dado complementa a confirmação da desorganização da cadeia produtiva da ovinocultura.

**Tabela 1.** Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre a cadeia produtiva da ovinocultura

(continua)

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Você se preocupa com a qualidade e padronização dos animais a serem vendidos	4,75	5,00	5,00	0,97	0,95
Comercializa lã	4,33	5,00	5,00	1,41	1,98
Faz controle de custos	4,19	5,00	5,00	1,43	2,05
A forma de pagamento é requisito para venda	3,53	5,00	4,00	1,55	2,41
Utiliza assistência técnica	3,47	5,00	4,00	1,46	2,14
Você convidado a participar de reuniões, cursos, etc. para agregar informações e técnicas para a melhoria da produção	3,44	5,00	4,00	1,59	2,53
Você desenvolve ações com a finalidade de manter um relacionamento estável com o comprador	3,44	5,00	3,50	1,51	2,27
Você comercializa seus animais constantemente com o mesmo comprador	2,88	1,00	3,00	1,50	2,26

(conclusão)

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Tem vantagem em participar de alguma organização	2,87	1,00	3,00	1,72	2,95
Existe cooperação para ações integradas ao longo da cadeia	2,81	3,00	3,00	1,34	1,80
Existe incerteza nas transações com a indústria	2,69	1,00	2,50	1,36	1,86
Você participa de alguma organização de produtores	2,63	1,00	2,00	1,74	3,02
Há confiança por parte dos produtores com relação aos compradores	2,63	3,00	3,00	0,93	0,87
Os produtores têm conhecimento das características dos produtos desejados pela indústria	2,47	2,00	2,00	1,32	1,74
Você está satisfeito com o preço recebido	2,27	1,00	2,00	1,24	1,55
Existe integração entre os agentes do mesmo elo	2,20	1,00	2,00	1,39	1,92
Existe a dependência por parte dos produtores de um único frigorífico para abate da sua produção	2,19	1,00	2,00	1,19	1,42
Existe conflito entre os produtores	2,19	2,00	2,00	1,02	1,04
Você considera satisfatórias as transferências de informações entre os diferentes elos da cadeia	2,13	1,00	2,00	1,21	1,47
Existe confiança para formar contratos ou compromissos entre os agentes da cadeia	2,00	1,00	2,00	0,94	0,89
Há troca de informações entre indústrias e produtores	1,93	1,00	1,00	1,45	2,09
Há troca de informações diretamente com o consumidor final em relação aos produtos	1,69	1,00	1,00	1,05	1,10
Utiliza crédito voltado à ovinocultura	1,47	1,00	1,00	1,21	1,47
Você tem problemas com recebimento das vendas	1,43	1,00	1,00	1,12	1,26

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionamento seguinte buscou extrair a percepção dos produtores, em grau de importância, com relação ao mercado da ovinocultura e como eles conduzem a sua produção, de acordo com a Tabela 2.

Quando o assunto tratado é específico sobre a criação de animais, as médias se apresentam quase que inânimes, pois é o que melhor o produtor sabe fazer, e é apresentado no item sobre matrizes reprodutoras, com média de 4,57. Também foi considerado muito importante (média 4,53) as exigências do mercado consumidor

com relação à carne ovina, o que está de acordo com o padrão das matrizes do rebanho. Os próximos quatro itens obtiveram a mesma média (4,47), até porque as informações têm relação entre si. São importantes os custos de produção, frigoríficos autorizados, normas e preços pagos ao produtor.

A variância (3,09) sobre os gastos com treinamento da mão de obra se justifica pelo pequeno número de funcionários existentes nas propriedades, pois o produtor julga que sabe e dessa forma entende que não precisa qualificar-se. Outro fator que demonstra o desinteresse na produção ovina foi acusado na variância (3,08) que indagou se a produção ovina atrapalha outro tipo de cultura, percebendo-se que existe receio sobre a criação de ovinos. A análise sobre a formação de redes horizontais e verticais obteve variância de 2,82. Este é mais um dado que confirma a pouca importância dispensada e a falta de interesse em fortalecer a cadeia produtiva. O preço das carnes importadas, que deveria ser muito importante, pois afeta diretamente a produção, teve variância de 2,66.

