

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE OVINOCULTURA: O  
CASO DO CONSELHO REGULADOR HERVAL PREMIUM**

**Helena Silveira Silveira**

**Porto Alegre**

**2005**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE OVINOCULTURA: O  
CASO DO CONSELHO REGULADOR HERVAL PREMIUM**

**Helena Silveira Silveira**

**Orientador: Júlio Otávio Jardim Barcellos**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Agronegócios.**

**Porto Alegre**

**2005**

COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DE OVINOCULTURA: O CASO DO  
CONSELHO REGULADOR HERVAL PREMIUM

Helena Silveira Silveira

Aprovada em: 09 de março de 2005

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antônio Domingos Padula  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Orlando Martinelli Júnior  
Universidade Federa de Santa Maria

---

Prof. José Carlos Silveira Osório  
Universidade Federal de Pelotas

---

Prof. Júlio Otávio Jardim Barcellos – orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

Durante estes dois anos contei com a colaboração de muitas pessoas especiais. Nesta jornada minha família foi indispensável, mas os colegas foram a grande revelação!

Agradeço de coração aos meus pais João Alberto e Vera Helena pelo carinho e apoio tão especial. Obrigado pela força que sempre me deram! Agradeço ao Jairo que teve muita paciência, demonstrando incentivo e companheirismo nos bons e maus momentos. Não tenho palavras para retribuir o carinho recebido por meus queridos irmãos João Francisco, João Paulo e Lídia. Guris, obrigado pela parceria!

As minhas avós Eloá e Terezinha, sempre tão presentes em minha vida, agradeço pela compreensão e prometo estar mais presente a partir de agora. Agradeço as primas Cris, Bia e Carola que me ajudaram com pequenos gestos muito importantes durante este período.

Enfim, sem minha família este percurso teria sido muito mais difícil, principalmente nesta etapa final! Adoro vocês todos! Obrigado pelo companheirismo!

Agradeço a parceria dos colegas do CEPAN Morgan Yuri, Edna Menegáz, Cássia Pascoal e Alexandre Prado e dos doutorandos Marcelo Miele, Ana Júlia Senna e Claudine César. Em especial a Tereza Cristina Lacerda Gomes e Yara Bento Suñe pela preciosa amizade. Ao professor Eugenio Pedrozzo pela importante ajuda e ao professor Orlando Martinelli por sua delicadeza e disposição no esclarecimento de minhas dúvidas.

Devo um especial agradecimento aos amigos ovelheiros que muito me ajudaram com suas histórias e preciosas informações: Daniel Benitez, Roberto Azambuja, Glênio Prudente, Cláudio Souza, Adayr Coimbra Filho, Carlos Timmers, Carlos Dias Leal, Alcides Renato e Sérgio Muñoz. Em especial ao Sr. Gil Dutra de Faria por compartilhar comigo a experiência de uma vida dedicada à ovinocultura e ao Sr. Felipe Azevedo por sua ajuda e incentivo. E aos amigos Gabriel Capurro e Carlos Salgado por sua valiosa colaboração neste trabalho.

Meus agradecimentos a CAPES e ao SEBRAE-RS pelo apoio a esta pesquisa.

Por fim, agradeço com muito carinho ao professor Júlio Barcellos por ter me acolhido no Departamento de Zootecnia e por sua inestimável ajuda.

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido a fim de identificar iniciativas de coordenação na cadeia de ovinocultura. Após um período de desvalorização da ovinocultura, a cadeia produtiva encontra-se em um novo cenário frente as oportunidades de mercado para carne ovina e ao potencial produtivo da ovinocultura no estado do Rio Grande do Sul. Diante deste novo cenário, produtores rurais da região da Serra do Sudeste buscaram uma forma de atuação diferenciada na cadeia vislumbrando obter resultados econômicos mais satisfatórios a partir da produção, através da agregação de valor aos produtos e integração dos agentes, aumentando a competitividade da cadeia de ovinocultura. Esta proposta de atuação originou o Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium.

Objetivo geral do estudo é analisar a forma de atuação da iniciativa de coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium na cadeia de ovinocultura do Rio Grande do Sul. Para atingir este objetivo no referencial teórico foram utilizadas as teorias de cadeia produtiva, cadeia de suprimentos, canais de distribuição, coordenação e alianças estratégicas. Como método de pesquisa foi utilizado o estudo de caso do Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium. A análise dos dados primários coletados a partir das entrevistas com os agentes participantes e dos dados secundários referentes a atuação da iniciativa de coordenação, permitiu a descrição do caso e obtenção dos resultados da pesquisa. Quais sejam: o Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium atua na cadeia da carne ovina como uma organização associativa de produtores com objetivo de coordenar a oferta de cordeiros oriundos de distintos estabelecimentos na região da Serra do Sudeste, através de um programa de seleção que garante padrão de qualidade e origem dos produtos, agregando valor a carne ovina. A coordenação na cadeia produtiva é exercida via aliança estratégica formada entre o Conselho e dois distribuidores. O Conselho coordena a cadeia de suprimentos de carne ovina, na medida que organiza o abate de cordeiros e fornece o produto de acordo com as exigências dos consumidores para atender a demanda do mercado. Por sua vez a aliança do Conselho com os distribuidores garante a estabilidade de um canal de distribuição constante para o escoamento da produção dos participantes do programa, o que lhes permite segurança de remuneração e fluxo de renda ao longo do ano.

Palavras-chave: Cadeia de Ovinocultura. Coordenação. Alianças Estratégicas.

## ABSTRACT

The present study was conducted to evaluating the coordination arrangements of the sheep chain. The prices of the products from sheep showed a decrease from last years. However, the sheep industry have presented opportunities recent to meat from production system of the livestock to the Rio Grande do Sul state. The producers at Serra and Sudeste Region found the special arrangements to increase profit by aggregate value in this sheep products and integration between agents of the chain to expecting increase of the competitiveness. From the arrangements was development of the Lamb Herval Prepium Council of the Policy. The general objective was to analyzed the coordination arrangements form of the Lamb Herval Prepium Council of the Policy in the sheep chain at Rio Grande do Sul State. The answer to objective was chain productive, supply chain, distribution channels, coordination and strategic alliances based. The dates were analyzed by study of the case methodology. The results showed that the Lamb Herval Prepium Council of the Policy act in the sheep meat chain as the producers associative organization with objective of the coordinate the lamb available from the farms of the Serra of Sudeste through the selection program that assurance quality and standard of the products. The productive chain coordination is controlled by strategic alliance between the Council and two processing-distributions. The council coordinate the sheep meat supply chain by slaughter organization and offer the product according by partnerships. The alliances of the council with distributions guarantee the maintenance of the channel to producers from program that security the profit and cash flow by year around.

Key-words: Sheep Chain. Coordination. Strategic Alliance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo <i>supply chain</i> .....	20
Figura 2: Componentes de Gestão. ....	21
Figura 3: Canais genéricos de distribuição.....	26
Figura 4: Taxonomia da Coordenação Vertical.....	32
Figura 5: Esboço da estrutura proposta para o estudo da coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura de corte no Rio Grande do Sul. ....	45
Figura 6: Quadro de objetivos específicos e grupos de variáveis de análise.....	49
Figura 7: Preços dos diferentes tipos de carne.....	53
Figura 8: Cadeia Produtiva da carne ovina no Rio Grande do Sul.....	58
Figura 9: Histórico de abates controlados no estado a partir de 1998 até 2002.....	60
Figura 10: Participação dos diferentes municípios da região no total de abate dos 5 anos de funcionamento do programa. ....	79
Figura 11: Abates – Perfil do Produtor.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 BASE CONCEITUAL DA PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Cadeias Produtivas.....	14
2.2 Cadeia de Suprimentos.....	18
2.3 Canais de Distribuição.....	24
2.4 Coordenação .....	28
2.5 Alianças Estratégicas.....	38
2.6 Fechamento Teórico.....	43
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 Caracterização do estudo e seleção do caso.....	46
3.2 Proposições do estudo.....	47
3.3 Procedimentos de Pesquisa.....	48
3.4 Coleta de dados.....	50
3.5 Análise dos dados.....	51
3.6 Limitações metodológicas da pesquisa .....	51
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA OVINOCULTURA.....</b>	<b>52</b>
4.1 Panorama Mundial.....	52
4.2 As mudanças da ovinocultura no Rio Grande do Sul e no Brasil.....	55
4.3 A carne ovina no Brasil e no Rio Grande do Sul.....	56
4.4 A cadeia produtiva da ovinocultura de corte no Estado do Rio Grande do Sul.....	57
4.4.1 Setor de Produção.....	58
4.4.2 Indústria Frigorífica.....	60
4.4.3 Distribuição e Comercialização.....	61
4.4.4 Ambiente Institucional e organizacional.....	61
4.5 O Caso de Coordenação na Cadeia Produtiva de Ovinocultura do Uruguai.....	63
4.5.1 O contexto atual da cadeia de ovinocultura de corte do Uruguai.....	63
4.5.2 Ambiente Institucional da cadeia uruguaia.....	65
4.5.3 A iniciativa de coordenação do “Operativo Cordero Pesado SUL” .....	66
4.5.4 Considerações Sobre a Iniciativa de Coordenação do “Operativo Cordero Pesado” .....	70

<b>5 CONSELHO REGULADOR DO CORDEIRO HERVAL <i>PREMIUM</i>.....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Estrutura Organizacional .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Região de atuação.....</b>	<b>72</b>
<b>5.3 Preceitos da formação.....</b>	<b>73</b>
<b>5.4 Programa de seleção de cordeiros.....</b>	<b>73</b>
<b>5.4.1 Produção.....</b>	<b>74</b>
<b>5.4.2 Parâmetros de seleção.....</b>	<b>74</b>
<b>5.4.3 Abate e avaliação das carcaças.....</b>	<b>75</b>
<b>5.4.4 Retorno de informações.....</b>	<b>76</b>
<b>5.4.5 Remuneração.....</b>	<b>76</b>
<b>5.5 Parcerias de cooperação.....</b>	<b>76</b>
<b>5.5.1 Distribuidores.....</b>	<b>77</b>
<b>5.5.2 Instituições de apoio.....</b>	<b>77</b>
<b>5.6 Resultados do Programa de acordo com dados do Conselho Regulador Herval <i>Premium</i>.....</b>	<b>78</b>
<b>6 RESULTADOS DA COORDENAÇÃO DO CORDEIRO HERVAL <i>PREMIUM</i>.....</b>	<b>81</b>
<b>6.1 Motivação para iniciativa de coordenação e formação do Conselho.....</b>	<b>81</b>
<b>6.2 Caracterização da iniciativa de coordenação quanto a sua forma de atuação na cadeia de ovinocultura.....</b>	<b>83</b>
<b>6.3 Desempenho da iniciativa de coordenação.....</b>	<b>83</b>
<b>6.4 Principais entraves e fatores inibidores da coordenação do caso do Conselho.....</b>	<b>86</b>
<b>7 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas – Produtores.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas – Distribuidores.....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No setor do agronegócio a competitividade tem sido uma constante que deixou de preocupar apenas as empresas de forma isolada. Visto que, atualmente a concorrência ocorre entre as cadeias, as quais buscam atingir competitividade através de ações como a maior integração entre seus elos e agentes.

Esta constatação ocorre paralelamente a um cenário sócio-econômico onde as cadeias do agronegócio precisam atender seu compromisso como meio de produção e distribuição de alimentos em grande escala. O que lhes confere também uma importância social cada vez maior, na medida que permitem a permanência das populações rurais no campo.

Em contrapartida, há uma realidade de consumo onde as exigências impostas pelo cliente final assumem papel de maior importância no funcionamento dos negócios. Atualmente, as tendências deste consumo estão relacionadas a questões como segurança alimentar, produção com menor impacto ao meio ambiente, bem-estar animal, certificação de processos e produtos, mas também a atributos diferenciados, conveniência na compra e no preparo dos produtos alimentícios.

Satisfazer as necessidades de consumo pode garantir maior competitividade para as cadeias que utilizam este desafio como uma oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. O que indica que as cadeias precisam se manter em constante adaptação as mudanças econômicas e as tendências de mercado.

Esta realidade se aplica ao cenário atual da cadeia de ovinocultura no estado do Rio Grande do Sul, que após um longo período de declínio passa a demonstrar sinais de reação. A ovinocultura gaúcha passou por um período de baixa lucratividade em função da desvalorização da lã e concorrência com outras atividades produtivas, como a expansão das áreas de lavoura de arroz no estado, que levaram a gradativa diminuição do rebanho. Em conjunto estes fatores determinaram uma desestruturação da cadeia.

A mudança do cenário da ovinocultura determinou o redirecionamento da cadeia para exploração da carne e a lã não deixou de ser explorada, voltando render resultados satisfatórios nos últimos anos, tornando a ovinocultura novamente atrativa. Entretanto, hoje a

carne é o produto de maior significância para cadeia em termos de valorização no mercado, diferente de antigamente. Sendo que a carne de cordeiro (ovino jovem), que gradativamente tomou espaço como principal produto da cadeia, é altamente valorizado pelo consumidor final.

Segundo Siqueira (2000) diante das dificuldades que a ovinocultura enfrenta, são necessários esforços para incentivar a produção, organizando toda a cadeia produtiva, desde a orientação técnica passando pelo agrupamento dos produtores em associações e cooperativas, até a criação de canais de distribuição eficientes. Além disso, é necessário empreender esforços em uma rígida fiscalização para cobrir os abates clandestinos que causam sérios riscos à saúde da população.

Neste sentido, agentes da cadeia de ovinocultura do Rio Grande do Sul buscam modificar o contexto de desestruturação da cadeia, através de formas alternativas de atuação, com intuito de garantir a sobrevivência da ovinocultura e aumentar os resultados econômicos da atividade.

No setor da produção esta reação se identifica, na medida que o produtor rural percebe a necessidade de manter uma visão sistêmica, atento a captar informações ao longo da cadeia em que atua. Considerando que para ser competitivo deve atender as expectativas dos consumidores, divulgar seus produtos e atingir o espaço ideal para venda.

Com esta visão os produtores rurais criadores de ovinos, os ovinocultores, da região da Serra do Sudeste passaram a agir de maneira diferenciada buscando uma melhor organização da cadeia produtiva. Através de uma iniciativa de coordenação com objetivo de fortificar a cadeia para aproveitar as oportunidades de mercado, buscaram ações conjuntas para beneficiar todos os agentes participantes, desta forma surgiu o Conselho Regulador Herval *Premium*.

O presente estudo pretende analisar de que forma esta iniciativa de coordenação está atuando na cadeia de ovinocultura gaúcha. O que se justifica frente à escassez de trabalhos encontrados em relação à coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura.

O estudo foi realizado no Rio Grande do Sul, que possui um rebanho ovino representativo com 3.938.998 animais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2004), cerca de 30% do rebanho nacional de 14 milhões de ovinos. Além desta representatividade, existem outros aspectos relevantes para realização deste estudo.

Quais sejam: o potencial sócio-econômico da atividade de ovinocultura na região; a tradição da atividade entre os gaúchos que desenvolveram vocação e tecnologias de produção apropriadas; a presença de recursos naturais disponíveis e ambiente favorável para criação

ovina; a necessidade de recuperação do setor agropecuário no estado; e, principalmente, a crescente demanda por carne ovina de qualidade, que se traduz em uma oportunidade de mercado praticamente inexplorada.

Sendo que as características referentes ao sistema produtivo tradicional de criação dos ovinos soltos no campo, em sua grande maioria sem receber suplemento alimentar, são aspectos peculiares da região e que têm valorização cada vez maior no mercado consumidor, onde as tendências de consumo têm relação com um produto “natural” que causa menos danos ao meio ambiente.

A iniciativa de coordenação surge com objetivo de atender às expectativas do consumidor final através da integração na cadeia, aumento do fluxo de informações e relações sustentáveis, capazes de diminuir riscos de mercado. Estas ações são mais bem executadas a partir de uma coordenação baseada na gestão da cadeia de suprimentos e no canal de distribuição, para garantir a eficiência do fluxo de produto e renda ao longo da cadeia.

Esta iniciativa torna-se oportuna considerando que há necessidade de adaptação da cadeia de ovinocultura às novas tendências de mercado. Ela preenche uma lacuna, onde havia escassez de ações estratégicas e parcerias entre agentes antes adversários, como forma de fortificação da cadeia. Entretanto, Scramim e Batalha (1999) ressaltam que a coordenação resulta de uma construção a partir dos agentes econômicos, sem ser uma característica intrínseca dos sistemas de produção.

Para Nantes e Scarpelli (2001), a partir de transformações no panorama econômico do agronegócio brasileiro, surge um novo posicionamento das empresas rurais, na busca de atingir uma agropecuária intimamente ligada aos elos de indústria e distribuição, novos modelos de gestão, mantendo o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade.

Dentro desta tendência a iniciativa de coordenação do Conselho Regulador Herval *Premium*, busca uma forma diferenciada de atuação na cadeia como uma alternativa para organizá-la. Entretanto, este é um fenômeno recente e inovador na cadeia, sobre o qual não há muitos trabalhos publicados. O que faz surgir a seguinte pergunta:

De que forma a iniciativa de coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* atua na cadeia de ovinocultura do estado do Rio Grande do Sul?

Neste sentido o objetivo geral do estudo é:

- Analisar a forma de atuação da iniciativa de coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* na cadeia de ovinocultura do Rio Grande do Sul.

Entretanto, a fim de atingir este objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar como ocorreu a formação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*;
- Identificar qual foi a motivação para formar o Cordeiro Herval *Premium*;
- Caracterizar a forma como o Cordeiro Herval *Premium* atua na cadeia de ovinocultura;
- Analisar o desempenho alcançado pelo Cordeiro Herval *Premium*;
- Diagnosticar os principais entraves e fatores inibidores da coordenação.

Desta forma busca-se analisar como ocorreu a formação e o que motivou os produtores a formar uma iniciativa de coordenação na cadeia, analisando sua atuação e desempenho, bem como os principais entraves da coordenação. A fim de caracterizar a atuação do Conselho na cadeia, foi analisada a coordenação exercida através de aliança estratégica, procurando identificar se a mesma está baseada nos preceitos de gestão de cadeias de suprimentos e canais de distribuição.

Para cumprir com os objetivos propostos, o presente estudo foi distribuído através de seis capítulos. Após a introdução, no segundo capítulo consta o referencial teórico. O qual apresenta conceitos sobre as abordagens de cadeias produtivas, cadeia de suprimentos, canais de distribuição, coordenação e alianças estratégicas. Deste referencial foram extraídas variáveis de pesquisa que serviram como base para o desenvolvido do instrumento de coleta de dados.

No terceiro capítulo consta a descrição do método de pesquisa utilizado, o estudo de caso do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*. O capítulo quatro apresenta uma caracterização do cenário atual da ovinocultura, especialmente sobre a cadeia produtiva da carne ovina, que servirá de subsídio para análise do estudo de caso.

A descrição do caso do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* está apresentada no capítulo cinco. No capítulo seis constam os resultados de pesquisa referentes a esta iniciativa de coordenação.

Por fim, no capítulo sete são feitas as considerações finais e apresentada a conclusão da pesquisa.

## **2 BASE CONCEITUAL DA PESQUISA**

Neste tópico serão discutidos alguns conceitos e teorias a fim de formar um referencial teórico capaz de fornecer subsídios para cumprir com os objetivos de pesquisa. Também serão feitas considerações referentes a estes conceitos e a partir dos mesmos, destacadas as variáveis de análise. As quais serão utilizadas para formar um instrumento de coleta de dados, permitindo extrair do fenômeno estudado informações para responder a questão de pesquisa.

Para tanto, seguem definições e discussões atuais sobre as abordagens de cadeias produtivas, cadeia de suprimentos, canais de distribuição, coordenação e alianças estratégicas. Por fim, apresenta-se um fechamento teórico, estruturado a partir deste conteúdo, a fim de esclarecer a proposta de análise para o estudo do caso do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*.

### **2.1 Cadeias Produtivas**

As cadeias podem ser divididas em três macrosegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias primas. A cadeia de produção pode ser vista como um sistema aberto, onde as fronteiras são permeáveis e permitem trocas com o meio, sua estrutura é percebida como a maneira pela qual seus elos estão integrados internamente. Enquanto sistema ela evolui no espaço e no tempo em função de mudanças internas e externas (Batalha, 2001).

Além desta clara definição de cadeias, colocada por Batalha, ao nomear a abordagem de cadeias produtivas é indispensável citar o clássico conceito de Morvan (1988 *apud* BATALHA, 2001). O qual enumerou três pontos, considerando cadeias de produção como:

- Sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- Conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes;

- Conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Diferente de uma análise voltada para um único agente a abordagem de cadeia produtiva remete à visão sistêmica do processo como um todo, englobando todos os agentes envolvidos desde a compra de insumos para produção, até a venda ao consumidor final.

Além dos conceitos clássicos, utilizados com frequência nos estudos das cadeias do agronegócio, muitos outros autores se aprofundaram no estudo da abordagem teórica de cadeia produtiva, gerando uma gama de definições e pontos de vista diversos sobre a mesma. A exemplo disso, Arbage (2004) define quatro campos de aplicação diferentes, quando consideradas as principais características dos estudos guiados à luz da abordagem de cadeia produtiva:

- Instrumento de descrição técnico-econômica, ressaltando as tecnologias desenvolvidas, natureza dos produtos, estruturas de mercado e tipo de ligações que se estabelecem entre os agentes.

- Ferramenta de descrição do sistema produtivo, permitindo descrever as firmas, suas relações de compra e venda, identificação de pontos de sinergia e estrangulamento nas cadeias.

- Método que permite a análise das estratégias das organizações, tendo em vista o caráter sistêmico da abordagem.

- Instrumento de política, redefinindo o papel de políticas públicas no sistema econômico a partir de uma visão mais sistêmica dos mercados e das organizações.

Em análise de diferentes abordagens utilizadas nos estudos referentes ao agronegócio, Furlanetto (2002) considera que a de cadeia produtiva contempla três níveis: ambiente institucional e organizacional, segmentos ou elos, e perfis compostos por um grupo de agentes econômicos que podem ser agrupados pelas suas características comuns. O ambiente institucional é formado pelos aspectos normativos e legais. Como leis, hábitos, costumes, cultura e atitude. Enquanto o ambiente organizacional é composto pelas organizações representativas, que regulam as atividades econômicas inseridas em um determinado espaço geográfico.

Para Saes (2000) tanto o ambiente institucional como os indivíduos, apresentam-se como restrições ou conjunto de oportunidades para o desenvolvimento das organizações. O ambiente institucional fornece o conjunto de regras que determinam as formas organizacionais e os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais. Desta forma as instituições podem ser consideradas como as

regras do jogo, enquanto as organizações seriam os jogadores.

De acordo com Dosi (1988), os fatores institucionais fazem parte da formação dos processos econômicos influenciando na maneira que as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Para Espino (1999) as instituições articulam as interações econômicas, sociais e políticas entre os indivíduos e grupos sociais, assumindo características peculiares em cada país. Compreendendo mecanismos de coordenação que permitem alcançar resultados econômicos superiores aos que poderiam ser alcançados através de esforço individual sem as vantagens da cooperação e da visão social do trabalho. Ou seja, é nas organizações que os indivíduos se relacionam e se organizam em grupo para empreender ações cooperativas e atuar como atores coletivos no mercado, de acordo com as instituições existentes.

Para Arbage (2004), o conceito de cadeias produtivas está mais voltado para o nível das organizações. Podendo ser utilizado para mapear o contexto institucional no qual as organizações estão inseridas. Mais especificamente, a idéia central da abordagem de cadeias produtivas está em torno da análise das inter-relações entre um conjunto de agentes envolvidos em função de um determinado produto, os quais podem ser gerenciados e coordenados.

Esta abordagem permite uma análise da realidade que permeia um determinado setor, por isso tem sido bem aceita no âmbito agro-alimentar. Pode ser utilizada quando se trata da análise de atividades agropecuárias e agroindustriais, onde coexistem circuitos distintos, tanto curtos quanto longos, e formas de produção arcaicas associadas a processos produtivos altamente industrializados. Porém, a extensão e a complexidade da análise dependerá do tipo de produto em questão, do tipo de estudo que se pretende desenvolver e do formato organizacional que preside na cadeia a ser estudada. Sendo assim, é necessário sempre estabelecer qual é o foco central da análise, tendo em conta o agente ou mecanismo de coordenação estabelecido, que orienta as ações organizacionais em um ou em outro sentido, e depois compor o conjunto de agentes que completam a unidade de análise.

Nas cadeias produtivas relacionadas com agropecuária, fatores micro e macroeconômicos exercem influências que alteram gradualmente o funcionamento e a estabilidade das mesmas. Para Goldsmith e Kane (2002) aspectos estruturais e comerciais da agropecuária vêm sofrendo constantemente intensas modificações em todo o mundo. Fatores negativos que afetam o setor, tais como as margens de lucro cada vez menores, paralelamente à redução dos preços das commodities a nível internacional, determinam a necessidade de ação por parte dos agentes envolvidos para modificação dos impactos negativos.

Além destes impactos que dificultam cada vez mais a obtenção de lucros através da atividade agropecuária, a acirrada competitividade entre empresas e entre cadeias, é um outro fator determinante para que agentes busquem novas formas de atuação visando garantir sua sobrevivência e atingir desenvolvimento econômico em mercados dinâmicos sujeitos a riscos e incertezas.

A exemplo disso Ferreira (2002), identificou uma mudança de foco ao longo da cadeia produtiva de bovinocultura de corte, especialmente no elo da produção pecuária. Se antes a maior preocupação era com a produção, atualmente o consumidor e as exigências impostas por ele ao produto final são o foco principal. Considerando que o consumidor tem poder de escolha de produtos e acaba impulsionando algumas cadeias em detrimento de outras, este pode determinar a competitividade entre cadeias e não apenas entre empresas.

De acordo com Batalha e Silva (2001), a competitividade do agronegócio brasileiro pode ser construída em bases sustentáveis através da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversários entre os agentes econômicos de uma cadeia e complementarmente, entre estes e os poderes governamentais. Além disso, admitir que a competitividade de uma empresa está relacionada à competitividade do sistema no qual ela está inserida, determina alterações profundas na maneira da empresa tomar e conduzir decisões estratégicas.

Um dos princípios básicos predominantes para aumentar a competitividade das cadeias produtivas é a melhoria da integração entre os agentes (FERREIRA, 2002; SCRAMIM; BATALHA, 1999; LAMBERT, 1998). A cooperação dentro de um mesmo elo e entre os elos da cadeia, bem como a sincronização de atividades entre os mesmos são medidas que facilitam a integração em uma determinada cadeia produtiva.

A integração é um fator determinante para coordenação, mas para o sucesso desta coordenação é necessário que se desenvolva uma série de ações de gerenciamento considerando toda a cadeia produtiva como uma única empresa ou organização, onde as ações de um setor têm repercussão direta no seguinte.

