

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

Rodrigo Gisler Maciel

**DINÂMICA DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO
SUL: UM ESTUDO MULTICASO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS
DA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA**

**Santa Maria, RS
2017**

Rodrigo Gisler Maciel

**DINÂMICA DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL: UM
ESTUDO MULTICASO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA
FRIGORÍFICA**

Dissertação apresenta ao Programa de Pós Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Extensão Rural**.

Orientador: Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Gisler Maciel, Rodrigo
Dinâmica da ovinocultura de corte no Rio Grande do Sul: Um estudo multicaso das cadeias de suprimentos da indústria frigorífica / Rodrigo Gisler Maciel.- 2017.
152 p. ; 30 cm

Orientador: Alessandro Porporatti Arbage
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, RS, 2017

1. Ovinocultura 2. Segmento Frigorífico 3. Cadeia de Suprimentos I. Porporatti Arbage, Alessandro II. Título.

Rodrigo Gisler Maciel

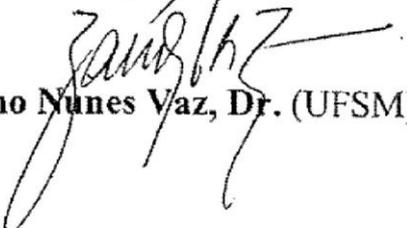
**DINÂMICA DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL:
UM ESTUDO MULTICASO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA
INDÚSTRIA FRIGORÍFICA**

Dissertação apresenta ao Programa de Pós Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Extensão Rural**.

Aprovado em 24 de março de 2017:


Alessandro Dorporatti Arbage, Dr.
(Presidente/Orientador)


Mauro Barcellos Sopena, Dr. (UNIPAMPA)


Fabiano Nunes Vaz, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2017

RESUMO

DINÂMICA DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL: UM ESTUDO MULTICASO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA FRIGORÍFICA

AUTOR: Rodrigo Gisler Maciel

ORIENTADOR: Alessandro Porporatti Arbage

A presente dissertação busca estudar a dinâmica da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul a partir da configuração das cadeias de suprimentos de empresas do segmento frigorífico frente aos requisitos do mercado consumidor. Emprega-se a estratégia de métodos mistos de análise, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa na realização de um estudo multicaso. Para tanto, três estudos de caso foram realizados a partir de entrevistas em empresas focais (frigoríficas) nos municípios de Santana do Livramento/RS, Pântano Grande/RS e Sapiranga/RS, entrevistas e questionários aplicados junto à fornecedores e clientes das empresas focais, e, análise de dados oriundos de registros oficiais do setor ovino do estado. A natureza das formas organizacionais do segmento frigorífico é verificada com base nos pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos, através de suas dimensões estratégica, estrutural e relacional, e, o comportamento das diferentes cadeias de suprimentos frente aos requisitos dos consumidores é percebido através da análise da Matriz Importância-Desempenho, metodologia proposta por Slack et al. (2009) e avaliada no contexto do presente estudo. As diferenças e semelhanças presentes nas cadeias de suprimentos dos frigoríficos são expostas nos resultados, apontando para a heterogeneidade de formas organizacionais presente na ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul e indicando uma limitação de elementos conformadores de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico. Verifica-se que a utilização da Matriz Importância-Desempenho em conjunto com a abordagem mesoanalítica de cadeias de suprimentos se mostra adequada como metodologia de análise para o setor estudado, proporcionando uma visão apurada da relação entre as formas como as empresas organizam suas cadeias de suprimentos e as especificidades da demanda.

Palavras-chave: Ovinocultura. Frigorífico. Cadeia de suprimentos. Matriz Importância-Desempenho.

ABSTRACT

DYNAMICS OF THE SHEEP INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL: A MULTICASE STUDY OF THE SLAUGHTERHOUSE INDUSTRY SUPPLY CHAINS

AUTHOR: Rodrigo Gisler Maciel
ADVISOR: Alessandro Porporatti Arbage

This dissertation seeks to study the dynamics of the Rio Grande do Sul sheep production from the configuration of slaughterhouse industry supply chains front consumer market requirements. Employed the strategy of mixed methods analysis, combining qualitative and quantitative approaches in conducting a multicase study. Therefore, three case studies were conducted from interviews in focal firms (slaughterhouse) in the municipalities of Santana do Livramento/RS, Pântano Grande/RS and Sapiranga/RS, interviews and questionnaires applied by the suppliers and customers of the focal firms and analysis of data from official records of the sheep industry in the State. The nature of the organizational forms of the slaughterhouse segment is checked based on the assumptions of supply chain management, through its strategic, structural and relational dimensions and the behavior of the various supply chains front requirements of the consumers is perceived through the analysis of the Importance-Performance Matrix, methodology proposed by Slack et al. (2009) and evaluated in the context of the present study. The differences and similarities in the slaughterhouse supply chains are exposed in the results, pointing to the diversity of organizational forms present in sheep meat production of Rio Grande do Sul and indicating a limitation of delimiters elements of a guiding the configuration of the supply chains of the slaughterhouse segment. It turns out that the use of the Importance-Performance Matrix in conjunction with the mesoanalytic approach of supply chains shown suitable as analysis methodology for the sector studied, providing an accurate vision of the relationship between the ways companies organize their supply chains and the specifics of demand.

Key-words: Sheep production. Slaughterhouse. Supply Chains. Importance-Performance Matrix.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 –	Variação no número de ovinos abatidos no Rio Grande do Sul entre 2008 e 2016.....	28
Figura 2.2 –	Características da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul.....	37
Figura 3.1 –	Cadeia de suprimentos.....	39
Figura 3.2 –	Evolução do gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	40
Figura 3.3 –	Estrutura da cadeia de suprimentos.....	50
Figura 3.4 –	Níveis de abrangência dos relacionamentos em cadeias de suprimentos.....	51
Figura 3.5 –	Governança eficiente.....	55
Figura 4.1 –	Tipos básicos de projetos para estudo de caso.....	64
Figura 4.2 –	Método de estudo de caso.....	65
Figura 4.3 –	Principais instrumentos de coleta de dados.....	70
Figura 4.4 –	Matriz Importância-Desempenho.....	74
Figura 4.5 –	Esquema de análise.....	76
Figura 5.1.1 –	Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância.....	81
Figura 5.1.2 –	Matriz importância-desempenho de CE1.....	89
Figura 5.1.3 –	Matriz importância-desempenho de CE2.....	90
Figura 5.1.4 –	Matriz importância-desempenho de CE4.....	91
Figura 5.1.5 –	Análise conjunta dos clientes do Frigorífico Estância.....	92
Figura 5.2.1 –	Índice de sazonalidade anual de abates do Frigorífico Comesul Beef.....	96
Figura 5.2.2 –	Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef....	101
Figura 5.2.3 –	Matriz importância-desempenho MD.....	107
Figura 5.2.4 –	Análise da importância e desempenho dos objetivos estratégicos do Frigorífico Comesul Beef.....	108
Figura 5.3.1 –	Categorização dos ovinos abatidos no período.....	112
Figura 5.3.2 –	Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Carneiro Sul....	116
Figura 5.3.3 –	Matriz importância-desempenho de SL.....	124
Figura 5.3.4 –	Análise da importância e desempenho dos objetivos estratégicos do Frigorífico Carneiro Sul.....	125
Figura 6.1 –	Análise conjunta da aplicação da matriz importância-desempenho..	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 –	Perspectivas do gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	41
Quadro 4.1 –	Categorias de análise da pesquisa.....	66
Quadro 4.2 –	Variáveis da matriz Importância-Desempenho.....	67
Quadro 4.3 –	Escala de importância e desempenho.....	73
Quadro 5.1.1 –	Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Estância.....	85
Quadro 5.2.1 –	Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Comesul Beef.....	103
Quadro 5.3.1 –	Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Carneiro Sul.....	119
Quadro 6.1 –	Análise conjunta dos estudos de caso.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 –	Distribuição geográfica dos estabelecimentos, tipos de inspeção e total de abates no Rio Grande do Sul em 2015.....	28
Tabela 2.2 –	Evolução do rebanho ovino no Brasil e no Rio Grande do Sul (em cabeças)	29
Tabela 2.3 –	Evolução do rebanho nas regiões do Rio Grande do Sul entre 2005 e 2015.....	30
Tabela 2.4 –	Estratificação dos estabelecimentos e do rebanho ovino por áreas (em hectares) no Rio Grande do Sul.....	32
Tabela 4.1 –	Métodos quantitativos, mistos e qualitativos.....	58
Tabela 5.1.1 –	Relação entre ovinos de Santana do Livramento encaminhados para abate e abatidos no município.....	77
Tabela 5.2.1 –	Participação do frigorífico Comesul Beef nos abates ovinos do Rio Grande do Sul.....	95
Tabela 5.2.2 –	Participação das regiões do RS nos animais abatidos pelo Frigorífico Comesul Beef (2014 – 2016)	99
Tabela 5.3.1 –	Participação do município de Sapiranga nos abates regionais e estaduais.....	112
Tabela 5.3.2 –	Participação das regiões do RS na composição dos fornecedores do Frigorífico Carneiro Sul (2014 – 2016)	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABCC	Associação Brasileira de Criadores de Corriedale
ADAC	Associação para o Desenvolvimento Sustentável para o Alto Camaquã
ARCO	Associação Brasileira de Criadores de Ovinos
CISPOA	Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal
CPA	Cadeia de Produção Agroindustrial
CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>
DIPOA	Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Empresa Estadual de Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FUNDOVINOS	Fundo de Desenvolvimento da Ovinocultura do Estado
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NEI	Nova Economia Institucional
PROESO	Programa Estadual de Sanidade Ovina
RF	Receita Federal
SAG	Sistemas Agroalimentares
SEAPI	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SISBI-POA	Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista com frigoríficos.....	149
Apêndice B – Roteiro de entrevista com fornecedores.....	151
Apêndice C – Roteiro de entrevista com clientes.....	152
Apêndice D – Questionário da Matriz Importância X Desempenho.....	153

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS:	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos:	20
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 CENÁRIO DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL	22
2.1 CONSUMIDOR FINAL	22
2.2 DISTRIBUIÇÃO E VAREJO	25
2.3 ABATEDOUROS FRIGORÍFICOS	26
2.4 PRODUÇÃO OVINA	29
2.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	32
2.6 AMBIENTE INSTITUCIONAL	34
2.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO	35
3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	38
3.1 DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	38
3.1.1 Dimensão estratégica da gestão da cadeia de suprimentos	44
3.1.2 Dimensão estrutural da gestão da cadeia de suprimentos	48
3.1.3 Dimensão relacional da gestão da cadeia de suprimentos	51
3.1.4 Síntese do capítulo	57
4 METODOLOGIA	60
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	60
4.2 ESCOLHA DO MÉTODO: ESTUDO <i>MULTICASO</i>	62
4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4.3.1 Desenvolvimento teórico e categorias de análise	65
4.3.2 Seleção dos casos	67
4.3.1 Coleta de dados	69
4.3.4 Análise dos dados	73
4.4 ESQUEMA DE ANÁLISE	75
5 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO	77
5.1 FRIGORÍFICO ESTÂNCIA – SANTANA DO LIVRAMENTO/RS.....	77
5.1.1 Informações Gerais	77
5.1.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos	79
5.1.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos	82
5.1.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos	86
5.1.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Estância	89
5.1.6 Síntese	93

5.2 FRIGORÍFICO COMESUL BEEF – PANTANO GRANDE/RS.	94
5.2.1 Informações Gerais	94
5.2.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos	97
5.2.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos	101
5.2.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos	104
5.2.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Comesul Beef	106
5.2.6 Síntese	108
5.3 FRIGORÍFICO CARNEIRO SUL – SAPIRANGA/RS.	110
5.3.1 Informações Gerais	110
5.3.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos	113
5.3.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos	117
5.3.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos	120
5.3.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Carneiro Sul	123
5.3.6 Síntese	125
6 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS	128
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
REFERÊNCIAS	140
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FRIGORÍFICOS	149
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FORNECEDORES	151
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES	152
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO	153

1 INTRODUÇÃO

A ovinocultura possui grande importância dentre as atividades agropecuárias desenvolvidas no estado do Rio Grande do Sul (RS). Deve-se isso ao histórico da produção desta espécie animal nos campos do estado, marcado pelos períodos de surgimento como atividade econômica, crescimento do rebanho e apogeu da atividade, crise do setor, declínio e redução do rebanho e, atualmente, apresentando indícios de reestruturação. Essa dinâmica se deu essencialmente durante o século XX e concretizou a tradição da ovinocultura como parte da identidade gaúcha.

