

# Aspectos direcionadores da competitividade da cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul<sup>1</sup>

**ANDREAS DITTMAR WEISE**  
(UFSM) andreas.weise@ufsm.br

**ISABELA BARCHET**  
(UNIOESTE) isabelabarchet@hotmail.com

**JULIO C. M. SILUK**  
(UFSM) jsiluk@gmail.com

**PATRÍCIA SCHRIPE**  
(UFSM) pschrippe@gmail.com

**Resumo:** O estudo teve como objetivo identificar os determinantes da competitividade da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul, com foco nos segmentos produção e processamento. Para avaliar o desempenho dos determinantes da competitividade, adotam-se como direcionadores o ambiente institucional, a estrutura de mercado e a estrutura de governança/coordenação. Cada direcionador foi então dividido em indicadores, que, por sua vez, foram classificados quanto ao seu grau de controle. A análise do desempenho competitivo da cadeia produtiva formalizou-se com uma pesquisa de campo com os principais agentes de ambos os segmentos. O estudo revelou que o direcionador de competitividade estrutura de mercado é muito favorável para o segmento processamento. No segmento produção, a estrutura de mercado caracteriza-se como um direcionador desfavorável, porém permitindo concluir que o principal determinante do desempenho competitivo são as estruturas de governança e coordenação.

**Palavras-chave:** Desempenho. Competitividade. Cadeias produtivas. Ovinos

## Directions Aspects of competitiveness of the productive chain of sheep meat in Rio Grande do Sul

**Abstract:** The study aimed to identify the determinants of competitiveness of the productive chain lamb of Rio Grande do Sul, with a focus on production and processing segments. To evaluate the performance of the determinants of competitiveness drivers adopted as the institutional environment, market structure and governance structure / coordination. Each driver was then divided into indicators, which in turn, were classified according to their degree of control. The analysis of the competitive performance of the supply chain was formalized with a field research with the main agents of both segments. The study revealed that the driver of competitive market structure is very favorable for the processing segment. In the production segment, the market structure is characterized as a bad driver, but allowing to conclude that the main determinant of competitive performance are the governance structures and coordination.

**Keywords:** Performance. Competitiveness. Productive chains. Sheep

---

<sup>1</sup> O presente artigo é parte dos resultados da dissertação de mestrado em Engenharia de Produção da Me. Isabela Barchet e orientada pelo Prof. Dr. Julio C. M. Siluk.

## INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva de ovinos é uma promissora possibilidade para geração de renda e desenvolvimento de uma região ainda pouco industrializada e extremamente dependente de atividades produtivas primárias, como é o caso da região onde o presente estudo foi realizado e na qual os reflexos da crise da lã e a conseqüente desestruturação da cadeia produtiva de ovinos ainda podem ser visivelmente observados.

Estudos para avaliar a competitividade de diferentes cadeias produtivas ou segmentos agroindustriais já foram realizados em nível nacional. Porém, pode-se afirmar que raros são os estudos para avaliar os determinantes da competitividade da cadeia produtiva de ovinos, principalmente no que diz respeito aos segmentos produção pecuária e processamento.

A análise da competitividade e de seus determinantes apresenta utilidade para as empresas e para o setor público. De acordo com Melz e Souza Filho (2011), para as empresas permite conhecer qual a melhor forma de atuar no mercado. Permite, ainda, obter ganhos na coordenação dos segmentos da cadeia. Para o poder público, o conhecimento dos determinantes da competitividade permite o estabelecimento de políticas públicas que melhoram a eficiência da cadeia como um todo.

Em face deste contexto, revela-se a importância do estudo da competitividade da cadeia, com foco nos segmentos de produção pecuária e processamento de ovinos no Rio Grande do Sul. Assim, esse estudo tem por proposta avançar na identificação e discussão desses obstáculos e apontar ações que aumentem a competitividade da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul. Surge então a questão fundamental deste estudo: quais são os determinantes da competitividade da cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul, em especial para os segmentos de produção e processamento? Deste modo, este estudo apresenta como objetivo geral avaliar os determinantes da competitividade da cadeia produtiva de ovinos do Rio Grande do Sul.