De acordo com Arbage (2004) a abordagem de cadeia produtiva tem sido amplamente utilizada quando se busca a coordenação das ações organizacionais em um determinado encadeamento produtivo, associado a um recorte geográfico específico. Entretanto, Furlanetto (2002) considera que ela não se aplica em alguns casos por ser muito abrangente e pouco operacional, servindo mais para o planejamento de ações estratégicas setoriais do que para o planejamento e gestão das ações das organizações.

Em função disso, a abordagem de cadeia de suprimentos toma espaço cada vez maior nos estudos referentes às cadeias do agronegócio, preenchendo lacunas diagnosticadas na perspectiva de cadeias produtivas, principalmente no que se refere à utilização de ferramentas gerenciais, necessárias quando se objetiva estruturar a coordenação de ações dentro de uma determinada cadeia.

A abordagem de cadeia de suprimentos parte da percepção do processo em que a empresa está inserida permitindo ações gerenciais, ela compreende um sistema de agentes interligados. Um processo onde existe um fluxo de montante a jusante de mercadorias e um fluxo bidirecional de informações de *feedback* (SCRAMIM; BATALHA, 1999).

Entretanto, o embasamento teórico do presente estudo vai de encontro à idéia defendida por Arbage (2004), de que os conceitos de cadeia produtiva e de cadeia de suprimentos podem ser utilizados de forma conjunta, principalmente quando se pretende definir um nível de análise pertinente para o estudo de arranjos interorganizacionais. Ambos conceitos são complementares, considerando sua natureza e o nível de abrangência de cada perspectiva. Neste contexto, uma cadeia produtiva é composta por cadeias de suprimentos, visto que toda organização busca organizar sua cadeia de suprimentos. Sendo assim, cada organização com sua cadeia de suprimentos, participa de ao menos uma cadeia produtiva.

A utilização das abordagens de cadeia produtiva e de cadeia de suprimentos se justifica tendo em vista que esta pesquisa tem como objeto de estudo as iniciativas de coordenação na cadeia de ovinocultura, envolvendo diferentes organizações que interagem entre si, lançando mão de instrumentos de gestão em busca de um melhor desempenho próprio e da cadeia em que atuam.

Desta forma, no tópico seguinte serão apresentados uma série de conceitos e resultados de pesquisas referentes à abordagem de cadeia de suprimentos, que pode ser considerada como uma abordagem em construção.

## **2.2 Cadeia de Suprimentos**

Semelhante a abordagem de cadeia produtiva, a cadeia de suprimentos tem objetivo de realizar a produção da melhor forma possível. Entretanto, as abordagens se diferenciam pelo fato de que a cadeia de suprimentos é um conceito de mais fácil operacionalização, visto que possibilita ações gerenciais (FURLANETTO, 2002). A cadeia de suprimentos surgiu como uma ferramenta de gestão que possibilita melhor intervenção das empresas na cadeia e visualização de todo processo, evidenciando possíveis ações gerenciais.

Esta abordagem também tem sido nomeada como Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management-SCM*). De um modo geral tanto esse termo, quanto apenas cadeia de suprimentos, ou “*supply chain*”, são utilizados com frequência na definição de uma mesma abordagem, que tem sido estudada a partir de distintos enfoques.

Para Cooper, Lambert e Pagh (1997), a gestão de cadeias de suprimento significa completa integração de processos negociais, a partir do usuário final até o fornecedor original do produto, gerando produtos e serviços, agregando valor para o consumidor final.

De acordo com Lambert (1998), os membros desta cadeia são as organizações com as quais a empresa focal interage, para Cristofher (2002), estas organizações compreendem uma rede com ligações nos dois sentidos.

O conceito de cadeia de suprimentos surgiu com base na necessidade das empresas em otimizar os fluxos internos de atividades, buscando uma forma de racioná-las e eliminando aquelas que não agregavam valor na visão do cliente final. Desta forma, foi desenvolvida a função de logística nas organizações, buscando levar aos demais agentes a gestão por processos visando a integração, a formação de parcerias e a co-produção. Através deste princípio o foco das empresas deixou de ser interno e puramente tecnológico e passou a ser externo e estratégico.

Segundo Wood e Zuffo (1998), o conceito de cadeia de suprimentos evoluiu gradualmente até atingir o conceito de logística integrada, com foco de visão sistêmica da empresa e sua integração através de sistemas de informações, agregando fornecedores e canais de distribuição.

A abordagem de cadeia de suprimentos tem sido utilizada na análise de cadeias do agronegócio, principalmente quando se refere à gestão integrada de diferentes elos partindo de um determinado ponto da cadeia para trás. Trata-se de uma gestão onde interagem diferentes organizações, desenvolvendo ações para aperfeiçoar a coordenação e o desempenho da cadeia para fornecer ou suprir agentes com produtos e serviços.

Para Beers, Beulens e Dalen (1998), há diferentes formas de unir os participantes de uma cadeia de suprimentos para restringir os mecanismos de livre escolha, levando a um relacionamento mais contínuo e tornando os comportamentos mais previsíveis, melhorando o controle das cadeias. Para Chandra e Kumar (2001), através da sincronização dos diversos componentes os gargalos do sistema podem ser eliminados e se alcança a integração.

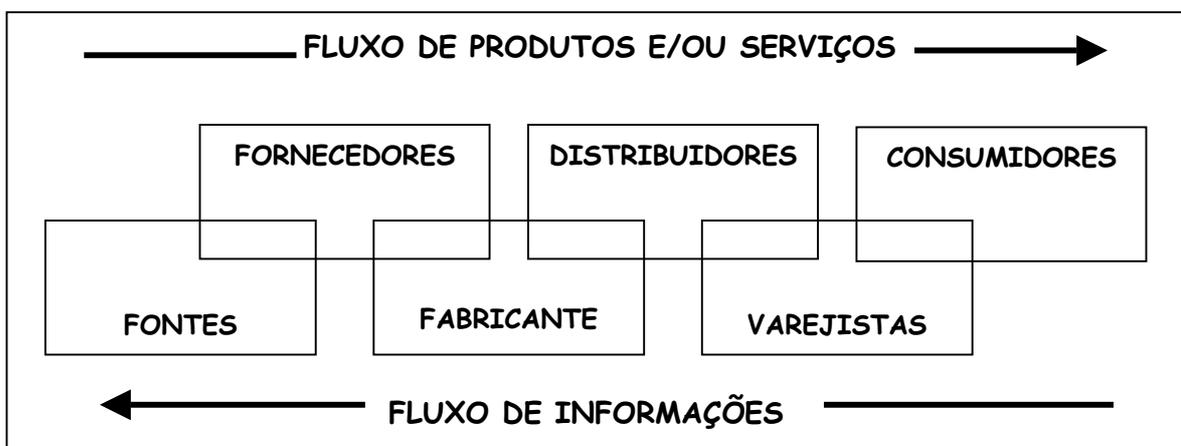
O desafio da cadeia de suprimentos reside na adequada integração de funções, visto que a gestão dos negócios atuais entrou na era da competição entre redes de empresas ou entre diversas cadeias ao invés da competição tradicional entre marcas. Assim, esta realidade exige

competência cada vez maior dos agentes, além de criatividade para alcançar uma posição competitiva no mercado (LAMBERT, 1998).

Scramim e Batalha (1999), justificam a utilização desta abordagem devido à necessidade de novas ferramentas de gestão por parte das empresas frente a um novo ambiente competitivo. Sendo que o conceito de gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a melhoria nos relacionamentos entre os agentes, oportunizando integração das atividades em busca da construção de vantagens competitivas sustentáveis.

O objetivo é gerar uma sintonia, somando esforços para criar valor ao consumidor final através da distribuição de produtos. Esta sintonia requer fluxo contínuo de informações, que ajudará a aperfeiçoar o fluxo de produtos, tendo no cliente o foco primário do processo.

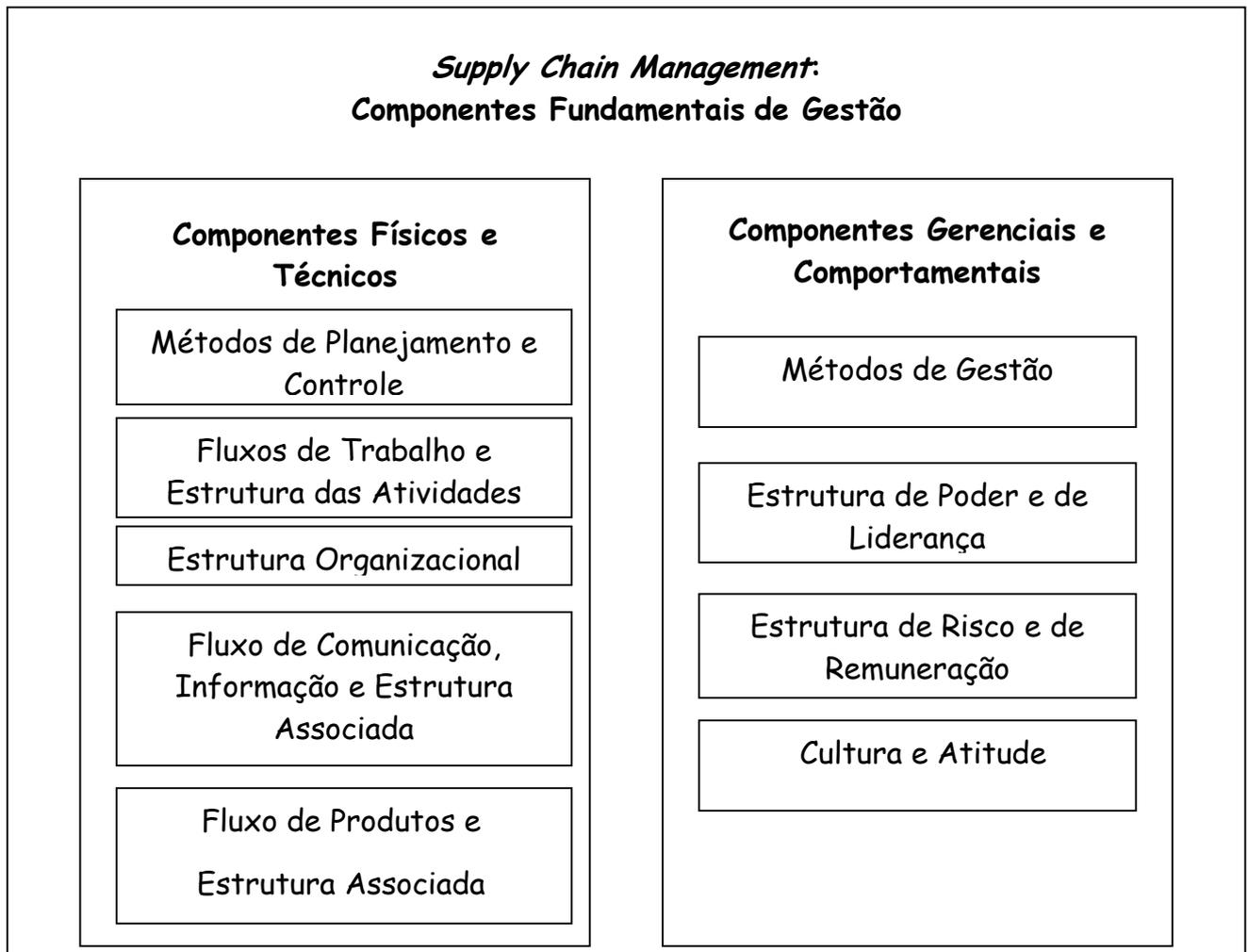
Para Wood e Zuffo (1998) o sucesso de um agente dentro da cadeia não será completo se os demais não estiverem operando com a mesma excelência, visto que, para o consumidor final o produto será penalizado pela ineficiência sistêmica da cadeia. O modelo de gestão da cadeia de suprimentos preconizado pelos autores pode ser mais bem compreendido a partir da Figura 1.



**Figura 1: Modelo supply chain**

**Fonte: Wood e Zuffo,1998 p. 61**

A respeito da integração na cadeia de suprimentos, Lambert (1998) fala da importância de definir as partes que devem ser administradas, bem como os níveis de relacionamento para cada elo. Visto que, em cada cadeia existem membros críticos para o sucesso que merecem maior atenção e investimento de recursos. Ele dá atenção especial para as variáveis gerenciais da cadeia de suprimentos, as quais divide em dois grupos de componentes fundamentais da gestão (ver Figura 2).



**Figura 2: Componentes de Gestão.**

**Fonte: Lambert et al. (1998 *apud* Lambert, 1998 p. 28.)**

O primeiro grupo inclui componentes considerados mais visíveis, tangíveis, mensuráveis e que são fáceis de serem mudados. São os componentes físicos e técnicos: os métodos de planejamento e controle, os fluxos de trabalho e a estrutura das atividades, a estrutura organizacional, o fluxo da comunicação e da informação e a estrutura associada, o fluxo de produtos e a estrutura associada.

O segundo grupo descrito por Lambert, compreende componentes que frequentemente são de difícil acesso e alteração, por serem menos tangíveis e visíveis que os anteriores. Estes são os componentes gerenciais e comportamentais: os métodos de gestão, a estrutura de poder e de liderança, e estrutura de risco e remuneração e a cultura e atitude.

Quando o grupo dos componentes de gestão físicos e técnicos for o único foco de atenção da gestão, o resultado final da cadeia de suprimentos poderá ser frustrante, porque são

os componentes gerenciais e comportamentais que definem o comportamento organizacional e influenciam na forma como os demais componentes podem ser implementados. Portanto, se os componentes gerenciais e comportamentais não estiverem alinhados para conduzir e reforçar um comportamento organizacional sustentável para os objetivos e operações da cadeia de suprimentos, provavelmente ela será menos competitiva e lucrativa. Sendo assim, quando um ou mais componentes de gestão físicos e técnicos são alterados, os componentes gerenciais e comportamentais terão que ser reajustados.

Desta forma, a base de sucesso de uma da cadeia de suprimentos está diretamente relacionada com o entendimento de cada um de seus componentes de gestão e da interdependência existente entre eles. Entretanto, em análise de várias cadeias de suprimentos Lambert (1998) identificou que os componentes de gestão gerenciais e comportamentais, em geral, são menos bem compreendidos que os demais e são encontradas maiores dificuldades na sua implementação. Porém, é necessário dirigir atenção especial a estes componentes, porque um processo de gerenciamento dentro de uma cadeia só terá sucesso quando for considerado como um processo de mudança de vários componentes interligados.

Os componentes gerenciais e comportamentais são de fundamental importância quando o objetivo é realizar a gestão em uma cadeia de suprimentos. Se estes componentes não forem bem trabalhados, principalmente os comportamentais, poderão comprometer o desenvolvimento de ações estratégicas, operacionais e o desempenho da cadeia de suprimentos.

Componentes de gestão como a estrutura de poder e liderança, cultura e atitude, merecem atenção especial no elo da produção, onde os aspectos morais e culturais são fortemente arraigados e poderão ser determinantes do sucesso ou fracasso da cadeia. Portanto, em todos os programas de gestão da cadeia é necessário considerar as necessidades intelectuais, tanto quanto às operacionais.

Para perfeita integração das funções dentro da cadeia os agentes precisam ter competências, conhecimento das necessidades do elo seguinte e condições de atendê-las. Furlanetto (2002) destaca alguns condicionantes para que exista integração entre os agentes envolvidos na cadeia: todos necessitam reconhecer a existência de interdependência, possuir um mínimo de espírito cooperativo e ter a clara noção de que a cadeia deve buscar a competitividade do sistema como um todo. Além disso, os agentes devem reconhecer que riscos, informações e lucros podem ser compartilhados.

Lambert (1998) e Furlanetto (2002) descreveram a importância de aspectos comportamentais, intelectuais e de conduta dos agentes como determinantes do desempenho

de cadeias de suprimentos. O perfil dos agentes influencia na forma de funcionamento das organizações em que atuam, bem como nas inter-relações entre as mesmas.

Entretanto, estes aspectos nem sempre recebem a merecida atenção quando se planeja uma cadeia de suprimentos ou mesmo quando são diagnosticados problemas de gerenciamento em cadeias já estabelecidas.

Furlanetto (2002), Christofher (2002), Lambert (1998) e Cooper, Lambert e Pagh (1997) consideram que a abordagem de cadeia de suprimentos surgiu como uma ferramenta de gestão privilegiando as inter-relações entre várias organizações envolvidas na geração de produtos e serviços. Arbage (2004) acrescenta a importância que pode ter uma marca ou empresa líder perante fornecedores e clientes, que acaba sendo o determinante destas inter-relações organizacionais.

Não obstante, a meta de estabelecer uma marca, que deve ser sustentada por produtos de qualidade, pode ser determinante na busca por um melhor relacionamento entre empresas levando à formação de uma cadeia de suprimentos. A princípio, quanto menor e mais enxuto for o fluxo de produtos, desde sua origem até o suprimento da demanda do cliente final, melhor será o resultado para os agentes envolvidos. Para Arbache et al. (2004) cadeias de suprimentos mais curtas são menos onerosas e mais flexíveis.

Forsman e Paananen (2002), consideram que uma cadeia de suprimentos de menor extensão atuando a nível local, pode ser uma alternativa para as cadeias convencionais. Entretanto, deve estar baseada em produtos específicos, locais ou regionais, deve incluir criação de valor ao cliente, aperfeiçoamento das relações entre os agentes e também favorecer o desenvolvimento rural. Uma cadeia curta pode promover a viabilidade de áreas rurais, englobando produtores e pequenos processadores de uma determinada região, que pelos caminhos convencionais enfrentam dificuldades de acesso ao mercado. Porém, a criação de valor em cadeias de suprimentos menores requer uma visão sistêmica da cadeia de alimentos e identificação dos objetivos e valores de todos os agentes envolvidos.

Analisando o modelo alternativo de cadeias curtas, Forsman e Paananen (2002) concluem que ele oferece muitas vantagens, principalmente para o elo da produção primária. Quais sejam: produtos que atendem os desejos dos consumidores; racionalização das entregas e menor necessidade de estocagem; produto orientado ao cliente; conhecimento da origem; proximidade das relações entre eles; facilidade de conhecer e corresponder às exigências do cliente; desenvolvimento social e regional; transparência da cadeia e identidade dos produtos.

A gestão da cadeia de suprimentos é uma ferramenta que pode colaborar para execução da tarefa de coordenação, que compreende a busca por melhorias para todos

participantes da cadeia. Martins e Padula (2001) consideram que esta abordagem destaca-se como uma das formas possíveis de solucionar problemas criados pela necessidade de coordenar a atividade produtiva entre diferentes agentes, geralmente com objetivos conflitantes.

A gestão de cadeia de suprimentos contribui para análise de coordenação principalmente por priorizar e facilitar o fluxo de informações. De acordo com Scramim e Batalha (1999), este fluxo ocorre de forma bidirecional na cadeia, do produtor até consumidor e do consumidor em direção à produção, fornecendo subsídios para produção atender às expectativas do consumidor final.

A gestão de cadeias de suprimentos também pode ser considerada como a gestão dos processos de um canal de distribuição. Entretanto, sua essência está no suprimento de uma determinada demanda, sendo uma ferramenta de gestão de processos a partir do ponto de consumo em direção a origem do produto. Gerenciando fornecedores e produtores de forma integrada para garantir este suprimento.

Porém, a chegada do produto ao local de suprimento requer também uma gestão eficiente do canal de distribuição. Responsável pelo fluxo do produto, a partir de sua origem até o ponto de consumo. Sendo assim, a abordagem de canais de distribuição também é de fundamental importância quando o foco da pesquisa é a coordenação de ações ao longo de uma cadeia de produção.

Portanto, por considerar que esta perspectiva poderá ser útil na formação de uma proposta teórica propícia para análise do caso estudado, a mesma receberá destaque semelhante às abordagens de cadeia produtiva e cadeia de suprimentos.

### **2.3 Canais de Distribuição**

Canal de distribuição é o meio onde o sistema de livre mercado realiza transferência de propriedade de produtos e serviços, onde será determinado o sucesso ou fracasso das empresas. Um canal é formado por um grupo de entidades que assume a propriedade destes produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, desde o fornecedor inicial até o consumidor final. Tendo como objetivo maior de agregar valor em termos de qualidade, tempo e local de entrega (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O papel da distribuição é considerado vital para o sucesso em longo prazo das empresas, representando uma vantagem competitiva sustentável. Ele deve ser concebido de forma a ser o diferencial da empresa, garantindo a longevidade desta vantagem competitiva.

Para tanto é necessário determinar a composição de seus membros, a intensidade de relacionamentos entre ambos e os produtos comercializados no canal (ARBACHE et al., 2004).

O correto dimensionamento dos canais de distribuição pode minimizar diversos problemas, como a perda de vendas ou o excesso de estoque por erro no modelo de distribuição ou de previsão da demanda. Um canal de distribuição bem estruturado proporciona um bom nível de serviço na disponibilidade para o mercado, isso pode ser visto como um valor agregado do produto aumentando o número de clientes. Se o cliente sempre encontra o produto que procura, é como se a empresa fornecedora estivesse criando uma barreira de saída do consumidor. Visto que, em muitos casos, mesmo pagando um preço superior a comodidade e a certeza de encontrar o produto podem ser determinantes na decisão de compra.

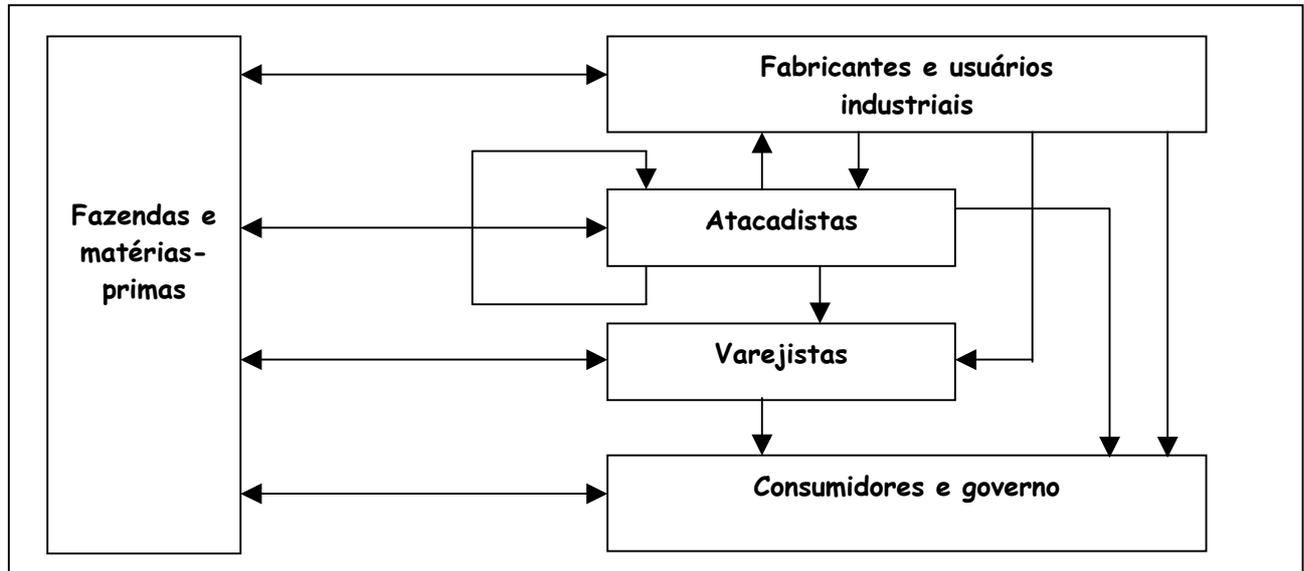
Entretanto, para alcançar estes diferenciais é preciso tempo para planejamento e implementação, gerando uma barreira de entrada para os concorrentes e uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Arbache et al. (2004) para obter um bom desempenho o canal de distribuição deverá atender a quatro funções básicas, em relação ao contato direto com o consumidor final. Que são: indução e satisfação da demanda, serviços de pós-venda e troca de informações. Entretanto, a escolha dos intermediários do canal também faz parte da estratégia. A partir do tipo de produto deverá ser escolhido o tipo de distribuição: intensiva, exclusiva ou seletiva. Para produtos adquiridos esporadicamente e com foco na marca, a distribuição exclusiva é a mais indicada juntamente com a denominação de produtos especiais. Nesta distribuição há apenas uma empresa por região, existe exclusividade de venda do produto. Quando há mais de uma empresa atuando no mesmo nível em uma determinada região e sendo controlada pelo fabricante ou distribuidor, a distribuição é seletiva. O canal de distribuição intensivo é mais indicado para *commodities* agrícolas ou produtos de baixo custo, pois atinge grande número de localidades.

O número destes intermediários na cadeia de suprimentos, segundo Novaes (2001), determinará os níveis do canal ou sua extensão. O número de empresas que atuam em um mesmo nível dentro do canal é determinante de sua amplitude, sendo definida uma amplitude para cada segmento da cadeia de suprimentos.

A representação da estrutura de canais na forma de fluxograma pode mostrar uma seqüência lógica da variedade e o posicionamento de entidades participantes da transferência

de propriedade (BOWERSOX; CLOSS, 2001). A figura 3 demonstra uma estrutura genérica de canal de distribuição que é necessária para completar o processo de comercialização.



**Figura 3: Canais genéricos de distribuição**

Fonte: Bowersox e Closs, 2001 p. 90.

Neves (2003) descreveu as funções dos canais de distribuição e os fluxos de execução e monitoramento. Os agentes que fazem parte do canal existem para desempenhar funções que devem ser executadas por aqueles que conseguem operar na forma mais competitiva possível. As principais funções dos canais são: execução e monitoramento dos fluxos de posse física (fluxo físico do fabricante ao consumidor), propriedade, promoção com objetivo de criar demanda, negociação em todas as etapas do canal, financiamentos de estoques, riscos envolvidos nos fluxos, pedidos, informações e pagamentos.

Porém, o fluxo de informações é uma das principais funções dos canais de distribuição e as informações que partem dos consumidores finais são de fundamental importância para todos agentes.

Os relacionamentos entre os membros do canal também são de grande importância, bem como a motivação, as relações de conflito, a cooperação entre os agentes e as questões relativas aos contratos existentes entre eles. Bowersox e Closs (2001), salientam a cooperação como forma de aprimorar a eficiência e a eficácia geral de todos participantes.

O melhor entendimento de todos os processos e necessidades do canal é possibilitado através da gestão da cadeia de suprimentos, que aprimora o conceito de cooperação entre os

membros de uma cadeia de suprimentos, permitindo intensa troca de informações entre eles (ARBACHE *et al.*, 2004).

Semelhante a lógica de cadeia de suprimentos, no canal de distribuição o resultado é melhor para todos envolvidos quando o foco está na resolução conjunta dos problemas. Neste sentido, canais podem ser considerados também como sistemas de relacionamento de compradores e vendedores de produtos e serviços. Sendo que o desenvolvimento destes relacionamentos está focado na identificação de como as competências dos participantes podem ser organizadas para satisfazer as expectativas do consumidor.