Apesar de não existirem registros exatos do início da criação da espécie ovina no RS, estima-se que esta vem ocorrendo desde o século XVII. Porém, é somente a partir do início do século XX que se estabeleceu como atividade econômica, possuindo a lã como principal produto de comercialização (a carne era utilizada principalmente para o consumo nas propriedades rurais). O fator que estimulou o desenvolvimento da atividade produtiva foi o crescimento da demanda pelos países envolvidos na 1ª Guerra Mundial. Segundo Viana e Spohr (2007), a partir da procura gerada pela guerra, a ovinocultura passa a se tornar uma atividade lucrativa para os criadores gaúchos.

Devido a valorização da lã no mercado internacional e o conseqüente aumento do rebanho no estado, surge no mesmo período o interesse por parte de empresários em organizar a comercialização deste produto através das chamadas “barracas de lã”. Posteriormente, as atividades desenvolvidas por este segmento empresarial passam a ser coordenadas pelas cooperativas de lãs, sendo que, além da estocagem e comercialização do produto, incentivavam a organização dos produtores rurais.

O governo do RS na década de 1940 passou a incentivar a produção de ovinos com a criação do Serviço de Ovinotecnia, através da Secretaria da Agricultura (VIEIRA e SANTOS, 1967), proporcionando incrementos tecnológicos na produção e aumento na produtividade. Como conseqüência destes fatores, as décadas de 1950 e 60 foram marcadas pelo apogeu da ovinocultura nos campos do estado, neste período a lã torna-se o quarto principal produto de exportação.

Porém, o período entre o final dos anos 1960 e meados de 1980 compreendeu o chamado “processo de modernização da agricultura”, em que, segundo Coelho (2001), foi implantado por parte do governo federal um ambicioso programa de modernização, com fins de tornar a agricultura um potencial para as exportações brasileiras. Assim, através da mudança de orientação em diversos mecanismos de política agrícola, dirigindo-se nesse período a expansão

da produção de grãos, ocorre um desestímulo à produção pecuária e inicia-se o declínio da ovinocultura no RS.

O período de crise da ovinocultura, marcadamente o início de 1990, além dos fatores internos a economia brasileira, a crise internacional da lã acrescida de outras ocorrências no cenário internacional contribuíram para a desestruturação do setor. Nesse período, segundo Boffil (1996), a grande oferta de lã australiana desestabilizou os preços do produto no mercado internacional, somado a entrada de tecidos sintéticos na indústria têxtil, resultou em acentuado declínio na produção de ovinos no RS. Esta afirmação corrobora com a redução do rebanho ocorrido no mesmo período, passando de 10,6 milhões de cabeças no ano de 1990, para 4,8 milhões em 2000, decréscimo em cerca de 54% dos animais (MAPA, 2015).

Contudo, ainda motivado pelas mudanças ocorridas nos anos 1990, como a abertura da economia brasileira ao mercado internacional, a estabilidade da moeda nacional e o aumento do poder aquisitivo da população, apresentou-se uma nova via para o desenvolvimento da ovinocultura do RS. Nesse mesmo período (e início dos anos 2000), Viana e Silveira (2009) sugerem haver um aumento na demanda pela carne ovina, movido principalmente por segmentos de mercado que valorizam carnes de qualidade, tornando-se assim um potencial produto desse mercado.

A mudança no cenário da ovinocultura gaúcha a partir da crise da lã dá indícios de um processo de reestruturação do setor, no sentido de uma reorientação na cadeia produtiva, do foco na produção de lã para a produção de carne. Corroborando com estas afirmações, Santos et al. (2015) indicam uma propensão de crescimento do rebanho ovino nos anos de 2005 à 2009, e, conforme Felice et al. (2011) verifica-se uma tendência de aumento nos abates de ovinos no RS a uma taxa de 1,33% (aumento em torno de 180 animais ao mês) no período de 2002 à 2011.

Somado a estas tendências de crescimento de rebanho e abates, a literatura apresenta algumas características qualitativas acerca da demanda por carne ovina. Dentre elas destacam-se: um perfil de consumidores com renda e grau de escolaridade elevados (indicando um mercado segmentado); apelo pela valorização da identificação de origem; busca pela praticidade, quanto a embalagens e diversidade de cortes; disponibilidade do produto (principal motivo apontado pela baixa frequência de consumo); e, consumo esporádico, principalmente em datas festivas (DE BORTOLLI, 2008; MACIEL e VIANA, 2013; MALHEIROS, 2013).

Porém, apesar dos potenciais incentivos à cadeia de carne ovina, o setor apresenta diversos entraves produtivos, ainda a serem superados, dentre os quais, destacam-se: a sazonalidade produtiva; a falta de padronização de carcaças; a baixa disponibilidade do produto; o abate e comercialização informal; a falta de alinhamento entre os elos da cadeia, entre outros

(CANOZZI et al., 2013; MALHEIROS, 2013; VIANA et al., 2013). Percebe-se assim a existência de uma forte ambiguidade entre a demanda por carne ovina e a oferta por parte da cadeia produtiva no RS.

Neste sentido algumas estratégias adotadas por organizações da ovinocultura de corte a fim de reduzirem tais ambiguidades são destacadas por Viana et al. (2013), citando exemplos de experiências de diferenciação de produtos, foco em nichos de mercado, adaptação das plantas frigoríficas, elaboração de cortes diferenciados, entre outras ações observadas no RS. São evidenciados casos no segmento frigorífico do RS de investimento em inovação de processos no abate de cordeiros, criação de marca própria, elaboração de cortes diferenciados, criação de programas de incentivo a produção, entre outros, como os casos do Frigorífico Divisa (ARGENTA et al., 2013), Grupo Marfrig (ARCO, 2011), Programa Cordeiro de Qualidade (ARCO, 2008) e Cordeiro Herval *Premium* (SILVEIRA, 2005).

Percebe-se assim que apesar das divergências existentes entre a oferta e a demanda por carne ovina, devido aos entraves da cadeia produtiva, o relato de novas estratégias adotadas pelo segmento frigorífico sugerem haver uma heterogeneidade de formas organizacionais na ovinocultura gaúcha. Esta questão concebe, portanto, o núcleo da presente dissertação. Assim, o conhecimento das diversas estratégias, estruturas e formas de relacionamento entre as organizações ligadas ao segmento central da cadeia produtiva (frigorífico) é crucial para compreender a realidade do setor e as possibilidades futuras para os agentes ligados a ovinocultura.

Destarte, dentre as metodologias de análise voltadas aos estudos das organizações e cadeias do setor agroindustrial, Arbage (2004) indica a abordagem de cadeia de suprimentos através da gestão da cadeia de suprimentos (GCS) como uma “dimensão mais restrita de análise”, em que se destacam as transações a partir de uma organização focal. Essa abordagem possibilita analisar diferentes configurações organizacionais existentes dentro das cadeias produtivas, através da interdependência em uma rede de organizações conectadas pelos fluxos de produtos, informações e capital.

A abordagem da GCS, mesmo sendo largamente utilizada tanto em pesquisas acadêmicas como na prática dos negócios, possui uma variedade de definições que remete a diferentes perspectivas e correntes teóricas. Mesmo assim, Alves Filho et al. (2004) indicam a existência de quatro grupos de pressupostos que balizam quaisquer cadeias de suprimentos, sendo eles: (1) cadeias de suprimentos estão inseridas em um ambiente competitivo; (2) necessidade de alinhamento estratégico entre as organizações membros da cadeia; (3) existência de uma estrutura onde passam os produtos, informações e capital na cadeia; e, (4) adoção de

distintas formas de relacionamento entre os membros (tanto a jusante como a montante da organização focal).

A partir dos pressupostos levantados são delineadas diferentes configurações das cadeias de suprimentos, ou seja, a organização focal busca o melhor arranjo entre as dimensões estratégica, estrutural e relacional de sua cadeia de suprimentos a fim de obter certo grau de coordenação e manter-se competitiva. Nesse sentido, a falta de coordenação nas cadeias de suprimentos, causada pela complexidade das redes e assimetria informacional são, para Chopra e Meindl (2011), a principal fonte de aumento de custos ao longo da cadeia, menor nível de disponibilidade do produto ao consumidor e conflitos entre as organizações da cadeia, corroborando assim com os entraves observados na ovinocultura de corte do RS.

A coordenação entre as organizações de uma cadeia de suprimentos é o foco da GCS, propiciada essencialmente pela maior (e mais eficiente) interação nos relacionamentos da empresa focal com seus fornecedores e clientes. Tal arranjo tem como objetivo básico de cotejar as necessidades dos consumidores finais. Para tanto, são encontrados na literatura alguns métodos de análise do desempenho das organizações frente à importância dada pelos consumidores aos critérios competitivos do setor, como a “Matriz Importância-Desempenho” (SLACK et al., 2009). Porém tais métodos possuem reduzida validação na aplicabilidade em organizações do segmento frigorífico.

Assim, o emprego de tais métodos de análise no estudo da gestão das cadeias de suprimentos de empresas frigoríficas mostra-se uma alternativa metodológica pertinente para verificar como este segmento comporta-se frente os requisitos do mercado consumidor. Pesquisas voltadas às configurações de cadeias de suprimentos, assim como os efeitos de sua gestão perante suas demandas são temáticas de estudos ainda limitadas no campo da ovinocultura de corte.

Partindo deste contexto e com base no cenário atual da ovinocultura de corte do Estado do Rio Grande do Sul, busca-se investigar aspectos que facilitem a compreensão desta realidade, assim como evidenciar algumas alternativas à competitividade do setor. Neste sentido é formulada a seguinte questão de pesquisa: **Como as organizações do segmento frigorífico da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul organizam suas cadeias de suprimentos diante das preferências dos consumidores?**

Baseado no atual cenário da ovinocultura do RS, marcado pela reestruturação e reorientação de mercado onde o novo padrão de consumo de carne ovina apresenta-se como força motriz, evidencia-se a necessidade da adoção de estratégias que visem cotejar as necessidades dos consumidores. Considera-se assim o segmento frigorífico relevante ao estudo

da ovinocultura gaúcha devido a posição centralizada na cadeia produtiva, possuindo relações tanto com produtores rurais como o segmento varejista. Ademais, pesquisas conduzidas sobre este segmento permitem estudos de maior amplitude para o setor, o que naturalmente representa uma justificativa do presente estudo.

O estudo dos distintos modos com que as empresas frigoríficas configuram suas cadeias de suprimentos, assim como as relações estabelecidas com seus fornecedores e clientes sinalizam, em grande medida, como estas buscam atender as nuances das demandas dos consumidores finais. Desse modo, a GCS é apontada dentre as metodologias de estudos agroindustriais como pertinente a compreender a dinâmica interna à cadeia produtiva.

Este estudo toma como pressuposto básico a existência de distintas configurações de cadeias de suprimentos pelas organizações do segmento frigorífico, voltadas a atender o novo padrão de consumo de carne ovina com a redução dos entraves atuais da cadeia. A fim de responder a questão de pesquisa, e com base no pressuposto indicado acima, são apresentados os objetivos do trabalho.

1.1 OBJETIVOS:

1.1.1 Objetivo Geral

Estudar a dinâmica da ovinocultura de corte a partir da configuração das cadeias de suprimentos dos frigoríficos do Rio Grande do Sul frente aos requisitos do mercado consumidor.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico de carne ovina do Rio Grande do Sul;
- Verificar a adequabilidade de metodologia para avaliação de cadeias de suprimentos de frigoríficos frente ao mercado consumidor;

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. Nesta seção introdutória são expostos a temática abordada no estudo, o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos. No segundo capítulo, a partir de uma revisão de literatura sobre o tema, é apresentada uma breve contextualização da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, a fim de apontar as particularidades do setor e proporcionar subsídios para futura discussão com os casos estudados.

O tópico seguinte indica a abordagem teórica utilizada como balizadora do estudo, onde, partindo das definições sobre a gestão da cadeia de suprimentos e suas aplicações nos sistemas agroindustriais, são elencadas três dimensões da gestão da cadeia de suprimentos (estratégica, estrutural e relacional) como forma de operacionalizar a pesquisa de campo. A metodologia adotada é apresentada no capítulo seguinte, composto pela descrição da abordagem de pesquisa, o método de pesquisa, a escolha dos casos, instrumentos de coleta de dados, os procedimentos para análise dos dados e o *framework* proposto.