## ALGUNS ASPECTOS DIRECIONADORES DA COMPETITIVIDADE

Para Saes (2000), o ambiente institucional representa o conjunto de regras, formais e informais, que estabelecem o ambiente no qual as transações ocorrem, formando a estrutura de incentivos e controles que induzem os indivíduos a cooperar. As instituições não devem ser entendidas como sinônimo de organizações, mas, sim, como regras, leis, normas, acordos construídos pelos seres humanos em suas diversas formas e espaços de interação social, econômica e política. Para Zylbersztajn e Mondelli (2008), as mudanças no ambiente institu-

cional provocam aumento nos custos de transação que levam o redesenho das estratégias das organizações e ao desenvolvimento de arranjos contratuais restritos e estáveis.

É consensual para Bueno (2006) que a forma específica sob a qual a transação será realizada – denominada de estrutura de governança – dependerá das condições do ambiente institucional em que ela ocorre. Pode-se constatar que há diversas formas de coordenação nos mais variados SAG's, sendo por vezes descoordenados e outros bem gerenciados; pode-se citar como exemplos de estruturas de governança o mercado *spot*, contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, entre outras. A coordenação estaria relacionada às diversas transações que ocorrem entre todos os agentes da cadeia, sendo responsável por sua eficácia.

Breitenbach e Souza (2011) sugerem que as estruturas de governança são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos, pois quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações cliente/fornecedor.

De acordo com Breitenbach e Souza (2011), a concorrência presente em um setor não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes, pelo contrário, tem raízes em sua estrutura básica, nesse caso, o grau da concorrência em um setor depende de muitos fatores, os quais, além de caracterizar o mercado, também definem as estruturas dos mesmos.

Mesquita e Castro (2008) argumentam que clientes e fornecedores precisam adotar estratégias voltadas para a formação de parcerias e troca de informações, de modo a crescerem e se beneficiarem mutuamente, porém, desde que estejam alinhados e tenham políticas e estratégias bem definidas de parceria e colaboração. Pois, segundo os autores, a competição acontecerá cada vez mais entre cadeias/sistemas produtivos, e não mais entre empresas isoladas, o que faz com que a gestão da cadeia tenha uma função integradora, com propósito principal de vincular as áreas e processos comerciais das empresas da cadeia, procurando um modelo de negócio coeso e eficiente.

## METODOLOGIA

Quanto à abordagem e a natureza da pesquisa, esta se classifica como qualitativa exploratória, com o propósito de investigar os principais agentes da cadeia agroindustrial para se obter uma visão ampla desse sistema.

Para esta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, que de acordo com Gil (1999) caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado,

tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de procedimentos metodológicos.

Quanto ao método adotado, o desenvolvimento da avaliação de competitividade baseou-se no método de pesquisa abordado por Batalha e Silva (1999) para o estudo de competitividade de cadeias agroindustriais, no qual o enfoque metodológico, segundo César (2009), é caracterizado por três elementos principais: maior uso das informações secundárias, condução de entrevistas semiestruturadas com “elementos-chave” da cadeia estudada e observação direta dos vários elos da cadeia agroindustrial em estudo.

O método de pesquisa de Batalha e Silva (1999) para analisar os direcionadores de competitividade de cadeias produtivas é uma adaptação do conjunto de direcionadores desenvolvidos por Van Duren *et al.* (1991) para a análise de competitividade do setor agroindustrial canadense.

A lógica do método adotado por este estudo e sugerido por Batalha e Silva (1999), segundo Lourenzani e Silva (2004) e César (2009), consiste em estabelecer direcionadores de competitividade que permitam a compreensão universalizada e que possam ser mensurados por meio de indicadores de desempenho, ou também chamados de subfatores, à medida que as informações qualitativas e quantitativas estiverem disponíveis.

Destaca-se que, segundo Melz e Souza Filho (2011), na execução de estudos em curto período, significativa abrangência, limitação de recursos e obtenção de dados primários, torna-se recomendável a adoção do método denominado pesquisa rápida (*rapidappraisal* ou *quickappraisal*). O enfoque deste método é amplamente utilizado em análises de sistemas agroindustriais.

De acordo com Fontes (2005), a pesquisa rápida, ou pesquisa rural rápida, como foi chamada originalmente, foi projetada para preencher um espaço entre as análises rápidas e as longas, para o autor, métodos formais de pesquisa podem ter validade científica, mas fornecem pouca informação pertinente, muito tarde e a um custo muito alto; além disso, estes métodos podem não ser úteis quando o objeto da investigação não puder ser quantificado facilmente.