Sendo assim, Bowersox e Closs (2001) consideram que dar prioridade à formação de relacionamentos no canal é de extrema importância, mas a ênfase na cooperação representa uma mudança no gerenciamento tradicional baseado na confrontação e no poder de barganha. Porém, este tipo de gerenciamento tem prevalecido, visto que, quando se busca resolução conjunta de problemas de modo a aprimorar a eficiência e a eficácia geral, todos participantes ganham.

A premissa básica da gerência de relacionamentos descrita pelos autores é que a cooperação entre todos os participantes em um canal resulta em uma sinergia propiciando maior nível de desempenho conjunto. Quando esta cooperação existe ao longo a cadeia de suprimentos, há aumento da competitividade do canal. Ou seja, empresas que cooperam tem maior chance de sucesso nas relações comerciais, por isso a gerência de relacionamentos tem sido objeto de interesse de grande parte do empresariado.

Existe uma tendência das empresas reduzirem o tamanho dos canais, eliminado principalmente distribuidores e atacadistas. Para Bowersox e Closs (2001) no processo de encurtamento do canal o fluxo dos produtos pode seguir diretamente desde sua origem até o consumidor final, através de rotas alternativas como as cadeias curtas defendidas por Forsman e Paananen (2002).

Entretanto, este pode ser um processo arriscado para empresas que não possuem competências ou conhecimentos necessários para desempenhar diferentes funções ao longo de uma mesma cadeia. Além disso, Arbache *et al.* (2004), considera que a alteração do canal de distribuição costuma ser dispendiosa, especialmente quando os membros estão trabalhando juntos por muito tempo. Sendo assim, as empresas devem ajudar os intermediários a reestruturar suas operações logísticas, o que seria uma forma de otimizar o desempenho do canal sem ter que encurtá-lo.

A escolha de canais eficientes e duráveis é um fator que está diretamente ligado com o resultado final de todo o trabalho executado ao longo da cadeia. Através da integração

conquistada com a melhoria do fluxo de informações no canal e também da cooperação entre os agentes, todos podem cumprir com suas responsabilidades de forma mais eficiente, aumentando a competitividade da cadeia como um todo.

No presente estudo a abordagem de canais de distribuição, juntamente com cadeias de suprimentos, será utilizada para analisar a iniciativa de coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura.

Após a referência das abordagens de cadeia produtiva, cadeia de suprimentos e canais de distribuição, a seguir serão discutidos aspectos referentes à coordenação nas cadeias produtivas do agronegócio.

## **2.4 Coordenação**

Neste capítulo será apresentado um breve histórico de conceitos sobre a coordenação nas cadeias produtivas, uma discussão da abordagem sob diferentes enfoques e aplicações atuais do tema em cadeias distintas, chegando a uma definição da forma como o tema coordenação será considerado no presente estudo.

A coordenação nas cadeias do agronegócio é discutida desde os primeiros trabalhos de destaque à respeito do desempenho das cadeias do agronegócio. Isto porque a partir do momento em que se analisa uma cadeia produtiva, necessariamente analisaremos a forma como interagem seus diferentes agentes. Sendo que, para o desempenho da cadeia estes agentes deverão atuar de forma integrada, portanto, surge a necessidade de coordenar suas ações.

A busca por alternativas de organização dos agentes inseridos em uma determinada cadeia do agronegócio, vem ao encontro das colocações de Ferreira (2002). Em função da atual concorrência entre cadeias do agronegócio, a autora ressalta a importância de buscar novas formas de organização e a necessidade de maior integração a partir da produção. Ou seja, os agentes devem buscar diminuir conflitos e aumentar a integração como forma de aumentar a competitividade da cadeia em que atuam.

Neste sentido, a coordenação é uma consequência da busca pela organização das ações dos agentes que interagem na cadeia, a fim de obter o melhor desempenho possível a partir de ações planejadas e focadas para garantir o fluxo de produtos e renda ao longo da cadeia. Ou seja, garantir que o produto chegue até o consumidor final, atendendo suas necessidades, e que a renda seja distribuída ao longo da cadeia chegando até o produtor primário de forma adequada e satisfatória.

Dentre as primeiras referências à importância da coordenação nas cadeias do agronegócio destaca-se o trabalho de Davis e Goldberg (1957 *apud* GOLDBERG, 1968). Os autores descreveram os inter-relacionamentos existentes entre os diferentes agentes envolvidos nos sistemas agroindustriais, identificando uma busca por ações coordenadas por parte dos mesmos. Goldberg (1968), além dos agentes envolvidos na produção, transformação, fornecimento e comercialização dos produtos nos sistemas agroindustriais, destaca a importância das instituições, que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, em seus diferentes estágios.

As colocações de Silveira *et al.* (2004), vem ao encontro das idéias de Goldberg (1968) destacando outros agentes e componentes importantes para o sucesso da cadeia. O encadeamento destes agentes geralmente ocorre de forma seqüencial, mas o desempenho e sucesso da cadeia dependem também de outros agentes que não estão inseridos diretamente na atividade produtiva. São os outros coordenadores como o governo, as cooperativas, as associações e as instituições de pesquisa, que atuam nas cadeias sem necessariamente obedecer a um fluxo de atividades ou uma ordem de atuação.

De acordo com Goldberg (1968), os arranjos e instituições de coordenação têm um papel importante no agronegócio. A coordenação ajuda a melhorar a forma como as empresas e o governo empreendem recursos para atender as necessidades dos consumidores e também ajuda a desenvolver redes de comunicação formais e informais, que possibilitam melhorias nas empresas.

Apesar dos importantes relatos de Davis e Goldberg (1957 *apud* GOLDBERG, 1968), é a partir das teorias da Nova Economia Institucional (NEI) e Teoria dos Custos de Transação (ECT), que a coordenação é discutida de forma mais complexa. Neste enfoque, ela surge como uma estrutura necessária para diminuir os custos das transações. Ou seja, o custo de transação é uma consequência da falta de coordenação, ou governança das atividades de mercado.

De acordo com Williamson (1993 *apud* FARINA, 1997), a ECT é parte integrante da NEI, onde as instituições são consideradas relevantes e passíveis de análise. Segundo os preceitos da NEI, o ambiente institucional é composto por um conjunto de regras sociais, legais e políticas, as quais estabelecem a base para a produção e as transações. Para Farina (1997) a minimização do custo destas transações se traduz na organização dos mercados. Sendo que estes custos variam de acordo com os atributos das transações: especificidade dos ativos, frequência e duração das transações, complexidade e incerteza quanto aos resultados,

dificuldade do desempenho e das instituições. A mesma autora apresenta seu conceito, de forma resumida, sobre a ECT:

A ECT trabalha em um ambiente de racionalidade limitada, caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Dessas duas características do ambiente econômico decorrem os custos de transação, cuja minimização vai explicar os diferentes arranjos contratuais que cumprem a finalidade de coordenar as transações econômicas de maneira eficiente (FARINA, 1997, p.23).

Em função de ser uma teoria baseada exclusivamente nos custos de transação e nas suas implicações, pode-se encontrar uma certa limitação do uso da ECT enquanto abordagem teórica para tratar de fenômenos contemporâneos. Na medida que se restringe a fatores determinantes exclusivamente relacionados aos custos de transação e desconsidera aspectos que também influenciam na coordenação das atividades de mercado. De acordo com Farina, a ECT não incorpora o processo de inovação ou as estratégias empresariais como determinantes da organização dos mercados e de sua constante alteração.

Neste sentido, Arbage (2004), em estudo de estruturas de governança híbridas do setor agroalimentar do Rio Grande do Sul, identificou outros condicionantes para formação de estruturas de governança: estrutura de mercado, risco e estrutura intermediária de coordenação.

As estruturas institucionais e organizacionais que formam um determinado sistema agroindustrial (ou uma cadeia), afetarão diretamente o desempenho da coordenação. Regras impostas, tanto por meios públicos quanto privados, podem afetar o desenvolvimento de capacidades de coordenação neste sistema (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1997). Neste sentido, Sauvée (2002), considera a governança como uma estrutura institucional que determina mecanismos contratuais ou não contratuais, capazes de assegurar, com o menor custo possível, que o comportamento individual dos participantes siga as regras da ação coletiva.

Segundo Machado e Zylbersztajn (2004), um sistema de coordenação é um conjunto de estruturas de governança, interligando diferentes segmentos de uma cadeia. Podem ocorrer diferentes tipos de coordenação, onde existem contratos, incentivos (para compensar o esforço dos participantes) e instrumentos de controle. De acordo com os conceitos básicos da ECT a coordenação das atividades de mercado ocorre através de estruturas de governança que podem ser de três tipos: mercado, hierarquia e formas híbridas.

A forma híbrida é considerada por Menard (1996) como intermediária ou uma estrutura de governança especializada, não tão rígida quanto a integração, que surge quando

há dependência bilateral não tão forte a ponto de exigir a integração, mas que requerer coordenação. Furlanetto (2002), ressalta que na presença de uma estrutura híbrida, com envolvimento bilateral dos agentes, não significa que necessariamente existirá cooperação entre ambos. A forma híbrida é como um arranjo institucional capaz de coordenar eficientemente e reduzir riscos de oportunismo, sem os custos burocráticos da integração. Ela envolverá formas de planejamento e decisões administrativas entre as empresas envolvidas, que desenvolverão características para manter relacionamentos duráveis entre os participantes do arranjo, garantindo a eficiência da coordenação e compartilhamento aceitável de renda entre os participantes (MENARD, 1996).

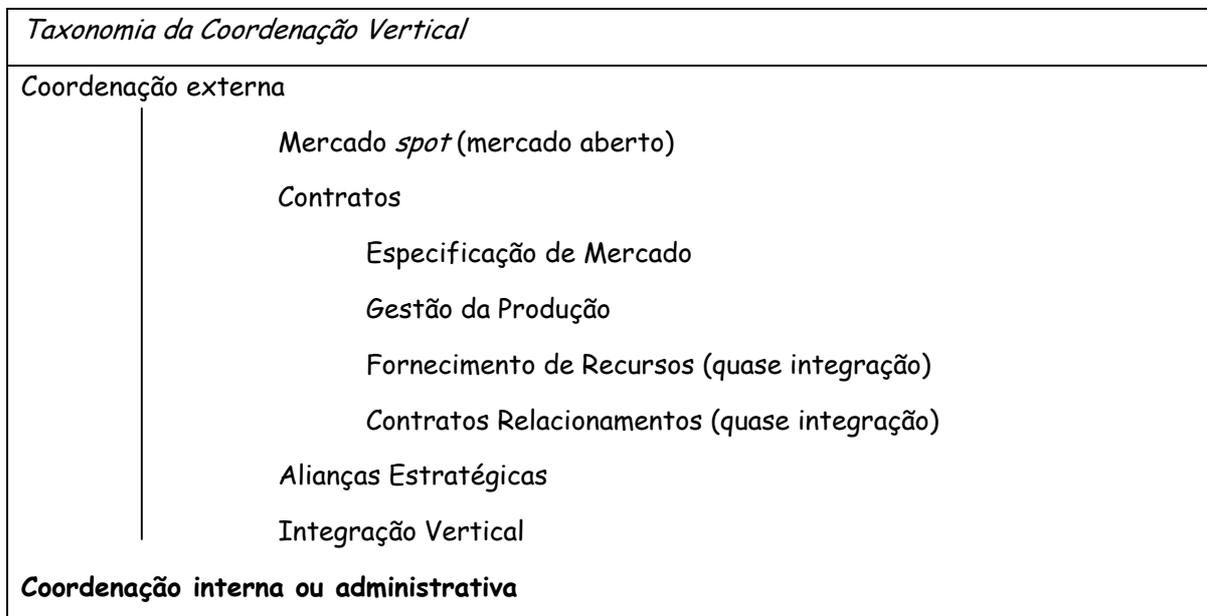
Além dos tipos de governança clássicos (mercado, hierarquia e formas híbridas), estudos atuais têm utilizado a teoria da ECT de forma diferenciada, propondo novas configurações. Visto que, se trata do estudo de fenômenos contemporâneos e de transações que ocorrem em um ambiente econômico diferente daquele tomado como base no início da consolidação teórica desta abordagem. Incluindo uma competitividade entre cadeias, o que leva à necessidade das empresas estruturarem suas cadeias de suprimentos, canais de distribuição e, muitas vezes, buscarem alternativas como fusões e alianças estratégicas.

Em tese publicada recentemente, Furlanetto (2004) direciona seus estudos a uma alternativa de governança para as cadeias, a qual denomina “coordenação da cadeia de suprimentos”. O diferencial entre esta alternativa de governança e as demais, está no modo como as empresas estão organizando suas cadeias de suprimentos. Estão buscando estratégias colaborativas para unir os diferentes elos, configurando a cadeia como uma grande empresa, tornando-se um somatório de estruturas híbridas de governança que necessitam de uma coordenação maior: a coordenação da cadeia de suprimentos. Uma coordenação de outras estruturas de governança da cadeia de suprimentos, sendo mais que uma simples estrutura híbrida.

Esta estrutura alternativa, segundo o autor organizará os contratos da cadeia, para atingir as vantagens de uma grande organização. As empresas deixam a coordenação interna (custos de produção e problemas internos) e passam para coordenação externa, planejando atividades com foco em suas cadeias de suprimentos, passam a se preocupar também com os custos de transação. Esta estrutura se justifica frente a competição entre cadeias de suprimentos que determina a necessidade de coordenar seus diferentes agentes e a construção de uma estrutura de governança para exercer esta coordenação, criando condições de integração entre organizações e as instituições.

Para Furlanetto (2002), a função de gerência poderá ser assumida por uma empresa líder ou empresa focal, ou ainda por uma associação de empresas, que deverá transmitir informações, promover incentivos e controlar os agentes. Ela deve gerenciar as relações entre os diferentes elos administrando interesses e conflitos.

Indo além da simples distribuição de três formas básicas de coordenação pregadas pela ECT, Barkema (1993) considera que há diversas possibilidades de coordenação. Ou diversas formas de estruturas de mercado possíveis para coordenar os processos que envolvem a transformação de produtos agropecuários em produtos alimentícios, que serão oferecidos ao consumidor final. Compreendendo uma variedade que vai da coordenação externa, até o extremo da coordenação interna ou administrativa. Como pode ser visto na Figura 4.



**Figura 4: Taxonomia da Coordenação Vertical**

**Fonte: Barkema, 1993 p. 100**

No que se refere à diversidade de estruturas de coordenação, o autor apresenta formas intermediárias entre a coordenação externa (mercado) e a interna, entre as quais destacamos as alianças estratégicas, devido a sua viabilidade como referência teórica para análise do objeto deste estudo.

Muitos estudos sobre coordenação propõem soluções que dependem de uma custosa cooperação por parte dos agentes. Entretanto, para atingir um nível adequado de coordenação nas cadeias do agronegócio é preciso considerar mais do que boas intenções. É necessário considerar também a natureza das transações e quando o nível de especificidade dos ativos é

muito alto, demanda controles contratuais específicos que só são conseguidos, em muitos casos, através de parcerias com grupos pequenos e bem consolidados (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1997).

Os contratos freqüentemente são simples, especificando questões como preço, quantidade e qualidade do produto que será comercializado, num determinado tempo e lugar. Porém, existem também contratos mais complexos e detalhados, especificando inclusive técnicas de produção ou requerimentos de uso de produtos específicos como matéria-prima (BARKEMA,1993). Para Furlanetto (2002) entre os contratos, tanto entre dois agentes ou entre diversos elos da cadeia, predominam os que o autor denomina como relacionais. Os quais têm intuito de manter uma relação, devendo ser flexíveis e renováveis, podendo ser informais e renegociáveis, mas sua constância é fundamental para interdependência entre os agentes. Na visão sistêmica eles acabam sendo interligados, visto que existe uma seqüência de processos e uma alteração em um elo afetará o seguinte.

Para Farina (1997), em um ambiente de mudanças contínuas a capacidade de transformar ameaças de choques externos em oportunidades lucrativas, depende de um sistema de coordenação que transmita informações, estímulos e controles ao longo da cadeia, para viabilizar novas estratégias.

A importância do fluxo de informações para o sucesso da coordenação também foi abordada por Scramim e Batalha (1999), contando com um sistema de coordenação com fluxo de informações eficiente será possível transformar um planejamento estratégico para a cadeia em oportunidades lucrativas para todos, através da viabilização da nova estratégia. Uma coordenação apropriada também contribui para menores custos aos participantes, adaptações mais velozes às mudanças de mercado e menos conflitos entre as relações cliente-fornecedor.

Para Furlanetto (2002), a coordenação por si só é uma fonte de poder, visto que, na maioria das vezes quem toma a decisão, ou iniciativa, de coordenar as cadeias é um de seus agentes mais fortes. Porém, as pequenas empresas podem se fortalecer, quando buscam formar parcerias entre si, ampliados suas fronteiras de atuação e capacidades, acabam alcançando mais poder, com uma escala de produção maior, protegendo-se de riscos e incertezas e diminuindo seus custos. Neste caso, pode haver equilíbrio de poder entre os agentes. Esta discussão auxilia no entendimento de algumas estruturas de coordenação, especialmente fusões, parcerias e alianças estratégicas, decorrentes da reorganização por que passam muitas empresas atualmente.

Ainda com intuito de relacionar fatores que determinam ou influenciam na coordenação das cadeias convém descrever, de forma sucinta, alguns estudos de casos

recentes e considerados relevantes levando-se em conta os objetivos propostos na presente pesquisa.

Em estudo realizado sobre a coordenação no sistema da carne bovina do Reino Unido, Machado e Zylbersztajn (2004) ressaltam a ordem institucional como catalisadora do processo de coordenação das cadeias de suprimentos, determinando mudanças nos padrões de governança. Ocorreu uma imposição institucional decorrente da queda de consumo de carne bovina, em função da crise da doença da “vacca louca” (Encefalopatia Espongiforme Bovina - BSE).

Tratando-se de uma imposição, os agentes de cada elo da cadeia precisaram cooperar nos níveis vertical e horizontal, criando subsistemas estritamente coordenados, possibilitando uma coordenação maior. As grandes redes de varejo lideraram iniciativas de parceria com frigoríficos para garantir suprimento de carne dentro de padrões de qualidade, buscando manter a reputação de marcas próprias. Este era o incentivo para elas viabilizarem ações cooperativas e coordenadas de suprimento.

Porém, nem sempre a coordenação surge a partir de ordens institucionais, mas também em função dos agentes reagirem a problemas de mercado que ocorrem na sua ausência. Tais como altos custos de transação, comportamento oportunista por parte dos agentes, alto risco e incerteza de mercado, desvalorização de produtos e a especificidade dos ativos.

Miele (2003), Ferreira (2002) e Furlanetto (2002) consideram que as constantes mudanças do mercado consumidor são determinantes da formação de processos organizacionais entre os agentes, ou mecanismos de coordenação. Conduzindo as empresas a investirem em marcas, produtos e processos específicos, a partir de matérias-primas com um determinado padrão de qualidade.

A partir de estudo sobre a coordenação na cadeia de vitivinicultura no estado do Rio Grande do Sul, Miele (2003) identificou predomínio da coordenação via mercado e também uma complementação desta forma de governança por formas híbridas e hierárquicas. Neste caso os fatores determinantes para a adoção dos diferentes tipos de governança identificados são a diversidade de percepção e propensão ao risco por parte dos agentes da cadeia, as diferentes estratégias adotadas pelas empresas e a possibilidade de conflitos de interesses entre estes agentes. Ou seja, mesmo tratando-se de transações semelhantes dentro de uma mesma cadeia, em uma região restrita, os agentes optaram por tipos de governança diferentes.

A ECT explica a existência de distintas formas de coordenação a partir da análise do ambiente institucional e das características das transações. Entretanto, Miele (2003) considera a especificidade dos ativos como principal variável explicativa. Quanto maior for o grau em

que um ativo pode ser reempregado em atividades distintas da sua aplicação original, maior será a disposição dos agentes em buscar a coordenação, ou organizar a troca de forma mais coordenada que o sistema de preços. Portanto, a alta especificidade dos ativos leva a formas integradas de coordenação.

Entretanto, segundo o mesmo autor o grau de incerteza também é determinante da estrutura de governança. Em ambientes de incerteza existe a tendência de estruturas de governança mais coordenadas, pois quanto menor o número de transações, menor a exposição dos agentes a comportamentos oportunistas.

Em trabalho realizado sobre as formas organizacionais na cadeia de bovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, Ferreira (2002) analisa iniciativas desenvolvidas por grupos de produtores, frigoríficos e empresas de varejo identificando três formas distintas de organização e gestão da cadeia de suprimentos e os mecanismos de coordenação adotados por cada uma delas para garantir o suprimento de produtos em condições desejáveis. Deste estudo destaca-se alguns resultados encontrados pela autora e que são considerados relevantes como para contribuir com o presente estudo.

Dentre as iniciativas analisadas de acordo com os preceitos da ECT, os três tipos identificados são estruturas híbridas de governança. O que se justifica em função da especificidade do ativo, a carne bovina. Porém, existem diferenças entre as mesmas em função da incerteza e do risco. A incerteza está relacionada a assimetria de informações do mercado e ao poder de barganha que o conhecimento destas informações trás aos agentes. Em outras palavras, os agentes que possuem a informação possuem o poder.

Ferreira (2002) identificou que as iniciativas tomadas por produtores, em função da incerteza em relação ao mercado, são bastante verticalizadas. São os produtores que coordenam as atividades desenvolvidas da produção à venda.

As iniciativas de coordenação por parte do varejo buscam um produto diferenciado, através da seleção de fornecedores, mas não há estabelecimento de contratos. As iniciativas desenvolvidas pela indústria são uma forma intermediária entre as anteriores. Para atender as exigências do varejo, elas estruturam a cadeia de suprimentos a partir do desenvolvimento de fornecedores, mas o relacionamento com o varejo não mudou. A indústria considera o risco de não existir canais de comercialização para o produto, por isso desenvolveu fornecedores, exigindo qualidade e regularidade, buscando se fortalecer frente ao varejo.

Na cadeia da carne bovina o poder é definido principalmente pelo volume e qualidade do produto. Além setes fatores a regularidade, é primordial para o sucesso da iniciativa,

levando produtores a estabelecer uma forma organizacional semelhante a iniciativa industrial para desenvolver e aprimorar fornecedores em função da importância da matéria-prima.

O que motivou a formação de todas estas iniciativas foi a estruturação e desenvolvimento de um padrão produtivo, de uma marca e a forma de pagamento. O resultado é a padronização e regularidade de fornecimento da carne como fatores determinantes da competitividade das cadeias de suprimentos. Concluindo que produtos diferenciados levam à estruturação de formas de gestão das cadeias também diferenciadas.

De acordo com Silveira *et al.* (2004), as cadeias produtivas agropecuárias apresentam particularidades que podem aumentar as dificuldades de estabelecimento de mecanismos de coordenação. Especialmente no que se refere ao comportamento tradicional dos produtores rurais, muitas vezes arredios a inovações gerenciais ou acordos.

Entretanto, as iniciativas analisadas por Ferreira (2002) estabeleceram mecanismos de coordenação na cadeia produtiva de bovinocultura de corte, para garantir o suprimento nas condições desejadas, basicamente regularidade de qualidade e volume. A padronização foi adotada por todas as iniciativas e as iniciativas industriais também adotaram o financiamento, a assistência técnica e o diferencial de preço. Enquanto as iniciativas de produtores além da padronização, assistência técnica e diferencial de preço, adotaram principalmente o estabelecimento de padrões produtivos como mecanismo de coordenação.

Arbage (2004) estudou a questão dos custos de transação e seu impacto na formação de cadeias de suprimentos, analisando casos de governança híbrida no sistema agroalimentar gaúcho, neste estudo foi identificada uma distinção entre coordenar e governar uma transação.

Segundo o autor, quando a estrutura de coordenação está baseada unicamente em ações e mecanismos de coordenação, isto se deve em função dos elevados custos de transação associados a composição e manutenção de uma estrutura de governança. Torna-se muito caro estabelecer uma estrutura de governança que gerencie os contratos diretamente com os produtores rurais, pois o fornecimento de matéria-prima é realizado por um grande número de agentes dispersos em uma área geográfica ampla.

Em casos como estes coordenar as transações pode ser mais conveniente do que governá-las. São situações que inviabilizam a formalização e o acompanhamento contratual das relações comerciais. Entretanto, quando existe a necessidade de frequência constante no recebimento de matéria-prima a partir destes produtores dispersos, é preciso que se estabeleça uma estrutura de coordenação intermediária entre os setores produtivo e industrial para minimizar os custos de transação e implementar algum nível de formalização contratual.

Porém, ainda em referência ao estabelecimento de contratos o autor identificou casos de cadeias de suprimentos em que não existe formalização contratual das transações, mas à medida que há maior integração entre os agentes há uma tendência de formalização das relações comerciais.

Analisando mecanismos de coordenação utilizados nas cadeias de suprimentos Arbage (2004) encontrou resultados semelhantes aos publicados por Ferreira (2002). Estes resultados foram distribuídos em três sistemas: sistema de informação, que funciona através de distintos veículos para manter contato direto com o setor produtivo; sistema de incentivos, que funciona via preços diferenciados, empréstimos, concursos e projetos de participação social; sistema de orientação e assistência, que faz extensão rural, difusão tecnológica e desenvolvimento de pesquisas aplicadas no setor da produção.

Compartilhando a idéia de que mecanismos de coordenação e integração entre empresas são essenciais para o ganho de competitividade do setor agropecuário, em estudo realizado na cadeia do leite, Scramim e Batalha (1999) propõem uma nova configuração que inclui o “agente de coordenação”. Que terá as seguintes funções: planejamento global da rede de empresas (volume e qualidade esperada de produção, equilibradas ao longo de toda rede), planejamento de ações sanitárias e produtivas (no manejo dos animais) e transmissão de informações de inovações tecnológicas.

A proposta condiz com a lógica de integração de processos da SCM, para melhorar o rendimento de todo sistema. De acordo com os autores, o “agente coordenador” deverá constituir-se de profissionais capacitados e respeitados pelos demais. Embora a princípio a nova configuração possa incorrer custos adicionais, os autores consideram que com o decorrer do processo os benefícios deverão ser maiores, de modo contrário, a existência do novo agente não se justifica.

Em estudo da coordenação na cadeia de ovinocultura como promotora do desenvolvimento regional, Silveira et al. (2004) considera que as iniciativas de coordenação somente são viáveis com a participação crescente de agentes.

Além disso, foi apontado como fundamental a organização de um núcleo pioneiro fortemente vinculado à atividade, permanente organizado, capaz de liderar o processo nas diferentes áreas de atuação. Neste caso, a formação de parcerias e contratos por parte da organização, com produtores e distribuidores, pode ser problemática dependendo da boa vontade e senso de cooperação dos participantes.