**Tabela 2.** Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores com relação ao seu produto e ao mercado

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Matrizes reprodutoras	4,57	5,00	5,00	0,91	0,83
Exigências do mercado consumidor quanto aos atributos da carne (maciez, suculência, textura e sabor)	4,53	5,00	5,00	0,81	0,66
Custos de produção/logísticos	4,57	5,00	5,00	1,15	1,33
Frigoríficos e abatedouros autorizados para abate	4,47	5,00	5,00	1,03	1,06
Normatização/padronização e qualidade das carcaças/demanda por cortes especiais	4,47	5,00	5,00	0,89	0,79
Preço pago ao produtor	4,47	5,00	5,00	0,96	0,93
Capital de giro/planejamento da produção/rentabilidade	4,36	5,00	5,00	1,05	1,10
Mão-de-obra capacitada ocupada na produção	4,33	5,00	5,00	1,08	1,17
Ação cooperativa entre produtores	4,33	5,00	5,00	1,14	1,31
Confiança do consumidor: informações disponíveis sobre o produto	4,33	5,00	5,00	1,02	1,04
Vede quando o preço está bom	4,33	5,00	5,00	1,14	1,31
Mercado consumidor em crescimento	4,27	5,00	5,00	1,24	1,55

(conclusão)

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Preservação do meio ambiente	4,20	5,00	5,00	1,28	1,65
Desenvolvimento de marca	4,14	5,00	5,00	1,42	2,01
Poder de negociação com a indústria	4,07	5,00	5,00	1,34	1,81
Quantidade de fornecedores de insumos específicos	4,00	5,00	5,00	1,27	1,62
Tecnologias e instalações adequadas para ovinos	3,93	5,00	4,50	1,29	1,66
Marketing e publicidade	3,92	5,00	4,00	1,40	1,95
Instituições de apoio/programas de governo para o desenvolvimento da ovinocultura de corte	3,87	5,00	5,00	1,46	2,14
Taxas de crescimento das exportações e importações	3,71	5,00	4,00	1,45	2,09
Preços das carnes ovinas importadas/regulamentação	3,67	5,00	5,00	1,63	2,66
Preços dos produtos substitutos (outras carnes)	3,57	5,00	4,00	1,41	1,99
Demanda do comprador é constante	3,57	5,00	4,00	1,36	1,84
Formação de redes horizontais e verticais	3,53	5,00	5,00	1,68	2,82
Linhas de crédito direcionadas para ovinocultura de corte	3,53	5,00	4,00	1,55	2,41
Vende para liberar espaço no campo	3,53	5,00	3,00	1,27	1,60
Gastos com treinamento de mão-de-obra para produção/serviços técnicos	3,47	5,00	5,00	1,76	3,09
Vende quando precisa de dinheiro	3,47	5,00	4,00	1,42	2,01
A produção ovina atrapalha outro tipo de cultura	2,40	1,00	1,00	1,76	3,08

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência da entrevista buscou-se entender como os produtores percebem a importância do *marketing* e da gestão de suas propriedades, de acordo com a Tabela 3, em resposta se as habilidades em *marketing* ajudam a identificar novos clientes, se o preço faz diferença na implantação do *marketing* e se as informações de mercado devem ser consideradas, pontuaram médias (4,87) iguais.

O elevado número de produtores que julgaram serem importantes os requisitos apresentados anteriormente não reflete a realidade, pois aqui se cria um conflito com as médias e variâncias observadas em questões anteriores, que indica-

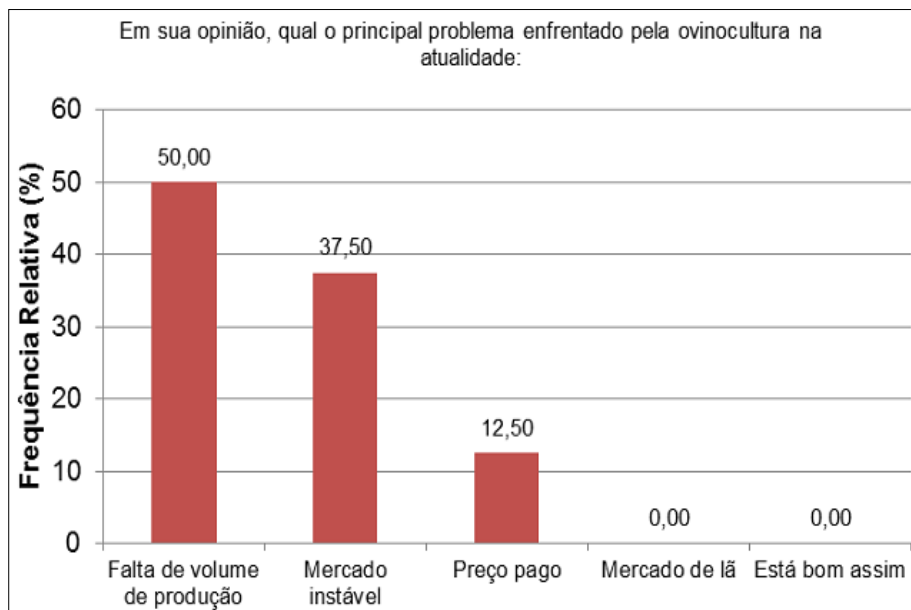
ram a falta de interesse de entrosamento entre os elos da cadeia. Dessa forma, a média (4,80) que indagou sobre a necessidade em saber os desejos dos consumidores corrobora que a prática não está de acordo com as respostas. As maiores variâncias estão relacionadas com a localização dos compradores (2,53) e sobre a eficiência do sistema de distribuição (2,41), relacionado com o composto de *marketing* quanto a praça.