Entre as técnicas de pesquisa adotou-se, para a coleta de dados, a técnica de observação direta extensiva, uma vez que o levantamento dos dados é realizado no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Como instrumento de pesquisa para a coleta das informações necessárias e para a realização da observação direta extensiva adotou-se o questionário semiestruturado, o qual, na maioria dos casos, foi preenchido pelo pesquisador e pelo entrevistado em conjunto. O mesmo foi aplicado no período de novembro de 2011 a abril de 2012.

O processo de amostragem adotado é o não probabilístico intencional. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), a principal característica das técnicas de amostragem não probabilísticas é o não uso de formas aleatórias de seleção de amostras e o tipo mais comum de amostra não probabilística é a denominada intencional, na qual o pesquisador

está interessado na opinião de determinados elementos da população, mas não representativos dela.

## DELIMITAÇÃO DO ESPAÇO E ANÁLISE DE DADOS

O universo pesquisado neste estudo é composto por agentes-chave da cadeia produtiva de carne ovina, localizados na região mais expressiva e representativa em tamanho de rebanho no Rio Grande do Sul. Assim, o estudo desenvolveu-se na Região da Campanha, compreendendo os agentes localizados nas cidades de Bagé, Alegrete, Dom Pedrito, Rosário do Sul e Sant’ana do Livramento.

A partir do universo descrito, a análise da competitividade da cadeia produtiva prossegue com a investigação do segmento produção e do segmento processamento. O elo produção é constituído por produtores rurais e o elo processamento por frigoríficos e abatedouros que desempenham atividades na cadeia produtiva a ser analisada.

Com a utilização da metodologia *rapidappraisal*, é possível a estruturação de um estudo com poucos agentes-chaves da cadeia. Portanto, este estudo é constituído por 15 agentes do segmento produção e por 2 agentes-chave do segmento processamento. Entenda-se por agentes-chave aqueles que têm representatividade na cadeia.

O método de análise adotado procura avaliar qualitativamente a intensidade do impacto dos direcionadores e de seus indicadores na competitividade da cadeia; para tanto, se utilizou como instrumento para a análise qualitativa dos dados a escala social do tipo *Likert*. A escala do tipo *Likert*, que varia de “muito favorável” (MF) - quando há significativa contribuição positiva do fator para a competitividade - até “muito desfavorável” (MD) - que indica haver significativa contribuição negativa do fator para a competitividade da cadeia, ou seja, indica a existência de entraves ou mesmo impedimentos para alcance ou sustentação da competitividade. Como valores intermediários foram estabelecidas as categorias “favorável” (F), “neutro” (N) e “desfavorável” (D). Para fazer a análise, essa escala é transformada em valores de intervalos de um negativo (-1) - para avaliação de “muito desfavorável” - a um positivo (+1), para “muito favorável”, como pode ser visualizado na Figura 1. Com isso, os indicadores podem ser avaliados qualitativamente para comparações agregadas.

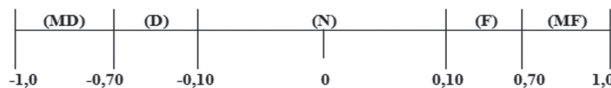


Figura 1 – Escala de avaliação qualitativa

Fonte: Elaborada pela autora

Para César (2009) e Lourenzani e Silva (2004), a combinação da análise quantitativa/qualitativa dos indicadores, de modo a gerar uma avaliação para cada direcionador de competitividade, envolve ainda a atribuição de pesos relati-

vos, dada a existência de graus diferenciados de importância para os diversos indicadores, quanto à sua contribuição para o efeito agregado do direcionador, conforme exposto por Batalha e Silva (1999). Ressalta-se que o peso relativo dado a cada indicador apresenta soma total de 1 (um) para o conjunto de indicador representativo de um direcionador. Isso justifica, de certa forma, a dimensão de -1 a 1 adotada na escala qualitativa. Deste modo, a avaliação final da competitividade de cada indicador é obtida por meio da equação 1:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i}{T} W_i Y_i$$

em que:

$X$  = avaliação final do indicador;

$Z_i$  = avaliação atribuída ao indicador  $i$ ;

$W_i$  = peso atribuído ao indicador  $i$ ;

$Y_i$  = peso atribuído ao direcionador  $i$ ;

$n$  = número de indicadores contidos no direcionador; e

$T$  = total de indicadores contidos no direcionador.