A especificidade dos produtos agropecuários, comprovada pela oferta sazonal da produção paralelamente a demanda anual, ocasiona certos desequilíbrios tornando cada vez

mais necessária à coordenação entre os agentes. Além disso, a coordenação da cadeia numa mesma região atua na promoção do desenvolvimento regional, podendo ser encarada como uma competição cooperativa, que pode gerar fontes de ganho de eficiência e flexibilidade, as quais raramente seriam alcançadas por iniciativas individuais dos produtores.

Sendo assim, a coordenação pode ser empregada no sentido de organizar ações de um conjunto de agentes da cadeia, a fim de garantir o fluxo de produtos e suprimento da demanda em condições desejáveis, bem como o fluxo de renda, através de ganhos satisfatórios para os participantes.

Neste sentido, a coordenação da cadeia produtiva pode ser considerada como uma forma de atuação conjunta e integrada, que busca atingir lucros adicionais para todos os agentes envolvidos. É com este enfoque que o presente estudo utilizará a abordagem de coordenação na análise de uma iniciativa de organização identificada na cadeia produtiva de ovinocultura no Rio Grande do Sul.

Além disso, as alianças estratégicas recebem destaque como forma de exercer esta coordenação, na mesma forma que as abordagens de cadeia de suprimentos e canais de distribuição serão utilizadas para explicar o desempenho da coordenação do fluxo de renda e produtos, respectivamente.

## **2.5 Alianças Estratégicas**

A fim de aumentar a competitividade das cadeias do agronegócio, os agentes buscam formas alternativas de atuação, como as alianças estratégicas. Que surgem como forma de coordenação da cadeia para melhorar a competitividade das empresas que se tornam parceiras mantendo sua independência.

As alianças estratégicas são arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca ou compartilhamento de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998), são comportamentos que resultam em acordos do tipo ganha-ganha, desde que os parceiros tenham objetivos complementares (BATALHA; SILVA, 2001).

Antes de decidir pela iniciativa de formar a aliança é preciso um planejamento adequado e análise da validade de seu estabelecimento, de qual será sua contribuição efetiva. Visto que o estabelecimento e a manutenção da aliança, além de custos operacionais, compreende processos gerenciais e inter-relacionamentos complexos. Entretanto, para que seja durável é preciso também que os participantes mantenham objetivos claros e bem definidos.

As alianças apresentam desafios de gestão como desenvolvimento de novas qualificações e inovações organizacionais, complexidade que pode causar dúvidas quanto a sua viabilidade (YOSHINO; RANGAN, 1996). Entretanto, além de viável a aliança precisa ser apropriada para empresa. Sendo assim, deve-se considerar a necessidade de recursos para sua formação e qual será a melhor forma de gerenciar o relacionamento com parceiros.

Segundo Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003) para saber se a aliança é apropriada é preciso analisar como contribuirá para agregação de valor aos produtos, para melhora do acesso ao mercado, para capacitação tecnológica e habilidades organizacionais.

Além destes fatores, as características pessoais dos agentes estão relacionadas com o desempenho da aliança estratégica. Para Hutt et al. (2000) o fracasso da implementação de uma aliança pode ser atribuído a falta de atenção com características e relações de trabalho que unem as organizações. Para o autor o sucesso da aliança passa pelo desenvolvimento de laços pessoais entre as equipes envolvidas, onde a comunicação e troca de informações poderão aumentar a cooperação.

As divergências entre as equipes serão mais freqüentes quanto maior for o número de agentes participantes. O que tem sido freqüente visto que cada vez mais as alianças para explorar novas oportunidades são estabelecidas entre vários parceiros e não apenas por dois. Neste processo as relações são ambíguas conferindo instabilidade as alianças, que está ligada a falta de comprometimento dos agentes e a opção de manterem liberdade de opções de negócio. Portanto, com o decorrer do tempo é mais natural que as empresas se separem e o parceiro de hoje torne-se o concorrente de amanhã (DOZ; HAMEL, 2000).

Entretanto, algumas configurações podem limitar possíveis conflitos entre os agentes, mas se mesmo assim eles ocorrem poderão ser resolvidos através de uma forma de coordenação capaz de colaborar para a cooperação e o relacionamento. As tensões devem ser encaradas de maneira construtiva, colaborando como oportunidade para aprendizagem e evolução da aliança (DOZ; HAMEL, 2000).

Ainda que se faça a seleção cuidadosa das alianças e a escolha da configuração adequada não, isto não será garantia de sucesso. Yoshino e Rangan (1996), consideram que a aliança deve ser vista como algo sujeito a alterações ditadas pela contínua reavaliação. Para Doz e Hamel (2000), a sobrevivência da aliança no decorrer do tempo dependerá da flexibilidade para alterações e da capacidade de aprender.

Os gerentes devem saber o que ocorre nas alianças e no ambiente onde estão inseridas, pois mudanças nele podem exigir mudanças na aliança ou nos objetivos dos parceiros. Para atender esta necessidade, a lógica de gestão não pode se guiar pelo estabelecimento de

contratos inflexíveis. Os parceiros devem reavaliar os relacionamentos e renegociá-los de acordo com as mudanças do ambiente econômico (DOZ; HAMEL, 2000).

A fim de atingir maior competitividade, a busca pela complementaridade freqüentemente leva as empresa a estudar a possibilidade de formar uma aliança. Para Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas são a melhor alternativa, e mais rápida, para preencher as lacunas de habilidades e de competências identificadas pelas empresas, podendo ser um caminho de acesso ao mercado e criação de novas oportunidades.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1998) a complementaridade também permite que uma empresa continue pequena e seja competitiva, unindo esforços com parceiros quando há necessidade de uma escala de produção.

Lopez (2004, informação verbal)<sup>1</sup> considera que a concretização de parcerias, entre produtores e deles com outros elos da cadeia, inclusive com instituições de pesquisa, contribuem para maior competitividade da atividade agropecuária. Visto que a simples melhoria dos processos de produção não é mais suficiente para manter a competitividade dos empreendimentos na cadeia da carne.

Dentre as diversas possibilidades de parcerias, a aliança de integração com distribuidor é importante porque eles possuem informações sobre as necessidades dos clientes, que são utilizadas no desenvolvimento de novos produtos. Para os distribuidores a estratégia de formar uma parceira com produtores se justifica pela garantia de que terão acesso ao produto que atenda as demandas do varejo (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

A garantia de entrega de produtos diferenciados e com marca pode ser determinante da competitividade de alianças deste porte. De acordo com Furlanetto (2002), a cadeia deve construir e investir em uma marca para competir com outras cadeias, criando a identificação com sua marca permitindo agregação de valor a seus produtos e serviços. Cadeias agroalimentares também é fundamental a determinação da origem do produto, que pode ser determinante na escolha do consumidor. Para tanto deve haver integração entre os agentes envolvidos para o estabelecimento de um padrão de qualidade em todos os elos da cadeia.

Além da definição da marca, Lopez (2004, informação verbal)<sup>1</sup> considera que o lançamento de produtos especiais ou cortes especiais, desenvolvimentos de novos mercados e de canais de distribuição levam à novos modelos de negócio que os produtores devem buscar para agregar mais valor à carne.

---

<sup>1</sup> LOPEZ, M.R. Palestra “Diferenciando a produção para ser competitivo frente as oportunidades de mercado”, no Fórum Mercosul da Carne, Expointer 2004, Esteio, RS, 29 ago. 2004.

Devido à importância das características relacionadas com a origem dos produtos agroalimentares e do estabelecimento da marca, alianças entre grupos regionais de produtores e destes com outros elos da cadeia, poderão garantir maior competitividade. Na medida que a aliança assume funções distintas como produção, distribuição e comercialização ela pode melhorar o fluxo de renda e a distribuição dos lucros ao longo da cadeia, por eliminar estágios ou diminuir o repasse entre diferentes agentes no fluxo de produtos. Através deste tipo de aliança ocorre o que Forsman e Paananen (2002) denominaram como encurtamento de cadeias produtivas.

A proximidade entre produtores e consumidores nas cadeias curtas permite que as características do produto sejam mais facilmente percebidas, em função da confiança nas informações e do conhecimento do ambiente ou região de produção por parte dos clientes. Trata-se de uma competitividade, baseada em produtos de qualidade diferenciada, origem conhecida e na transparência da cadeia produtiva, garantindo o sucesso financeiro dos produtores (FORSMAN; PAANANEN, 2002).

Para Kotler (1996) qualidade compreende todos os aspectos e as características que os produtos e serviços devem possuir para atender a satisfação das necessidades, exigências e expectativas dos consumidores. Enquanto produção com alto valor agregado, foi apontada por Casarotto Filho e Pires (1998) como a oferta de um produto adequado às necessidades do mercado, com design diferenciado, uma marca consolidada, flexibilidade de atender as mudanças de demanda por parte dos consumidores.

Segundo Ereias (1999), com aumento do valor agregado, o produtor não ganha diretamente, entretanto, com o maior incremento na demanda ele será beneficiado indiretamente, à medida que a procura pelo produto aumenta. Os distribuidores e varejistas como agregam valor aos seus produtos, têm um retorno mais rápido do que o produtor. No entanto se o produtor consegue agregar valor através do uso de tecnologia e melhorias no produto ou nos serviços, obtém um retorno mais satisfatório da produção.

Apesar das possibilidades de negócio que os agentes podem ter acesso através das alianças e da precaução em escolher uma estrutura de aliança adequada, nada é capaz de assegurar seu bom desempenho quando colocada em prática. Visto que há fenômenos pouco previsíveis e controláveis que influenciam em seu desempenho.

Ferreira; Barcellos (2004) e Batalha; Silva (2001) descreveram os aspectos que influenciam no desempenho das alianças nas cadeias de bovinocultura de corte, enquanto não se encontra muita publicação científica em relação ao mesmo tipo de arranjo nas cadeias de ovinocultura.

Em pesquisa das alianças estratégicas da cadeia da carne bovina Ferreira e Barcellos (2004) apresentam as principais vantagens apontadas pelos agentes. Quais sejam: agregação de valor através da diferenciação, acesso ao mercado e maior estabilidade da produção.

Neste caso, o sucesso das alianças foi atribuído principalmente ao comprometimento dos agentes e a regularidade da produção, os quais também foram considerados como principais falhas das alianças fracassadas.

A agregação de valor é um dos principais objetivos das alianças e determinante do seu sucesso, sendo obtida pela criação de marca específica da aliança e sustentada por operações específicas em cada elo da cadeia. Em uma aliança entre indústria e produtores, Ferreira e Barcellos (2004) diagnosticaram do que a aliança aumenta a produtividade, porque o volume produzido e o desenvolvimento de um projeto de marketing, fazem com que a demanda seja cada vez maior e no decorrer do tempo este efeito se traduzirá em maior lucro e crescimento dos negócios.

Segundo Batalha e Silva (2001) grande parte dos problemas enfrentados pelas iniciativas de coordenação baseadas nas alianças estratégicas, implementadas nos últimos anos na cadeia da carne bovina brasileira, não ocorria caso houvesse um planejamento prévio. O qual deveria estabelecer o papel e as responsabilidades desempenhadas por cada participante deveria desempenhar. De acordo com os autores, grande parte dos problemas enfrentados nestas alianças, não teriam ocorrido caso houvesse um planejamento prévio. O qual deveria estabelecer o papel e as responsabilidades desempenhadas por cada participante da aliança.

Para Ward (2004b), as alianças buscam reduzir as tensões adversariais entre os diferentes agentes aumentando a compreensão e cooperação na indústria da carne. Entretanto, na indústria da carne bovina e ovina há tendência de formação de parcerias e acordos mais frouxos, como as alianças estratégicas, enquanto nas indústrias da carne de aves e suínos a integração vertical é mais comum.

Segundo Ward (2004a), isto deve-se a algumas diferenças existentes entre as cadeias da carne em relação as características biológicas, ao número de estágios produtivos necessários para obtenção do produto final, a concentração geográfica das criações, ao tamanho e diversidade de unidades produtivas. Estes aspectos afetam a gestão, os recursos e habilidades requeridas para administrar cada uma destas indústrias da carne.

Entretanto, o mesmo autor salienta que o maior impedimento para integração vertical na indústria da carne bovina é a dificuldade de controle de qualidade e consistência. E que o controle sobre uma quantidade suficiente também é difícil em termos de capital necessário.

Apesar das vantagens que podem ser obtidas através da formação de alianças estratégicas alguns agentes relutam em tomar esta iniciativa. A descrença quanto a sua eficácia deve-se a dificuldade de considerar os benefícios que podem ser obtidos em longo prazo.

Para Doz e Hamel (2002) a preocupação voltada para benefícios imediatos como retorno financeiro, evita que os participantes das alianças percebam todo o seu potencial. Enquanto os benefícios menos previsíveis como a redução da incerteza de mercado, são freqüentemente ignorados, pelos integrantes da aliança.

## **2.6 Fechamento Teórico**

Considerando que os conceitos descritos anteriormente podem fornecer elementos para análise, as abordagens de cadeias produtivas, cadeia de suprimentos, canais de distribuição, coordenação e alianças serão utilizadas de forma complementar e sinérgica.

A partir destas diferentes abordagens pretende-se formar uma proposta teórica para análise do caso e selecionar variáveis que poderão auxiliar na formação de um instrumento de coleta de dados, a fim de obter informações sobre o caso estudado e responder a questão de pesquisa.

A abordagem de cadeias produtivas será utilizada para mapeamento do fluxo de produtos e renda, enquanto a partir dos conceitos apresentados sobre coordenação, gestão de cadeia de suprimentos e canais de distribuição, destacam-se como variáveis de análise a integração entre os agentes e do fluxo de informações.

Dos elementos em comum apenas entre as abordagens de gestão de cadeia de suprimentos, canais de distribuição e alianças estratégicas serão utilizados como variáveis de análise a cooperação e a importância dos relacionamentos entre os agentes, a agregação de valor aos produtos e o estabelecimento de contratos como forma de manter e aperfeiçoar as transações ao longo da cadeia.

A partir da abordagem de canais de distribuição destaca-se o comprimento do canal como um fator relevante para análise da coordenação e do desempenho das cadeias.

Especificamente, quanto a abordagem de gestão de cadeias de suprimentos, alguns dos componentes de gestão relatados por Lambert (1998), serão utilizados para analisar a coordenação. Dentre os componentes gerenciais e comportamentais apresentados pelo autor, serão utilizados a estrutura de liderança, risco, remuneração, cultura e atitude.

A partir das abordagens teóricas descritas e das variáveis selecionadas foi elaborada uma proposta teórica de análise a fim de atingir o objetivo geral da pesquisa que é analisar a forma de atuação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*.

No presente estudo as abordagens de cadeias de suprimentos e canais de distribuição, serão utilizadas de forma articulada juntamente com os conceitos apresentados sobre coordenação e alianças estratégicas, para analisar uma iniciativa de coordenação que funciona através de aliança estratégica na cadeia produtiva de ovinocultura gaúcha.

Com base nos trabalhos de Arbage (2004), Ferreira (2002), Furlanetto (2002), Barkema (1993), Scramim e Batalha (1999) a coordenação será considerada como uma forma de organização de cadeias de suprimentos.

No entanto, para o sucesso completo da coordenação na cadeia de suprimentos, torna-se indispensável a utilização de canais de distribuição eficientes que cumpram com o dever de levar os produtos da propriedade rural até o varejo, agregando valor para satisfazer o consumidor final, sendo todo este conjunto de processos coordenado por uma aliança estratégica formada por agentes que uniram esforços e reuniram capacidades complementares visando atingir maior competitividade no mercado.

Através da gestão da cadeia de suprimentos, é possível partir das necessidades do consumidor final “para trás” (a montante), onde através do fluxo de informações e organização das atividades entre os agentes, os processos poderão ser aperfeiçoados provendo melhorias, sustentabilidade e desenvolvimento na cadeia.

Por outro lado, considerando as questões do fluxo “contrário”, ou melhor, a partir da produção ou do fornecimento de insumos “para frente” (fatores a jusante), o conceito de canais de distribuição torna-se de grande utilidade na busca pela eficiência da coordenação na cadeia produtiva.

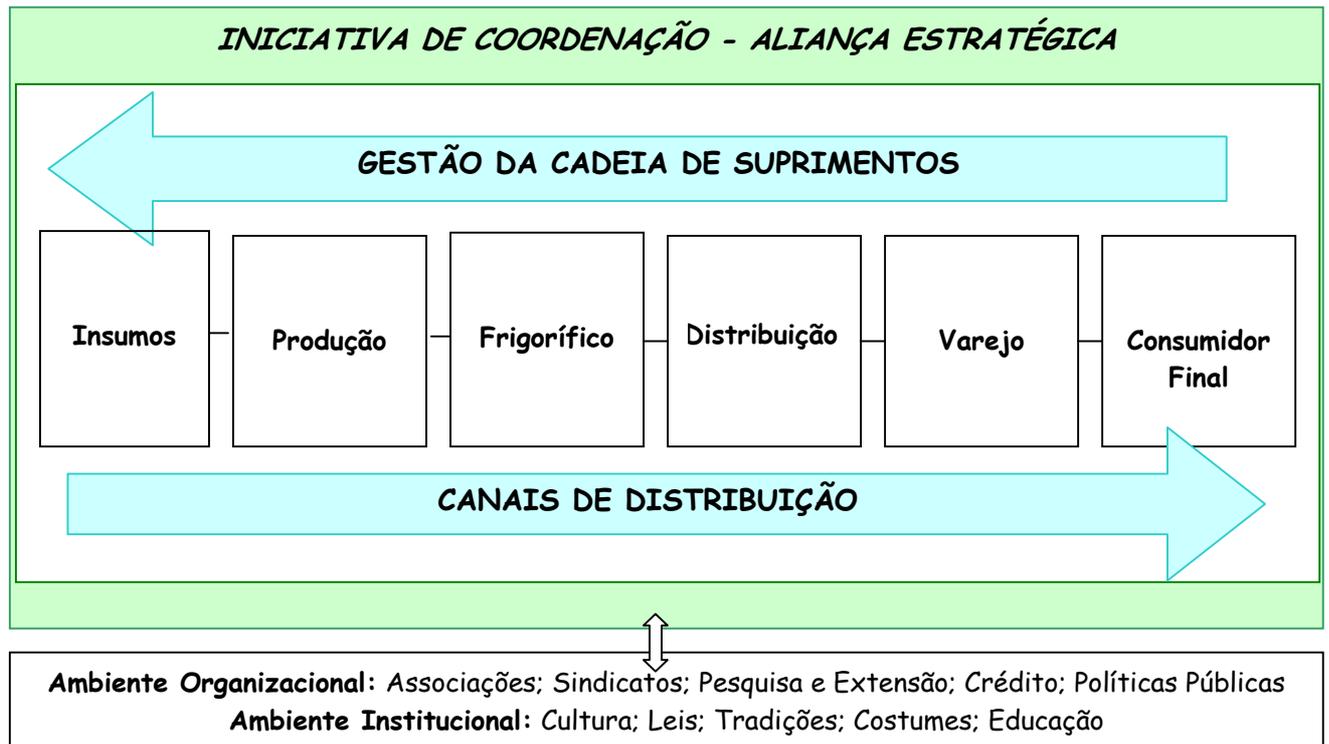
Portanto, os enfoques de gestão de cadeia de suprimentos e canais de distribuição, permitirão “fluxos inversos” de discussão, ou seja, a atuação da iniciativa de coordenação será analisada a montante (no sentido do consumidor para o produtor, ou de qualquer outro ponto da cadeia para trás, em direção aos insumos), sob a ótica de gestão de cadeias de suprimentos, e a jusante sob a ótica de canais de distribuição (da produção em diante).

Entende-se que estes dois enfoques devem ser considerados de forma conjunta no momento de montar uma estratégia de coordenação na cadeia produtiva.

A abordagem de alianças estratégicas é utilizada para explicar a forma de coordenação do Conselho Regulador Herval *Premium* na cadeia. A partir desta abordagem destaca-se a importância da aprendizagem como determinante do sucesso entre parceiros e

que também será utilizada como unidade de análise neste estudo. Entre outros fatores pertinentes para o desempenho das alianças que já foram correlacionados com outras abordagens teóricas.

Esta proposta teórica para o estudo da forma de atuação da iniciativa de coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura de corte pode ser vista na Figura 5.



**Figura 5:** Esboço da estrutura proposta para o estudo da coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura de corte no Rio Grande do Sul.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os passos metodológicos que guiaram o estudo, desde a seleção do método de pesquisa, sua classificação e justificativa de uso, as proposições do estudo, os instrumentos de análise, a seleção do caso e dos entrevistados, até a descrição da coleta de dados e a análise dos mesmos.

#### 3.1 Caracterização do estudo e seleção do caso

A fim de cumprir com os objetivos propostos optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa. O qual se justifica visto que segundo Yin (2005, p.32), esta “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]”.

Este método é adequado considerando que a proposta teórica desenvolvida nesta pesquisa foi elaborada visando o estudo de um fenômeno identificado recentemente na cadeia de ovinocultura no Rio Grande do Sul, que são as iniciativas de coordenação por parte dos agentes da cadeia.

A presente pesquisa compreende um estudo de caso simples, que tem como objeto de estudo estas iniciativas de coordenação e como única unidade de análise o caso do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*.

A escolha pelo estudo das iniciativas de coordenação na cadeia de ovinocultura ocorreu em função de conhecimentos prévios, e empíricos, sobre as mesmas. Entretanto, na primeira fase da pesquisa, ou fase exploratória, quando se realizou uma visita de reconhecimento dos casos supostamente estudados (pensava-se que existiam no mínimo dois casos), diagnosticou-se que havia apenas um caso que poderia ser analisado a fim de testar a proposta teórica, dentro da limitação geográfica da pesquisa, que é a iniciativa de coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*.

Para Yin (2005, p.62-63), o estudo de um único caso se fundamenta quando se trata de um caso raro ou revelador, ou seja, quando “[...] o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica [...]”.

A fim de responder as proposições de pesquisa, este estudo procurou seguir um perfil descritivo e exploratório para o estudo em profundidade do caso.

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* é uma organização associativa que tem como objetivo principal regular a oferta de carne ovina de qualidade ao mercado, exercendo coordenação desde o elo da produção até a distribuição. O Conselho surgiu a partir da iniciativa de um grupo de produtores da região Sul do Rio Grande do Sul, mais especificamente da região da Serra do Sudeste.

Atualmente, o Conselho tem uma aliança com dois distribuidores e um programa de abate de cordeiros visando a obtenção de uma carne de qualidade diferenciada e origem garantida, agregando valor ao produto. Participam do programa produtores da região de atuação do Conselho que colocam os ovinos a disposição do conselho para que sejam classificados e posteriormente são agendados os embarques. Os cordeiros são buscados na propriedade e levados até o frigorífico para abate. Após o abate, fiscalizado por membros do Conselho as carcaças são entregues a dois diferentes distribuidores que participam da aliança com o Conselho.

### **3.2 Proposições do estudo**

O objetivo geral desta pesquisa foi elaborado a fim de responder a questão central desta pesquisa: De que forma a iniciativa de coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* atua na cadeia de ovinocultura do estado do Rio Grande do Sul?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a forma de atuação desta iniciativa de coordenação, em relação a sua estrutura e às funções desempenhadas nas inter-relações entre os agentes, no fluxo de produtos e no fluxo de renda, mas para cumprir com o mesmo foi necessário estabelecer uma série de objetivos específicos:

- identificar como ocorreu a formação do Conselho Regulador do Cordeiro;
- identificar qual foi a motivação para formar o Conselho Regulador do Cordeiro;
- caracterizar a iniciativa de coordenação quanto forma de atuação na cadeia de ovinocultura;
- analisar seu desempenho alcançado pela mesma;
- diagnosticar os principais entraves e fatores inibidores da coordenação.

São estas proposições que conduziram a revisão bibliográfica, a seleção de variáveis correlatas, a coleta e análise dos dados de pesquisa. Estes procedimentos de pesquisa são descritos detalhadamente a seguir.

### **3.3 Procedimentos de Pesquisa**

Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as abordagens de cadeias produtivas, cadeia de suprimentos, canais de distribuição, coordenação e alianças estratégicas. A revisão destas teorias e de conceitos atuais sobre as mesmas serviu para estruturar a base conceitual de pesquisa para discussão e análise do estudo de caso. A partir desta base teórica e conceitual, foram extraídas variáveis de análise que nortearam a elaboração do instrumento de coleta de dados.

A partir da seleção de variáveis de análise que realmente pudessem atender aos objetivos de pesquisa, as mesmas foram agrupadas, segundo a inter-relação entre elas, a fim de esclarecer sua ligação com cada objetivo específico e também para facilitar a elaboração e coerência do instrumento de coleta de dados.

Entretanto, cada grupo de variáveis responderá um ou mais objetivos específicos, considerando que os mesmos se referem a um objetivo geral que é analisar a forma de atuação da iniciativa de coordenação. Isto porque ao analisar a forma de atuação foi preciso analisar, por exemplo, as características de atuação da iniciativa e também o seu desempenho nesta atuação, ou seja, dois objetivos que encontram respostas em um mesmo grupo de variáveis. Conforme pode ser observado no quadro de objetivos e grupos de variáveis (vide Figura 6).

Na presente pesquisa a revisão bibliográfica e seleção das variáveis é apenas um dos procedimentos importantes, visto que o estudo baseia-se em diferentes fontes de evidências. De acordo com Yin (2005) o estudo de caso exige uma investigação cuidadosa para minimizar as chances de uma representação equivocada e maximizar o espaço necessário para coletar as evidências do estudo de caso. Portanto, a partir do uso de diferentes fontes de dados, buscou-se garantir a segurança de mostrar o caso como ele se encontra na realidade.

Neste sentido, juntamente com a caracterização da ovinocultura o caso de coordenação da cadeia de carne ovina do Uruguai, faz parte do referencial bibliográfico, porque oferece subsídios importantes para análise do objeto de estudo desta pesquisa.

A coleta e análise do caso são descritas nos itens que seguem.

Objetivos específicos	Grupos de Variáveis de Análise
<p>1. Formação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval <i>Premium</i></p>	<p><b>ESTRUTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutura organizacional</li> <li>- contratos</li> </ul>
<p>2. Motivação que levou a formação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval <i>Premium</i></p>	<p><b>INTER-RELAÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fluxo de informações</li> <li>- integração</li> <li>- relacionamentos</li> <li>- cooperação</li> <li>- motivação</li> <li>- liderança</li> <li>- cultura e atitude</li> <li>- confiança</li> </ul>
<p>3. Caracterização da iniciativa de coordenação quanto à forma de atuação na cadeia de ovinocultura</p>	<p><b>PRODUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fluxo de produtos</li> <li>- comprimento do canal</li> <li>- agregação de valor</li> </ul>
<p>5. Diagnóstico dos principais entraves e fatores inibidores da coordenação</p>	<p><b>RENDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fluxo de renda</li> <li>- risco e remuneração</li> </ul>

Figura 6: Quadro de objetivos específicos e grupos de variáveis de análise.