**Tabela 3.** Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre *marketing* e gestão

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Habilidades em marketing ajudam a identificar novos clientes	4,87	5,00	5,00	0,50	0,25
Preço tem impacto importante no sucesso na implantação do marketing	4,87	5,00	5,00	0,34	0,12
Deve-se analisar as informações de mercado	4,87	5,00	5,00	0,34	0,12
É necessário saber os desejos e necessidades dos clientes	4,80	5,00	5,00	0,40	0,16
Deve-se ter relacionamento sólido com os compradores	4,79	5,00	5,00	0,41	0,17
Desenvolver habilidades de gestão de vendas	4,79	5,00	5,00	0,41	0,17
Deve-se dominar habilidades e processos de gestão da imagem do produto/marca	4,73	5,00	5,00	0,58	0,33
Deve-se converter estratégias de marketing em ação	4,67	5,00	5,00	0,60	0,36
Propaganda é estratégia para a venda da produção	4,53	5,00	5,00	0,89	0,79
As habilidades para segmentação e definição de mercados-alvos ajudam a competir	4,53	5,00	5,00	0,72	0,52
Deve-se ter habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programa eficientes de marketing	4,53	5,00	5,00	1,09	1,20
Desenvolver habilidade de planejamento de marketing	4,47	5,00	5,00	1,09	1,20
O desenvolvimento da produção permite uma vantagem competitiva no mercado	4,33	5,00	5,00	1,08	1,17
Nossa localização é próxima dos compradores	2,93	5,00	3,00	1,59	2,53
O sistema de distribuição é eficiente	2,60	1,00	3,00	1,55	2,41

Fonte: Dados da pesquisa.

A quinta pergunta foi subdividida em outras 5 questões, tendo por objetivo medir a percepção que os produtores têm sobre o mercado da ovinocultura de um modo geral. O Gráfico 1 apresenta os dados da frequência relativa das respostas. A opinião de 50% dos pesquisados afirma que o principal problema, na atualidade, é a falta de produção, o que também foi considerado um dos maiores problemas pelos frigoríficos.

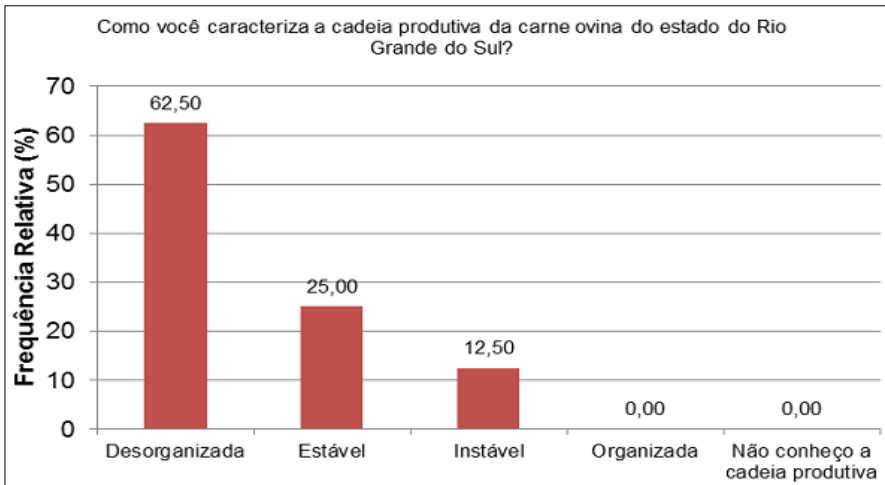


**Gráfico 1.** Percepção dos produtores sobre problemas da ovinocultura

Fonte: Dados da pesquisa.

