

## Panorama competitivo do setor ovino no Rio Grande do Sul

Isabela Barchet (UNIOESTE) isabelabarchet@hotmail.com

### Resumo

Este estudo objetivou identificar os determinantes da competitividade do setor ovino do Rio Grande do Sul, com foco nos segmentos produção e processamento. Para avaliar o desempenho dos determinantes da competitividade adotaram-se como direcionadores o ambiente institucional, a tecnologia, a estrutura de mercado, a estrutura de governança e coordenação, a gestão da firma e insumos e infraestrutura. O estudo revelou que a maioria dos direcionadores de competitividade elencados são favoráveis para o segmento processamento. No segmento produção há uma distribuição mais equilibrada entre direcionadores desfavoráveis, neutros e favoráveis. Permitindo concluir que, neste segmento, os principais determinantes do desempenho competitivo são tecnologia e estruturas de governança e coordenação.

**Palavras-chaves:** Desempenho, Competitividade, Cadeias produtivas, Ovinos.

## Competitive landscape of the sheep sector in Rio Grande do Sul

### Abstract

This study identifies the determinants of competitiveness of the sheep of Rio Grande do Sul, with a focus on production and processing segments. To evaluate the performance of the determinants of competitiveness drivers have been adopted as the institutional environment, technology, market structure, governance structure and coordination, the management of the firm and inputs and infrastructure. The study revealed that the majority of drivers of competitiveness listed are favorable for the segment processing. Segment production for a more balanced distribution between drivers unfavorable, neutral and favorable. Allowing to conclude that, in this segment, the main determinants of competitive performance are technology and governance structures and coordination.

**Key words:** Performance, Competitiveness, productive chains, Sheep.

### 1. Introdução

A produção de ovinos no Rio Grande do Sul teve papel fundamental no progresso da pecuária gaúcha. Durante o século XX a atividade evoluiu promovendo desenvolvimento econômico e social, posicionando o Estado como um dos maiores produtores do país. No entanto, ao longo das últimas três décadas a atividade foi marcada por períodos de fortes oscilações na produção de carne ovina decorrentes da crise internacional da lã.

Embora apresente oscilações significativas na oferta de carne, uma das consequências da crise, e ainda de pouca expressão econômica dentro do agronegócio brasileiro, a cadeia produtiva da carne ovina vem experimentando um expressivo crescimento e desenvolvimento em todas as regiões do Brasil, em função do fortalecimento de uma demanda crescente por produtos ovinos nas capitais e nos grandes centros urbanos do país, a qual agiliza o processo de transição da cadeia que parte de um cenário estritamente rural e de forte informalidade nos seus segmentos para atender um mercado urbano que mescla exigência por qualidade, sofisticação gastronômica e estabilidade de oferta.

Caracteriza-se então um quadro favorável à produção e comercialização de carne ovina, no entanto somente poderá ser convenientemente explorado se a cadeia produtiva deste produto

puder ser operada de forma eficiente e eficaz. Porém, como observado, obstáculos ainda se apresentam para a exploração adequada desta possibilidade produtiva.

Este 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.

Para tanto, este estudo adotará a noção de direcionadores para a determinação da competitividade da cadeia produtiva de carne ovina do Rio Grande do Sul, possuindo como ponto de partida para a definição dos direcionadores e posteriormente dos indicadores, trabalhos descritos por Batalha e Silva (1999) e Lourenzani e Silva (2004), ambos baseados nos estudos iniciais de Van Duren *et al.* (1991).

## 2. Aspectos Metodológicos

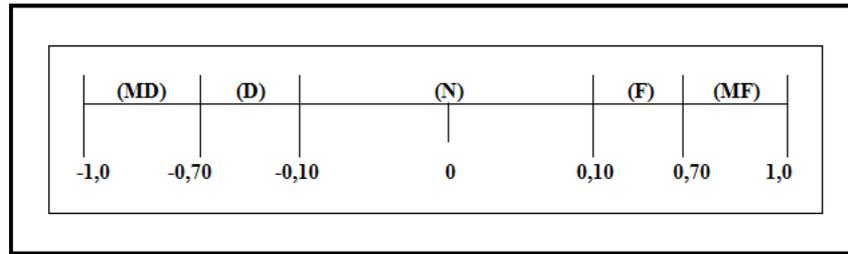
A lógica do método proposto por de Batalha e Silva (1999), que é uma adaptação do conjunto de direcionadores desenvolvidos por Van Duren *et al.* (1991), consiste em estabelecer direcionadores de competitividade que permitam compreensão universalizada e que possam ser mensurados por meio de indicadores de desempenho, ou também chamados de subfatores, à medida que as informações qualitativas e quantitativas estiverem disponíveis. Como instrumento de pesquisa para a coleta das informações necessárias e para a realização da observação direta extensiva adotou-se o questionário semi-estruturado 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, considerando o processo de amostragem não probabilístico intencional.