### 3.4 Coleta de dados

A descrição do caso está baseada em dados qualitativos de diferentes fontes: observação direta, documentos, comunicação pessoal, relatórios, boletins técnicos e palestras. Além destas fontes foi utilizado um artigo referente ao Conselho previamente publicado a fim de retratar a realidade do objeto de estudo.

A observação direta foi realizada antes e também durante a pesquisa, no momento das entrevistas e em outras ocasiões, como reuniões de diretoria do Conselho, permitindo conhecimento pessoal sobre o tema e os agentes participantes. Além disso, o convívio com os participantes facilitou o acesso aos documentos internos do Conselho e às informações que contribuíram muito para a pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado nas entrevistas foi um questionário aberto estruturado com base nas variáveis de análise. As entrevistas foram realizadas com três grupos distintos e de relevância para o caso, fornecendo informações sobre a percepção dos agentes quanto à atuação do Conselho.

O primeiro grupo de produtores é composto por participantes da diretoria e fundadores do Conselho, no segundo grupo estão produtores que entregam cordeiros para abate, mas não participam da diretoria, enquanto no terceiro grupo estão os distribuidores. Para tanto foi elaborado um questionário para os produtores (primeiro e segundo grupo) e outro para os distribuidores (APÊNDICES A e B).

A escolha dos entrevistados seguiu princípios de seleção de acordo com a importância dos agentes e dos cargos que ocupam, para o desempenho da iniciativa e também para buscar diferentes percepções. Neste sentido, buscou-se entrevistar produtores com perfil diferente a fim de coletar diferentes opiniões sobre as variáveis de pesquisa.

No primeiro grupo foram entrevistados dois fundadores, o presidente e o vice-presidente do Conselho Regulador Herval *Premium*. Nas entrevistas com produtores buscou-se um grupo heterogêneo quanto ao tamanho das propriedades, municípios de localização, grau de formação dos produtores, sistemas produtivos e número de cordeiros entregue por ano para o Conselho. Desta forma, foram entrevistados sete produtores de cinco municípios participantes da iniciativa de coordenação. No terceiro grupo foram entrevistados os dois distribuidores parceiros da aliança.

As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2004, duraram em média 1 hora e 30 minutos, sendo que todas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra.

Para viabilizar a coleta de dados, os dois grupos de produtores foram entrevistados em propriedades rurais, feiras agropecuárias e paralelamente a reuniões do Conselho, enquanto as entrevistas com os distribuidores foram realizadas em local e data pré-determinados.

### **3.5 Análise dos dados**

Primeiramente os dados obtidos nas entrevistas dos três diferentes grupos de agentes da coordenação foram analisados isoladamente. A seguir foi feita a triangulação entre os mesmos e destes com o referencial teórico.

Com a análise de triangulação dos dados buscou-se retratar a percepção dos agentes em relação as variáveis questionadas, levando aos resultados da pesquisa que respondem as proposições do estudo.

Os dados secundários, obtidos a partir de diferentes fontes foram submetidos à análise para auxiliar na descrição do caso. Esta descrição está baseada também nos depoimentos obtidos através de comunicação pessoal e em um artigo já publicado sobre o Conselho Regulador Herval *Premium*. Desta forma, o caso foi descrito tal como se apresenta na cadeia produtiva de ovinocultura do Rio Grande do Sul, no momento de realização do estudo.

### **3.6 Limitações metodológicas da pesquisa**

O estudo apresenta algumas limitações, dentre as quais ressalta-se a falta de dados sobre a ovinocultura gaúcha em função da inexistência de um banco de dados consistente a respeito da atividade.

Fato que limita a caracterização da cadeia, a possibilidade de análise comparativa em relação ao desempenho dos agentes antes e depois de participar da iniciativa de coordenação, bem como a análise da representatividade dos resultados obtidos através da iniciativa de coordenação do Conselho Regulador Herval *Premium*.

A delimitação geográfica da pesquisa, o estado do Rio Grande do Sul, também pode ser considerada uma limitação na medida que foi constatada a existência de casos semelhantes em outros estados. O que possibilitaria uma pesquisa do tipo multi-casos e a obtenção de resultados mais consistentes sobre iniciativas de coordenação nesta cadeia.

Entretanto, a limitação geográfica foi um condicionante de impossível alteração em função da restrição financeira para realização desta pesquisa e dos custos envolvidos no deslocamento necessário para o estudo de casos em outros estados.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA OVINOCULTURA**

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a ovinocultura em seu estágio atual e justificar a necessidade de iniciativas de coordenação na cadeia produtiva como uma alternativa para aumentar sua competitividade.

A cadeia produtiva de ovinocultura tem como principais produtos a lã e a carne. Enquanto, o leite e a pele são explorados de forma insipiente em algumas regiões. Porém, neste estudo o foco será direcionado para carne ovina.

Para facilitar a compreensão do contexto atual da ovinocultura gaúcha primeiramente são apresentadas referências à ovinocultura no âmbito internacional, incluindo dados recentes e fatos passados. Os quais determinaram alterações na cadeia de ovinocultura em diversos países.

Em seguida são apresentadas algumas informações sobre a situação da atividade no Brasil, com ênfase particular no caso do Rio Grande do Sul, especialmente na cadeia produtiva da carne ovina.

Por fim, será relatado o caso específico da cadeia produtiva de ovinocultura de corte do Uruguai. Região que possui grandes semelhanças climáticas e culturais com o Rio Grande do Sul e características próprias de coordenação da cadeia produtiva de ovinocultura, as quais compreendem parte importante do referencial bibliográfico desta pesquisa.

### **4.1 Panorama Mundial**

Segundo Montossi (2004, informação verbal)<sup>2</sup> o mercado mundial de carne ovina atualmente é de 900.000 toneladas, sendo favorável para expansão e caracterizado por uma grande disputa.

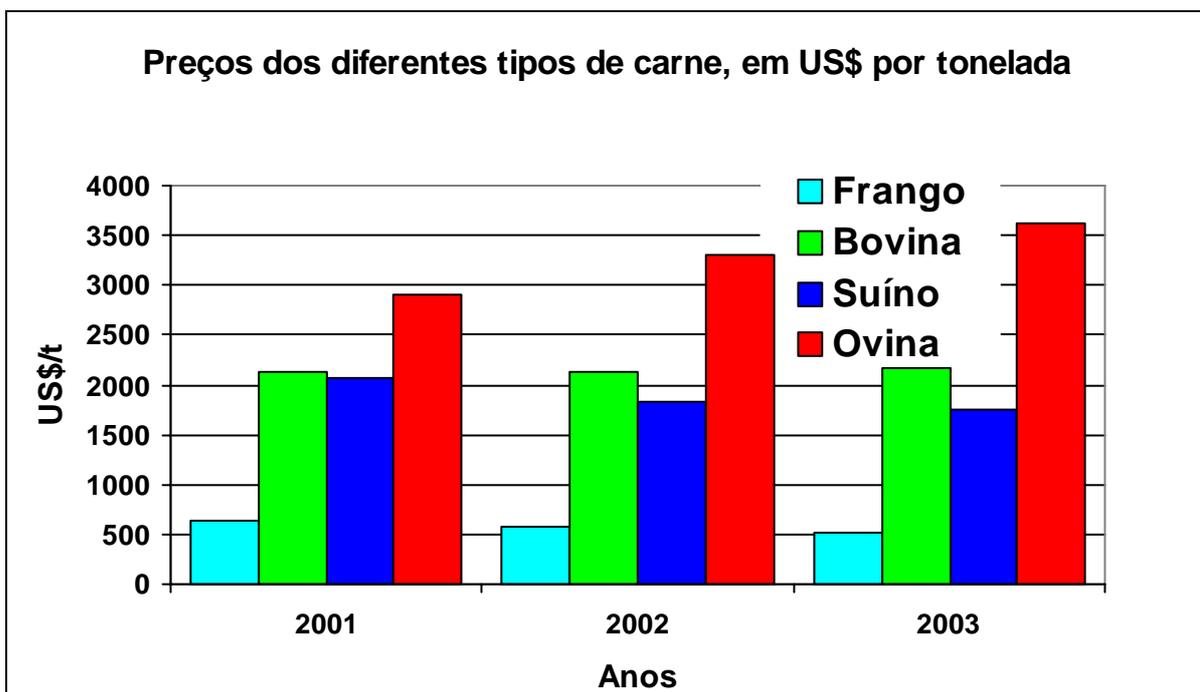
Os principais rebanhos ovinos do mundo em produtividade e comercialização encontram-se na Austrália e na Nova Zelândia. Entretanto, a Nova Zelândia é uma referência

---

<sup>2</sup> MONTOSSE, F. Palestra “Oportunidades y desafios para la carne ovina”, em Congresso de producción y comercialización: Del campo al plato, Montevideo, Uruguay, 24 nov., 2004.

em qualidade e quantidade, sendo também o principal país produtor e processador de carne ovina. Apesar de ter reduzido seu rebanho, o país aumentou a produtividade na medida que diminuiu o número de cabeças, permanecendo competitivo.

Segundo Barnard (2000) a carne ovina está entre as principais do mundo, sendo a mais cara de todas, porém ocupa apenas 3% do mercado de carnes. A exemplo disso, nos Estados Unidos o preço da carne de cordeiro no varejo é 15% superior ao da carne bovina, 40% a mais que a suína e 213% maior que a carne de frango. Ainda assim, o preço da carne de cordeiro tem subido numa velocidade maior que as demais, conforme pode ser observado na Figura 7.



**Figura 7: Preços dos diferentes tipos de carne.**

**Fonte: Food and Agriculture Organization - FAO, 1999**

Estes dados demonstram que a carne de cordeiro é um produto direcionado à determinados nichos de mercado e não um produto de consumo freqüente entre os consumidores de baixa renda.

O mesmo autor ressalta que desde 1990 o rebanho mundial diminuiu 11,2%, mas a produção de carne ovina aumentou em 6,2%. Em decorrência de ganhos de produtividade e de um redirecionamento do sistema produtivo com foco na obtenção de animais para abate.

Apesar de se constatar altos valores de comercialização e uma crescente demanda por carne ovina em diversos países, este é um conceito relativamente novo para ovinocultura. A maior procura e valorização da carne começou a aumentar a partir de 1996, quando houve o

primeiro foco da doença da “Vaca-Louca” (BSE) na Europa. Visto que, com receio de comer carne bovina os consumidores passaram a adquirir a carne ovina em maior quantidade que anteriormente (SALGADO, 2004, informação verbal)<sup>3</sup>.

Na realidade, a valorização da carne ovina pode ser considerada recente considerando que desde o surgimento das primeiras criações a ovinocultura esteve sempre voltada para exploração da lã, mas ao longo dos últimos anos esta cadeia sofreu grandes mudanças. As quais podem ser mais bem compreendidas a partir de um breve histórico da ovinocultura mundial.

De acordo com Nocchi (2001), a maior procura pela lã por países em conflito na Primeira Guerra Mundial provocou um aumento substancial nos valores de comercialização e a partir daí até a década de 90, a lã teve uma importância econômica e social de grande alcance para o Rio Grande do Sul. Entretanto, Bofill (1996) considera que foi nos anos 80 que a ovinocultura passou a perder espaço para a agricultura no estado, principalmente para as lavouras de arroz irrigado. E neste mesmo período teve início a crise das cooperativas de lãs, que eram a principal via de comercialização do produto.

Estes efeitos no contexto local ocorreram em função da desvalorização da lã no mercado internacional, em detrimento da substituição desta e de outras fibras naturais pelas fibras sintéticas no mercado têxtil e da diminuição da compra de grandes estoques de lã.

Algumas medidas de controle de preço por parte do mercado laneiro australiano, na tentativa de supervalorizar seu produto, também contribuíram para a crise. Visto que, a Austrália detinha os maiores estoques de lã do mundo e a imposição de altos preços de comercialização influenciou na substituição da lã por fibras sintéticas de menor valor no mercado têxtil. A Austrália sempre foi, e continua sendo, parâmetro para o estabelecimento dos preços no mercado internacional da lã.

Há muitos fatores envolvidos na crise histórica da lã. Os quais, de uma forma geral, retratam a falta de competitividade desta cadeia produtiva frente a outras cadeias de fibras têxteis. Neste sentido, as tendências da moda de vestuário e as preferências da indústria têxtil, tanto nos dias de hoje quanto antigamente, exercem forte influência sobre os valores de comercialização da lã. Apesar de que atualmente esta fibra tem sido utilizada para fabricação de outros artigos que não apenas de vestuário, tais como tapeçaria e estofados, cuja demanda também interfere no valor de comercialização da lã.

---

<sup>3</sup> SALGADO C. Comunicação Pessoal na “Jornada con representantes de los medios de prensa”, Centro de Investigación y Experimentación “Dr. Alejandro Gallinal”, Secretariado Uruguayo de la Lana, Cerro Colorado, Florida, Uruguay, 10 nov. 2004.

A chamada crise mundial da lã e a histórica desvalorização subsequente desencadeou uma crise econômica que repercutiu negativamente em todos os países que exploravam a ovinocultura de forma expressiva. Acarretando também mudanças no cenário econômico da ovinocultura gaúcha que levaram à significativa diminuição do rebanho.

Atualmente, a lã voltou a ser valorizada, mas os resultados econômicos obtidos com a atividade nos dias de hoje não são tão representativos quanto àqueles obtidos antigamente. Visto que, no mercado têxtil há uma clara predominância de fibras sintéticas. Além disso, os preços obtidos no momento da comercialização da lã dependem também da taxa de câmbio, já que trata-se de um produto que tem o seu preço indexado ao dólar.

Em função da crise mundial da lã, ao longo dos anos muitas criações foram redirecionadas para produção de carne. Ou seja, em decorrência da conjuntura econômica internacional desfavorável para comercialização de lã, foi criado um cenário alternativo para produção de carne ovina de qualidade.

#### **4.2 As mudanças da ovinocultura no Rio Grande do Sul e no Brasil**

O rebanho ovino do Rio Grande do Sul no seu auge ultrapassava 13 milhões de cabeças, quando era uma das atividades mais rentáveis no setor agropecuário gaúcho. Porém, alterações no mercado internacional, referidas anteriormente, repercutiram em mudanças negativas sobre a ovinocultura.

Neste cenário de desestruturação da cadeia produtiva de ovinocultura, a desvalorização da lã no mercado mundial, juntamente com a expansão de lavouras de arroz irrigado nas tradicionais regiões de criação, na região sul do estado, contribuíram para uma gradativa redução do rebanho ovino gaúcho. Que hoje é composto por 3.938.988 animais (IBGE, 2004).

Segundo Coimbra (2004, informação verbal)<sup>4</sup>, como a lã já não tinha um valor atrativo houve um aumento no abate de capões (ovinos machos adultos e castrados), que era a principal categoria mantida no rebanho para obtenção de lã. Portanto, ao longo dos anos, com a diminuição de capões no rebanho, o perfil dos abates mudou aumentando o predomínio de cordeiros, ovinos jovens que apresentam uma carne de melhor qualidade.

Neste novo contexto a maioria das criações diminuiu de tamanho e mudou de foco em função da maior valorização da carne em relação à lã. A produção foi direcionada para

---

<sup>4</sup> COIMBRA, A. Comunicação Pessoal em reunião na Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, Porto Alegre, nov. 2004.

obtenção de cordeiros de corte ou cruzas entre raças de corte e de lã, destinados ao abate para atender o mercado consumidor de carne ovina.

Atualmente, o perfil de criação predominante na ovinocultura gaúcha não difere muito das criações a nível nacional no que diz respeito ao tamanho da área explorada e ao número de cabeças.

De acordo com Silva (2002), a produção ovina é desenvolvida por um grande número de produtores de diferentes tamanhos e produtividade, com um leve predomínio de médios e grandes produtores. Quando se analisa o rebanho nacional, a estrutura de produção depende muito da região produtora. No nordeste há um predomínio de produtores com áreas de até 50ha (hectares) e um rebanho médio de 20 a 80 cabeças por propriedade.

No Rio Grande do Sul, a maioria das propriedades agropecuárias onde há criação de ovinos, se caracterizam pela exploração da ovinocultura de forma integrada com a bovinocultura. Com base em dados de Inspetorias Veterinárias de municípios da metade sul do estado (em função da escassez de dados publicados atualmente sobre o perfil da ovinocultura gaúcha), pode-se estimar que nesta região cerca de 80% dos produtores de ovinos possuem até 500 cabeças, enquanto 20% possuem mais de 500 cabeças. Sendo que, dentre estes 20% apenas 5% possuem mais de 1000 ovinos.

Dentre as mudanças ocorridas na cadeia de ovinocultura nos últimos anos, na medida que houve diminuição no número total de animais do rebanho nacional principalmente na região sul, houve aumento do rebanho ovino em outras regiões do país.

A exemplo disso, no período de 1994 a 2001 enquanto o rebanho ovino do Nordeste aumentou 10%, na região Sul diminuiu 18%. Sendo que, em análise da evolução do rebanho ovino nos estados de maior representatividade, o rebanho ovino da Bahia aumentou 19%, enquanto o rebanho ovino do Rio Grande do Sul diminuiu 20%, no mesmo período (ANUALPEC, 2004). Portanto, ocorreram mudanças significativas na ovinocultura brasileira nos últimos anos, que incluem alterações no número e na distribuição do rebanho, e também no enfoque da produção.

### **4.3 A carne ovina no Brasil e no Rio Grande do Sul**

No Brasil a carne ovina de qualidade tomou espaço gradualmente no mercado. Atualmente, a carne ovina é um produto bastante valorizado, principalmente nos grandes centros urbanos onde há demanda expressiva pelo produto.

Segundo Pereira Neto (2004) a carne ovina atualmente ocupa uma posição de destaque no mercado de carnes, mas até pouco tempo era considerada um subproduto da ovinocultura. Sendo consumida apenas nos estabelecimentos rurais do estado, ou comercializada de forma desorganizada, inclusive com abate de animais de descarte para serem enviados ao mercado consumidor.

Atualmente a carne de cordeiro é o principal produto da cadeia da carne ovina no mercado. Trata-se de um produto de maior qualidade, obtido a partir do abate de animais jovens e direcionado a nichos de mercado, como lojas de carnes e especiarias, restaurantes e churrascarias.

Para Osório e Osório (2004) a qualidade da carne está diretamente relacionada com a seleção dos animais antes do abate. Só desta forma, pode-se abater um animal de acordo com os desejos do consumidor final.

Os autores consideram que existem poucas informações sobre a carne ovina no Brasil, especialmente sobre a carne de cordeiro, que no estado geralmente é alimentado com pasto e recebe os cuidados de manejo necessários para que se obtenha uma boa carcaça. Além da necessidade de aumentar o número de animais abatidos é preciso divulgar o produto.

Existe um grande potencial para o mercado de carne ovina em todo o país, pois a produção interna ainda não supre a demanda, o que tem determinado o crescimento das importações. Para Couto (2001), apesar deste potencial, não existem informações precisas sobre o tamanho total do mercado de carne ovina no Brasil, nem um número exato do abate nacional. Entretanto, as importações para suprir as exigências de mercado interno, mostram um aumento substancial entre os anos de 1992 e 2000. Neste período houve um aumento de 52,2 vezes na importação de ovinos vivos para o abate. Em 2000 o país importou o equivalente à quase 900 mil cabeças de ovinos com peso médio de 30 quilos.

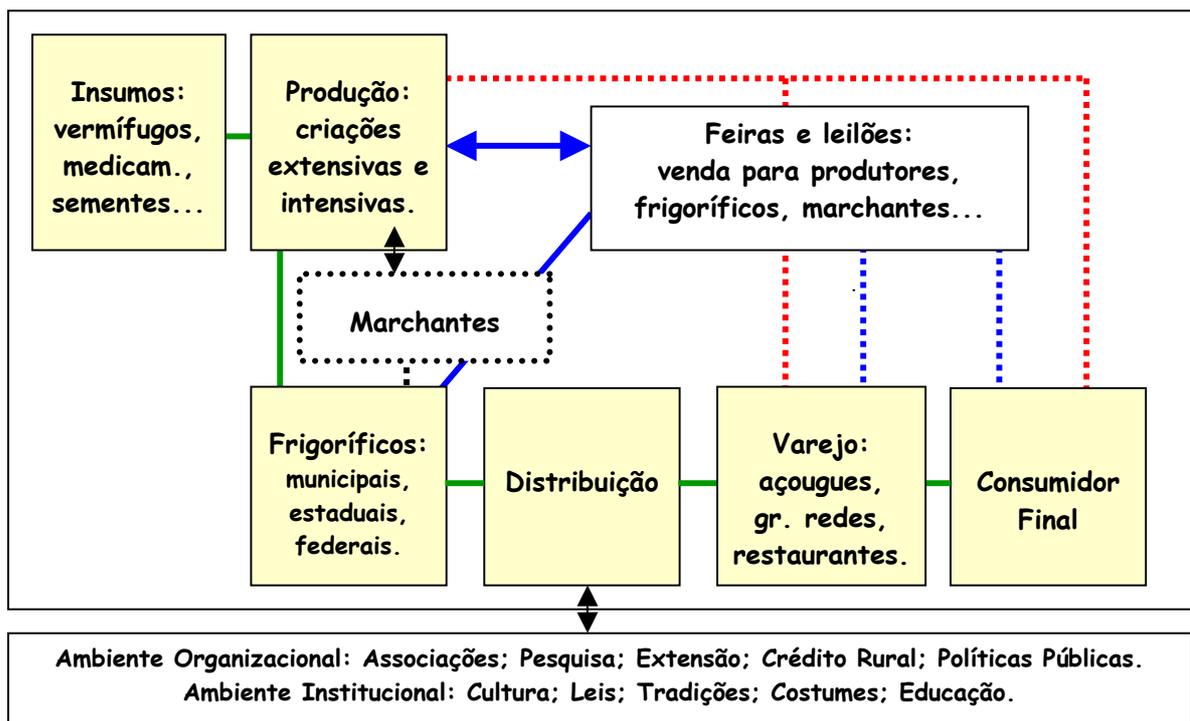
Entretanto, o consumo de carne ovina ainda é considerado incipiente no Brasil, quando comparado com outros países consumidores como Uruguai e Argentina. No Brasil o consumo médio é de 300 a 600 gramas por habitante por ano, esta variação pode ser observada em função das diferentes regiões analisadas.

#### **4.4 A cadeia produtiva da ovinocultura de corte no Estado do Rio Grande do Sul**

A cadeia produtiva engloba todos os elos envolvidos com o produto, desde sua produção até o consumidor final. Ou seja, compreende o caminho percorrido para obtenção do produto até sua chegada na mesa do consumidor final. Começando com a compra dos

insumos, passando pela produção (dentro da porteira), a partir daí seguindo para o setor industrial (onde os animais são abatidos e a carcaça é transformada em cortes de carne), depois para a distribuição, chegando ao comércio atacadista e ao varejo, onde o produto estará finalmente disponível para o consumidor final. Conforme pode ser observado na figura 8.

Neste “trajeto”, torna-se indispensável considerar que quanto maior for a integração entre os diferentes agentes, a troca de informações e o fluxo de recursos, mais competitiva será a cadeia, gerando resultados adicionais para todos participantes.



**Figura 8: Cadeia Produtiva da carne ovina no Rio Grande do Sul**

Focando especificamente a cadeia produtiva da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, além de caracterizar seu funcionamento é importante considerar o histórico traçado anteriormente. Desta forma, evidencia-se o grande potencial desta atividade, bem como a necessidade de que a cadeia esteja bem estruturada e competitiva, o que lhe permitirá adaptação e sobrevivência frente às dinâmicas alterações de mercado.

#### **4.4.1 Setor de Produção**

Na cadeia produtiva da ovinocultura gaúcha o elo da produção se caracteriza por criações tradicionais e com baixo emprego de tecnologia. Existem entraves produtivos que

acarretam baixos índices de produtividade e, conseqüentemente, falta de constância na entrega e qualidade dos produtos ao consumidor final.

De uma forma geral a ovinocultura passou a ser encarada como atividade secundária nas propriedades a partir da desvalorização da lã nos anos oitenta. Em função disso, tecnologias antes utilizadas em massa, como a inseminação artificial, deixaram de ser aplicadas por um longo período.

Porém, nos últimos cinco anos, os ovinocultores estão reanimados com a produção graças aos valores de comercialização da carne e da lã, juntamente com a sensibilização de algumas entidades ligadas ao setor. Neste novo cenário algumas propriedades atingem bons índices de produtividade através do correto manejo da produção

Ainda assim, os índices de produtividade médios do estado são baixos: taxa de natalidade abaixo de 80%, mortalidade de cordeiros de 20%, índice de desmame de 60-65% (PEREIRA NETO, 2004).

A baixa eficiência reprodutiva do rebanho, juntamente com a alta mortalidade dos cordeiros e a reduzida produção de carne e lã, acarretam na pequena oferta de animais de qualidade para abate. Entretanto, o abigeato é considerado um dos maiores problemas no elo da produção. Sendo também um dos fatores responsáveis pela diminuição do rebanho ovino gaúcho e por causar grandes prejuízos nas criações que ainda persistem.

No formato tradicional da cadeia (vide Figura 8), a partir da produção o cordeiro pode seguir três caminhos formais: venda em leilões, principalmente durante a safra no final do ano, antes do natal; venda direto ao frigorífico; venda ao frigorífico ou outros produtores via intermediários ou “marchantes”.

Além disso, existem as rotas informais (representadas pelas linhas pontilhadas na Figura 8), quando os animais a partir da produção são vendidos diretamente para açougues ou consumidor final sem passar por frigoríficos com inspeção sanitária, ou seja, estas são as rotas onde ocorrem os abates clandestinos.

A partir da venda em feiras ou leilões os animais poderão seguir por quatro caminhos diferentes. Sendo dois formais, quando retornam para produção, sendo vendidos para outros produtores ou vendidos diretamente para o abate em frigoríficos inspecionados. E dois informais, quando ocorre novamente o abate clandestino e venda da carcaça direto ao varejo ou venda direta ao consumidor final (vide Figura 8).

#### 4.4.2 Indústria Frigorífica

Os abates controlados são realizados em frigoríficos de inspeção municipal, estadual ou federal. Onde os animais poderão chegar vindo de uma propriedade rural (produção), ou de feiras e leilões, desde que conste a GTA (Guia de Trânsito Animal) e nota fiscal, dos animais.

Apesar de existir uma portaria para tipificação de carcaças ovinas, esta não é utilizada com regularidade nos frigoríficos do estado. Um dos maiores gargalos que atravancam o desenvolvimento da cadeia produtiva de ovinocultura de corte, juntamente como abigeato, é justamente a falta de fiscalização nos abates. Ou melhor, o grande número de abates clandestinos que ocorrem em todo estado, com venda de carcaças de modo informal.