Os resultados são retratados nos dois capítulos seguintes, compostos inicialmente por uma seção descritiva dos estudos de casos individualmente, cada um apresentando as características gerais da empresa estudada, as dimensões da cadeias de suprimentos e a aplicação da matriz importância-desempenho. Ao final de cada tópico é exposta uma visão sintética sobre o caso estudado. O capítulo de resultados seguinte é responsável pela apresentação de uma análise conjunta dos três casos, onde busca-se evidenciar as semelhanças e diferenças existentes nas cadeias de suprimentos analisadas.

As considerações finais são apresentadas na última seção da dissertação, na qual são indicadas as principais conclusões, as contribuições e limitações do estudo. Em seguida são expostas as referências utilizadas, assim como os apêndices citados no decorrer do trabalho.

2 CENÁRIO DA OVINOCULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL

Este capítulo possui como objetivo expor uma breve contextualização da ovinocultura de corte no Rio Grande do Sul, partindo da perspectiva teórico-metodológica dos Sistemas Agroalimentares (SAG), proposto por Zylbersztajn e Neves (2000). Neste sentido, com base na literatura especializada da área, assim como em documentos e dados oficiais, são descritos os elementos constituintes do sistema agroindustrial da carne ovina do Rio Grande do Sul.

O Sistema Agroalimentar, conforme Zylbersztajn e Neves (2000) trata-se de uma abordagem de recorte dos sistemas agroindustriais, ou seja, dos agronegócios, onde, além dos agentes produtivos que compõem a SAG, também estão incluídos os ambientes organizacional e o institucional (elementos oriundos da Nova Economia Institucional – NEI). De forma complementar à descrição dos agentes produtivos, Batalha e Silva (2009) indicam as Cadeias de Produção Agroindustriais (CPA) como nível de análise do agronegócio.

Neste sentido, em nível mesoanalítico, tanto a SAG como a CPA, objetivam a investigação dos agentes produtivos a partir de um recorte transversal no agronegócio estudado, de modo a considerar as operações técnicas, logísticas e transacionais, seguindo uma lógica de encadeamento entre os segmentos produtivos. Além dos agentes diretamente envolvidos no processo produtivo, devem-se considerar as análises dos ambientes organizacional, representado pelas estruturas criadas para dar suporte ao sistema, como empresas, universidades, cooperativas, etc., e, do ambientes institucional, considerado as “regras do jogo” da sociedade, como as leis, costumes, tradições, etc.

Assim, especificamente serão expostas as características do segmento de consumidores finais, segmento varejista, segmento frigorífico, segmento da produção rural, e, dos ambientes organizacional e institucional do sistema agroalimentar da carne ovina no Rio Grande do Sul. Espera-se, a partir da visão sistêmica dos elementos constituintes desta SAG, suscitar contribuições ao estudo mais aprofundado dos elementos presentes no seu interior, como o caso das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico.

2.1 CONSUMIDOR FINAL

Em relação ao perfil dos consumidores de carne ovina, alguns autores descrevem as características socioeconômicas destes consumidores através da identificação do gênero, idade, renda e escolaridade. Assim, pesquisas conduzidas no RS apresentam o gênero masculino com ligeira maioria na frequência de consumidores de carne ovina, com predominância de adultos

jovens entre 20 e 40 anos (BORTOLI et al., 2009; MACIEL e VIANA, 2013; SANTOS et al., 2008).

Quanto a escolaridade e renda dos consumidores pesquisados, Bortoli (2008) e Maciel e Viana (2013) apresentam resultados semelhantes, com preponderância de respondentes com ensino superior ou pós-graduação (superior a 45% nas duas amostras), e, com cerca de 50% das duas amostras apresentando renda superior a cinco salários mínimos. Ainda, em pesquisa realizada por Mercio (2013), evidenciou-se uma relação positiva entre o aumento de renda e escolaridade e o maior consumo de carne ovina, sugerindo assim uma segmentação do mercado. Porém, conforme Maciel e Viana (2013), apesar da sugestão de um perfil médio dos consumidores no RS, evidenciam-se diferenças significativas no comportamento dos consumidores em diferentes regiões do estado.

Ao investigarem a frequência e quantidade do consumo de carne ovina, observou-se que os respondentes consomem, em grande medida, menos de uma vez ao mês (BORTOLI, 2008; MERCIO, 2013; SANTOS et al. 2008; PORTO et al., 2006), com diferenças na frequência de consumo entre regiões do RS, onde, no sul do estado 25,33% afirmam consumir de duas à três vezes por semana, e, na região metropolitana a mesma frequência é observada em 11,25% dos consumidores (MACIEL e VIANA, 2013). Ainda, para Malheiros (2013), a percepção de consumo por mês para 42,55% de sua amostra é de até 0,5 kg/mês, enquanto 25,53% afirmam consumir de 0,5 a 1 kg ao mês, corroborando com o baixo consumo brasileiro de carne ovina de aproximadamente 0,7 Kg/hab./ano (GIANLOURENÇO, 2013).

Em relação aos fatores influenciadores na aquisição de carne ovina, a principal fonte de referências no momento da compra são as experiências anteriores, com menor importância para aspectos como marca e publicidade, estas últimas obtêm maior relevância para aqueles consumidores recorrentes (ANDRADE et al., 2016; MACIEL e VIANA, 2013; MERCIO, 2013). Por outro lado, a indicação de procedência/origem do produto destaca-se como um dos aspectos mercadológicos com maior apelo junto aos consumidores (BORTOLI et al., 2009; MALHEIROS, 2013; REYS et al., 2010). Ainda, Bortoli et al. (2009) destaca a função informativa da embalagem, a respeito das características da carne, em relação a sua função de apresentação do produto (*layout*).

A carne ovina foi caracterizada como um alimento com maior disposição a ser consumida em casa, preferencialmente em datas festivas ou finais de semana na forma de churrasco (BORTOLI et al., 2009; MALHEIROS, 2013; MERCIO, 2013; MACIEL e VIANA, 2013). Ao estudar a percepção dos consumidores brasileiros de carne ovina, com uma amostra de 1.025 respondentes, Andrade et al. (2016) apoiam as afirmações acima ao indicar a forte

associação entre carne ovina e ocasiões especiais. O consumo atrelado à datas festivas aproxima-se da hipótese levantada por Maciel et al. (2013) ao sugerirem a existência de uma demanda sazonal por carne ovina no Rio Grande do Sul.

Com relação aos atributos físicos e organolépticos da carne ovina, destacam-se: a diversidade e padronização dos cortes carne ovina; as características de cor, grau de gordura e cheiro da carne; a praticidade e conveniência de preparo e consumo; e, o sabor e maciez da carne ovina. Os cortes de carne ovina preferidos pelos consumidores do RS são a costela, paleta e pernil, seguido do carré francês (MALHEIROS, 2013; SANTOS et al., 2008). Para Maciel e Viana (2013) a diversidade de cortes é fator importante para os consumidores investigados, sendo que, segundo Mercio (2013), este fator ganha maior importância conforme aumento na frequência de consumo.

A praticidade e conveniência no preparo da carne ovina são apontados por Bortoli (2008) como um fator de baixo impacto na decisão dos consumidores, porém com maior importância para aqueles do sexo feminino. Por outro lado, os fatores considerados principais na escolha da carne ovina remetem à características sensoriais, como a suculência, cor, textura, maciez, aroma e sabor da carne, analisados pelos consumidores através do grau de gordura, cor, cheiro, sabor e maciez.

Em relação a preferência dos consumidores pelo grau de gordura da carne ovina, Bortoli (2008) afirma ser a gordura em excesso a maior dificuldade na escolha dos cortes de carne. Corroborando com estes dados, Malheiros (2013) e Mercio (2013) afirmam ser um fator de importância média/alta na decisão de compra. Já em relação a cor da carne ovina, Mercio (2013) aponta como a principal pista de qualidade para decisão na compra, sendo este elemento reduzido em grau de importância conforme o consumidor aumenta a frequência de consumo.

A aparência é indicada como uma característica importante para os consumidores de carne ovina, sendo em alguns casos considerado o principal elemento dentre os atributos físicos do produto (BORTOLI et al., 2009; MALHEIROS, 2013; MACIEL e VIANA, 2013; REYS, 2010). Por fim, a maciez é observada pelos consumidores de carne ovina do RS como uma característica a ser considerada na compra e consumo de carne ovina (MALHEIROS, 2013; MACIEL e VIANA, 2013).

Um aspecto que deve ser levado em consideração quando analisado o comportamento dos consumidores de alimentos, em especial de carne ovina, são as preferências individuais de cada consumidor e também de grupos de consumidores. Tais diferenças entre grupos podem ser observadas através de comparações entre diferentes regiões geográficas, onde aspectos

culturais e mesmo socioeconômicos refletem preferências alternativas com relação a carne ovina (MACIEL e VIANA, 2013).

2.2 DISTRIBUIÇÃO E VAREJO

Entende-se aqui como agentes do segmento varejista todos os canais de distribuição que ofertam o produto carne ovina diretamente ao consumidor final. Neste sentido, tanto aquelas empresas que distribuem o produto *in natura*, como distribuidoras de alimentos, açougues, hiper/supermercados ou butiques de carnes, como aquelas que agregam valor ao produto na forma de preparo de refeições, como churrascarias, restaurantes, hotéis e outros, são considerados dentro do segmento varejista da cadeia produtiva de carne ovina.

Ao estudarem a ovinocultura da região sul do Rio Grande do Sul, Viana e Silveira (2009) apontam as redes de hiper/supermercados e os restaurantes como principais locais de comercialização da carne ovina. Diferenciam-se estes dois canais de comercialização pela amplitude geográfica de atuação e pelo tipo de produto que adquiram da indústria frigorífica, sendo que as redes de hiper/supermercados comercializam o produto na região e em demais estados brasileiros, adquirindo carcaças inteiras e cortes embalados dos frigoríficos, já os restaurantes comercializam apenas no âmbito local, e, adquirem a carne já processada em cortes especiais.

Ao indicar os principais fatores favoráveis do segmento varejista da CPA da carne ovina, Viana et al. (2013) descrevem: a tendência de crescimento e segmentação do consumo; o potencial de maiores margens, visto o preço atrativo dos cortes ovinos; a possibilidade da carne ovina tornar-se um produto substituto à carne bovina; e, a possibilidade de agregação de valor aos produtos. Da mesma forma, Bortoli (2008) e Mercio (2013) apontam para um acentuado crescimento no consumo de carne ovina no RS nos últimos anos, estando este, conforme alguns autores, diretamente relacionado ao aumento da renda dos consumidores (MALHEIROS, 2013; MACIEL e VIANA, 2013).

A relação entre a renda e o consumo de carne ovina é demonstrada por Malheiros (2013) quando sugere uma relação direta entre o aumento no nível de renda e uma maior sensibilidade à fatores como embalagem, tipo de cortes, ponto de venda e propaganda, e, em sentido contrário, a relação entre maior renda e menor sensibilidade ao fator preço. Tais dados indicam possibilidades para o segmento varejista na adoção de estratégias de diferenciação, valorização da imagem e apelo publicitário, com reduzido risco em relação a aceitação, por parte dos

consumidores, de preços mais elevados, ou seja, a possibilidade de o segmento apostar em nichos de mercado.

Ainda conforme as preferências dos consumidores de carne ovina em relação aos locais de aquisição do produto, observam-se primeiramente os supermercados, seguido de açougues como principais opções (MALHEIROS, 2013; MERCIO, 2013; PORTO et al., 2006), porém com alta incidência de compra da carne ovina diretamente de produtores rurais, sobretudo no interior do RS (BORTOLI, 2008; MACIEL e VIANA, 2013). Esta forma de aquisição de carne ovina (produtor-consumidor) é apontada por Sório e Rasi (2010) como um fator prejudicial a organização da cadeia produtiva, estimando que cerca de 90% da carne ovina brasileira é comercializada de maneira informal, tornando-se um desafio para as empresas do segmento varejista.

O preço dos cortes, fator diretamente influenciável pelo segmento de distribuição e varejo, não apresenta-se como essencial no processo de compra, porém, é considerado em vários casos como um fator limitante para aumento no consumo (BORTOLI, 2008; MERCIO, 2013; PORTO et al., 2006). Apesar de não existirem dados generalizados sobre os preços de venda de carne ovina no RS, levantamento realizado por CTPEC (2016), no município de Uruguaiana/RS, revelam os seguintes valores para os principais cortes de carne ovina: paleta ovina – R\$25,20; costela ovina – R\$26,90; pernil ovino – R\$26,90.