Quanto ao universo pesquisado neste estudo, o mesmo é composto por agentes-chaves da cadeia produtiva de carne ovina localizados na região mais expressiva e representativa em tamanho de rebanho no Rio Grande do Sul. Assim, o presente 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 15 produtores rurais e o elo produção e processamento por 2 frigoríficos/abatedouros que desempenham atividades na cadeia produtiva a ser analisada.

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*.

Neste estudo a escala do tipo *Likert* 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 abaixo. Com isso, os indicadores podem ser avaliados qualitativamente para comparações agregadas.



Fonte: Elaborada pela autora

**Figura 1** – Escala de avaliação qualitativa

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 relativos, dada a existência de graus diferenciados de importância para os diversos indicadores, quanto a 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. E a soma dos pesos relativos atribuídos a cada um dos seis (6) direcionadores também apresenta soma igual a um (1). 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:

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

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 tecnologia, a estrutura de mercado, a estrutura de governança e coordenação, a gestão da firma e insumos e infraestrutura. 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 *rapid appraisal*, 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 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.

### 3. Resultados e discussão

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.

#### 4.1 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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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 tem 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 é outro dos determinantes desfavoráveis, 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 assume certas responsabilidades tanto de ordem sanitária como de manejo.

#### 4.2 Tecnologia

Os indicadores avaliados no direcionador tecnologia foram: difusão de tecnologias chaves, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, raças disponíveis, nível tecnológico e flexibilidade da planta frigorífica, conforme Tabela 2. Os indicadores ponderados no direcionador tecnologia podem ser controlados pela firma ou pelo Governo ou, ainda, quase controláveis. A difusão da tecnologia pode ser realizada pelos frigoríficos ou pelo Governo, através da realização de palestras, feiras e outros eventos com essa finalidade como, por exemplo, a apresentação de raças com melhoramento genético.

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>2 Tecnologia</b>										
Difusão de tecnologias chaves	x	x			F	0,12		F	0,11	
Pesquisa e desenvolvimento	x	x			F	0,11		N	0,06	
Nível tecnológico geral	x	x			N	0,00	0,37	F	0,13	0,47
Raças disponíveis			x		F	0,14		N	0,00	
Flexibilidade da planta quanto à MP <sup>3</sup>	x	x			N	0,00		F	0,18	

<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

<sup>3</sup> Matéria-prima

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 2** – Resumo da avaliação do direcionador tecnologia

A difusão das tecnologias chaves foi considerada um determinante favorável da competitividade para ambos os segmentos. No elo produção tanto os medicamentos como os métodos de produção, são os mesmos ou em algumas fazendas melhores que os usados na

produção pecuária bovina de regiões produtoras. No segmento processamento as tecnologias são equivalentes, justificando assim o nível tecnológico elevado dos equipamentos adotados pela planta frigorífica e a flexibilidade da mesma em abater bovinos na ausência de oferta de ovinos evitando assim, o fechamento da unidade fabril.

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são controlados pela firma ou por institutos de pesquisa ligados ao Governo, como é o caso da Embrapa. Os produtores têm pouca participação, limitando-se a fornecer o espaço para o desenvolvimento ou o teste da pesquisa. Além disso, o Governo pode controlar os investimentos quando libera recursos específicos para pesquisa e desenvolvimento através de órgãos de fomento à pesquisa

Os investimentos em P&D foram considerados favoráveis para o segmento de produção pecuária e neutro para o segmento de processamento. Na cadeia produtiva de carne ovina, as firmas frigoríficas não possuem o hábito de investir no desenvolvimento de pesquisa, esta função fica à cargo de institutos de pesquisa públicos que desenvolvem principalmente o melhoramento de raças e de sistemas produtivos à campo.