Apesar da dificuldade de obtenção de um dado preciso do número total de abates de ovinos no estado, apresentamos algumas estimativas sem possibilidade de confirmação. As quais foram formuladas buscando retratar a realidade dentro das limitações apresentadas.

De acordo com dados divulgados na Câmara Setorial da Ovinocultura, elaborados através de uma parceria de entidades, além dos 170.270 abates controlados pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) e Inspeção Estadual (CISPOA) em 2002, foi estimado um número de 250.000 abates clandestinos. O que resultaria num total de 420.270 abates no Rio Grande do Sul durante o ano de 2002. A Figura 9 demonstra o número de abates controlados pelo SIF e CISPOA, com uma retrospectiva de 1998 até 2002.

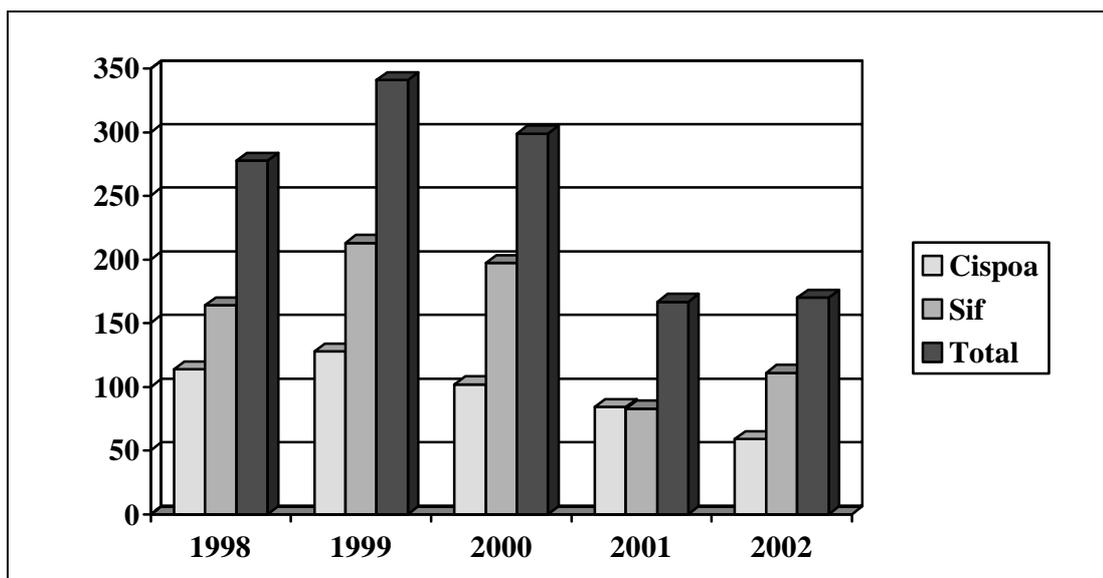


Figura 9: Histórico de abates controlados no estado a partir de 1998 até 2002.

Fonte: Rio Grande do Sul. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento - SAA, 2003.

#### **4.4.3 Distribuição e Comercialização**

Na distribuição verifica-se a existência de uma grande dificuldade na relação cliente-fornecedor, principalmente em função da sazonalidade de produção e inconstância da qualidade dos produtos, condições indispensáveis para manter a fidelidade do consumidor.

Os pontos de venda para carne de cordeiro são restaurantes, lojas de carnes e grandes redes de varejo, além de redes médias, pequenos mercados e açougues.

Para Kotler (1996), o varejo envolve as atividades da venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Portanto, qualquer organização que utiliza esta forma de venda, no caso tanto o ponto de venda da empresa quanto a rede de varejo contratante, estão praticando varejo.

Neste sentido, existem alguns casos de produtores que praticam o varejo, já que estão levando seu produto diretamente ao consumidor final, dentro da formalidade. Porém, maiores esclarecimentos sobre este e outros aspectos relativos a distribuição e comercialização, serão esclarecidos somente no transcorrer da pesquisa, a partir da coleta de dados primários. Visto que, não se dispõe conhecimento sobre a forma de funcionamento destes elos, além da escassez de dados secundários que se refiram a esta etapa da cadeia de ovinocultura no estado.

#### **4.4.4 Ambiente Institucional e organizacional**

O ambiente institucional e organizacional, embora nem sempre considerados quando se delimita as cadeias produtivas para estudo, são indispensáveis para seu funcionamento e sustentabilidade.

Para Zylbersztajn (2000), estes são os agentes que realmente fazem os sistemas funcionarem, atuando como margens para o fluxo das cadeias. Ressaltando que as mudanças nas organizações podem ocorrer com rapidez, o que não ocorre com frequência nas instituições.

Segundo o mesmo autor, ambiente institucional compreende as “regras do jogo”, os sistemas político e legal, cultura, educação e tradições das diferentes sociedades. Enquanto o ambiente organizacional compreende as estruturas que sustentam as cadeias. Tais como: empresas, universidades, entidades de classe e cooperativas.

Na cadeia de ovinocultura gaúcha o ambiente institucional inclui uma cultura e tradição que exerce forte influência no desempenho da cadeia. Por um lado, estas instituições

trazem vantagens, refletidas na habilidade de conduzir as criações e conhecimento das adversidades referentes a produção, que podem facilitar o manejo produtivo e ações estratégicas neste elo. Por outro lado, limitam a percepção dos agentes em relação às inovações tecnológicas, tendências de gestão e de mercado.

Ou seja, de um modo geral os produtores ficam limitados a uma visão restrita da sua atividade ou apenas da cadeia na sua região, sem vislumbrar as oportunidades existentes e as mudanças necessárias para aproveitá-las.

Entretanto, esta falta de competitividade dos agentes também tem influência de questões de ordem política e econômica. Os efeitos de crises econômicas com reflexos na agropecuária brasileira marcaram profundamente produtores que ainda apresentam resistência a mudanças. Certas mudanças institucionais, políticas e legais ainda são pouco consideradas por produtores rurais do Rio Grande do Sul, em função da cultura e da tradição.

De certa forma, o governo tem fomentado a reestruturação da cadeia de ovinocultura através de ações no ambiente institucional e organizacional, com limites muito estreitos entre as mesmas. No ambiente institucional além de crédito rural, com linhas direcionadas exclusivamente para ovinocultura, existem esforços que visam regularizar a cadeia através de legislações adequadas.

De acordo com Silva (2002) o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), regulamentou o sistema Nacional de Tipificação de Carcaças Ovinas em 26 de dezembro de 1990 (Portaria 307). Entretanto, a nível nacional esta portaria não está sendo sistematicamente obedecida pelos agentes da cadeia produtiva.

No ambiente organizacional, existe a atuação de organizações como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e a Empresa Estadual de Extensão Rural (EMATER), com programas de pesquisa e extensão direcionados à ovinocultura. Além disso, destacam-se outras ações como uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nacional para fomentar ações na cadeia de ovinocultura, o programa “Juntos para Competir”, que atua a nível estadual através de uma parceria entre SEBRAE-RS, Federação de Agricultura do Rio Grande do Sul (FARSUL) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do estado (SENAR-RS), visando o desenvolvimento da agropecuária gaúcha.

Além destas iniciativas, em 2004 houve o lançamento oficial do Pólo Regional de Ovinocultura, um programa que visa a recuperação da ovinocultura rio-grandense direcionado para a metade sul do estado. O Pólo terá como base de atuação as Cooperativas de Lãs que

ainda estão em atividade, as quais estão localizadas nos municípios de Quaraí, São Gabriel e Jaguarão.

Fazem parte deste programa várias entidades ligadas ao setor agropecuário e a ovinocultura. Dentre estas estão: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, Associação Riograndense de Empreendimentos e Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimentos - MAPA, Secretaria Estadual da Agricultura - SAA, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Rio Grande do Sul - SENAR-RS, Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul - FARSUL, Associação Brasileira de Criadores de Ovinos - ARCO, Federação das Cooperativas de Lãs - FECOLÃ, as indústrias Paramount Lanosul e Lanobrasil, Cooperativa de Lãs Mauá Ltda., Cooperativa de Lãs Tejupá Ltda. e Cooperativa de Lãs Quaraí Ltda..

#### **4.5 O Caso de Coordenação na Cadeia Produtiva de Ovinocultura do Uruguai**

A fim de exemplificar as iniciativas de coordenação na cadeia de ovinocultura, no presente item é apresentado um caso bem sucedido de coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura do Uruguai.

Apesar de um contexto macroeconômico e institucional distinto, existem algumas semelhanças entre a iniciativa de coordenação do Conselho Regulador Herval *Premium* e o “Operativo Cordero Pesado”, iniciativa em andamento desde 1996, que será descrita a seguir.

Entretanto, primeiramente é oportuno descrever algumas considerações sobre o contexto geral da cadeia da carne ovina do Uruguai e principalmente do ambiente institucional, devido à sua importância no desempenho da coordenação.

##### **4.5.1 O contexto atual da cadeia de ovinocultura de corte do Uruguai**

Comparando-se o Uruguai com o sul e sudeste do Rio Grande do Sul, encontram-se semelhanças em relação ao clima, à finalidade das criações de ovinos, às raças criadas, aos fatores restritivos e sistemas de produção utilizados. Além disso, o Uruguai sempre exerceu uma grande influência sobre a pecuária gaúcha. O foco em sistemas de produção ovina historicamente voltados para raças com aptidão para produção de lã também é uma característica de ambas regiões, cuja proximidade contribuiu para tornar semelhantes os hábitos, práticas, tradições e a própria forma de vida do produtor rural (COIMBRA, 1993).

Apesar destas semelhanças, o Rio Grande do Sul e o Uruguai apresentam grandes diferenças com relação à importância econômica da ovinocultura. Enquanto no Rio Grande do Sul a ovinocultura é uma atividade de importância regionalizada, no Uruguai contribui de forma destacada nas exportações nacionais, com a lã e com a carne, o que confere importância econômica e social da atividade para o povo e para o governo uruguaio.

Com um rebanho ovino em torno de 9 milhões de cabeças e com abate que varia entre 720 e 750 mil cabeças por ano (Salgado, 2004a), o país exportou em 2002 cerca de 10 mil toneladas de carcaça, um terço de sua produção, atingindo uma média de U\$ 3.253 por tonelada.

O Brasil é o principal destino da carne uruguaia, importando 41% do total. Logo a seguir estão: Reino Unido (23%), França (13%) e Alemanha (5%) (MONTOSSI, informação verbal)<sup>2</sup>.

Apesar do bom desempenho nas exportações, Salgado (2004a) salienta que a situação atual da produção ovina é muito diferente a de alguns anos atrás. Em função da redução do estoque de ovinos e da estrutura do rebanho mais criadora.

A inserção da ovinocultura nos sistemas mistos de pecuária e dentro do setor agropecuário mudou significativamente, deslocando a produção ovina para áreas de recursos naturais mais pobres do país onde o investimento em pastagens naturais está abaixo da média nacional.

Em contrapartida com a valorização da carne ovina no mercado internacional e a característica eminentemente exportadora desta cadeia, abre-se um caminho para explorar seu potencial produtivo que exige um grau de eficiência tecnológica para garantir a qualidade dos produtos.

Segundo Montossi (2004, informação verbal)<sup>2</sup>, o volume e a qualidade da carne ovina produzida no Uruguai compreendem o principal desafio a ser resolvido na cadeia produtiva de ovinocultura do país, são restrições para a consolidação e desenvolvimento dos mercados atuais e para abertura de novos mercados.

Diante deste desafio, o desenvolvimento da diferenciação e do valor agregado para as carnes uruguaias pode ser uma solução para aumentar a competitividade no mercado internacional. Ou seja, uma estratégia para conquistar o mercado pela qualidade e não pela quantidade.

Neste sentido, algumas instituições uruguaias que desempenham funções na cadeia da carne ovina voltam o foco para a organização da cadeia, coordenação do mercado e elaboração de programas de produção de carne de qualidade que atenda as exigências de

mercado. Além da meta fixa de aumentar a produtividade do rebanho ovino que é a única possibilidade de aumento do volume de carne produzida.

#### **4.5.2 Ambiente Institucional da cadeia uruguaia**

A cadeia de ovinocultura do Uruguai, desde muitos anos, tem uma estrutura institucional de apoio. São instituições de investigação agropecuária e extensão rural mantidas por produtores e pelo governo.

O Secretariado Uruguayo de la Lana - SUL, desempenha papel importante na cadeia com atuação direcionada exclusivamente para ovinocultura. Esta instituição foi fundada por iniciativa dos ovinocultores para ser um centro de pesquisas e desenvolvimento de tecnologias para lã e que atualmente desempenha funções também com foco na carne ovina. O SUL executa trabalhos de extensão rural adaptando os experimentos à realidade das regiões produtivas uruguaias.

As atividades de pesquisa e extensão rural são desenvolvidas também por outras instituições, dentre as quais citamos: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - INIA e o Instituto Nacional de Carnes - INAC.

O INIA é uma instituição de pesquisa que fomenta o desenvolvimento da agropecuária Uruguaia, com atuação em diversas cadeias produtivas, procurando focar suas propostas tecnológicas numa visão integral das cadeias agroindustriais. Seus projetos de investigação e desenvolvimento têm forte interação e participação ativa dos diferentes integrantes da cadeia (MONTOSI *et al.*, 2004).

O INAC é uma instituição que tem um segmento de pesquisa de carne ovina e bovina. Dentre suas funções estão a pesquisa de mercado, gerando informações para produtores e frigoríficos, e a promoção da carne uruguaia no mercado internacional, que tem sido fator determinante na conquista de novos mercados.

Estas instituições mantêm uma excelente interação entre si e com os produtores realizando trabalhos conjuntos, como a auditoria na cadeia da carne ovina realizada em 2003, através de uma parceria de INIA e INAC com outras instituições.

De acordo com Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - INIA (2003), a Auditoria de Qualidade da Cadeia da Carne Ovina, teve como função básica diagnosticar os problemas existentes. Dentre as conclusões desta auditoria consta a necessidade de melhorar a coordenação da cadeia e obter maior transparência na mesma.

A coordenação da cadeia foi apontada como um aspecto básico a ser seguido, pois o produtor precisa receber mais sinais de o que o mercado quer, a indústria precisa ser mais explícita quanto às características do produto que deseja e precisa haver uma coordenação entre demanda e oferta.

Os produtores reclamam por transparência em relação às informações tecnológicas e a comercialização, exigem mais informações sobre comercialização e em relação às perdas produtivas no abate e processamento da carne, bem como os fatores do manejo que influenciam nos resultados deste processo (INIA, 2003).

Existe um compromisso de melhora contínua da qualidade da carne ovina do Uruguai, sendo necessário aprofundar ações para estabelecer estratégias e transformar as ameaças que o país sofre em oportunidades. Porém “[...] a competitividade, diferenciação e valor agregado da cadeia da carne uruguaia deve ser baseada no compromisso e visão compartilhada entre todos os agentes da cadeia [...]” (MONTOSI, 2004, informação verbal)<sup>2</sup>.

Neste panorama, onde a carne ovina passa a ser um produto de destaque na economia do país, o SUL desempenhou um papel importante para o desenvolvimento econômico e social do meio rural através da ovinocultura, a partir de uma iniciativa de coordenação da cadeia que é descrita detalhadamente a seguir.

#### **4.5.3 A iniciativa de coordenação do “Operativo Cordero Pesado SUL”**

Em função da desvalorização da lã o SUL passou a buscar uma solução para a reestruturação da ovinocultura. A instituição percebeu que necessitava ampliar o enfoque de atuação, devido à necessidade de encontrar uma forma para garantir retorno econômico satisfatório a partir da criação de ovinos.

Vislumbrando aproveitar a oportunidade de valorização e demanda pela carne ovina no mercado internacional, o SUL começou a estruturar um programa que permitisse a coordenação no mercado e na cadeia produtiva da carne ovina como um todo.

A demanda existia, mas não existia a oferta e a forma de criá-la era através da integração, neste caso a coordenação dos agentes e do mercado era necessária. O objetivo era ajudar o mercado a funcionar através de estímulos, até que fosse capaz de funcionar sozinho. Para tanto, optou-se pela diferenciação de produtos a fim de obter maior valorização no mercado. O que exigiu uma integração que não funcionou por contratos, mas por compromisso moral, através da organização da produção e da comercialização. Onde as partes envolvidas sempre cumpriram com seus compromissos (Salgado, 2004, informação verbal)<sup>3</sup>.

A instituição passou a desenvolver pesquisas sobre a carne ovina e a melhor forma de obter um produto de qualidade, considerando as potencialidades e limitações da ovinocultura uruguaia e também as exigências do mercado internacional (a partir de pesquisas de mercado). Assim surgiu a iniciativa do “Operativo Cordero Pesado SUL”.

O programa foi denominado “Cordero Pesado”, porque o produto deveria ser um animal jovem, mas pesado e que permitisse ao criador usufruir a primeira esquila (tosquia dos ovinos, manejo necessário para o bem-estar do animal e que permite a obtenção da lã como produto de comercialização).

De acordo com Salgado (2004, informação verbal)<sup>3</sup>, as pesquisas e oferta de informação aos produtores ocorreram entre 1991 e 1995, em 1996 ocorreu o primeiro abate. Houve um auxílio do Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, que financiou o projeto de validação tecnológica, onde participaram 26 produtores com um total de 10.000 cordeiros abatidos. Os animais estavam distribuídos em distintas regiões com condições naturais e raças diferentes, mas com um mesmo pacote tecnológico desenvolvido e acompanhado pelos técnicos do SUL. Neste teste da tecnologia o resultado obtido a campo nas diferentes regiões do país foi praticamente o mesmo dos experimentos científicos. Esta foi uma etapa de aprendizagem para produtores, técnicos e indústria. Nesta fase o Frigorífico San Jacinto foi um parceiro do SUL através de investimentos em tecnologias necessárias para o processamento e adequação do produto ao mercado.

O “Cordero Pesado” era o produto que o mercado queria, mas ninguém conhecia. A indústria não sabia como vender e o produtor não sabia como produzir, no entanto ambos constataram os benefícios na medida que se adaptaram ao programa. O produto teve uma aceitação excelente no mercado, tanto que no segundo ano, em 1997, foram abatidos 150.000 cordeiros, aumentando para cinco o número de frigoríficos participantes. As condições de comercialização e a quantia de cordeiros que seriam abatidos eram previamente fixadas, mas este processo não ocorreu em 2004, quando se estabeleceu o preço e os frigoríficos abateram tudo o que foi possível, excedendo o número de abates programado (Salgado, 2004, informação verbal)<sup>3</sup>.

Existe um guia de normas de manejo, nutrição e sanidade do “Cordero Pesado” para orientar o produtor. De acordo com o Secretariado Uruguayo de la Lana - SUL (1999), os produtores participantes têm seu trabalho fundamentado na consciência de que estão trabalhando para obter um produto de qualidade, que satisfaz as necessidades de um mercado exigente, e esta qualidade deve estar presente em cada um dos cordeiros que compõem o lote. Visto que, o posicionamento do produto no mercado depende, em grande parte, de sua

homogeneidade para aumentar a confiança do consumidor ao longo do tempo e criar a fidelidade.

As normas criadas para regulamentar o “Operativo Cordero Pesado” foram desenvolvidas para padronizar o produto, a carne obtida a partir de cordeiros criados em diferentes regiões do país. Os animais abatidos seguem as seguintes normas:

- idade: 13 meses de idade, com dente de leite;
- peso: oscila em função do frigorífico de destino;
- condição corporal individual: deve ser de 3,5 (dentro de uma escala de mensuração do engorduramento da caraça com variação de 1, muito magra, a 5, extremamente gorda);
- lã: os animais devem estar com a lã entre 1 a 3 centímetros de comprimento;
- raças: são aceitos animais de todas as raças;
- os animais com mais de 7 meses deverão estar castrados e com a cola cortada.

O SUL realiza ações de capacitação para grupos de produtores em diferentes regiões do país, com assistência individual quando necessário. No momento em que o produtor tiver um lote de cordeiros prontos para o abate comunica um técnico credenciado do SUL, que acompanhará os animais no frigorífico. Depois que o cordeiro estiver no frigorífico, for inspecionado e estiver dentro das normas de avaliação, receberá o selo de qualidade SUL (SUL, 1999).

Salgado (2004, informação verbal)<sup>3</sup> considera o selo como uma certificação de qualidade interna para balizar o preço. Visto que, o selo SUL não consta na carne como uma marca, só vai até o abate dos animais. O desenvolvimento da marca a nível internacional seria muito caro, já que toda carne do “Cordero Pesado” é exportada.

Em 2002 o “Operativo Cordero Pesado” abateu 280 mil cordeiros, 38 % do total de abate de ovinos do país, que foi de 743, 2 mil ovinos e 83% da produção total de carne de cordeiro (SUL, 2003a).

O “Cordero Pesado” foi criado a fim de valorizar a carne ovina produzida no Uruguai, através da otimização dos níveis de qualidade do produto, pois com a pequena escala de produção o país só poderá diferenciar-se e competir com base em atributos de qualidade. O produto destina-se a países que reconhecem o valor adicional da carne (SUL, 2003b).

Para atingir o êxito do programa, produtor e indústria se adequaram as exigências, que permitiram o equilíbrio entre padronização do produto, formação de uma cultura de produção, a evolução do conhecimento e, sobretudo, a criação de uma cadeia produtiva bem integrada. Entretanto, é preciso manter em mente os níveis de exigência que os mercados demandam,

garantida pelo controle de qualidade pré-abate para manter padrão dos lotes e do produto final. O cuidado que for direcionado a estes detalhes determinará a manutenção do valor do produto e o acesso à melhores mercados no futuro (SUL, 2003b).

Apesar disso, há espaço para melhorias principalmente no que se refere a obtenção de um maior volume de carne produzida e a eficiência dos negócios agropecuários.

Cabrera (2003) considera que há novas modalidades de relacionamentos comerciais possíveis entre produtores que podem auxiliar no desenvolvimento da ovinocultura no país. Tanto que estão surgindo iniciativas de parcerias entre produtores para aumentar a eficiência dos sistemas de produção a fim de preparar o “Cordero Pesado SUL”.

Na cadeia de ovinocultura uruguaia existe uma clara distinção entre produtores criadores e invernadores. Os produtores criadores desenvolvem apenas a atividade de cria, onde o rebanho é constituído por matrizes e reprodutores com objetivo de obter o maior número possível de cordeiros.

Enquanto os invernadores utilizam sistema produtivo focado na terminação de cordeiros. Este segmento compra cordeiros magros de produtores criadores e prepara os mesmos com manejo nutricional e sanitário adequado para atingir o peso de abate. Estes diferentes grupos têm formado parcerias, nestes casos ocorre integração dentro do elo da produção.

Salgado (2004, informação verbal)<sup>3</sup>, cita a experiência como técnico do SUL na estruturação de um destes grupos, o “Cordero del Este”. Neste caso um dos benefícios atingidos foi fazer com que todos percebessem quanto tinham a ganhar, pois os dois ganham mais, criadores e invernadores, de forma contrária o programa não funcionaria.

No caso deste grupo hoje existe uma coordenação forte, há ganhos reais e os mesmos são distribuídos, mas a sustentação deste programa é o “Operativo Cordero Pesado”, que aumentou o preço de mercado para animais de alta qualidade. O SUL garante a qualidade dos cordeiros “del Este”, no momento de repasse do criador para o invernador e deste para o frigorífico, onde os mesmos chegam dentro das normas de padrão do “Cordero Pesado” e aptos a receber o selo de qualidade do SUL (Salgado, 2004, informação verbal)<sup>3</sup>.

Como o grupo soma um número total de cordeiros para abate significativo, entre 7000 a 8000 por ano, já ocorreu casos de negociação com frigoríficos em relação as condições de pagamento, considerando todo o lote dos vários produtores. O que demonstra o poder de barganha do grupo.

#### **4.5.4 Considerações Sobre a Iniciativa de Coordenação do “Operativo Cordero Pesado”**

Fazendo uma análise do desempenho da iniciativa do “Operativo Cordero Pesado” até o momento, Capurro (2004, informação verbal)<sup>5</sup> salienta que sem um esquema de coordenação seria difícil desenvolver um produto novo como o “Cordero Pesado”. Para Capurro os benefícios de coordenação, a integração na cadeia, a comunicação entre os agentes e os acordos entre eles são essenciais para ter um produto diferenciado e é neste sentido que o SUL procura trabalhar.

Os consumidores de carne exigem e estão dispostos a pagar mais por produtos com atributos de qualidade e procedência garantida, para satisfazer esta demanda é necessário formar estratégias competitivas em todos os níveis da cadeia, em função disso a indústria está evoluindo da venda da carne como commodity para um produto diferenciado (MONTOSI *et al.*, 2004).

Entretanto se não existirem instituições que trabalhem para promover a coordenação, a cadeia da carne fica a mercê de um mercado indiferenciado de commodity, sem valor agregado (Capurro, 2004, informação verbal)<sup>4</sup>.

Para Salgado (2004, informação verbal)<sup>3</sup>, o próprio mercado precisa confirmar esta situação, os efeitos de coordenação, a diferenciação e a valorização dos produtos, isto ocorre atualmente com o caso do “Cordero Pesado” no mercado de carne ovina do Uruguai.

De acordo com Salgado (2004, informação verbal)<sup>3</sup>, hoje o programa é uma realidade no país, mas é algo que foi imposto. Finalmente os preços estão refletindo uma situação nova, de maior valorização por uma determinada categoria. O preço fixado pelo mercado está “premiando” este novo produto e sua qualidade. Porém, o técnico considera a coordenação não é nada fácil, segundo ele quando se coloca agentes para negociar, passam-se dias até alcançar algo que o mercado faz em um minuto.

---

<sup>5</sup> CAPURRO, G. Comunicação Pessoal na “Jornada com representantes de los medios de prensa”, Centro de Investigación y Experimentación “Dr. Alejandro Gallinal”, Secretariado Uruguayo de la Lana, Cerro Colorado, Florida, Uruguay, 10 nov. 2004

## **5 CONSELHO REGULADOR DO CORDEIRO HERVAL *PREMIUM***

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* é uma organização baseada no associativismo, que surgiu a partir de uma iniciativa dos produtores a fim de organizar e coordenar a cadeia produtiva de ovinocultura na região Sul do Rio Grande do Sul.

A iniciativa começou em 1999 com o primeiro abate de cordeiros. Conforme diz o nome, trata-se de um conselho que regula a oferta de carne de cordeiro, um produto que tem como diferencial o padrão de qualidade e a garantia de origem da região da serra do sudeste, incluindo o município de Herval.

Os elos da cadeia produtiva que participam do Conselho Regulador Herval *Premium* são: produtores e distribuidores, que formam uma aliança mercadológica, sendo que a industrialização é terceirizada. Dentre os objetivos do Conselho estão a regularidade de abate e a constância de carcaças de qualidade, obtidas a partir de animais selecionados em propriedades localizadas na região da serra do sudeste que participam do programa.