Ainda, conforme Maciel e Viana (2013), a pouca disponibilidade de carne ovina nos locais de compra, assim como a falta de regularidade na oferta, são, nas duas regiões do RS analisadas, indicadas como principal fator limitador ao aumento no consumo. Percebe-se, por meio das informações expostas, o potencial da carne ovina tornar-se um produto substituto no mercado de carnes, necessitando assim a regularidade na oferta, e, como indicado por Viana e Silveira (2009), esforços do segmento de distribuição e varejo no desenvolvimento de estratégias de marketing voltadas às preferências dos consumidores.

2.3 FRIGORÍFICOS

Poucas referências são encontradas na literatura sobre a ovinocultura do RS em relação ao segmento frigorífico, sobretudo àquela voltada para o estudo de cadeias produtivas. Contudo, algumas características principais desse segmento são evidenciadas: a concorrência com a carne ovina importada do Uruguai, com conseqüente dependência de fatores macroeconômicos como a taxa de câmbio; problemas de fluxo de informações com os demais elos da cadeia produtiva; elevados custos de investimento nas plantas frigoríficas e com a legislação sanitária; baixa

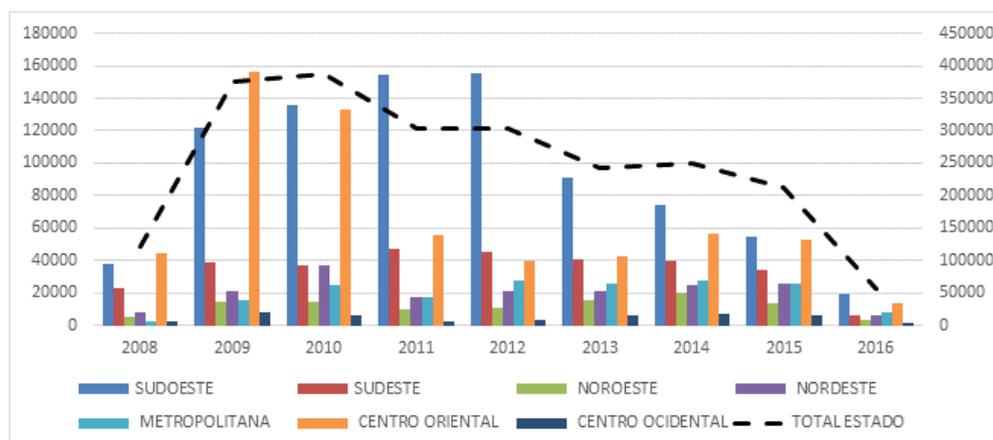
regularidade e falta de padronização na oferta de animais vivos para abate; e, elevados custos logísticos, devido a distância dos produtores de ovinos e condições das rodovias (BARCHET, 2012; BORTOLI, 2008; MALHEIROS, 2013; VIANA, 2008).

Além das especificidades citadas, o crescente número de saídas interestaduais de ovinos vivos para abate em outros estados brasileiros configuram um fator limitador para a atuação dos frigoríficos localizados no RS. Conforme dados da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação – SEAPI, no ano de 2008 cerca de 8,5 mil animais foram guiados para abate em outros estados brasileiros, e, em 2015 aproximadamente 26 mil ovinos foram direcionados para abate fora do RS. O estado de Santa Catarina é o principal destino, representando 79% dos animais a serem abatidos fora do território gaúcho, seguido do estado do Paraná, com 11% do total de animais (SEAPI/Dados primários da pesquisa).

Outra característica da indústria frigorífica na ovinocultura do RS, segundo Barchet (2012), diz respeito ao reduzido número de plantas dedicadas somente ao abate de ovinos, operando, na maior parte dos casos, concomitantemente com abate de bovinos. Entretanto, motivadas pelo potencial crescimento no consumo e valorização do produto, são verificadas na literatura da área algumas experiências iniciadas pelo segmento frigorífico, através de estratégias de inovação e diferenciação, que possuem como objetivos a ampliação do mercado e agregação de valor ao produto (ARCO, 2011; ARGENTA et al., 2013; SILVEIRA, 2005).

A predisposição ao incremento das operações do segmento frigoríficos é confirmada por Felice et al. (2011) ao indicar a tendência no aumento de abates de ovinos no RS a uma taxa de 1,33% ao mês, equivalente ao acréscimo de cerca de 180 animais por mês, no período entre 2002 e 2011. Ainda, com base em dados oficiais da SEAPI, o aumento no número de abate ovino é verificado até os anos 2011/2012, onde, posteriormente verifica-se uma constante redução do número de abates. Observa-se também que a região Sudoeste do RS apresenta significativo decréscimo no período indicado, a Figura 2.1 apresenta a variação dos abates de ovinos no estado a partir das diferentes regiões, no período de 2008 à 2016.

Figura 2.1 – Variação no número de ovinos abatidos no estado entre 2008 e 2016.



Fonte: SEAPI.

Com relação a quantidade de estabelecimentos responsáveis pelo abate de ovinos, assim como sua distribuição geográfica no estado, o segmento frigorífico era composto por 105 empresas no ano de 2015, incluindo todos aqueles estabelecimentos comerciais que declaram-se responsáveis pelo abate de ovinos, distribuídos em 76 municípios. A Tabela 2.1 apresenta resumidamente a distribuição geográfica destes estabelecimentos nas diferentes regiões do RS, o número de municípios com abate de ovinos por região, os tipos de sistemas de inspeção, e, o total de animais abatidos em cada região.

Tabela 2.1 – Distribuição geográfica dos estabelecimentos, tipos de inspeção e total de abates no Rio Grande do Sul em 2015.

Regiões	Estabelecimentos	Municípios	SIM ¹	CISPOA ²	SIF ³	Abates
Centro Ocidental	11	6	9	2	0	6.095
Centro Oriental	7	6	6	0	1	53.184
Metropolitana	7	7	6	1	0	25.953
Nordeste	3	3	1	2	0	25.569
Noroeste	29	25	23	6	0	10.530
Sudeste	30	16	20	10	0	33.742
Sudoeste	18	13	14	4	0	54.901
Total RS	105	76	79	25	1	209.974

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados da SEAPI.

¹ Serviço de Inspeção Municipal.

² Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal – SEAPI/RS.

³ Serviço de Inspeção Federal – MAPA.

Percebe-se que o segundo maior número de estabelecimentos com abates de ovinos no RS concentra-se na região Noroeste, porém esta região é responsável por apenas 5% do total de animais abatidos no período. Em contrapartida a região Centro Oriental, com 6,7% dos

estabelecimentos estaduais, representou cerca de 25% no total de abates. Em grande medida, tal diferença se dá pela estrutura dos abatedouros frigoríficos instalados nestas regiões, onde, na região Noroeste existe o predomínio de frigoríficos com serviço de inspeção municipal, e, na região Centro Oriental, especificamente no município de Pantano Grande, a presença da única planta de abates de ovinos com serviço de inspeção federal no RS é responsável pela (quase) totalidade de abates da região.

Outro elemento caracterizador da ovinocultura, e, em grande medida, do segmento frigorífico do RS, refere-se a concentração de abates e número de estabelecimentos nas regiões Sudeste e Sudoeste do estado, mesmo com acentuada redução nos abates nos últimos anos, a região é historicamente vinculadas à atividade da pecuária ovina (BOFFIL, 1996; VIANA e SILVEIRA, 2009). É possível observar o predomínio de estabelecimentos com inspeção municipal nas duas regiões, porém, representando 56% dos estabelecimentos com inspeção estadual do estado, caracterizando assim uma diversificação no padrão dos estabelecimentos de abates das regiões.

2.4 PRODUÇÃO OVINA

A atividade da pecuária ovina é tradicionalmente atrelada ao estado do Rio Grande do Sul, com registros da população ovina existente desde os anos 1700, e, adquirindo relativa importância econômica para o estado a partir do início do século XX (BOFFIL, 1996; FIGUEIREDO, 1985). Por tratar-se da região pioneira na criação da espécie ovina no Brasil, devido, entre outros fatores, às condições climáticas e de solos (VIANA e SILVEIRA, 2009), a ovinocultura gaúcha ainda é responsável pelo maior rebanho nacional. A Tabela 2.2 apresenta a relação da população de ovinos do Rio Grande do Sul no contexto brasileiro das últimas décadas.

Tabela 2.2 – Evolução do rebanho ovino no Brasil e no Rio Grande do Sul (em cabeças).

Ano	Brasil	Rio Grande do Sul	Participação
1974	18.876.770	12.490.066	66%
1980	18.380.960	11.303.109	61%
1990	20.014.505	10.648.853	53%
2000	14.784.958	4.812.477	33%
2010	17.380.581	3.979.258	23%
2015	18.410.551	3.957.275	21%

Fonte: IBGE/PPM (2016)

Apesar de possuir atualmente o maior rebanho ovino do Brasil, observa-se a significativa redução na participação do estado, sobretudo a partir da década de 1990, coincidindo com o período marcado pela crise internacional da lã, principal produto da ovinocultura gaúcha até então. Colaboram também para redução da participação do RS no rebanho nacional, o crescente efetivo do rebanho em outras regiões do país, principalmente nos estados nordestinos da Bahia, Pernambuco, Ceará e Piauí, respectivamente, assim como o incremento produtivo nas regiões Sudeste e Centro Oeste do Brasil.

O rebanho ovino no Rio Grande do Sul encontra-se atualmente concentrado nos campos da metade sul, especialmente no Sudoeste do estado, onde, no ano de 2015 contava com cerca de 50% do rebanho total, seguido da região Sudeste com participação de 23,5%. Além das duas regiões maiores produtoras, segundo IBGE/PPM (2016), o rebanho ovino do RS divide-se, respectivamente nas regiões Centro Ocidental (8,6%), Noroeste (8,1%), Metropolitana (4,5%), Centro Oriental (2,7%), e, Nordeste (2,2%). Na Tabela 2.3 pode ser observado a variação do rebanho ovino nas regiões do estado na última década.

Tabela 2.3 – Evolução do rebanho nas regiões do Rio Grande do Sul entre 2005 e 2015.

Região	2005	2015	Varição
Noroeste	255.285	318.626	+ 25%
Nordeste	61.328	88.620	+ 45%
Centro Ocidental	286.977	338.834	+ 18%
Centro Oriental	137.233	105.315	- 23%
Metropolitana	128.181	179.563	+ 40%
Sudoeste	1.951.643	1.995.674	+ 2%
Sudeste	912.270	930.643	+ 2%

Fonte: IBGE/PPM (2016).

Corroborando com a tendência indicada quanto ao crescimento no consumo e abates a partir do início dos anos 2000, observa-se, salvo a região Centro Oriental, um incremento no rebanho das regiões do estado. Destacam-se as regiões Nordeste e Metropolitana, que, apesar da pequena participação no efetivo de rebanho estadual, mostram uma inclinação ao aumento produtivo da espécie animal. As duas regiões maiores produtoras, Sudeste e Sudoeste, apresentam pequena variação positiva no período, em grande medida, devido ao maior impacto sofrido por tais regiões pela crise internacional da lã, o que acarretou em maior tempo para reestruturação produtiva.

Entre os municípios com maior produção de ovinos no Rio Grande do Sul, segundo IBGE/PPM (2016), destacam-se: Santana do Livramento (10%); Alegrete (7%); Uruguaiana (5%); Quaraí (5%); Rosário do Sul (4%); Pinheiro Machado (3%); e, Dom Pedrito (3%).

Ressalta-se que dos dez municípios com maiores rebanhos, seis localizam-se na região Sudoestes, e, quatro na região Sudeste, regiões que compõe os campos sulinos do estado.

Ao analisar a ovinocultura das regiões localizadas ao sul do Rio Grande do Sul, Viana e Silveira (2009) destacam a propensão natural da região para produção pecuária, caracterizada pelos campos finos e maiores extensões de terra, predominando assim a produção em sistemas extensivos. Já em estudo conduzido por Silva et al. (2013), em propriedades amostradas no estado do Rio Grande do Sul, verifica-se uma ovinocultura inclinada à produção de carne e lã, com cerca de 49% das propriedades analisadas, seguida de 43% dos estabelecimentos voltados à produção de carne, e, apenas 8% com criação de animais unicamente para produção de lã.