### 4.3 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 3). 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 conseqüente 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
<b>3 Estruturas de mercado</b>										
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	-0,44	F	0,12	0,8
Diferenciação de produtos	x				N	0,06		N	0,06	
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

Fonte: Elaborado pela autora

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

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 apresente 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 avaliados 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.

#### **4.4 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 4).

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.

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.

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

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 4 – Resumo avaliação direcionador estruturas de governança**

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 dos mesmos em cadeia alguma, tendo em vista que as entidades representam e lutam pelos interesses de seus associados, enquanto os intermediários mantêm 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, 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, devido o contato mais próximo com intermediários, sendo estes 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.

#### 4.5 Gestão da firma

Com o intuito de realizar a análise do direcionador gestão das firmas foram selecionados os indicadores: uso de tecnologia da informação, plano estratégico, custo, controle de qualidade, marketing e assistência técnica (Tabela 5). Com exceção do indicador assistência técnica todos os demais indicadores são controlados pela firma, já que os investimentos somente podem ser feitos pela firma para implantação de cada um dos indicadores, cabendo ao Governo apenas incentivar o uso de instrumentos de gestão, ou no caso do indicador assistência técnica, fomentar o investimento em órgãos públicos de extensão como, por exemplo, a EMATER.

O uso de tecnologia de informação foi considerado neutro para o segmento produção. Poucos pecuaristas utilizam o computador para controle das informações de seus rebanhos, o que é comum na região e também para a cadeia produtiva de carne bovina. Um controle e acompanhamento maior do desempenho de produtores e do rendimento de carcaças são realizados pelos frigoríficos. Esse é um dos motivos que tornam o uso de tecnologia de informação favorável para o frigorífico.

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>5 Gestão da firma</b>										
Uso de tecnologia da informação	x				N	0,00		F	0,11	
Plano estratégico	x				N	0,02		N	0,05	
Custo	x				D	-0,28	-0,23	D	-0,23	0,14
Controle de qualidade	x				F	0,17		F	0,15	
Marketing	x				N	0,00		N	0,05	
Assistência técnica	x	x			D	-0,15		N	0,00	

<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

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 5** – Resumo avaliação direcionador gestão da firma

O estudo possibilitou verificar que existe um monitoramento do desempenho de pecuaristas maior por parte dos agentes do segmento processamento na cadeia produtiva de ovinos, em comparação com a cadeia de bovinos da mesma região. Consequentemente, isso traz benefícios para a coordenação da cadeia devido ao contato mais próximo existente entre produtor e frigoríficos. Observa-se que dada à situação atual pode-se esperar no futuro um cenário próximo ao que existe nas cadeias produtivas de aves e suínos.

O planejamento estratégico foi considerado neutro para ambos os segmentos, pois, os produtores normalmente não fazem planejamento de longo prazo, limitando-se ao cálculo do retorno do investimento, ainda que de forma rudimentar. Para o segmento processamento foi considerado neutro por não haver perspectiva de alteração do plano existente para a cadeia produtiva de ovinos na região do estudo por parte das plantas frigoríficas, principalmente no que diz respeito a investimentos.

O indicador custo foi apontado como desfavorável para ambos os segmentos. Os produtores normalmente não fazem o controle dos custos pagos por eles. Os custos pagos pelo produtor de ovinos são: mão-de-obra e encargos dos empregados, depreciação e manutenção de piquetes. Além destes, destaca-se a necessidade de alguns investimentos em infraestrutura

específicos para a produção de ovinos, bem como um controle sanitário “dentro da porteira” mais rigoroso que na produção pecuária bovina.

Para o segmento processamento os custos apesar de receberem uma atenção especial foram avaliados como desfavoráveis à competitividade em virtude do custo de se manter uma linha de abate com grande oscilação de matéria-prima e qualidade. É imprescindível analisar que o controle de qualidade da linha de produção de ovinos dentro da planta frigorífica segue os mesmos padrões da linha de produção de bovinos, pois é necessário considerar às normativas estabelecidas pelos órgãos fiscalizadores de sanidade, normalmente associada à qualidade. Motivo pelo qual o indicador controle de qualidade foi considerado favorável para ambos os segmentos. Além do fato do mercado interno exigir cada vez mais qualidade, segundo os agentes entrevistados.

O indicador marketing foi apontado como neutro para ambos os segmentos por ser a carne um produto sem diferenciação inicialmente, embora a carne ovina seja vista como um produto diferenciado pelo consumidor. Outra questão que justifica a neutralidade deste indicador é a imagem consolidada dos frigoríficos.