### **5.1 Estrutura Organizacional**

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* funciona como uma associação de produtores, mas é registrado como Conselho Regulador. O que impede que realize transações comerciais, que são garantidas através da parceira com os distribuidores, que emitem as notas fiscais.

Ou seja, o Conselho apenas coordena a avaliação e o abate dos animais e repassa a remuneração dos distribuidores para os produtores. Portanto, funciona como coordenador da relação entre produtores e distribuidores. Os quais remuneram os produtores, o frigorífico, o transporte dos animais e das carcaças, o serviço de avaliação dos técnicos à campo.

A remuneração da estrutura burocrática do Conselho é obtida a partir da venda das peles dos cordeiros abatidos, o valor da venda é repassado para pagar os funcionários e custos operacionais do Conselho.

O Conselho possui uma diretoria e dois funcionários que auxiliam na operacionalização do programa, também fazem parte do Conselho técnicos cadastrados ao programa que fazem a seleção dos animais à campo. Estes componentes e suas funções são descritas de forma mais detalhada a seguir:

- Produtores: os produtores da região de atuação do Conselho participam por adesão voluntária, não há restrições quanto ao número de cordeiros entregues e tampouco obrigação de entregar todos os meses;

- Diretoria: a diretoria é composta por presidente, vice-presidente, tesoureiros, secretários, conselho fiscal e diretores são preenchidos por produtores escolhidos para representar os demais, a diretoria centraliza as decisões do Conselho;

- Funcionários: um técnico responsável pela avaliação das carcaças no frigorífico e pela apuração dos resultados e uma secretária que auxilia na elaboração dos dados e programação dos embarques através do Centro de Atendimento ao Produtor - CAP;

- Técnicos: os técnicos são credenciados para avaliação dos animais nos diferentes municípios de atuação do Conselho.

A diretoria realiza reuniões semanais onde há revisão dos resultados, planejamento de novas ações e ajustes frequentes nos acordos vigentes nas alianças com os distribuidores.

## **5.2 Região de atuação**

A área de abrangência do Conselho Regulador Herval *Premium* é a região Sul do Rio Grande do Sul, mais especificamente na região da Serra do Sudeste e atua em seis municípios: Herval, Arroio Grande, Jaguarão, Pedras Altas, Pinheiro Machado e Piratini.

Outros municípios da região que poderiam participar de forma mais representativa no programa, Pedro Osório e Cerrito, Caçapava do Sul, Canguçu, Santa Vitória do Palmar, Capão do Leão e Pelotas.

A expansão do programa para outros municípios requer muita cautela e só poderá ser obtida através de uma consolidação gradativa. O Conselho evita criar expectativas que não possa cumprir, evitando os fracassos do associativismo que os produtores consideram comuns na região (SILVEIRA et al., 2004).

### 5.3 Preceitos da formação

A idéia de formar o Conselho surgiu aos poucos e teve como marco fundamental reuniões de produtores rurais do município de Herval, que buscavam alguma solução para reestruturar a ovinocultura na região. No princípio os produtores não tinham convicção de qual seria a melhor alternativa e chegaram a estudar outras possibilidades como a construção de uma indústria, que foram desconsideradas por serem inviáveis.

Considerando a baixa oferta de animais de qualidade no mercado e o potencial produtivo da região, o grupo identificou que havia a necessidade de organizar a oferta e a possibilidade de explorar as características intrínsecas do produto da região como um diferencial, a fim de agregar valor a carne ovina.

Uma das principais atribuições do Conselho é garantir ao consumidor final um produto tradicional e diferenciado que é identificado com um selo de qualidade, “Cordeiro Herval *Premium*”. Que remete à imagem do cordeiro criado em pastagens naturais da Serra do Sudeste, no Rio Grande do Sul (SILVEIRA *et al.*, 2004).

Definidos estes objetivos o Conselho estruturou um programa para manter a oferta constante de carne ovina de qualidade no mercado e agregar valor ao ovino produzido na região da serra do sudeste.

Neste processo, de acordo com Azevedo (2003, informação verbal)<sup>6</sup> a busca pela oferta de um produto diferenciado surgiu como uma ferramenta de indução ao associativismo e assim os produtores se uniram entorno de um objetivo comum.

A visão de cadeia foi difundida no início do funcionamento do programa através de campanhas publicitárias e palestras ministradas principalmente para produtores, em seminários e feiras agropecuárias.

### 5.4 Programa de seleção de cordeiros

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* mantém um programa de coleta de cordeiros por município e microrregião, oferecendo ao produtor uma oportunidade constante de venda e embarque da produção do produto, uma alternativa de comercialização que permite colocação escalonada no mercado dos animais prontos para abate, sem que o produtor necessite esperar para formar grandes lotes de venda.

---

<sup>6</sup>AZEVEDO, F. S. Comunicação pessoal, São Lorenzo do Sul, 20 nov. 2004.

Manter a oferta constante de produtos de alta qualidade é um objetivo do programa atendido através do cumprimento de uma série medidas e normas descritas a seguir.

Sendo que o respeito destas normas garante o padrão de qualidade do Cordeiro Herval *Premium*. O que é essencial visto que através dela e da valorização de um produto regional o programa conseguiu agregar valor ao produto.

O Conselho considera que esta valorização foi possível porque a carne foi aceita pelo mercado como um produto diferenciado.

#### **5.4.1 Produção**

Os animais são produzidos em diferentes estabelecimentos dos produtores participantes, podem ser de qualquer raça ovina, mas devem ser preparados em um sistema produtivo de engorda (ou terminação) que permita atingir os parâmetros de seleção do Conselho Regulador Herval *Premium*.

Uma das peculiaridades do programa é jamais falar em raça para não dividir o produtor. Visto que o mais importante é ter qualidade e acabamento de carcaça (MUNHOZ, 2004).

Dentre os estabelecimentos que participam do Conselho há uma variedade de sistemas produtivos. Tanto no que diz respeito às tecnologias empregadas, tornando o sistema mais ou menos intensivo, quanto ao tamanho das propriedades.

A organização da produção e o incentivo para maior participação dos produtores são preocupações constantes do Conselho. Que busca organizar a oferta dos vários produtores dos municípios participantes a fim de poder atender o número de cordeiros que consta no acordo com os distribuidores.

#### **5.4.2 Parâmetros de seleção**

Os animais selecionados para abate pelos técnicos do Conselho devem se adequar a parâmetros de seleção pré-estabelecidos, que foram definidos a partir de um trabalho realizado em parceria com o Grupo de Ovinocultura (GOVI) do departamento de zootecnia da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), com objetivo de obter o produto adequado para atender as exigências do mercado consumidor. Tais parâmetros são descritos a seguir:

- Idade: até um ano de idade, com “dente de leite”;
- Peso: entre 30 e 40 kg;

- Condição corporal: índice de condição corporal entre 3 e 3,5, que representa uma carcaça normal ou ligeiramente engordurada.

Quando o produtor tem interesse que seus cordeiros sejam avaliados entra em contato com o Conselho que encaminha um técnico para ir até a propriedade avaliar os animais individualmente, em seguida é agendado o embarque dos animais selecionados.

A técnica utilizada pelo Conselho para apreciação da condição corporal é baseada na metodologia científica elaborada pela Meat and Livestock Commission, MLC (OSÓRIO; OSÓRIO, 2004). A avaliação é realizada mediante palpação de determinadas regiões do corpo do animal que refletem o estado de engorduramento do cordeiro vivo, através da palpação os animais são classificados de acordo com uma escala que varia de 1 a 5.

Através deste procedimento de seleção os produtores podem embarcar apenas os animais que estão realmente aptos, sem a necessidade de completar uma carga fechada, como ocorre em outros sistemas de comercialização. Este processo permite um melhor resultado econômico por animal.

#### **5.4.3 Abate e avaliação das carcaças**

De acordo com Munhoz (2004), a regularidade de abate é uma das maiores preocupações do Conselho. Tem ocorrido de dois a três abates por mês, mas a meta é estabelecer abate quinzenal.

Os abates são programados de acordo com a oferta de cordeiros nos municípios participantes do programa. Após a seleção dos animais é agendada uma data para o embarque. Para completar a carga os técnicos reúnem cordeiros de diversos produtores, buscando formar uma rota dentro de um mesmo município ou entre municípios vizinhos. O serviço de transporte é terceirizado e pago pelo distribuidor.

O abate dos animais selecionados é realizado em um frigorífico de Inspeção Sanitária Estadual no município de Pelotas. Desta forma o deslocamento dos animais vivos até o local do abate não se torna muito oneroso, entretanto é permitida apenas a comercialização interestadual das carcaças.

O serviço de abate é terceirizado, mas o Conselho interfere e opina nas condições de abate e conservação das carcaças.

No frigorífico as carcaças são avaliadas por um funcionário do Conselho, que acompanha todos os abates, e por membros do GOVI, que também avaliam as carcaças e

confrontam resultados do frigorífico com a avaliação realizada pelos técnicos de campo nos cordeiros vivos.

Após a avaliação as carcaças que estão dentro do padrão do programa, são resfriadas e entregues aos dois distribuidores parceiros, que fazem o processamento e a distribuição dos cortes de carne, nos quais imprimem sua marca juntamente com o selo de qualidade “Cordeiro Herval *Premium*”.

#### **5.4.4 Retorno de informações**

No momento do abate o funcionário do Conselho coleta dados de cada carcaça reunindo informações dos lotes de diferentes produtores.

Os dados coletados são enviados aos produtores, que recebem um relatório de abate por lote de cordeiros enviados para o programa. Onde constam informações referentes ao peso dos animais no embarque na propriedade, peso da carcaça fria, rendimento da carcaça, avaliação de acordo com o grau de engorduramento, valor pago por quilo e estado sanitário dos animais.

Desta forma os produtores podem acompanhar o desempenho dos lotes enviados para abate, fazendo correções no sistema produtivo e manejo sanitário quando necessário.

#### **5.4.5 Remuneração**

Os animais selecionados pelo Conselho são vendidos aos distribuidores parceiros no momento de embarque na propriedade, portanto a nota fiscal de produtor é emitida em nome de uma das empresas distribuidoras, Cabanha Alice ou Santa Fé.

O Conselho tem contratos informais com estas empresas que repassam a remuneração para os produtores dentro de 30 dias a partir do embarque. O Conselho recebe dos distribuidores o valor referente à remuneração dos técnicos e repassa aos mesmos, este valor é equivalente a 2% do valor total dos animais selecionados e comercializados.

#### **5.5 Parcerias de cooperação**

A iniciativa de coordenação do Conselho funciona graças à competência e atitude dos produtores, mas também em função das parcerias estabelecidas nos distintos estágios da cadeia. Estas parcerias permitem o funcionamento do programa, sendo que a principal é a

aliança formada com os distribuidores, conforme salienta Azevedo (2004, informação verbal)<sup>4</sup>:

[...] é fundamental referir que nos constituímos em uma aliança mercadológica formada entre os produtores e os dois distribuidores, que respondem pela comercialização: Cabanha Alice e Distribuidora Santa Fé. Sem o esquema de comercialização referido todo nosso trabalho seria inútil.

Além da aliança com as empresas distribuidoras, Cabanha Alice e Santa Fé, o Conselho formou outras parcerias que são descritas a seguir.

### **5.5.1 Distribuidores**

Na aliança entre o Conselho e os distribuidores não existem contratos formais assinados, apenas um acordo e o compromisso moral entre os agentes. Entretanto, os reajustes neste acordo pré-determinado são registrados nas atas de reuniões do Conselho. O cumprimento do compromisso moral garante ao Conselho um canal de comercialização durante todo o ano.

No acordo com os distribuidores é responsabilidade do Conselho informá-los sobre a previsão de abate de cada mês, ou seja, o número de cordeiros que serão selecionados por mês.

Além disso, está determinado entre estes parceiros que 80% da distribuição do produto é realizada na grande Porto Alegre e 20% na região de Pelotas e Rio Grande. Sendo que, o mercado da capital é restrito a empresa Cabanha Alice, enquanto o mercado da região sul é responsabilidade da empresa distribuidora Santa Fé.

De uma forma geral, metade do volume total de carnes que levam o selo de qualidade do Conselho é destinada a grandes redes de varejo e a outra metade aos restaurantes e casas de carne.

### **5.5.2 Instituições de apoio**

A parceria existente com o grupo GOVI da UFPEL auxiliou no desenvolvimento dos objetivos do Conselho, das técnicas de seleção dos animais e avaliação das carcaças. Os processos de seleção dos animais e avaliação das carcaças são constantemente aprimorados pelo grupo de pesquisa, para que o produto atenda as exigências do mercado e que a seleção à campo esteja diretamente correlacionada com a avaliação das carcaças no frigorífico.

Além do apoio da universidade, através do grupo de pesquisa, o Conselho possui também parcerias com as prefeituras de Piratini e Pinheiro Machado, que disponibilizam funcionários com formação técnica para prestar assistência aos produtores que participam do programa de entrega de cordeiros para o Conselho. Estes funcionários também são cadastrados como técnicos do Conselho e realizam a seleção dos animais nestes municípios.

O Conselho recentemente formou parcerias com diversas instituições de apoio por intermédio de um projeto em andamento na região sul do estado, chamado Pólo Regional de Ovinocultura, descrito anteriormente.

### **5.6 Resultados do Programa de acordo com dados do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium***

De acordo com o presidente o Conselho Sérgio Munhoz (2004), antes da atuação do programa na região não existia oferta de cordeiro no período de abril a outono. Visto que a oferta era mais concentrada no final do ano, mas em função da atuação do Conselho atualmente a escassez ficou limitada apenas aos meses de abril e maio.

O Conselho consegue manter uma distribuição linear de abates ao longo do ano, que permite atender ao mercado e manter credibilidade com o consumidor final. O peso médio de carcaça fria de todos os animais abatidos está em torno de 14 kg, peso considerado ideal para suprir as exigências do mercado. Carcaças mais pesadas geralmente não têm boa aceitação no mercado, visto que são associadas à carne de animais velhos.

De acordo com Munhoz (2004), fatores como a baixa taxa de natalidade no rebanho ovino do estado, o clima e a recente valorização da lã, provocaram a queda na oferta de animais para abate. Esta conjuntura é preocupante para o Conselho, que considera a regularização da oferta um dos grandes desafios enfrentados pelo programa.

Em 1999 o Conselho abateu 6.062 cordeiros e desde 2000 o abate tem se mantido abaixo deste número. Ainda assim, em 2002 o abate do programa atingiu 27% do total de abates de ovinos, sob Inspeção Estadual na região Sul. Em 2004 foram abatidos 4800 animais, 1186 cordeiros a mais do que é apresentado na Figura 10, onde constam dados da participação de cada município no total de abates até setembro de 2004.

Nestes cinco anos de atuação o Conselho contou com a participação constante de produtores dos seis principais municípios em que atua. Entretanto, de acordo com os dados fornecidos pelo Conselho, considerando os abates até setembro de 2004, observa-se que apenas dois municípios tiveram crescimento constante: Piratini e Pinheiro Machado. Nestes

municípios o aumento na participação do total de abates do programa é atribuído a parceria com as prefeituras que disponibilizam assistência técnica aos produtores rurais participantes do Conselho, desde 2001.

Município	1999/2000		2001/2002		2002/2003		2003/2004	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Herval	2.554	43	789	15	1.097	22	702	19
P. Altas	1.779	29	1.459	28	540	11	603	17
Piratini	71	1	606	12	609	12	484	13
A. Grande	538	9	544	10	498	10	617	17
Jaguarão	328	5	361	7	596	12	304	8
P. Machado	510	8	1.481	28	1.505	30	707	21
outros	282	5		0	131	3	197	5
Total	6.062		5.240		4.976		3.614	

**Figura 10: Participação dos diferentes municípios da região no total de abate dos 5 anos de funcionamento do programa.**

**Fonte: Arquivos do Conselho.**

A cadeia produtiva do Conselho não prioriza o pequeno ou o grande produtor, mas o programa é considerado uma boa alternativa para pequenas propriedades. Os resultados dos abates do Conselho refletem a diversidade do perfil do produtor rural participante do programa. Na análise dos abates de 2002 a 2004, o grupo de produtores com maior participação foi aquele que entregou em média 20 cordeiros por ano. Em contrapartida há produtores que entregam mais de 100 cordeiros por ano. Estes dados que podem ser analisados na Figura 11.

Cordeiros por Produtor	2002	%	2003	%	2004	%
Até 20	44	37	51	43	46	44
De 21 a 50	42	35	43	36	32	30
De 51 a 100	18	15	17	14	17	16
Mais de 100	16	13	8	7	11	10
Total Produtores	120		119		108	
Cordeiro/Produtor	49		40		44	

**Figura 11: Abates – Perfil do Produtor**

**Fonte: Arquivos do Conselho.**

Além de eventuais palestras nas diferentes cidades em que atua, a partir de 2004 o Conselho passou a divulgar os resultados do programa mensalmente aos produtores através do Boletim Informativo do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium*.

## **6 RESULTADOS DA COORDENAÇÃO DO CONSELHO REGULADOR DO CORDEIRO HERVAL *PREMIUM***

O Conselho é uma organização de representação regional que estabeleceu uma aliança estratégica com distribuidores, a fim de levar a carne de cordeiro com qualidade diferenciada e com garantia de origem, do campo até o mercado consumidor.

De acordo do Azevedo (2004, informação verbal)<sup>4</sup> o Conselho é uma associação de produtores que faz pouco em termos de representação política, mas que por outro lado está no mercado, fato que não caracteriza uma associação voltada a defesa de interesses setoriais. O objetivo do Conselho é atuar de forma específica junto ao mercado, com foco na comercialização do cordeiro. De acordo com os produtores é esta diferença que faz a força do Conselho.

### **6.1 Motivação para iniciativa de coordenação e formação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium***

A iniciativa de coordenação foi vislumbrada pelos produtores como uma alternativa de atuação em um momento de inconformidade com os resultados obtidos com a atividade pecuária, em contrapartida aos altos preços de comercialização da carne ovina no varejo.

Frente a este cenário era necessário estabelecer uma estrutura mínima de cadeia capaz de garantir retorno econômico satisfatório da ovinocultura, encurtar o trajeto do produto desde o campo até o varejo, eliminando intermediários e rotas informais, para favorecer o elo da produção. Portanto, o que motivou os produtores a tomar a iniciativa de coordenação da cadeia foi a busca por maior competitividade da ovinocultura regional.

Diferente do que ocorre em outras cadeias onde o elo mais forte toma a iniciativa de coordenação, conforme colocado por Furlanetto (2002), neste caso foi o elo mais fraco da cadeia que tomou a iniciativa. Frente ao descontentamento com o sistema de comercialização vigente e a forma de organização da cadeia, os produtores buscaram uma forma de regular a

qualidade para obter um produto diferenciado e com valor agregado, determinando a coordenação da cadeia.

Naquele momento, apesar da valorização da carne ovina, os produtores não estavam vendo um reflexo positivo na produção. A fim de alterar esta realidade um grupo de produtores do município de Herval, no sul do Rio Grande do Sul, buscou a coordenação como alternativa para regular o mercado regional e aumentar os lucros da atividade.

Entretanto, a estrutura organizacional do Conselho impede a realização de transações comerciais, por este motivo a diretoria composta decidiu formar uma aliança com distribuidores para colocar o produto com o selo Cordeiro Herval *Premium* no mercado. A aliança foi constituída primeiramente com a distribuidora Cabanha Alice. O fato de ser uma empresa que já atuava há vinte anos no mercado de carne ovina, além do bom relacionamento entre o empresário e os produtores da diretoria, favoreceu o estabelecimento de uma aliança sem contratos, baseada apenas na confiança entre os agentes.

Posteriormente passou a fazer parte da aliança a distribuidora Santa Fé, uma empresa que surgiu a partir da aprendizagem de um dos produtores com a distribuidora Cabanha Alice. Atualmente as duas distribuidoras trabalham em comum acordo e levam o produto Herval *Premium* ao mercado consumidor em diferentes regiões do estado.

Na medida em que a proposta de atuação do Conselho já estava estabelecida, a redução do risco de mercado e a possibilidade de obter uma melhor remuneração, motivou os demais produtores a ingressarem no programa. A garantia de venda todo ano e a segurança de receber o pagamento, além da boa valorização do produto levou vários produtores a participarem do programa.

A formação do Conselho e a coordenação que exerce, com auxílio das parcerias desenvolvidas, revela a importância das instituições na formação e no desempenho desta nova estrutura da cadeia. Hoje há novas regras determinadas pela nova forma de comercialização, isso exigiu adaptação dos produtores a organização vigente na cadeia.

A parceria com UFPEL, por intermédio do grupo GOVI, foi de fundamental importância no desenvolvimento do programa de seleção dos cordeiros e avaliação das carcaças. E continua colaborando para o desempenho do programa através do acompanhamento do abate, avaliação das carcaças e estudo das correlações entre a seleção dos animais vivos feita pelos técnicos com a avaliação das carcaças no frigorífico. Este acompanhamento é fundamental e determina correções quando necessário para manter o produto de acordo com as tendências de mercado.

## **6.2 Caracterização da iniciativa de coordenação quanto a sua forma de atuação na cadeia de ovinocultura**

Não existem contratos assinados entre os produtores, nem do Conselho com os mesmos ou com os distribuidores. Os acordos são cumpridos com base na confiança e em relacionamentos sustentáveis entre os agentes. Semelhante ao que ocorre no caso do “Cordero Pesado”, no Uruguai, na aliança formada pelo Conselho há uma visível integração e um compromisso moral entre os agentes que sempre cumprem com os compromissos estabelecidos.

A relação entre o Conselho e os distribuidores é aberta e permite revisão dos acordos na medida que algum dos parceiros considera necessário. Estas revisões ou renegociações ocorrem durante as reuniões mensais dos agentes distribuidores com a diretoria do Conselho.

A aprendizagem também é uma constante na aliança. Tanto que no princípio existia um único parceiro distribuidor com larga experiência de mercado e com uma rede de relacionamentos bem estabelecida e a segunda empresa parceira surgiu a partir da aprendizagem possível através da aliança.

O Conselho coordena a cadeia através da seleção dos animais nas propriedades, controle do abate no frigorífico e garantia de colocação da carne no mercado graças a aliança com as empresas distribuidoras. Desta forma obtém uma escala maior de um produto de qualidade obtido a partir de diferentes propriedades da região e possibilita fluxo de renda constante ao longo do ano para os produtores, além da segurança de mercado. Na medida que repassa os cordeiros diretamente aos distribuidores, o Conselho elimina os intermediários comuns no mercado da carne ovina.

## **6.3 Desempenho da iniciativa de coordenação**

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* atua na cadeia como uma associação de produtores que coordena a oferta de cordeiros a partir de várias propriedades da região. O programa de seleção que garante padrão de qualidade e origem dos produtos, agregando valor a carne ovina, favorece produtores que possuem uma pequena escala de produção. Cada produtor pode obter melhor resultado embarcando os cordeiros no mês que estiverem prontos para o abate.

A coordenação na cadeia produtiva é exercida através da aliança estratégica formada entre o Conselho e as duas empresas distribuidoras, Cabanha Alice e Santa Fé. O Conselho

coordena a cadeia de suprimentos de carne ovina ao organizar o abate de cordeiros e fornece o produto de acordo com as exigências dos consumidores.

Para os produtores a aliança com os distribuidores garante a estabilidade de um canal de distribuição que possibilita venda de uma pequena escala de produção e o fluxo de renda escalonada durante todo ano, o que é considerado uma grande vantagem pelos produtores.

A fim de aumentar o número de animais abatidos a parceria formada com as prefeituras de Piratini e Pinheiro Machado, também é muito significativa na medida que permitiu aumento do número de cordeiros entregues pelos dois municípios. Esta parceria trouxe vantagens principalmente para os pequenos e médios produtores do município, que consideram que o programa permitiu aumento da remuneração da atividade e constância de fluxo de renda ao longo do ano, porque podem vender pequenos lotes a cada mês.

A meta de valorização do produto foi atingida em parte, visto que não é durante todo o ano que os produtores recebem preço diferenciado. Entretanto, os produtores permanecem no programa visto que em determinadas épocas do ano o preço é maior que o preço de mercado e eles têm a esperança de que vai melhorar.

Participando do programa de entrega de cordeiros para o Conselho, os produtores obtêm uma média final dos preços ao longo do ano superior a que obteriam no mercado informal, que tem bons preços em períodos sazonais, não há regulação da oferta nem do preço e também não existe segurança de venda o ano todo.

Alguns produtores participam do programa pela oportunidade de negócio, outros pela necessidade de obter uma renda maior da propriedade e pelo escalonamento da produção ao longo do ano, demonstrando-se fiéis ao Conselho. Como pode ser identificado a partir do depoimento de um produtor do município de Piratini, ao relatar que o técnico do Conselho ficou surpreso por ele ter entregado os cordeiros mesmo com os baixos valores de comercialização praticados no final do ano: [...] o produtor tem que ser fiel ao Conselho o ano todo se não, não dá certo.

O Conselho foi formado com objetivo de exercer uma coordenação que permitisse a estrutura mínima de cadeia para garantir o retorno econômico satisfatório a partir da ovinocultura. Entretanto, está absorvendo alguns custos que não existiam, com manutenção da estrutura e dos funcionários.

A atuação do Conselho teve reflexos no elo da produção, visto que o produtor hoje tem maior cuidado com a produção e com a seleção dos cordeiros um a um antes de programar o embarque. Atualmente o produtor que participa do Conselho precisa seguir novas regras e muitos adaptaram seu sistema produtivo para obtenção de um produto de qualidade.

Os produtores consideram uma vantagem a venda de um produto diferenciado que permite levar ao consumidor uma carne de qualidade e de origem certificada. Ou seja, estão satisfeitos com os resultados obtidos depois destas mudanças.

Entretanto, demonstram-se insatisfeitos em relação às reuniões restritas à diretoria e produtores que têm disponibilidade de deslocamento até Pelotas, sede do Conselho. O que limita a integração com produtores dos demais municípios que não tem disponibilidade de deslocamento até Pelotas.

Também apontam que a diretoria do Conselho não tem buscado motivá-los como ocorria no início. Entretanto esta situação não confere com a realidade de Piratini, onde os produtores mostram-se satisfeitos em relação às informações e integração com o Conselho.

Em relação ao fluxo de informações, a divulgação de dados e mais informações de comercialização e produção, que foi considerado como uma falha do Conselho por alguns produtores, está sendo realizada a partir de publicações recentes do Boletim do Conselho regulador Herval *Premium*.

Produtores e distribuidores divergem em relação a algumas questões. Para os distribuidores o padrão de qualidade do Conselho pode melhorar ainda mais e a carne do Cordeiro Herval *Premium*, poderia ser mais reconhecida e procurada pelo consumidor se houvesse maior volume de oferta e campanhas de marketing para divulgar a marca. Enquanto os produtores consideram que o produto Cordeiro Herval *Premium* tem um diferencial no mercado, pois já receberam informações de consumidores, familiares e amigos que moram nas cidades onde a carne é distribuída, satisfeitos com a carne e a origem do produto.