Para 62,50% dos entrevistados, conforme ilustra o Gráfico 2, a cadeia produtiva está desorganizada, demonstrando que os produtores têm consciência de que existe a necessidade de otimizar a coordenação de forma a criar valor na cadeia produtiva. Outros 25% afirmaram que, assim como está, parece-lhes que é estável.



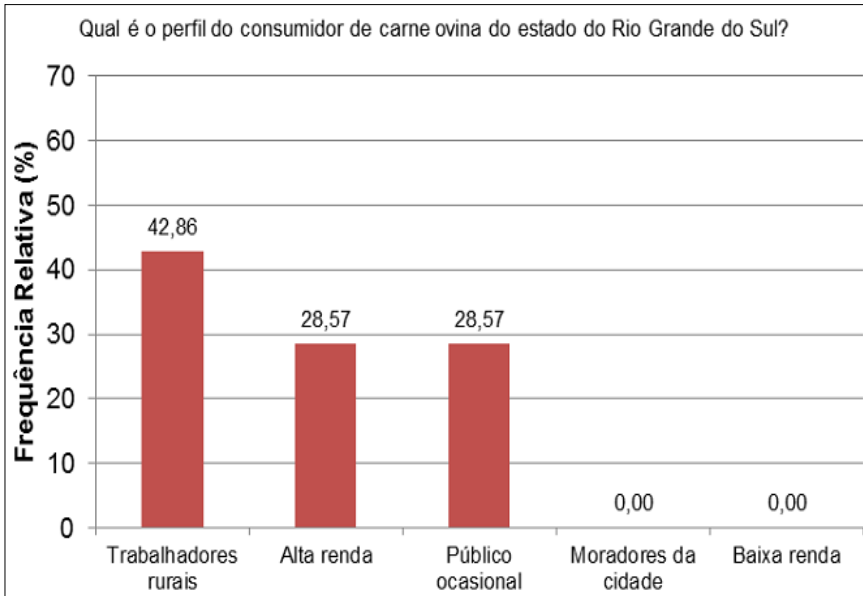


**Gráfico 2.** Percepção dos produtores sobre ovinocultura no Estado

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma informação importante para planejar uma cadeia produtiva envolve saber quem são os consumidores finais, porém os dados resultantes mostrados no Gráfico 3 apresentaram uma percepção confusa dos entrevistados. Cerca de 42,86% informaram que o perfil dos consumidores de carne ovina são trabalhadores rurais. Para 28,57% os consumidores são de alta renda e a mesma frequência foi estabelecida para quem afirmou ser um público ocasional.

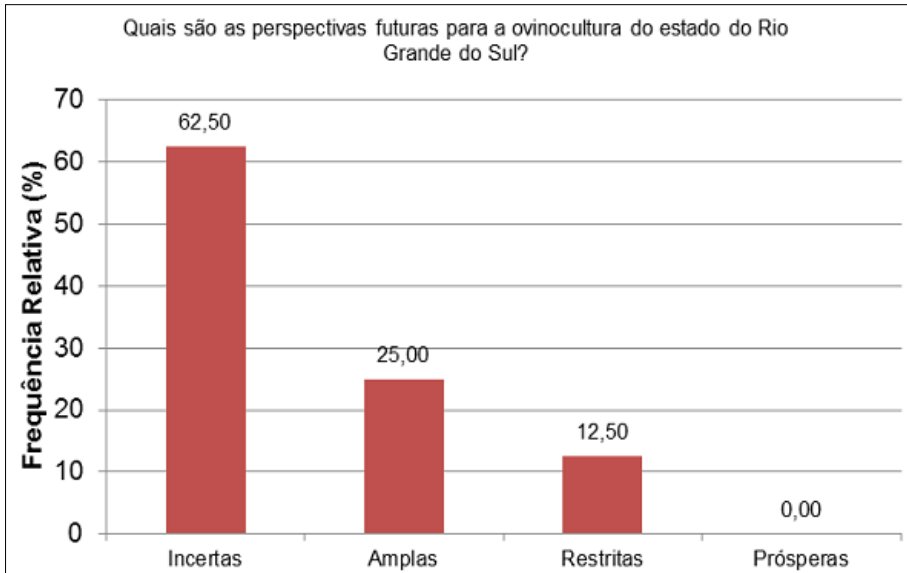
Conforme descrito na revisão bibliográfica, o aumento do consumo de carne ovina está ocorrendo devido à elevação do poder aquisitivo da população, que levou o público a consumir mais em restaurantes e até mesmo comprar a carne para consumo em sua residência. Portanto, esta visão dos produtores poderá fazer toda a diferença no momento de estruturar a cadeia produtiva.