Ainda, conforme Silva et al. (2013), a principal finalidade da ovinocultura no RS é para a subsistência, ou consumo próprio, com aproximadamente 74% dos produtores entrevistados, e, os demais 26% dedicados a prática comercial de cria, recria e engorda, assim como a venda de reprodutores. As regiões centrais do estado (Centro Ocidental e Centro Oriental) destoam das demais regiões ao indicarem grande parte da produção à prática comercial, com 50% e 53% da produção com este destino, respectivamente.

Corroborando com os autores, Viana (2012) acrescenta como forte característica da ovinocultura do RS os sistemas de produção de bovinos de corte associado à produção ovina de ciclo completo, sendo a bovinocultura a principal atividade econômica. As principais raças criadas no estado são a Ideal e Corriedale, marcadamente para produção de lã, e, ovinos Texel e Cruzas, indicando o potencial da produção voltada à carne ovina (SILVA et al., 2013; VIANA e SILVEIRA, 2009).

Em relação à estrutura fundiária em que é desenvolvida a ovinocultura gaúcha, Viana e Silveira (2009) indicam a maior presença de ovinos em áreas com extensão média e grande, porém, ressalva é feita quanto a grande participação dos chamados pecuaristas familiares¹ na ovinocultura do Rio Grande do Sul (WAQUIL et al., 2016). Assim, a Tabela 2.4 apresenta o número de estabelecimentos e o total de animais por estratos de área no Rio Grande do Sul.

¹ Apesar de o imaginário popular associar a produção de ovinos no Rio Grande do Sul em extensas áreas de terra, com população restrita, alguns autores afirmam que a formação da paisagem agrária do estado foi constituída por sistemas produtivos e uma sociedade bem mais complexa. Com destaque para uma categoria social, marcadamente presente nos campos do estado, denominada de pecuaristas familiares, os quais possuem como principais características a criação de bovinos e ovinos de corte, em sistema extensivo com predominância de mão-de-obra familiar, e, em áreas de até 300 hectares (WAQUIL et al., 2016).

Tabela 2.4 – Estratificação dos estabelecimentos e do rebanho ovino por áreas (em hectares) no Rio Grande do Sul.

Estratos das áreas (ha)	Estabelecimentos	Participação	Ovinos (cabeças)	Participação
0 a menos de 10	6.711	16%	113.210	3%
10 a menos de 20	6.358	15%	134.440	4%
20 a menos de 50	10.385	24%	327.646	9%
50 a menos de 100	6.073	14%	323.577	9%
100 a menos de 200	4.386	10%	364.422	10%
200 a menos de 500	4.583	11%	630.171	18%
500 a menos de 1.000	2.464	6%	582.437	17%
1.000 a menos de 2.500	1.438	3%	695.136	20%
Mais de 2.500	326	1%	300.762	9%

Fonte: IBGE (2007).

Pode-se observar, a partir dos dados da Tabela 2.4, o predomínio de propriedades criadoras de ovinos com até 200 hectares no estado (cerca de 80% do total dos estabelecimentos), porém, ainda com uma significativa concentração do rebanho em estabelecimentos com maiores áreas, estando 20% do total de ovinos em áreas entre 1.000 e 2.500 hectares. Por outro lado, apesar das menores áreas, cerca de 36% do efetivo do rebanho ovino gaúcho encontra-se em propriedades de até 200 hectares, e, aproximadamente 55% dos ovinos quando consideradas áreas de até 500 hectares.

No ano de 2012 foram registrados um total de 48.977 estabelecimentos rurais com criação de ovinos no estado, estes possuindo em média 76 animais por propriedade (SEAPI, 2012). Tais dados, somados à discussão acima, corroboram com a interpretação de Waquil et al. (2016) quanto a heterogeneidade encontrada na pecuária do Rio Grande do Sul, sobretudo ao considerar a importância dos pecuaristas familiares na manutenção da ovinocultura do estado.

2.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional, segundo Zylbersztajn e Neves (2000), refere-se as estruturas formadas por organizações que dão suporte ao funcionamento dos SAGs, entre elas encontram-se: universidades, associações e cooperativas, empresas, entre outras. Ao analisar o SAG da carne ovina do Mato Grosso do Sul, Sório (2009) destaca como principais agentes do ambiente organizacional a Câmara Setorial, as associações de produtores, entidades de fomento, pesquisa e órgãos governamentais.

No caso do Rio Grande do Sul, a Câmara Setorial da Ovinocultura, através da articulação dos segmentos das cadeias produtivas da ovinocultura, delibera estratégias e diretrizes para melhor desempenho do setor. Neste sentido, atuando dentro do escopo dos Grupos de Trabalhos do Abigeato, Manejo Reprodutivo e Nutricional, Extensão e Pecuária Familiar e Sanidade, a Câmara Setorial da Ovinocultura mobiliza organizações públicas e privadas na elaboração de ações coletivas voltadas ao controle do abate clandestino e abigeato, aumento da produtividade dos rebanhos, capacitação de técnicos e produtores, e, controle sanitário do rebanho (SEAPI, 2016).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, e a Empresa Estadual de Extensão Rural – EMATER são algumas organizações destacadas por Silveira (2005) e Viana e Silveira (2009) dentro da ovinocultura gaúcha. De forma articulada entre as organizações citadas, e coordenadas pelo SEBRAE, o programa “Juntos para Competir” realiza ações de fomento à ovinocultura em nível estadual (ANJOS et al., 2016; SILVEIRA, 2005).

O papel das associações, sobretudo de produtores rurais, é também notório no ambiente organizacional em questão. Sobressai-se a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO), como entidade presente na ovinocultura gaúcha desde 1942 (ARCO, 2016a), onde, inicialmente atuando no controle genealógico dos ovinos, atualmente a ARCO desenvolve, juntamente com organizações de outros segmentos, ações de incentivo ao desenvolvimento da cadeia de carne ovina, a exemplo do “Programa Cordeiro de Qualidade” (ARCO, 2008).

Amparada pelo programa de qualidade da ARCO, a Associação Brasileira de Criadores de Corriedale – ABCC, através de parcerias com empresas do segmento frigorífico, desenvolve o selo de qualidade de carne ovina “Corriedale Gaúcho”, no intuito de fomentar a produção e consumo da carne ovina (ABCC, 2016). Outra forma de organização social em torno da produção ovina é observada no caso da Associação para o Desenvolvimento Sustentável para o Alto Camaquã – ADAC, organização que congrega o conjunto de associações de pecuaristas familiares do território do Alto Camaquã/RS com o objetivo de viabilizar estratégias de desenvolvimento (MATTE et al., 2016).

Ainda segundo Matte et al. (2016), a partir de iniciativa da ADAC, conjuntamente com universidades locais, instituições de pesquisa e organização social dos agentes locais, desenvolveu-se a marca coletiva “Cordeiro do Alto Camaquã”, como estratégia para a valorização do território e geração de renda para os pecuaristas envolvidos. As universidades, assim como o crédito rural, através Plano Agrícola e Pecuário, do Ministério da Agricultura,

Pecuária e Abastecimento – MAPA, são destacados no ambiente organizacional da ovinocultura do Rio Grande do Sul por Viana e Silveira (2009).

2.6 AMBIENTE INSTITUCIONAL

As instituições são consideradas as “regras do jogo” nas sociedades, expressas em leis, costumes e tradições, elas moldam a estrutura e o funcionamento dos SAGs (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000). O ambiente institucional, dessa forma, pode ser identificado a partir daquelas instituições protocoladas oficialmente através de leis, normativas, políticas e programas públicos (instituições formais), e, daquelas implicitamente convencionadas pela sociedade através do tempo, simbolizadas em aspectos culturais (instituições informais).

Em sua análise institucional do SAG da carne ovina do Mato Grosso do Sul, Sório (2009) destaca as instituições formais a partir da legislação sanitária, a legislação tributária, os programas de incentivo e o crédito oficial, e, o abate clandestino como característica marcadamente de instituições informais. Em relação a legislação sanitária, a ovinocultura do Rio Grande do Sul dispõe desde a década de 1940 do Serviço de Ovinotecnia, criado pela Secretaria da Agricultura para controle da sarna ovina (BOFFIL, 1996), e, atualmente o Programa Estadual de Sanidade Ovina – PROESO atua, através da educação sanitária, monitoramento epidemiológico, controle do trânsito animal, cadastro e fiscalização de estabelecimentos, buscando a prevenção e controle de doenças que possam comprometer o rebanho ovino estadual (SEAPI, 2016).

Parte das políticas públicas direcionadas ao setor no estado do Rio Grande do Sul possuem subsídio institucional da Lei Estadual nº 11.169 de 1998, a qual dispõe fundamentalmente sobre a “produção, circulação e comercialização da carne ovina, lã e seus derivados” (AL, 1998, p. 1), a partir da criação do Fundo de Desenvolvimento da Ovinocultura do Estado – FUNDOVINOS. A partir de tal mecanismo institucional, a SEAPI operacionaliza ações estratégicas de fomento e coordenação do SAG da carne ovina no RS. Especificamente, através da articulação da Câmara Setorial da Ovinocultura é constituído o Programa de Desenvolvimento da Ovinocultura Gaúcha, o qual desenvolve ações de fomento à ovinocultura, a exemplo do Programa “Mais Ovinos no Campo” (SEAPI, 2016).

Neste sentido, o programa atua no âmbito da ovinocultura de corte, produção de lã e derivados, com objetivo central de incentivo da retenção e aquisição de matrizes pelos produtores rurais, com objetivo específico de acréscimo da taxa de encarneamento de 20% ao ano. Duas linhas de crédito são concedidas a fim de alcançar os objetivos do programa: o crédito

para retenção de matrizes (crédito para capital de giro), no total de 52 milhões de reais e limite de 130 mil reais por produtor rural; e, o crédito para aquisição de matrizes e reprodutores (crédito para investimento), com total de 50 milhões de reais e limite entre 50 e 200 mil reais por produtor rural. Nos dois casos o produtor rural compromete-se com o aumento na taxa de encarneamento e comercialização apenas para abatedouros frigoríficos com inspeção oficial (SEAPI, 2016).

Instituições informais são evidenciadas por Sório (2009) quanto a prática de abate clandestino e comercialização informal, considerado pelo autor como prejudicial ao SAG devido tanto à questões sanitárias como comerciais. No Rio Grande do Sul, apesar de não existir mecanismos de registro eficazes de tal pratica, a informalidade é atribuída a todos os animais que não são abatidos em frigoríficos inspecionados e são contabilizados como baixas ao rebanho pelos órgãos públicos responsáveis. A estimativa é que 70% dos animais são abatidos dessa forma (ZH, 2012), mesmo sem haver uma base de cálculo segura para este número.

O consumo da carne ovina nos estabelecimentos rurais é o principal destino dos animais incluídos na taxa de informalidade da cadeia. Porém, a produção para consumo próprio e subsistência é considerado elemento característico de boa parte dos criadores de ovinos no estado (VIANA, 2012). Em grande medida, os pecuaristas familiares tem na produção ovina uma fonte de alimentação para a família que reside no estabelecimento, somando-se a isso, as trocas de ovinos por outros animais e/ou mão-de-obra assentando-se como práticas tradicionais desta categoria social (WAQUIL et al., 2016).

Especificidades das instituições informais da ovinocultura, sobretudo no Rio Grande do Sul, são limitadas na literatura. Viana (2012) traça algumas considerações a este respeito ao indicar aspectos culturais como fatores centrais na manutenção da produção ovina no estado após a crise internacional da lã. Outros autores, ao descreverem a produção ovina sob um viés sociológico, principalmente sobre produção de base familiar, aprofundam questões ligadas à cultura e ao comportamento dos pecuaristas, porém com limitações quanto à instituições informais dos mercados (ANJOS et al., 2016; MATTE, et al., 2016).

2.7 SÍNTESE DO CAPÍTULO

O presente tópico do trabalho teve como objetivo central a elaboração de uma contextualização da realidade atual da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul. Buscando construir uma visão sistêmica acerca do objeto estudado, optou-se pela adoção da abordagem dos Sistemas Agroalimentares como pressuposto teórico-metodológico da análise, através da

descrição dos segmentos produtivos da cadeia da carne ovina, assim como dos ambientes organizacional e institucional.