Para a empresa distribuidora Cabanha Alice as principais vantagens da aliança são: padronização de produto, fornecimento garantido, diminuição de custos, em função de ter uma carga completa para abate, possibilidade de planejamento e vendas programadas, pois tem idéia de quantas carcaças vai receber a cada mês. Embora gostaria de receber um maior número de carcaças por mês.

Neste sentido, identificou-se uma preocupação constante do Conselho com a manutenção da qualidade do produto e adaptação às exigências do mercado consumidor.

Além disso, o Conselho tem uma clara visão em relação à necessidade de aumentar o número de cordeiros abatidos para atingir um desempenho ainda maior da cadeia. E percebe que a expansão do número de abates passa pelo aumento de produtividade no campo, entretanto não desempenha funções diretamente focadas em aumentar os índices produtivos nos estabelecimentos participantes, principalmente em função dos custos que estariam envolvidos neste trabalho.

#### **6.4 Principais entraves e fatores inibidores da coordenação do Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium***

A dificuldade de cooperação entre os produtores foi apontada pelos membros da diretoria como um dos principais entraves ao desempenho da coordenação. Nos três grupos de entrevistados foi levantada a hipótese de que a questão cultural pode ser o principal motivo que impede a coordenação atingir resultados mais satisfatórios. A questão cultural também é considerada um dos fatores responsáveis pelo baixo retorno obtido a partir da atividade pecuária na região de atuação do Conselho.

Tanto os produtores quanto os distribuidores que participam da aliança identificam a resistência ao associativismo como um fator determinante para muitos produtores não participarem do programa. Esta resistência é atribuída a experiências fracassadas no passado, quando a agropecuária na região dependia em grande parte da atuação de cooperativas.

Para o presidente do Conselho o estabelecimento da idéia de cadeia produtiva integrada foi uma mudança de paradigma na região, ainda mais a cadeia na “mão do produtor”, onde a indústria entra como prestadora de serviço, o que conclui ser uma inovação na região. Que teve de enfrentar a cultura centenária de individualismo por parte dos produtores e com visão apenas dentro da porteira, no elo da produção. Portanto, na região há produtores que acreditam na coordenação do Conselho e querem participar do programa e outros que ainda não compreendem o poder da cooperação e da integração no elo da produção.

Este é um grande entrave para o desempenho do programa. O Conselho trabalha com base na idéia de que todos têm que ganhar através da união, mas não consegue convencer muitos produtores tradicionais da região. No início de sua atuação o Conselho percebeu a necessidade de difundir seus preceitos e suas metas, tinha objetivos claros e bem definidos.

Entretanto, com o passar do tempo, na medida em que o projeto de coordenação se tornou uma realidade na região, surgiram problemas que não haviam sido previstos. Entre eles algumas questões culturais como o individualismo que dificulta a integração com os membros do Conselho e o oportunismo que faz com que muitos produtores que participam do programa ainda comercializem alguns lotes de cordeiros com marchantes. Além disso, problemas técnicos como a baixa produtividade da ovinocultura na região e a falta de experiência dos produtores em preparar animais para abate, são entraves para a coordenação exercida pelo Conselho na região.

## 7 CONCLUSÕES DA PESQUISA

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* exerce coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura na região da Serra do Sudeste por intermédio de uma aliança estratégica formada entre produtores e distribuidores.

A atuação do Conselho condiz com os preceitos de gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição, garantindo a eficiência do fluxo de produto e também do fluxo de renda ao longo da cadeia.

A coordenação da cadeia de suprimentos é realizada através do programa de seleção de cordeiros e escalonamento de abate nos diferentes municípios da região de atuação do Conselho. Os animais são vendidos diretamente aos distribuidores, que buscam um produto de qualidade diferenciada e origem comprovada para suprir a demanda do mercado consumidor, que deseja uma carne diferenciada com o selo de qualidade Cordeiro Herval *Premium*.

A aliança do Conselho com os distribuidores, garante a estabilidade de um canal de distribuição constante para escoamento da produção. Além disso, diminuiu o volume de animais abatidos nas rotas informais da cadeia e o número de intermediários na comercialização. Os distribuidores da carne de Cordeiro Herval *Premium* têm a garantia de fornecimento de um produto com padrão de qualidade e de um número de carcaças programado, que é estabelecido durante as reuniões mensais com a diretoria do Conselho.

Esta iniciativa de coordenação trouxe benefícios importantes para a cadeia de ovinocultura da região sul do estado. A partir da coordenação exercida pelo Conselho houve uma conquista de maior integração e cooperação entre os produtores que participam do programa e destes com os distribuidores. Neste processo, o frigorífico participa como prestador de serviço que tem se mostrado flexível às adaptações nos processos de abate, classificação e resfriamento das carcaças.

Participando do programa de entrega de cordeiros para o Conselho Regulador Herval *Premium* os produtores têm a garantia de um mercado que valoriza seu produto e permite fluxo de renda distribuído ao longo do ano.

Além disso, a coordenação proporcionou um melhor fluxo de informações ao longo da cadeia. No início de sua atuação o Conselho promoveu reuniões no interior para promover a idéia de associativismo, o conceito de cadeia produtiva e a possibilidade de coordenação da cadeia como alternativa para melhorar os resultados da atividade de ovinocultura na região. Nestas reuniões os representantes do Conselho procuraram motivar os demais produtores ressaltando o potencial que uma cadeia unificada poderia atingir, aumentando a competitividade da ovinocultura da região sul.

A partir da coordenação o Conselho aproximou o elo da produção da distribuição, mantendo a indústria como prestadora de serviço. Neste processo a troca de informações dos produtores com os distribuidores e com instituições de pesquisa como o grupo GOVI, foram fundamentais para formatar o programa de seleção e abate de cordeiros.

Apesar deste desempenho, o Conselho enfrenta o desafio de manter a padronização da qualidade dos produtos e a constância da oferta. Os acordos estabelecidos com os distribuidores tem sido cumpridos, embora o programa enfrente períodos de escassez de cordeiros e os abates não tenham atingido o número que o potencial produtivo da região permite.

Esta escassez de produto em parte é atribuída a limitações técnicas nos sistemas produtivos adotados pelos produtores e a realização do abate em frigorífico de Inspeção Estadual, que limita o estabelecimento de contratos de venda em mercados mais promissores fora do estado. Entretanto, além destes entraves, questões culturais como o individualismo de produtores da região, compreendem um importante fator inibidor da coordenação. Em conjunto as deficiências técnicas encontradas no programa e os problemas culturais da região, acarretam em uma oferta de produto inexpressiva frente à demanda do mercado.

Ainda assim, os resultados advindos da coordenação exercida pelo Conselho Regulador do Cordeiro Herval *Premium* na cadeia de ovinocultura da região da Serra do Sudeste, são superiores aqueles vigentes antes de sua atuação.

Esse desempenho foi possível graças à aliança formada entre produtores e distribuidores que gerou maior integração entre os agentes, possibilitando coordenação da cadeia de suprimentos e de um canal de distribuição que permite constante escoamento da produção, segurança de remuneração e fluxo de renda ao longo do ano.

Este estudo apresenta algumas limitações, como pouca profundidade na análise teórica e falta de dados consistentes sobre a atividade de ovinocultura do Rio Grande do Sul. O que impede uma análise mais consistente e quantitativa da representatividade desta iniciativa de coordenação como forma alternativa de organização capaz de garantir o desenvolvimento da cadeia de ovinocultura gaúcha. Este fato em conjunto com a limitação geográfica da pesquisa, impediu uma análise comparativa com outros casos de coordenação na cadeia de ovinocultura.

Portanto, as conclusões desta pesquisa são restritas ao caso analisado dentro da região em que atua, não sendo possível fazer conclusões generalizadas para a cadeia de ovinocultura em outras regiões do estado.

## REFERÊNCIAS

ANUALPEC 2004: anuário da pecuária brasileira. São Paulo: FNP Consultoria e Agroinformativos, 2004.

ARBACHE, F. S. et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004. (Série Marketing).

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na informação e gestão de cadeias de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

AZEVEDO, F. S. Informação: uma carência da ovinocultura gaúcha. **Boletim Informativo do Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium**, ano 1, n.1, p. 1, out. 2004.

BARNARD, P. Perspectivas globais da carne: mercado mundial da carne ovina. In: CONGRESSO MUNDIAL DA CARNE, 13., 2000, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2000.

BARKEMA, A. D. **New Roles and Alliances in the US Food System**. 1993. Paper presented at the Spring Meeting of the Federal Reserve System Committee on Agriculture and Rural Development, Kansas City, 1993.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. V.1.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. V.1.

BEERS, G.; BEULENS, A. J. M.; DALEN, J. Chr. Van. Chain science as an emerging discipline. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P. (Ed.). **Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University, Management Studies Group, 1998. p. 113-127.

BOFILL, Francisco Jorge. **A reestruturação da ovinocultura gaúcha**. Guaíba: Editora Agropecuária, 1996.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. In: Exemplos de mecanismos de integração na região da Emília Romana. São Paulo: Atlas, 1998. Cap. 6, p.110-146.

CHANDRA, C.; KUMAR, S. Enterprise architectural framework for supply-chain integration. **Industrial Management e Data Systems**, p. 290-303, 2001.

CHRISTOFHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, SP: Pioneira Administração e Negócios, 2002.

COIMBRA, A. A ovinocultura gaúcha. In: RIO GRANDE DO SUL. Assembléia Legislativa. Comissão de Agricultura, Pecuária e Cooperativo. **Almanaque do Agronegócio Gaúcho**. Porto Alegre, 2004.

COIMBRA, A. **Lã e carne ovina: o Mercosul frente aos maiores produtores mundiais**. Porto Alegre: EMATER – RS, 1993. (Série Realidade Rural, v. 5).

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name form logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p. 1-13, 1997.

COUTO, F.A.D. **Plataforma Ovinocaprinocultura Região Sul**. Porto Alegre, 2001.

DOSI, G. Institutions and markets in a dynamic world. *The Manchester School*, v. 54, n. 2, p. 593-619, jun. 1988.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, v.17, p.55-83, 1996.

EREIAS, A. C. S. **Análise das margens de comercialização do setor orizícola gaúcho**. 1999. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Pós-Graduação em Economia Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

ESPINO, J. A. **Instituciones y economia: una introducción al neo institucionalismo económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

FARINA, E.M.M.Q. A Teoria de Organização Industrial e a Teoria dos Custos de Transação: Linhas Gerais do Referencial Analítico. In: FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997. p.19-28.

FERREIRA, G. C. **Gerenciamento de cadeias de suprimento: formas organizacionais na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42, 2004, Cuiabá. **Anais SOBER**: artigos completos. Cuiabá: SOBER, 2004.

FORSMAN, S.; PAANANEN, J. Customer value creation in the short food supply chain: theoretical aspects and explorative findings. In: TRIENEKES, J.H.; OMTA, S.W.F. (Ed.) **Paradoxes in food chains and networks**: proceedings of the fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 153-164.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION, 1999 p 53.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos**: estudos de caso em cinco empresas gaúchas. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination**: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Harvard University, Boston, 1968.

GOLDSMITH, P. D.; KANE, S. The innovation/performance paradox: an investigation of producer behavior in the food supply chain. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (Ed.). **Paradoxes in food chains and networks**: Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and food industry. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 329-339.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

HOFMAN, W. J. Information and Communication Technology (ICT) for Food and Agribusiness. In: TRIENEKENS, J. H; ZUURBIER, P. J. P. (Ed.). **Proceedings of the Internacional Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food**

**Industry.** Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University – Management Studies Group, 2000. p. 599-608.

HUTT, M. et al. Defining the social network of a strategic alliance: case study. **Sloan Management Review**, p.51-62, Winter 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. [[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)]. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2004.

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUÁRIA (Uruguai). **Auditoria de calidad de la cadena carnica ovina del Uruguay**. Taquarembo, 2003. (Série Técnica, 138).

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: what does it involve. In: **Supply Chain and Logistics**. Toronto, 1998. p.1-22. Disponível em: <http://www.infochain.org>. Acesso em: 11 jun. 2003.

MACHADO, R. T. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação do sistema da carne bovina no Reino Unido: implicações da rastreabilidade e da tecnologia de informação. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v.6, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.dae2.ufla.br>. Acesso em: 27 jan. 2004.

MARTINS, L. M.; PADULA, A. D. Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAIN/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 3., 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA-USP, 2001.

MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the french poultry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 1996.

MIELE, M. Coordenação da Vitivinicultura: análise de transação entre vitivicultor e vinícolas na Serra Gaúcha. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003, Juiz de Fora. **Anais SOBER**. Juiz de Fora: SOBER, UFJF, 2003.

MONTOSSI, F. et al. Producción de carne ovina de calidad del Uruguay: una alternativa rentable y una apuesta para el futuro. In: SEMINARIO PRODUCCIÓN OVINA, 2004, Paysandú. **Propuestas para el Negocio Ovino**. Paysandú: INIA, 2004. p. 62-84.

MUNHOZ, S. Herval Premium chega ao quinto ano. **Diário Popular**, Pelotas, p. 19, 10 dez. 2004.

NANTES, J. F.; SCARPELLI, M. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. V.1. p.556-583.

NEVES, M. F. Canais de Distribuição no Agronegócio: Conceitos Básicos. In: NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; GIORDANO, S.R. **Marketing e Estratégias em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 223-249.

NOCCHI, E. G. **Os efeitos da crise da lã no mercado internacional e os impactos sócio-econômicos no município de Santana do Livramento – RS – BRASIL**. 2001. Dissertação (Mestrado em Integração e cooperativismo Internacional) - Centro de Estudios en Relaciones Internacionales de Rosário, Universidade Nacional de Rosário, Rosário, 2001.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento de distribuição**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

OSÓRIO, J. C.; OSÓRIO, M. T. M. (Coord.). **Boletim Técnico número 1: Avaliação “in vivo” e da carcaça e sua relação em ovinos; Avaliação econômica da terminação de cordeiros em pastagens; Cordeiro Herval Premium**. Pelotas, RS: Departamento de Zootecnia, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel – UFPEL, 2004.

PEREIRA NETO, O. (Coord.). **Práticas em ovinocultura: ferramentas para o sucesso.** Porto Alegre: SENAR – RS, 2004.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento, 2003 p. 60.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

SALGADO, C. Producción Ovina: Situación Actual y Perspectivas. In: SEMINARIO PRODUCCIÓN OVINA, 2004, Paysandú. **Propuestas para el negocio ovino.** Paysandú: INIA, 2004. p. 7-13.

SAUVÉE, L. Efficiency, effectiveness and design of network governance. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (Ed.). **Paradoxes in food chains and networks: proceedings of the fifth international conference on chain and networks management in agribusiness and food industry.** Wageningen, The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 2002. p 673-684.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. *Supply chain management* em cadeias agroindustriais: discussão a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA, FEA, USP, 1999. p. 33-44.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

SILVA, R. R. **O agronegócio brasileiro da carne caprina e ovina.** Salvador: R. R. da Silva, 2002.

SILVEIRA, H. S. et al. A coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura como instrumento para o desenvolvimento regional: o caso da iniciativa local do Conselho Herval Premium. In: V COLOQUIO DE TRANSFORMACIONES REGIONALES – NUEVAS VISIONES EN

EL INICIO DEL SIGLO XXI, 2004, La Plata. **Anais...** La Plata: Universidad de la Plata, 2004.

SIQUEIRA, E. R. Nordeste abre a "porteira" para cabras e carneiros. **Revista Alimentação Animal**, Botucatu, n.18, abr./jun. 2000.

SECRETARIADO URUGUAYO DE LA LANA. El mercado de la carne ovina. **SUL**, Montevideo, n. 34, p. 1-5, mar. 2003a.

SECRETARIADO URUGUAYO DE LA LANA. Operativos cordero pesado: la calidad que nos valoriza. **SUL Informa**, Montevideo, 2 out.2003, p.1, 2003b.

SECRETARIADO URUGUAYO DE LA LANA. Cordero pesado sul: carne ovina con sello de calidad. **SUL**, Montevideo, p. 1-33, ago.1999.

WARD, C. E. **Vertical Integration Comparison: Beef, Pork, and Poltry**. Oklahoma Cooperative Extension Service, Division of Agricultural Sciences and Natural Resources, Oklahoma State University, 2004a. Disponível em: <http://www.osuextra.com>. Acesso em: 10 maio 2004.

WARD, C. E. **Beef Industry Alliances and Vertical Arrangements**. Oklahoma Cooperative Extension Service, Division of Agricultural Sciences and Natural Resources, Oklahoma State University, 2004b. Disponível em: <http://www.osuextra.com>. Acesso em: 10 maio 2004.

WOOD Jr.,T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. Como formar alianças estratégicas: um roteiro. In: **Alianças estratégicas**. São Paulo: Markon Books, 1996. Cap. 4, p. 93-129.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p.1-20.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agry-system Management: Recent Developments and Applicability of the Concept. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Proceedings do first brazilian workshop on agry-chain management**. Ribeirão Preto: PENSA, FEA, USP, 1997. p. 1-21.

## APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PRODUTORES

### **a. DADOS DO ENTREVISTADO**

- 1) Nome do entrevistado:
- 2) Cargo na empresa e/ou função na iniciativa de coordenação:
- 3) Município:
- 4) Tempo de atuação:
- 5) Número de cordeiros entregues por ano:

### **b. CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA INICIATIVA DE COORDENAÇÃO**

- 1) Que fatores motivaram sua formação?
- 2) Qual o(s) objetivo(s) proposto(s) pela iniciativa?
- 3) Existe uma liderança dentro da iniciativa de coordenação?
- 4) Quem influencia ou participa da tomada de decisões estratégicas para a cadeia?
- 5) Existe o estabelecimento de contratos entre os agentes?
- 6) Há um estabelecimento de regras, responsabilidades ou divisão de tarefas entre os agentes participantes da iniciativa de coordenação?
- 7) Quais são os principais problemas do mercado da carne ovina da forma como a cadeia está estruturada?
- 8) De que forma a organização, buscada pela iniciativa de coordenação da cadeia, pode resolvê-los?

### **c. RELACIONAMENTOS E INTEGRAÇÃO ENTRE OS AGENTES**

- 1) Atualmente existe maior integração entre os agentes do mesmo elo? E entre os diferentes elos da cadeia produtiva?
- 2) Quais foram as medidas tomadas pela iniciativa de coordenação para promover maior integração entre os diferentes elos da cadeia? E entre os agentes dentro de cada elo?
- 3) Existe cooperação para ações integradas ao longo da cadeia?
- 4) Existe confiança para formar contratos e/ou compromissos entre os agentes?
- 5) Quais os conflitos existentes atualmente entre os produtores? Como têm sido resolvidos?

#### **d. FLUXO DE INFORMAÇÕES**

- 1) Considera satisfatória a transferência de informações entre os diferentes elos da cadeia?
  - 2) Quais são as informações fornecidas?
  - 3) De que forma estas informações são repassadas (via documentos, informalmente...)?
  - 4) As informações são repassadas sistematicamente ou apenas quando solicitadas?
  - 5) Gostaria de receber algum tipo de informação que não tem acesso atualmente?
  - 6) Que medidas foram tomadas pela iniciativa a fim de melhorar o fluxo de informações?
  - 7) Há troca de informações diretamente com o consumidor final em relação aos produtos?
  - 8) Os produtores sabem quais são as características desejadas pelo consumidor final?
  - 9) Qual é o nível de confiabilidade das informações obtidas?
- ( ) baixo            ( ) regular            ( ) médio            ( ) alto            ( ) muito alto

#### **e. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

- 1) A partir da produção qual é o destino dos animais? Para que indústria são vendidos? Tem conhecimento do destino das carcaças após o abate?
- 2) Sobre a forma de apresentação do produto?
- 3) Onde são vendidos?

#### **f. CONFORMIDADE DOS PRODUTOS**

- 1) Quais são as exigências do Conselho? Que características devem ter os animais pré-abate? E a carcaça?
- 2) Quais são os cuidados para ter segurança de que está recebendo um produto dentro dos padrões desejados? Se sim, que medidas estão sendo tomadas?
- 3) Que características deve ter a carne que será enviada ao varejo?
- 4) Os produtos comercializados atualmente atendem a demanda do mercado consumidor? Tanto em relação a quantidade quanto a qualidade dos produtos?
- 5) Qual o diferencial do produto oferecido pela iniciativa em relação aos concorrentes?
- 6) Que medidas são tomadas para aumentar a qualidade e uniformidade dos produtos?
- 7) Quais as mudanças percebidas após a implementação de tais medidas?
- 8) Existe uma preocupação constante dos produtores com a padronização da produção e com a qualidade do produto final?
- 9) Existe uma marca que identifique os produtos? Se sim, como ocorreu a definição da marca?
- 10) Que características ela pretende ressaltar? Existe uma referência as características do sistema de produção adotado?

**g. DESEMPENHO DA INICIATIVA DE COORDENAÇÃO**

- 1) Houve alterações em relação a frequência de vendas ao longo do ano após a atuação da iniciativa de coordenação?
- 2) Qual é a forma de pagamento utilizada atualmente?
- 3) Existe maior segurança no momento da comercialização, em relação a forma e prazo de recebimento, a partir da atuação da iniciativa de coordenação?
- 4) Estão satisfeitos com os valores de comercialização praticados atualmente?
- 5) Melhoraram a partir da atuação da iniciativa de coordenação? Se sim, quanto por cento em relação às vendas antes da coordenação?
- 6) Percebe-se um melhor fluxo de renda para os agentes após a atuação da iniciativa?
- 7) Quais são as principais vantagens de atuar junto a esta iniciativa atualmente?
- 8) Quais são as principais desvantagens?
- 9) Quais as perspectivas para o futuro da iniciativa?

## APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – DISTRIBUIDORES

### a. DADOS DO ENTREVISTADO

- 1) Nome do entrevistado:
- 2) Cargo na empresa e/ou função na iniciativa de coordenação:

### b. CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA DA INICIATIVA DE COORDENAÇÃO

- 1) Que fatores motivaram sua formação?
- 2) Qual o(s) objetivo(s) proposto(s) pela iniciativa?
- 3) Existe uma liderança dentro da iniciativa de coordenação?
- 4) Quem influencia ou participa da tomada de decisões estratégicas para a cadeia?
- 5) Existe o estabelecimento de contratos entre os agentes?
- 6) Há um estabelecimento de regras, responsabilidades ou divisão de tarefas entre os agentes participantes da iniciativa de coordenação?
- 7) Quais são os principais problemas do mercado da carne ovina da forma como a cadeia está estruturada?
- 8) De que forma a organização, buscada pela iniciativa de coordenação da cadeia, pode resolvê-los?

### c. RELACIONAMENTOS E INTEGRAÇÃO ENTRE OS AGENTES

- 1) Atualmente existe maior integração entre os agentes do mesmo elo? E entre os diferentes elos da cadeia produtiva?
- 2) Quais foram as medidas tomadas pela iniciativa de coordenação para promover maior integração entre os diferentes elos da cadeia? E entre os agentes dentro de cada elo?
- 3) Existe cooperação para ações integradas ao longo da cadeia?
- 4) Existe confiança para formar contratos e/ou compromissos entre os agentes?
- 5) Quais os conflitos existentes atualmente entre os produtores? Como têm sido resolvidos?

### d. FLUXO DE INFORMAÇÕES

- 1) Considera satisfatória a transferência de informações entre os diferentes elos da cadeia?
- 2) Quais são as informações fornecidas?

- 3) De que forma estas informações são repassadas (via documentos, informalmente...)?
  - 4) As informações são repassadas sistematicamente ou apenas quando solicitadas?
  - 5) Gostaria de receber algum tipo de informação que não tem acesso atualmente?
  - 6) Que medidas foram tomadas pela iniciativa a fim de melhorar o fluxo de informações?
  - 7) Há troca de informações diretamente com o consumidor final em relação aos produtos?
  - 8) Os produtores sabem quais são as características desejadas pelo consumidor final?
  - 9) Qual é o nível de confiabilidade das informações obtidas?
- ( ) baixo            ( ) regular            ( ) médio            ( ) alto            ( ) muito alto

#### **e. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

- 1) A partir da produção qual é o destino dos animais? Para que indústria são vendidos?
  - 2) A mesma já possui, ou possuía antes da participação na iniciativa de coordenação, algum mercado ou clientes específicos?
  - 3) Esta indústria tipo de inspeção?    ( ) municipal            ( ) estadual            ( ) federal
  - 4) Qual é o destino mais freqüente do produto, mercado nacional ou internacional?
  - 5) Se é o mercado nacional, para que tipo de ponto de venda o produto é direcionado?
- ( ) restaurantes            ( ) butiques de carnes            ( ) pequenas redes de varejo
- ( ) açougues            ( ) grandes redes de varejo            ( ) venda direta ao consumidor

#### **f. CONFORMIDADE DOS PRODUTOS**

- 1) Quais são as exigências do Conselho? Que características devem ter os animais pré-abate? E a carcaça?
- 2) Quais são os cuidados para ter segurança de que está recebendo um produto dentro dos padrões desejados? Se sim, que medidas estão sendo tomadas?
- 3) Que características deve ter a carne que será enviada ao varejo?
- 4) Os produtos comercializados atualmente atendem a demanda do mercado consumidor? Tanto em relação a quantidade quanto a qualidade dos produtos?
- 5) Qual o diferencial do produto oferecido pela iniciativa em relação aos concorrentes?
- 6) Que medidas são tomadas para aumentar a qualidade e uniformidade dos produtos?
- 7) Quais as mudanças percebidas após a implementação de tais medidas?
- 8) Existe uma preocupação constante dos produtores com a padronização da produção e com a qualidade do produto final?
- 9) Existe uma marca que identifique os produtos? Se sim, como ocorreu a definição da marca?
- 10) Que características ela pretende ressaltar? Existe uma referência as características do sistema de produção adotado?

**g. DESEMPENHO DA INICIATIVA DE COORDENAÇÃO**

- 1) Houve alterações em relação a frequência de vendas ao longo do ano após a atuação da iniciativa de coordenação?
- 2) Qual é a forma de pagamento utilizada atualmente?
- 3) Existe maior segurança no momento da comercialização, em relação a forma e prazo de recebimento, a partir da atuação da iniciativa de coordenação?
- 4) Estão satisfeitos com os valores de comercialização praticados atualmente?
- 5) Melhoraram a partir da atuação da iniciativa de coordenação? Se sim, quanto por cento em relação às vendas antes da coordenação?
- 6) Percebe-se um melhor fluxo de renda para os agentes após a atuação da iniciativa?
- 7) Quais são as principais vantagens de atuar junto a esta iniciativa atualmente?
- 8) Quais são as principais desvantagens?
- 9) Quais as perspectivas para o futuro da iniciativa?