**Gráfico 3.** Percepção dos produtores sobre perfil do consumidor

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas em relação à literatura pesquisada e os próprios dados da pesquisa indicam que os produtores rurais estão desacreditados com a produção de ovinos e há também receio em formar parcerias visando o fortalecimento da cadeia produtiva. O Gráfico 4 confirma as informações, pois 62,50% dos empresários rurais afirmaram que as perspectivas da ovinocultura no Rio Grande do Sul são incertas e apenas 25% acreditam que o cenário pode ser promissor.



**Gráfico 4.** Percepção dos produtores sobre as perspectivas da ovinocultura

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as respostas sobre a escolaridade, sobressaiu a alternativa indicando que 38,46% dos produtores têm somente o 2º grau completo. Os respondentes com apenas o 1º grau completo representaram 15,38% dos entrevistados.

A partir da verificação sobre o tamanho das propriedades, a média observada foi de 366,57 hectares, sendo que o uso exclusivo com a criação de ovinos foi de aproximadamente 33 hectares. Com relação ao cultivo principal das propriedades, 100% dos entrevistados afirmaram que a ovinocultura não é sua principal atividade.

Quanto ao faturamento bruto auferido pela empresa rural, 36,3% responderam obter mais de R\$ 300.000,00 de receita financeira ao ano e aproximadamente 16% responderam ter receita de até R\$ 24.000,00 anuais. No que diz respeito ao faturamento somente com ovinos, o percentual de produtores que informaram faturar até R\$ 12.000,00 por ano foi de 45,4% e em torno de 18% afirmaram faturar entre R\$ 24.000,00 e R\$ 32.000,00 ao ano.

O sistema de reposição do rebanho é feito através da própria criação, ou seja, 63,64% dos produtores produzem seus próprios animais e 36,36% compram de terceiros. Quando se trata de comercialização da produção, 37,5% dos entrevistados

vendem cordeiros, que são animais novos, cuja carne é bastante apreciada. Os demais comercializam ovelhas, como matrizes e para o abate, e também realizam venda de carneiros. O principal comprador da produção de ovinos são os frigoríficos, que representa o negócio de 27,2% dos produtores, sendo que os demais vendem diretamente para açougues, supermercados e cooperativas.

Quanto ao número de funcionários que possuem contrato de trabalho, se obteve uma média de 2,85 pessoas empregadas em cada propriedade, mas apenas uma média de 0,54 funcionários são de exclusividade para a ovinocultura, ou seja, a cultura não chega a ter uma pessoa dedicada inteiramente para o negócio.

Apesar de o rebanho ovino gaúcho ter registrado um crescimento de 61,54%, os respondentes informaram que sua produção permaneceu estável nos anos de 2009, 2010 e 2011. Enquanto que 23,08% dos produtores informaram que o número de animais reduziu nestes três anos.

Como diagnosticado, os recursos provenientes da ovinocultura se davam através da venda da lã, a qual subsidiava em boa parte a manutenção da propriedade, utilizando o ovino como estoque de carne para o próprio consumo dos trabalhadores na propriedade. Na atualidade o contexto mudou, havendo maior procura por consumidores urbanos para este tipo de carne.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como percebido, a trajetória da ovinocultura remonta a épocas passadas tanto como produção quanto processo cultural. Esta cadeia produtiva nunca esteve organizada, mas é observada como um grande potencial, devido ao aumento da procura pela compra da carne ovina por parte do consumidor.

A região Sul está em segundo lugar em número efetivo de ovinos, totalizando 4,88 milhões de cabeças, perdendo para a região Nordeste, que totalizou 9,85 milhões de cabeças, ambos no ano de 2010 (IBGE/FARMPPOINT, 2011). Este sistema produtivo foi uma das principais culturas do Rio Grande do Sul, continua perdendo espaço para outros tipos de cultivo. De certa forma, o presente artigo identificou que o problema, atualmente, reside na união dos produtores, que não têm um con-

ceito formado sobre a cadeia produtiva da ovinocultura.