Em suma, para avaliar o desempenho competitivo da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul adota-se como direcionadores de competitividade o ambiente institucional, a estrutura de mercado e a estrutura de governança/coordenação. Cada direcionador é então dividido em indicadores, que, por sua vez, são classificados quanto ao seu grau de controle. Este deve ser definido pelo pesquisador por meio das observações de campo.

A divisão dos direcionadores em indicadores ocorre levando em consideração as especificidades do segmento estudado ou do sistema como um todo, bem como o peso que cada um recebe para que se possa desenvolver uma avaliação quantitativa. Considerando estes pesos e a pesquisa de campo do tipo *rapidappraisal*, a avaliação final dos indicadores de competitividade é feita a partir da Equação 1, descrita anteriormente. A avaliação final do direcionador de competitividade é obtida por meio da soma do desempenho alcançado por cada indicador. A avaliação qualitativa é obtida

da pela posição do valor da avaliação final na escala do tipo *likert*, descrita na Figura 1.

A partir desta análise de dados, os resultados gerados foram utilizados para identificar os principais problemas que condicionam a competitividade da cadeia produtiva ovina e suas causas subjacentes, considerando os aspectos analisados nesse estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos direcionadores de competitividade da cadeia produtiva proposta neste estudo adota como base o uso de direcionadores e indicadores de competitividade, conforme proposto por Batalha e Silva (1999). As seções seguintes apresentam os resultados de cada um dos direcionadores analisados.

### AMBIENTE INSTITUCIONAL

A avaliação do ambiente institucional para a cadeia de carne ovina do Rio Grande do Sul mostra as condições macroeconômicas, programas e políticas setoriais e segurança dos alimentos como indicadores de competitividade para ambos os segmentos, produção pecuária e processamento, conforme Tabela 1.

As condições macroeconômicas retratam a taxa de juro do mercado, a taxa de câmbio e o preço de produtos substitutos da carne ovina. Fica evidente que, no segmento processamento, as condições macroeconômicas têm grande importância, afetando positivamente a competitividade no segmento, em decorrência, principalmente, da influência da taxa de câmbio. De acordo com os agentes entrevistados deste segmento, a taxa de câmbio é um importante determinante da competitividade, dado que altera o preço relativo dos produtos, que no caso do segmento processamento facilita a importação de carne ovina para irrigar o déficit de oferta do mercado brasileiro. Como exposto anteriormente, o Brasil importa o produto principalmente do Uruguai.

| Direcionador/ Indicador                    | Grau de controle <sup>1</sup> |    |    |    | Produção        |                 |                 | Processamento |       |      |
|--|-------------------------------|----|----|----|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-------|------|
|  | CF                            | CG | QC | NC | AQ <sup>2</sup> | AI <sup>2</sup> | AD <sup>2</sup> | AQ            | AI    | AD   |
| <b>1 Ambiente Institucional</b>            |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |      |
| <b>1.1 Condições macroeconômicas</b>       |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |      |
| Taxas de juros                             |                               | x  |    |    | N               | -0,04           |                 | N             | 0,06  |      |
| Taxa de câmbio                             |                               | x  | x  |    | D               | -0,12           |                 | F             | 0,13  |      |
| Preço substituto                           |                               | x  | x  |    | N               | 0,08            |                 | F             | 0,14  |      |
| <b>1.2 Programas e políticas setoriais</b> |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |      |
| Disponibilidade de crédito                 |                               | x  |    |    | N               | 0,05            | 0,05            | F             | 0,13  | 0,49 |
| Impostos internos                          |                               | x  |    |    | D               | -0,13           |                 | D             | -0,11 |      |
| Acordos comerciais                         |                               | x  | x  |    | F               | 0,14            |                 | F             | 0,12  |      |
| Preço produto                              |                               |    | x  |    | D               | -0,11           |                 | N             | 0,02  |      |
| <b>1.3 Segurança dos alimentos</b>         |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |      |
| Serviços de inspeção sanitária             |                               | x  |    |    | F               | 0,12            |                 | D             | -0,12 |      |
| Condições climáticas                       |                               |    |    | x  | N               | -0,04           |                 | N             | 0,00  |      |
| Selo qualidade/procedência                 | x                             | x  |    |    | F               | 0,11            |                 | F             | 0,12  |      |

<sup>1</sup> Grau de controle: CF - Controlável pela firma, CG - Controlável pelo governo, QC - Quase controlável e NC - Não controlável.