Neste sentido, destacam-se como principais características dos segmentos produtivos, a produção ovina como atividade pecuária tradicional no estado, marcada pelo decréscimo acentuado em seu rebanho a partir da década de 1990, porém com significativa tendência de crescimento no rebanho e número de abates a partir dos anos 2000. A reação do setor frente ao processo de desestruturação ao qual vinha passando deve-se, em grande medida, ao redirecionamento da ovinocultura para a cadeia da carne ovina, onde, através das informações apresentadas, nota-se um novo padrão na distribuição e consumo deste produto.

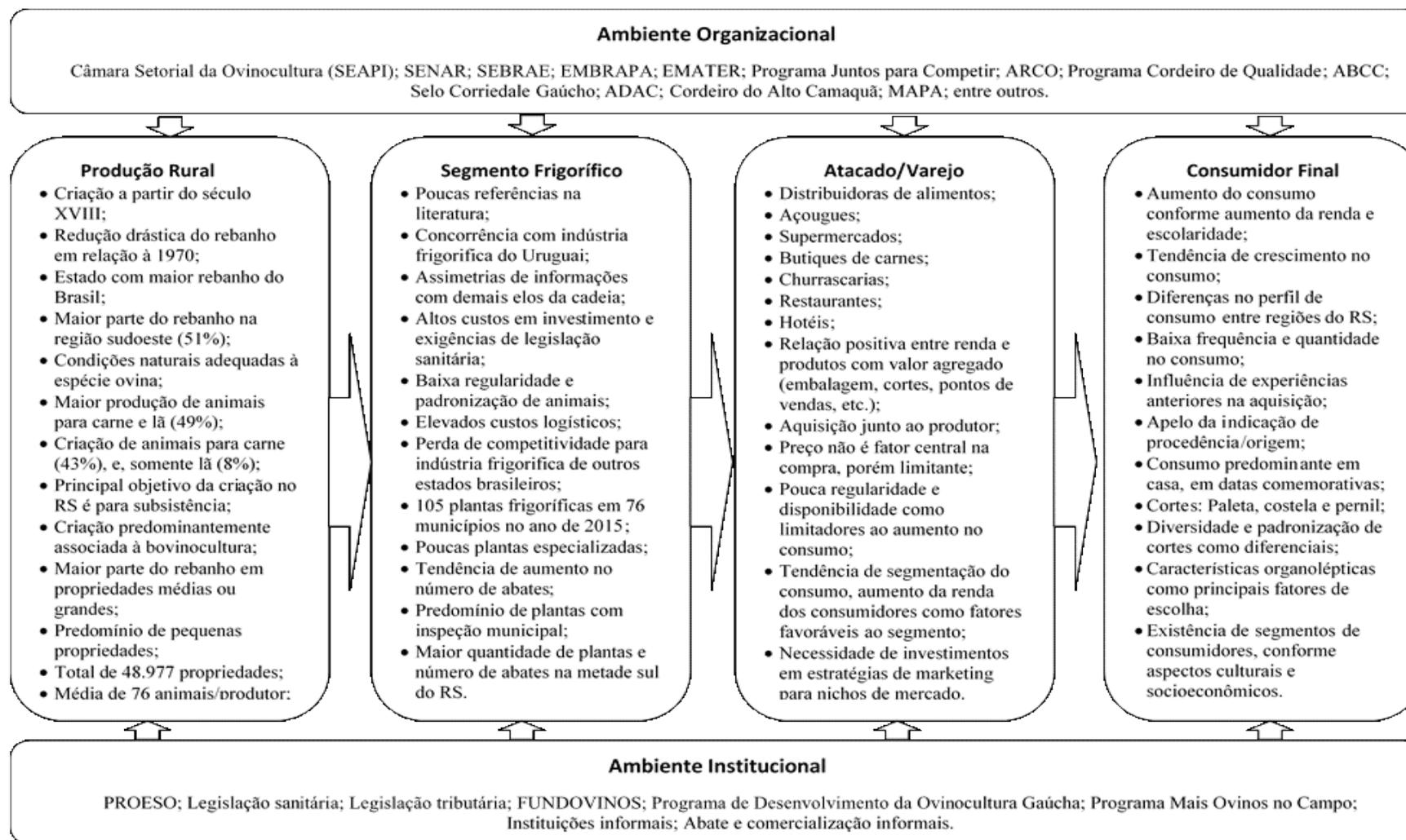
Mesmo o consumo *per capita* de carne ovina no Rio Grande do Sul ainda restrito, este apresenta-se crescente em segmentos de consumidores marcados pelos maiores níveis de renda e escolaridade, incentivando a estruturação de novos canais de distribuição, caracterizados pelo investimento na agregação de valor ao produto. Este processo de reestruturação da ovinocultura gaúcha, baseado na cadeia da carne ovina, encontra respaldo no ambiente organizacional, através de ações conjuntas de organizações como SENAR, SEBRAE, EMATER e associações de produtores, articulados pela Câmara Setorial da Ovinocultura, e, também, no ambiente institucional, por meio de políticas públicas como a “Mais Ovinos no Campo”.

Apesar dos indícios de uma nova configuração da ovinocultura do Rio Grande do Sul, verificados na literatura, também são apontadas algumas limitações nesse processo. Entre elas, destacam-se: o consumo atrelado a fatores culturais, resultando em uma demanda sazonal; a dificuldade de padronização de carcaças ofertadas; o aumento no número de animais direcionados para abate em outros estados; a necessidade de escala para manutenção das plantas dedicadas ao abate de ovinos; entre outros.

Destaca-se ainda na ovinocultura gaúcha, assim como em demais estados, o papel da informalidade, considerada por alguns autores como um gargalo da cadeia produtiva, e, por outro lado, como uma característica intrínseca à atividade. Devido a falta de controle sobre o rebanho ovino, considera-se qualquer baixa sem registro de abate oficial como parte do mercado informal, porém, a ovinocultura do Rio Grande do Sul é caracterizada por uma atividade predominantemente de pequenas e médias propriedades, com a produção destinada à troca de animais e ao consumo nas propriedades, praticas anteriores à reorganização do setor.

A Figura 2.2 apresenta, sinteticamente, as principais características do SAG da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul.

Figura 2.2 – Características da ovinocultura de corte no Rio Grande do Sul.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

3.1 DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

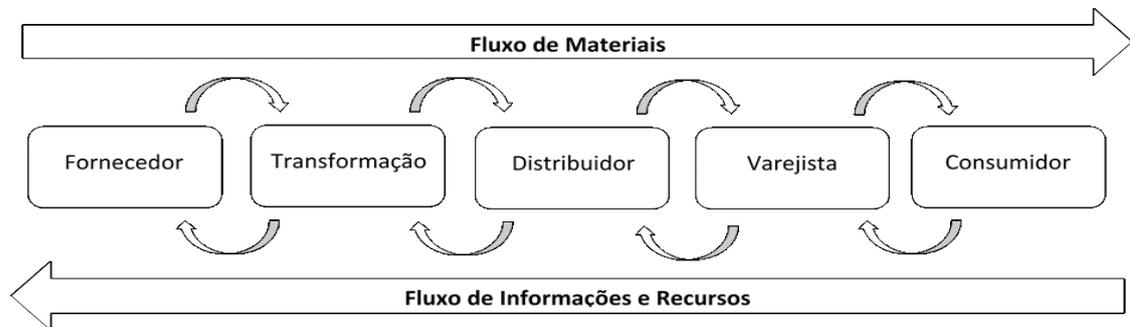
Ao apresentarem os níveis de análise dos sistemas agroindustriais, Batalha e Silva (2009) consideram como principais características dos *approaches* encontrados na literatura o caráter mesoanalítico e sistêmico, destacando o conceito de Cadeia de Produção Agroindustrial como o encadeamento de operações de jusante a montante (com origem no produto final). De forma complementar, Arbage (2004) refere-se a cadeia de suprimentos como uma “dimensão mais restrita de análise” (ARBAGE, 2004, p.23), possibilitando a apreciação (a partir de uma organização focal) de diferentes configurações existentes no interior das cadeias produtivas.

A cadeia de suprimentos é compreendida como um conjunto de agentes econômicos que, através do compartilhamento de estruturas, processos e rotinas, realizam fluxos de bens, serviços e capital visando o atendimento de objetivos comuns. Como expresso por Mentzer et al. (2001), o termo cadeia de suprimentos não possui hegemonia quanto a sua conceituação, definindo-a como “*a set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer*” (MENTZER et al., 2001, p.3).

Cadeia de suprimentos, também referenciada como *rede logística* ou *cadeia de demanda*, não inclui apenas o segmento de transformação e seus fornecedores, ela abrange os fornecedores de matéria-prima, centros de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas e consumidores finais. Por meio destes agentes que compõe a cadeia de suprimentos perpassam produtos e estoques (materiais), informações, serviços, recursos financeiros e conhecimento (CHOPRA e MEINDL, 2011; SIMCHI-LEVI et al., 2003).

Como representado na Figura 3.1, os agentes que compõe as cadeias de suprimentos são interligados por dois conjuntos de ações principais: os fluxos de materiais e de informações. O fluxo de materiais refere-se a movimentação e armazenagem de matérias-primas, estoques e produtos finais no sentido de montante à jusante da cadeia, iniciando nas atividades de expedição do fornecedor inicial e finalizado quando o produto final é entregue ao consumidor. O fluxo de informações dá-se no sentido oposto (de jusante à montante), porém seguindo caminhos paralelos às operações de movimentação de materiais, estes são essenciais no planejamento e operação das atividades da cadeia através do compartilhamento das informações entre os agentes (BORWERSOX e CLOSS, 2009).

Figura 3.1 – Cadeia de Suprimentos.



Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2009).

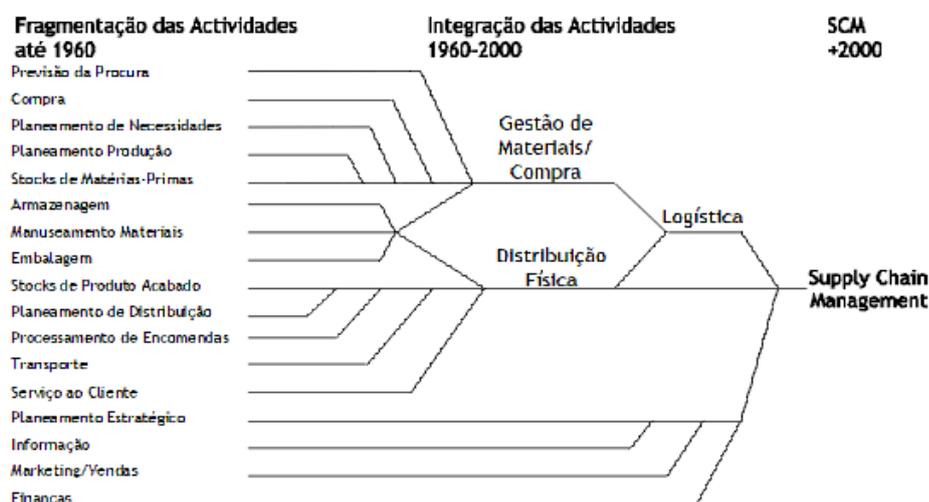
Embora a ideia de fluxos de produtos e informações estar presente na maioria das conceituações, assim como a indicação de processos interligados e gerenciados, a cadeia de suprimentos é um conceito abstrato, elaborado a partir da constatação de um fenômeno empírico. Como salientam Pedrozo et al. (2004) e Mentzer et al. (2001), as cadeias de suprimentos existem independentes de serem analisadas, porém cabe a adoção de uma corrente teórica para assim fazê-la. Neste sentido, a abordagem advinda dos estudos organizacionais, denominada Gestão de Cadeia de Suprimentos (GCS) torna-se pioneira na análise das cadeias de suprimentos.

Dentre os autores que buscaram descrever a GCS, Wood Jr. e Zuffo (1998) indicam uma caracterização composta de cinco fases principais de evolução do conceito, sendo estas influenciadas essencialmente pela mudança no cenário global dos negócios e pela necessidade de eliminação das barreiras organizacionais. Neste sentido, inicialmente tem-se o predomínio da gestão de materiais (compras, estoques e movimentação) com foco na otimização dos transportes, a segunda fase é marcada pela visão sistêmica da organização (denominada “Logística Integrada”), onde as áreas funcionais são vistas como complementares entre si.

A partir da visão dos fornecedores e canais de distribuição como elementos dentro do sistema que compreende a organização adota-se uma visão de cadeia, definida pelos autores como a fase do *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos). A última fase descrita por Wood Jr. e Zuffo (1998) diz respeito a ampliação da GCS através do conceito de *Efficiente Consumer Response* – ECR (filosofia de gestão que parte da orientação ao consumidor final).