Há deficiências de fluxo entre os elos da cadeia, além das dificuldades dentro de cada elo, como a grande perda de cordeiros, gerando baixa escala de produção, falta apoio especializado ao produtor e incentivos para manutenção dos rebanhos.

Esta pesquisa identificou que a maioria dos produtores tem foco somente na criação dos animais, devido suas tradições culturais passadas de geração para geração. Conhecem muito pouco sobre os demais elos da cadeia produtiva, deixando clara a rejeição em formar parcerias ou associações. Grande parte dos produtores desconhece os elos seguintes da cadeia. Não há uma instituição que fomente a união do setor e o processo produtivo, ficando os produtores desassistidos, especialmente quando se trata sobre mercado.

A complementação dos elos seguintes da cadeia, como a distribuição e promoção, poderia alinhar os canais de vendas com a comunicação dos produtos ao mercado consumidor. Apesar da pesquisa indicar pouca importância no ponto de vista do produtor, ainda assim é relevante esta estratégia, pois as indústrias serão beneficiadas e a repercussão será no aumento da procura de ovinos para o abate, alavancando todo o setor. O aumento de pontos de venda e a criação de uma identidade visual para os produtos de carne ovina poderão possibilitar um retorno financeiro e a estruturação da cadeia.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, V. S.; FRUET, A. P. B.; BARBIERI, M.; BIANCHINI, N. H.; DÖRR, A. C. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**. v. 11, n. 11, p. 2419-2426, jun. 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/reget/article/download/8801/pdf>> Acesso em: 04 set. 2015.

BOFILL, J. F. A. **Reestruturação da ovinocultura Gaúcha**. Guaíba: Agropecuária, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, C. C.; SILVA, J. Cadeia produtiva: estruturas de governança. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza, CE. **Anais....** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530358\\_7336.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530358_7336.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

COSTA, R. G.; CARTAXO, F. Q.; SANTOS, N. M.; QUEIROGA, R. C. R. E. Carne Caprina e Ovina: composição lipídica e características sensoriais. **Rev. Bras. Saúde Prod. An.**, v. 9, n. 3, p. 497-506, jul./set. 2008. Disponível em: <<http://revistas.ufba.br/index.php/rbspa/article/viewArticle/1030>>. Acesso em: 18 out. 2012.

CRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: LitteraMundi, 1999.

DE ÂNGELO, C. F. et al. **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

FARMPOINT. **Evolução do rebanho ovino**. 2011. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/cadeia-produtiva/especiais/analise-do-desenvolvimento-do-rebanho-ovino-e-caprino-no-brasil-em-2010-77031n.aspx>>. Acesso em: 28 mar. 2013.

FIGUEIREDO, P. F. et al. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

HAIR JR., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

KEMP, A. et al. **Modelo agroindustrial: bases para o desenvolvimento local**. In: COMÉRCIO, Integración y Desarrollo Regional. Posadas: Universidad Gastón Dachary, 2012, p. 273-283.

KRUCKEN, L. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. Tese (Doutorado em Teoria Econômica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-22082003-200807/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NEUTZLING, D. M. **Sustentabilidade em uma cadeia de biodiesel no Rio Grande do Sul com foco na indústria produtora**. Dissertação (Mestrado) - UFRGS Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Porto Alegre, 2009.

SILVA, C. A. B.; FERNANDES, A. R. **Projetos de empreendimentos agroindustriais: produtos de origem animal**. Viçosa: Ed. UFV, 2005.

SILVEIRA, H. S. **Coordenação na Cadeia Produtiva de Ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium**. 2005. Dissertação (Mestrado) - UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7513/000546474.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

SOUZA, J. F. D. **Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26122008-114124/>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SOUZA, J. P. S.; AVELHAN, B. L. Aspectos conceituais relacionados à análise de sistemas agroindustriais. **Caderno de Administração (UEM)**, v. 17, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/10967/6227>>. Acesso em: 05 set. 2015.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. Cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul: um estudo descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 2, n. 1, p. 9-20, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/download/757/706>> Acesso em: 12 abr. 2013.

ZUIN, L. F. S.; ALLIPRANDINI, D. H. Gestão da Inovação da produção agropecuária. In: **AGRONEGÓCIO: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, College Station, TX, v. 2, n. 2, p. 249-265, June 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 28, n. 3, 1993. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2803073.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

*Recebido em: 08 de julho de 2015*

*Aceito em: 21 de fevereiro de 2016*