<sup>2</sup> AQ - Avaliação qualitativa, AI - Avaliação indicador, AD - Avaliação direcionador

**Tabela 1 – Resumo da avaliação do direcionador ambiente institucional**

Fonte: Elaborado pela autora

A taxa de juros do mercado pouco afeta ambos os segmentos, pois pouco interfere no setor agroindustrial, visto que, para o mesmo, existem taxas diferenciadas. O preço de carnes que venham a ser consideradas como substitutas da cadeia produtiva ovina têm sido favoráveis para o segmento processamento, já que as plantas frigoríficas, em sua maioria, apresentam linhas de produção não exclusivas para o abate de ovinos, principalmente em função das oscilações na oferta da carne.

Os programas e políticas setoriais têm sido desfavoráveis ao segmento de produção pecuária devido ao preço pago pela carne ao produtor, que apresenta grande discrepância em relação ao preço pago pelo consumidor, principalmente por ser considerado como uma carne diferenciada.

Os impostos internos são outro determinante desfavorável, neste caso para ambos os segmentos estudados, devido aos impostos pagos pelo produtor e pelo empresário sobre a folha de pagamento e em decorrência do elevado valor do ICMS pago na energia elétrica.

A segurança dos alimentos foi balizada como favorável para o segmento produção pecuária, sendo associada à qualidade do produto para atingir mercados mais exigentes, como o eixo Rio-São Paulo, por exemplo. Para o segmento processamento, foi apontada como desfavorável por conta do aumento dos custos de produção impostos pelas legislações sanitárias, tais como manter uma equipe para auxílio do fiscal do SIF no estabelecimento. A possível aquisição de um selo de qualidade ou procedência para a carne ovina

da região da Campanha é vista como favorável para acirrar a competitividade da cadeia. A adoção de um selo é considerada como um incentivo que permite o acesso a alguns mercados específicos ou diferenciados, além de ser um mecanismo de controle regular, pois se assumem certas responsabilidades tanto de ordem sanitária como de manejo.

## ESTRUTURAS DE MERCADO

Os indicadores avaliados no direcionador estruturas de mercado foram: número de firmas, barreiras à entrada e à saída, capacidade de ampliação da produção, diferenciação de produtos, deslocamento espacial, escala de produção e nível de concentração de mercado (Tabela 2). A maioria dos indicadores deste direcionador são controlados pela firma, que pode ser incentivada pelo Governo ou motivada pelo mercado.

Na avaliação das estruturas de mercado há diferentes percepções por parte dos agentes dos dois segmentos da cadeia analisados. Em uma análise geral, as estruturas de mercado foram consideradas muito favoráveis à competitividade pelo segmento processamento, ou seja, são determinantes do desempenho competitivo da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul. A mesma apresenta-se desfavorável ao segmento produção pecuária. Este realiza sua avaliação negativa em virtude do pequeno número de frigoríficos que abatem ovinos na região e a consequente concentração do mercado.



| Direcionador/ Indicador          | Grau de controle <sup>1</sup> |    |    |    | Produção        |                 |                 | Processamento |       |     |
|----------------------------------|-------------------------------|----|----|----|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-------|-----|
|                                  | CF                            | CG | QC | NC | AQ <sup>2</sup> | AI <sup>2</sup> | AD <sup>2</sup> | AQ            | AI    | AD  |
| 3 Estruturas de mercado          |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |     |
| Número de firmas                 | x                             |    |    |    | D               | -0,13           |                 | F             | 0,25  |     |
| Barreiras à entrada e à saída    | x                             |    |    |    | F               | 0,19            |                 | F             | 0,21  |     |
| Capacidade de ampliação          | x                             |    |    |    | F               | 0,14            |                 | F             | 0,12  |     |
| Diferenciação de produtos        | x                             |    |    |    | N               | 0,06            | -0,44           | N             | 0,06  | 0,8 |
| Deslocamento espacial            | x                             | x  | x  |    | D               | -0,14           |                 | N             | 0,02  |     |
| Escala de produção               | x                             |    | x  |    | D               | -0,27           |                 | D             | -0,17 |     |
| Nível de concentração de mercado |                               |    | x  |    | D               | -0,29           |                 | F             | 0,31  |     |

<sup>1</sup> Grau de controle: CF - Controlável pela firma, CG - Controlável pelo governo, QC - Quase controlável e NC - Não controlável.