Ballou (2007) afirma que a literatura sobre GCS divide-se entre aqueles que alegam ser um conceito novo, e pelos que afirmam ser uma noção construída a partir da integração de atividades ou áreas funcionais antes fragmentadas. Semelhante as etapas descritas anteriormente, a Figura 3.2 esquematiza a evolução do conceito de GCS, advindo inicialmente da integração de diversas atividades em processos gerenciais, passando pela etapa de integração interna total (Logística Integrada) e culminando na integração de atividades e processos interorganizacionais (GCS).

Figura 3.2 – Evolução do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.



Fonte: Adaptado de Ballou (2007).

No contexto dos sistemas agroindustriais, Silveira (2005) destaca a abordagem da GCS como uma forma de gestão integrada dos diferentes elos da cadeia, desenvolvendo ações para aprimorar a coordenação e seu o desempenho, buscando assim o melhor atendimento das necessidades dos consumidores. No mesmo sentido, Batalha e Silva (2009) consideram a GCS uma maneira de obter o gerenciamento das atividades de produção e distribuição ocorridas nas organizações ao longo da cadeia produtiva, aprimorando a capacidade de coordenação da mesma.

A GCS é entendida como um modo de planejar, executar, controlar e avaliar os processos de suprimentos, produção e distribuição, executados pelos agentes econômicos dentro de uma cadeia de suprimentos. O valor resultante da GCS advém da sinergia dos fluxos de informação, produtos, serviços, conhecimentos e financeiros por parte das empresas que

compõe a cadeia (BOWERSOX et al., 2007). De tal modo, o *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP*, entidade formada por profissionais de diversas indústrias, governos e acadêmicos, define o GCS como:

“Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies”. (CSCMP, 2015)

Percebe-se, através da conceituação elaborada pelo CSCMP, a proximidade da GCS com as áreas de logística, produção e marketing, tanto no nível operacional, tático e estratégico. Neste sentido vários autores afirmam que a GCS é hoje um estágio avançado da logística, abrangendo demais áreas funcionais e assumindo um aspecto estratégico de gestão em nível de cadeia.

Apesar da definição citada, a GCS encontra-se ainda heterogênea em termos conceituais, ou seja, o termo gestão da cadeia de suprimentos é abstraído por diversas correntes teóricas e perspectivas de análise, recebendo definições variadas. Como destacado por Mentzer e colaboradores: “*research and practice would be improved if a single definition were adopted*” (MENTZER et al, 2001, p.5).

Partindo do pouco consenso nas definições sobre GCS e visando compreender as várias formas com que o termo tem sido conceituado e seu atual paradigma, Ellram e Cooper (2014) expõem uma revisão sistemática de literatura elaborada com base nos principais estudos realizados. Como resultados são apresentadas cinco perspectivas da GCS encontrados na literatura: GCS como um processo, GCS como uma disciplina, GCS como uma filosofia, GCS como uma estrutura de governança e o GCS como uma área funcional, resumidos no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Perspectivas do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

(continua)

Perspectivas do GCS	Características
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no GCS como um meio para ligar uma estrutura de atividades voltadas a produzir uma saída a um consumidor específico; • A integração das atividades é considerada um processo; • Uso da Tecnologia da Informação para facilitar a integração; • GCS como uma estrutura de redes ou fluxos, a partir de uma abordagem sistêmica; • Ênfase nos novos processos gerados pela integração da cadeia;

Quadro 3.1 – Perspectivas do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

(conclusão)

Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no entendimento do GCS como uma área de estudos acadêmicos, em um sentido científico mais específico; • Primeiros estudos sobre GCS indicavam a criação de uma disciplina; • Dificuldade em considerar uma disciplina por alguns autores pela falta de precisão, terminologia consistente e constructos padronizados; • Abordagem multidisciplinar.
Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como as atividades dentro e entre organizações se unem para satisfazer as necessidades dos consumidores a partir de uma orientação ou perspectiva da cadeia de suprimentos; • GCS como uma filosofia global, permeando todas as organizações ao longo da cadeia; • Visão de parceria ao longo da cadeia com finalidade de atender um objetivo comum (consumidor final); • <i>Supply Chain Orientation</i>(SCO) formaliza o GCS como uma orientação/filosofia.
Estrutura de Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em como a cadeia de suprimentos é coordenada, quem controla e define sua direção (além dos limites das organizações), implicando decisões entre comprar e produzir; • Organização Industrial como principal base teórica nessa perspectiva, porém também muito utilizados a Teoria da Dependência de Recursos, Economia dos Custos de Transação, Teoria da Contingência e Estratégia Empresarial; • GCS como alternativa à integração vertical, através da coordenação das atividades interorganizacionais; • Busca o entendimento de quais as melhores formas de propriedades e relacionamentos na cadeia para atingir melhores resultados.
Área Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no GCS como uma função ou uma série de funções dentro de uma organização; • Área funcional gerada a partir da interligação das funções de logística, operações, desenvolvimento de produtos, finanças e canais de distribuição; <p>Mesmo o GCS sendo visto como uma área funcional, é dado ênfase na coordenação interorganizacional, evitando uma visão de silo organizacional.</p>

Fonte: Elaborado com base em Ellram e Cooper (2014).

Apesar de encontrarem diferentes perspectivas na abordagem da GCS, estas não são utilizadas pelos autores de forma excludente, ou seja, em diversos estudos são encontrados mais de uma perspectiva da GCS (ELLRAM e COOPER, 2014). Porém algumas características genéricas da GCS são elencadas por Cooper e Ellram (1993): Gerenciamento dos custos; Eficiência em custos; Horizonte de tempo; Coordenação; Compartilhamento e monitoramento das informações; Planejamento conjunto; Compatibilidade entre as filosofias das organizações; Liderança; Redução do número de fornecedores; Divisão dos riscos e recompensas; e, Maior velocidade das operações.

De forma complementar, Batalha e Silva (2009) e Ramos et al. (2007) destacam algumas especificidades dos sistemas agroindustriais que podem influenciar o gerenciamento de processos interorganizacionais. Dentre as especificidades elencadas destaca-se a terra como importante fator de produção, ocasionando uma forte dependência das condições naturais às

cadeias. Somam-se a esta característica: a sazonalidade produtiva e a demanda constante (gerando movimentos especulativos e acúmulo de estoques); perecibilidade de matérias-primas e de produtos finais; dupla baixa elasticidade (elasticidade-preço e elasticidade-renda demanda); dispersão geográfica da produção rural (atomização da produção); entre outras.

Considerando as especificidades do setor e de forma a facilitar o processo de GCS, Sporleder e Boland (2011) elencam sete características econômicas particulares às cadeias de suprimentos agroalimentares, distinguindo-as de cadeias de suprimentos de outros setores. Segundo os autores, as características tem foco na singularidade e nas implicações para os gestores das organizações dos sistemas agroalimentares em termos de elaboração de estratégias de longo prazo para as cadeias de suprimentos. Assim, as sete características são descritas abaixo:

- 1) *Riscos gerados pela natureza biológica*: devido a forte dependência de fatores naturais as cadeias de suprimentos agroalimentares apresentam riscos generalizados por toda cadeia, em relação a quantidade e qualidade dos produtos;
- 2) *Papel dos estoques reguladores*: os estoques reguladores servem às cadeias agroindustriais como os estoques de segurança para as cadeias de manufatura. No caso de alimentos de menor perecibilidade, armazena-se parte da produção para oferta em período de melhor preço ou de pouca oferta, já para alimentos perecíveis o armazenamento é pouco prático e de alto custo, sendo a compra via contratos uma alternativa para os estoques reguladores;
- 3) *Deslocamento da química para a biologia na fundamentação científica para a inovação na produção agrícola*: o avanço da pesquisa em genética tende a influenciar as cadeias de suprimentos agroalimentares quanto a possibilidade de maior controle sobre a variedade e nutrientes dos alimentos, possibilitando atender as necessidades de diferentes segmentos de consumidores cada vez mais exigentes;
- 4) *Influências da Internet e Tecnologia da Informação (TI)*: as TI vêm permitindo ganhos de eficiência nas cadeias de suprimentos através da padronização das informações perpassadas entre os elos das cadeias, reduzindo o tempo nas transações, a exemplo do processo de rastreabilidade do alimento desde a produção rural até o consumo;
- 5) *Estrutura de mercado oligopsônica predominante na produção rural*: o grande número de produtores rurais em relação a quantidade de compradores indica uma concentração no poder de mercado. Instituições formais (leis e normativas) são elaboradas no intuito de restringir estruturas de mercado monopolísticas, tornando peculiares as cadeias de suprimentos agroalimentares no que tange ao ambiente institucional;

- 6) *Mudança no poder de mercado da agroindústria para o segmento varejista de alimentos:* por meio de estratégias de fusões, aquisições e integração vertical, organizações do segmento varejista obtiveram no decorrer do século XX uma capacidade maior de coordenação nas cadeias agroalimentares, através da proximidade com os consumidores finais e aumento da competência logística;
- 7) *Globalização da agricultura e das cadeias de suprimentos agroalimentares:* a globalização é apresentada pelos autores como uma realidade complexa, a qual induz a mudanças no estilo de vida e nas demandas dos consumidores no mundo. Este processo, acelerado pelo uso de TI, aumenta o tamanho dos mercados, proporciona ganhos em escala, aumenta a concorrência e beneficia os consumidores com produtos de melhor qualidade e maior disponibilidade, exigindo das organizações estratégias orientadas ao mercado global.

Contrariando a tendência de homogeneização dos mercados devido a globalização das cadeias agroindustriais, Forsman e Paananen (2002) indicam algumas vantagens em relação ao processo de encurtamento das cadeias. Conforme os autores, as chamadas *Short Food Supply Chain* oferecem vantagens como: o conhecimento da origem dos produtos; menor necessidade de estoques; racionalização das entregas; melhor atendimento das necessidades dos consumidores; desenvolvimento local; transparência na cadeia de suprimentos.

Alves Filho et al. (2004) identificam na literatura sobre GCS alguns pressupostos sempre considerados, de forma explícita ou não, no estudo das cadeias de suprimentos. Assim, destacam-se quatro subconjuntos de pressupostos da GCS, relacionados ao ambiente competitivo, alinhamento estratégico das organizações, a estrutura da cadeia, e ao relacionamento entre as organizações na cadeia. Dessa forma, serão apresentadas abaixo as dimensões estratégica, estrutural e relacional que balizam o processo de gestão das cadeias de suprimentos.

3.1.1 Dimensão estratégica da gestão da cadeia de suprimentos

Os pressupostos relacionados ao alinhamento estratégico das organizações (ALVES FILHO et al., 2004) decorrem da visão de que a competição ocorre entre cadeias, assim as organizações devem alinhar suas estratégias de modo que as ações individuais correspondam a ganhos totais na cadeia. De tal modo supõe-se que as organizações que mantêm um alinhamento

entre sua estratégia individual com as estratégias da GCS são aquelas que obtêm melhor desempenho (CHOPRA e MEINDL, 2011).

Dessa forma, ressalta-se a distinção existente entre ações estratégicas e ações simplesmente operacionais, onde, as ações mostram-se estratégicas quando repetidas com objetivos premeditados. Para Wheelwright (1984), existem cinco características associadas à estratégia: Horizonte de tempo – as ações são realizadas com uma visão de longo prazo; Impacto – as ações possuem maior impacto do que as atividades operacionais; Concentração de esforços – foco em determinadas ações em detrimento à outras; Padrão de decisões – as ações são repetidas com certo padrão; e, Difusão – todos os níveis da organização estão envolvidos, e ações interorganizacionais são necessárias.

Mentzer et al. (2001) ponderam algumas características necessárias às organizações para alinharem-se ao ambiente: (a) abordagem sistêmica do gerenciamento dos fluxos na cadeia; (b) orientação estratégica e colaborativa nos relacionamentos intra e interorganizacionais; (c) foco no consumidor final, buscando criar valor aos produtos. Corroborando dessa forma com Christopher (2014), quando afirma que a formação de cadeias de suprimentos integradas deve-se principalmente à alteração do foco para o cliente, exigindo coordenação e gerenciamento das relações entre as organizações da cadeia.