De acordo com os agentes entrevistados do segmento produção pecuária há carências na assistência técnica ofertada pelo governo, por este motivo o indicador é avaliado como desfavorável para a competitividade da cadeia produtiva de ovinos. O segmento processamento não oferece assistência técnica, de modo que este serviço chega ao produtor por contratação própria ou pelo acompanhamento de técnicos das empresas em que os insumos para o rebanho são comprados.

#### 4.6 Insumos e Infraestrutura

A avaliação do direcionador insumo e infraestrutura consideraram os indicadores: preços dos insumos, custo da mão-de-obra, preço da terra, disponibilidade de terras e condições das rodovias (Tabela 6).

Os indicadores deste direcionador são em sua maioria quase-controláveis, na medida em que, o mercado interfere por meio da lei da oferta e da demanda nos preços dos insumos, da terra e da mão-de-obra.

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>6 Insumos e Infraestrutura</b>										
Preços dos insumos			x		F	0,15		N	0,06	
Custo da mão-de-obra			x		D	-0,17		D	-0,15	
Preço da terra			x		N	0,05	0,07	N	0,00	-0,21
Disponibilidade de terra			x	x	N	0,08		N	0,00	
Condições das rodovias		x			N	-0,05		D	-0,11	

<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

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 6** – Resumo avaliação direcionador insumos e infraestrutura

O preço dos insumos foi fator apontado como favorável para a competitividade de ambos os segmentos, embora caracterizado como neutro para o elo processamento, dado que os mesmos podem ser compartilhados com a cadeia produtiva de bovinos. Além disso, a produção de ração no segmento produção pecuária é realizada com insumos da própria fazenda na maioria

das vezes.

O custo da mão-de-obra em ambos os segmentos foi apontado como desfavorável. Os produtores, quando utilizam empregados, pagam salário, encargos sobre a folha de pagamento e comissão aos empregados. Os agentes entrevistados afirmaram, ainda, que existe carência de mão-de-obra qualificada para ambos os segmentos e no caso do segmento produção pecuária, uma grande resistência frente a adoção de novos sistemas de manejo.

O preço e a disponibilidade da terra foram avaliados como neutros em ambos os segmentos. Na região em que o estudo ocorreu existem grandes extensões de terras com preços relativamente elevados, pois, estão concentradas nas mãos de poucos grandes produtores e devido à procura recente para o plantio de videiras. A disponibilidade de terra foi caracterizada como neutra, pois, por se tratar de pequenos animais o número de cabeças por hectare é maior favorecendo assim, em pequenas áreas a produção de ovinos.

Quanto ao indicador condições das rodovias, este é controlado pelo Governo, que tem a obrigação de construir e conservar as rodovias, ou tem poder de conceder à firma o direito de cobrar pedágio para esta finalidade. As condições das rodovias foram apontadas como desfavoráveis à competitividade da carne ovina do Rio Grande do Sul por ambos os elos. No caso dos produtores, as condições das estradas vicinais são de responsabilidade das prefeituras. As estradas que dão acesso às propriedades não são asfaltadas. Isso dificulta o acesso à maioria das propriedades em estação de chuva. Para o segmento processamento a percepção de importância das condições das rodovias é maior, pois, os frigoríficos dependem delas para escoamento de sua produção. Conjuntamente com as condições desfavoráveis das rodovias, existe o fluxo intenso de caminhões pesados em épocas de plantio e colheita de soja, outro principal produto da região e do Estado, o que torna o indicador condições das rodovias mais significativo para a competitividade neste segmento.

## **5 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. Visto que 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 a tecnologia e as estruturas de governança e coordenação são os principais determinantes da competitividade. Com as estruturas de governança e coordenação como o fator mais impactante. Observa-se que afetam negativamente a competitividade do segmento produção os direcionadores estruturas de mercado e gestão da firma. Estes por sua vez, devem receber uma maior atenção do poder público e de entidades privadas. 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. Apresentando 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. In: (Des) Equilíbrio Econômico & Agronegócio. Viçosa: Editora da UFV, 1999.

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 - UFScar), São Carlos, 2009.

LOURENZANI, A. E. B. S; SILVA, A. L. da. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. Revista Gest. e Prod., v.11, n.3, p.385-398, 2004

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.