<sup>2</sup> AQ - Avaliação qualitativa, AI - Avaliação indicador, AD - Avaliação direcionador

**Tabela 2 – Resumo avaliação direcionador estruturas de mercado**

Fonte: Elaborado pela autora

No segmento de produção pecuária, há percepção de que o número de firmas processadoras aptas para o abate de ovinos na região e no Rio Grande do Sul ainda é pequeno, favorecendo a concentração do mercado. Em função disso, estes indicadores foram avaliados como desfavoráveis para a competitividade do segmento. A falta de mais opções de frigoríficos faz com que os produtores sintam-se inseguros para expandir o rebanho de ovinos. Para os produtores, um maior número de firmas favoreceria a negociação, a estabilidade da oferta de matéria-prima e ofereceria melhores preços a serem pagos aos produtores pela carne. De forma contrária, este cenário justifica a caracterização positiva destes indicadores para o segmento processamento, visto que na percepção dos agentes o pequeno número de firmas neste mercado favorece seu desempenho.

Embora a atual escala de produção, tanto para o segmento produção quanto para o processamento, se apresenta como um fator que no momento restringe o desempenho competitivo da cadeia, por isso sua avaliação desfavorável. A possibilidade de elevar a atual capacidade de produção é caracterizada como favorável por ambos os segmentos da cadeia, estando condicionada a uma perspectiva positiva de expansão do rebanho ovino e da estabilidade da oferta oriunda da melhor estruturação da cadeia, segundo avaliado pelos agentes entrevistados. A capacidade de ampliação recebe uma atenção significativa para o segmento processamento, dado que uma produção com economias de escala poderia tornar as linhas de abate de ovinos mais estáveis.

As barreiras à entrada e à saída da produção de ovinos são consideráveis, caracterizando-se um fator favorável na determinação do desempenho ao evitar a atomização de pecuaristas interessados na produção. De acordo com os agentes do segmento produção pecuária, o rebanho ovino carece de uma atenção maior quanto ao controle sanitário à campo. Além disso, a necessidade de uma infraestrutura exclusiva para o rebanho ovino faz com que em algumas fazendas, o consórcio desta atividade com outras não seja bem vista por alguns produtores rurais. Os altos custos de

implantar uma unidade frigorífica por si só já tornam as barreiras à entrada e à saída significativas, do ponto de vista do segmento processamento. Corroborando ainda mais com este fator, são os custos de manter uma linha de abate com baixa escala e grande oscilações de matéria-prima.

O deslocamento espacial foi avaliado como um determinante desfavorável para o desempenho competitivo pelo segmento produção. Como exposto anteriormente, o pequeno número de frigoríficos aptos ao abate de ovinos na região de estudo, embora considerada detentora do maior rebanho do Estado, faz com que o mesmo se localize na maioria das vezes longe do local de abate, elevando, assim, os custos com transporte e a perda de peso ou do animal durante o traslado. Para o segmento processamento, este indicador foi avaliado como neutro, pois de acordo com os agentes deste segmento a localização da planta deve atender primeiramente o abate de bovinos.

## ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DA CADEIA

O direcionador estruturas de governança e coordenação da cadeia foi dividido nos indicadores: parcerias e contratos, organizações setoriais, relação com cooperativas ou entidades, intermediários, relação com produtores e relação com indústria (Tabela 3).

Os contratos e as parcerias são controláveis pelas firmas, que determina todas as cláusulas contratuais. A existência de organizações setoriais é decisão da firma. Firma, neste caso, refere-se ao produtor ou ao frigorífico. O Governo pode incentivar a criação das organizações, todavia, a iniciativa para tanto é privada, sendo, portanto, indicador controlável pela firma.

Em ambos os segmentos, a existência de contratos ou parcerias, tanto com produtores ou intermediários (compradores de ovinos), foi balizada como favorável. O motivo é a garantia de produção, fornecimento de matéria-prima e qualidade, propiciada por estas ações.

| Direcionador/ Indicador                         | Grau de controle <sup>1</sup> |    |    |    | Produção        |                 |                 | Processamento |       |      |
|---|-------------------------------|----|----|----|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-------|------|
|   | CF                            | CG | QC | NC | AQ <sup>2</sup> | AI <sup>2</sup> | AD <sup>2</sup> | AQ            | AI    | AD   |
| <b>4 Estruturas de governança e coordenação</b> |                               |    |    |    |                 |                 |                 |               |       |      |
| Parcerias e contratos                           | x                             |    |    |    | F               | 0,14            |                 | F             | 0,28  |      |
| Organizações setoriais                          | x                             |    |    |    | F               | 0,13            |                 | D             | -0,15 |      |
| Relação com as cooperativas/entidades           | x                             |    | x  |    | N               | 0,09            | 0,65            | N             | 0,05  | 0,54 |
| Intermediários                                  | x                             |    | x  |    | N               | 0,03            |                 | N             | -0,08 |      |
| Relação com produtores                          | x                             |    | x  |    | F               | 0,16            |                 | F             | 0,17  |      |
| Relação com indústria                           | x                             |    | x  |    | N               | 0,09            |                 | F             | 0,29  |      |

<sup>1</sup> Grau de controle: CF - Controlável pela firma, CG - Controlável pelo governo, QC - Quase controlável e NC - Não controlável.

<sup>2</sup> AQ – Avaliação qualitativa, AI – Avaliação indicador, AD – Avaliação direcionador

**Tabela 3 – Resumo avaliação direcionador estruturas de governança**

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao indicador organizações setoriais, a avaliação feita pelos agentes do segmento produção foi favorável, no entanto este cenário está mais relacionado a uma expectativa de maior participação de associações e entidades ligadas à cadeia produtiva ovina, na defesa dos interesses da mesma. Para os agentes entrevistados, a existência de sindicato ou associação mais atuante beneficiaria a cadeia como um todo. O principal motivo seria uma melhor dinâmica para a estruturação da cadeia, além de facilitar o contato e defender os interesses dos produtores frente aos frigoríficos. Outro motivo consiste na própria organização para o melhoramento de raças e dos sistemas de produção, além do “intercâmbio” com os produtores do Uruguai.

Como relatado, este cenário reflete uma expectativa, pois a real atuação de entidades ligadas à cadeia produtiva ovina e sua relação com os segmentos analisados foi avaliada como neutra por ambos, principalmente em virtude da baixa atuação da ARCO na região.

Quanto ao indicador que avalia a presença de intermediário para a determinação do desempenho da cadeia, ressalta-se que o ideal seria a não existência do mesmo em cadeia alguma, tendo em vista que as entidades representam e lutam pelos interesses de seus associados, enquanto o intermediário mantém o produtor numa posição mais fragilizada e dependente do sistema produtivo. No entanto, a presença de intermediários é inevitável dentro de cadeias produtivas relacionadas à pecuária, visto que a maior parte da compra do rebanho é feita por eles, e, devido a este fato, este indicador recebe uma avaliação neutra para ambos os segmentos. Destaca-se que, em alguns casos, os intermediários exercem características puramente oportunistas, beneficiando-se de produtores ao não realizar o pagamento pela compra de parte do rebanho, denegrindo também a imagem de frigoríficos e abatedouros.

Quanto aos indicadores que avaliam a relação entre produtores e frigoríficos, de acordo com os agentes entrevistados, apesar de não existir um vínculo muito estreito entre os atores da cadeia – em função do contato mais próximo com intermediários, responsáveis pela ponte entre

o segmento produção e processamento –, a relação entre produtores e frigoríficos é avaliada como favorável para a competitividade da cadeia.

As estruturas de governança e coordenação da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul foram consideradas favoráveis para a determinação do desempenho competitivo em ambos os segmentos analisados. No entanto, há muito que se avançar quando se fala em coordenação da cadeia de ovinos, pois a falta de organizações setoriais que representem os interesses da classe dificulta uma arquitetura mais dinâmica para a cadeia. Além disso, o fato de não haver mais plantas de abate na região obriga os produtores a seguirem o ritmo dos frigoríficos já instalados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de direcionadores para avaliar a competitividade apresenta vantagens. Entre elas, a principal é que não atribui apenas a um determinado fator toda a responsabilidade por tornar competitiva uma cadeia produtiva. Para tanto, são identificados vários indicadores e agrupados em direcionadores, que são avaliados quanto ao seu grau de importância para a competitividade da cadeia. Esta distinção permite a aplicação do método em diferentes cadeias ou segmentos.

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar os determinantes do desempenho competitivo da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul, com foco no segmento produção pecuária e no segmento processamento, ou seja, frigoríficos e abatedouros. Estes dois segmentos são significativos para a estrutura da cadeia ovina, sendo responsáveis pela coordenação das atividades e ações, bem como arquitetando a estrutura atual da cadeia.

Em resposta ao objetivo do estudo, percebeu-se que, para o segmento produção pecuária, as estruturas de governança e coordenação são os principais determinantes da competitividade. Observa-se que afeta negativamente

a competitividade do segmento produção o direcionador estruturas de mercado. Os demais direcionadores são avaliados como neutros para o desempenho competitivo do segmento produção pecuária. Como pontos fortes para este segmento, destaca-se a relação entre produtores e organizações setoriais, buscando desenvolver atividades para a troca de informação dentro da cadeia. Em contrapartida, os indicadores número de firmas e concentração de mercado são os principais pontos fracos.

Para o segmento processamento, os determinantes mais expressivos do desempenho competitivo são as estruturas de mercado e as estruturas de governança e coordenação, respectivamente. Apresentam como principais pontos fortes o pequeno número de frigoríficos aptos a abater ovinos no Estado e, conseqüentemente, o alto índice de concentração industrial. Evidencia-se que o segmento processamento apresentou uma homogeneidade quanto aos direcionadores determinantes da competitividade.

Com a análise dos direcionadores, percebe-se que alguns pontos são críticos para incrementar a competitividade da cadeia de carne ovina do Rio Grande do Sul. Havendo interesse em aumentar a competitividade da produção de carne ovina no Estado e auxiliar na estruturação da cadeia, este estudo propicia subsídios para a criação de políticas públicas e privadas, uma vez que está alicerçado nas observações e nas entrevistas com os agentes, que expuseram suas opiniões sobre os fatores que contribuem e inibem a competitividade da produção de carne ovina no Rio Grande do Sul. Por fim, a pesquisa contribui com uma visão geral da cadeia produtiva ovina em seu novo momento, pós-crise da lã e seus impactos.

## REFERÊNCIAS

- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gestão de cadeias produtivas: novos aportes teóricos e empíricos. **(Des)Equilíbrio Econômico & Agronegócio**. Viçosa: Editora da UFV, 366p., 1999.
- BREITENBACH, R.; SOUZA, R. S. de. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do rio grande do sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.
- BUENO, N. P. A crise política do final da era Vargas: uma interpretação sob a ótica da economia política neo-institucionalista. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 1, 2006.
- CÉSAR, A. S. **Análise dos direcionadores de competitividade da cadeia produtiva de biodiesel**: o caso da mamona. 2009. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - UFS-car, São Carlos, 2009.
- FONTES, A. A. **A cadeia produtiva da madeira para energia**. 2005. 135f. Tese (Doutorado em Ciência Florestal) - Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 206p., 1999.
- LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. da. Um estudo da com-

petitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Revista Gestão e Produção**, v.11, n.3, p.385-398, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 315p., 2009.

MELZ, L. J.; SOUZA FILHO, H. M. de.; Avaliação da competitividade da produção de carne de frango em Mato Grosso. **Gestão & Desenvolvimento Regional**, v.7, n. 2, p. 25-57, 2011.

MESQUITA, M. A. de.; CASTRO, R. L. de. Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Gestão & Produção**, v.15, p. 33-42, 2008.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: O caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. **Revista de economia e sociologia rural**, Piracicaba, SP, v. 46, n. 3, p. 831-868, 2008.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agroindustriais**. São Paulo: Pioneira, 2000. 420p.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.39, p.727-738, 1991.