Para Zylbersztajn (1995) as ações visando a transmissão de informações, estímulos e influências entre os elos da cadeia, ou seja, a coordenação dos sistemas agroalimentares, parte do alinhamento entre as organizações com o objetivo de suprir as necessidades dos consumidores finais. Assim, Batalha e Silva (2009) consideram a GCS como mecanismo que interliga os processos estratégicos de coordenação e gerenciamento das atividades de suprimentos, produção e distribuição entre as organizações de cadeias agroindustriais.

Chopra e Meindl (2011) indicam ainda que as chamadas empresas líderes da cadeia de suprimento são as principais responsáveis pela definição dos parâmetros da estratégia da cadeia, difundindo e incentivando ações sistêmicas de coordenação entre os membros da cadeia. Porém, como sinalizado por Zylbersztajn (1995), o alinhamento estratégico das organizações pertencentes ao sistema agroalimentar pode ser incentivado também pelo ambiente institucional, através de normas formais como os programas de incentivo por parte do governo.

Dessa forma alguns casos são identificados no campo empírico: (i) através de alianças estratégicas existentes entre produtores rurais e canais de distribuição (com o abate realizado por empresas terceirizadas), como nos casos do “Cordeiro Mineiro” (HOLANDA JUNIOR et al., 2015) e do “Cordeiro Herval Premium” (ANJOS et al., 2016; SILVEIRA, 2005); (ii) através de mecanismos de incentivo por uma organização da cadeia, servindo como elo coordenador

da mesma, como no caso do “Grupo Divisa” (ARGENTA et al., 2013); e, (iii) através de incentivos de alinhamento estratégico dos membros da cadeia por parte de associações e/ou políticas públicas, como nos casos do “Operativo Cordero Pesado”, no Uruguai (SILVEIRA, 2005) e do “Programa Cordeiro de Qualidade” (ARCO, 2008a).

Partindo do pressuposto que as iniciativas de coordenação em cadeias de suprimentos devem tomar como base as exigências dos consumidores finais em relação ao produto, Chopra e Meindl (2011) sugerem que as exigências dos clientes devem estar ajustadas com as estratégias de GCS, através do alinhamento dos objetivos estratégicos entre os membros da cadeia de suprimentos. Dessa forma os objetivos estratégicos podem ser entendidos como uma ligação entre as estratégias de produção e as estratégias de suprimentos ao longo da cadeia, ou seja, uma “ponte” entre as estratégias individuais e a estratégia de GCS.

São encontrados na literatura uma variedade de fatores utilizados como parâmetros para a definição de objetivos estratégicos pelas organizações, denominados de “critérios competitivos genéricos”. Apesar de serem indicados por diversos autores, os critérios competitivos são elencados por Slack e Lewis (2009) da seguinte forma:

- **Qualidade** – O critério da qualidade assemelha-se a noção de conformidade ou adequação em relação a especificação do produto e também quanto a habilidade da operação atingir esta especificação. No caso da especificação da qualidade, esta possui várias dimensões (por exemplo: estética, desempenho, características, segurança, etc.) variando em relação a natureza dos produtos. Já em relação a capacidade de estar em conformidade com a qualidade, diz respeito a conformidade da operação em atingir a especificação do produto;
- **Velocidade** – Indica o tempo desde o início do processo até sua conclusão. Desde o momento que o consumidor faz o pedido ou indica a necessidade por um produto até sua entrega pode ser dimensionado através da velocidade da operação;
- **Confiabilidade** – Critério competitivo relacionado a uma entrega confiável, a probabilidade de o produto apresentas falhas dentro de um período de tempo;
- **Flexibilidade** – Este critério competitivo possui afinidade com a ideia de inovação, pois indica a capacidade da operação de produzir novos e diversificados produtos, ou seja, a habilidade de mudança da operação. Os tipos de flexibilidade são: flexibilidade de produto/serviço, do *mix*, de volume e de entrega, estando cada tipo relacionado a uma flexibilidade de variedade e flexibilidade de resposta;

- **Custo** – Considerado por autores como o critério competitivo mais relevante para as organizações, principalmente aquelas que encontram-se competindo por preços.

Os objetivos estratégicos e seu reflexo nas estratégias de GCS baseiam-se em decisões entre quais critério competitivos priorizar e na forma como serão operacionalizados. A necessidade de priorização dos critérios competitivos é ressaltada por Slack et al. (2009) ao considerar a existência de *trade-off* na escolha de um critério em detrimento de outros, ou seja, a existência de uma compensação entre um critério e outro exige das organizações que elejam quais são prioritárias.

Dessa forma, a partir da priorização dos critérios competitivos (baseado nas necessidades dos clientes) as organizações definem suas estratégias de GCS, e, em conjunto com as decisões tomadas pelos demais elos da cadeia formam a estratégia da cadeia de suprimentos. A dimensão estratégica das cadeias de suprimentos encontra-se assim além das estratégias individuais das organizações estudadas, englobando também as estratégias dos seus clientes e fornecedores (SCHOREDER, 2007).

No caso da ovinocultura de corte, alguns dos critérios listados acima são evidenciados por Souza (2006) quando analisado o segmento frigorífico do Distrito Federal, destacando-se a priorização dos critérios competitivos considerados de acordo com o segmento de clientes. Assim, os critérios de qualidade e confiabilidade são considerados mais importantes pelo segmento de restaurantes, já para os supermercados e redes varejistas o critério custo possui maior relevância devido a venda predominante de cortes maiores e congelados (com menor valor agregado).

Além da importância das especificidades dos segmentos de clientes na definição dos objetivos estratégicos, os critérios competitivos são adotados como base para as decisões de seleção e relacionamento com fornecedores, através das estratégias de suprimentos da organização. Dessa forma, a expansão do alinhamento estratégico ao longo da cadeia depende fortemente do nível de coordenação entre as estratégias de suprimentos nos diferentes elos das cadeias de suprimentos.

Na ovinocultura de corte destacam-se alguns casos em que as estratégias de suprimentos baseadas nas necessidades dos clientes são evidenciadas. Argenta et al. (2013) e Viana et al. (2013) relatam o caso do Grupo Divisa, o qual obtém animais com determinada padronização de carcaças através de seleção e bonificação de fornecedores, afim de ofertar produtos com melhor qualidade (teor de gordura e maciez) e maior diversidade de cortes. Da mesma forma, Malheiros (2013) apresenta o caso de um frigorífico localizado na região central do RS, o qual

busca reduzir o número de fornecedores e manter transações constantes permitindo o incentivo à padronização dos animais e minimização dos custos logísticos, porém enfrentando dificuldades devido a falta de organização dos produtores rurais.

Percebe-se dessa forma que para obter sucesso na operacionalização das estratégias de GCS, a mesma depende de aspectos estruturais (número de fornecedores e clientes, disposição dos mesmos em relação a empresa focal e entre eles, etc.), e de aspectos relacionais (forma como a organização relaciona-se com fornecedores e clientes a fim de aumentar a coordenação) da cadeia de suprimentos. Estes aspectos serão abordados com maior profundidade nas seções seguintes.

3.1.2 Dimensão estrutural da gestão da cadeia de suprimentos

Os pressupostos apresentados por Alves Filho et al. (2004) relacionado a aspectos estruturais da cadeia, referem-se a distribuição das organizações dentro das cadeias de suprimentos, e, a forma como o trabalho é dividido entre elas. Este grupo de pressupostos aproxima-se da perspectiva da GCS como um processo e como uma estrutura de governança (ELLRAM e COOPER, 2014), apontando para necessidade de redução do número de fornecedores, integração dos processos (considera a cadeia como um sistema), coordenação através dos tipos de ligações entre as organizações, entre outros.

A estrutura da cadeia de suprimentos ou estrutura de rede da cadeia, segundo Chopra e Meindl (2011), envolve a compreensão do papel e dos processos desenvolvidos em cada etapa da cadeia, a localização destas organizações, a capacidade a ser alocada nos diferentes segmentos, e, quais os mercados e fontes de suprimentos devem alimentar cada segmento. Assim, a estrutura da cadeia interfere diretamente na forma como ocorrem os fluxos de materiais e informações entre as organizações, através da distribuição física dos agentes ao longo da cadeia e dos sistemas de informações utilizados nos processos gerenciais e transacionais.

Com o intuito de caracterizar a estrutura de uma cadeia de suprimentos, Lambert et al. (1998) indicam três etapas a serem considerados na descrição da estrutura de rede da cadeia: (1) identificação dos membros da cadeia; (2) identificação das dimensões estruturais; e, (3) tipos de ligações nos processos da cadeia de suprimentos.

A primeira etapa para a definição da estrutura da cadeia parte da premissa de que a integração e controle de todos os membros da cadeia tornar-se-ia ineficiente, ou mesmo impossível (LAMBERT e COOPER, 2000), sendo necessário identificar quais são os membros

chave da cadeia. Assim, são elencados os membros primários e os membros de apoio das cadeias de suprimentos.

Os chamados membros primários são aquelas organizações que executam atividades (operacionais ou gerenciais) que agregam valor nos principais processos ao longo da cadeia, ou seja, tem uma saída específica para algum cliente ou mercado da cadeia. Já os membros de apoio são aquelas organizações que fornecem suporte através de conhecimento, serviços ou recursos à cadeia, não agregando valor diretamente às saídas da cadeia. Porém, algumas organizações podem executar atividades primárias em determinado processo da cadeia e atividades de apoio em outras, assim como em cadeias distintas simultaneamente (LAMBERT et al., 1998).

A fim de descrever, analisar e facilitar o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos são consideradas três dimensões estruturais:

- Estrutura horizontal – refere-se ao número de camadas, ou fileiras, ao longo da cadeia de suprimentos. Podendo caracterizar uma cadeia longa (muitas camadas), ou curta (poucas camadas);
- Estrutura vertical – Refere-se ao número de fornecedores/clientes em cada camada, ou seja, a extensão que cada camada possui;
- Posição da empresa focal na cadeia – Refere-se a posição da organização da qual a análise baseia-se dentro da cadeia, podendo estar no início, em um ponto intermediário ou no final da cadeia.

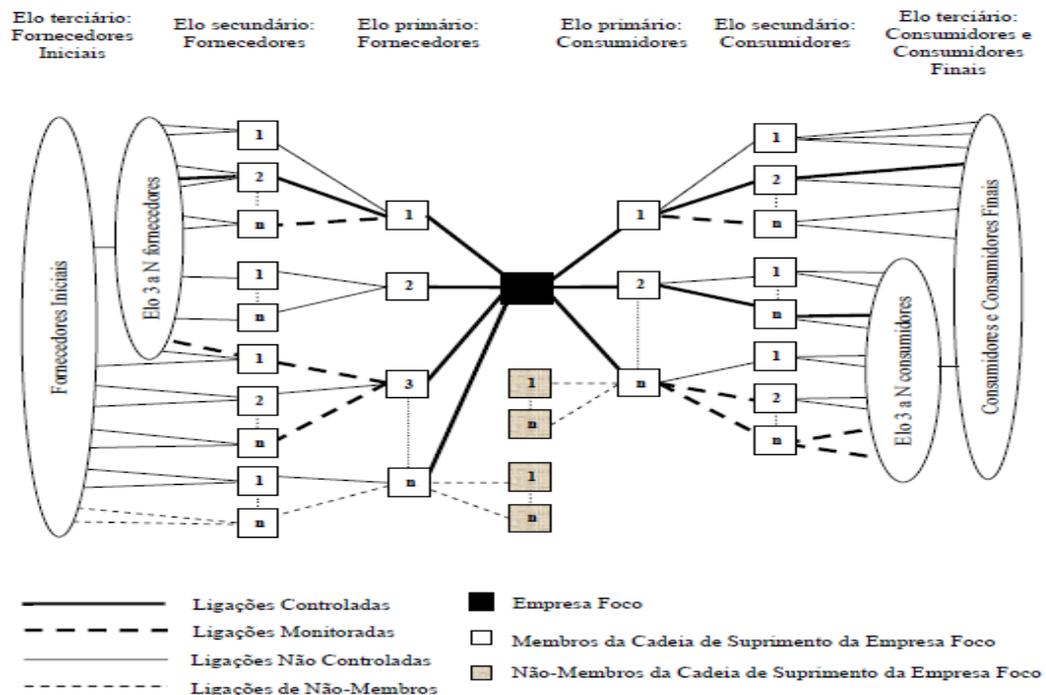
De forma semelhante, Slack et al. (2009) apresentam uma classificação de cadeia de suprimentos em três níveis: (a) cadeia interna – composta pelos fluxos de materiais e informações entre as áreas operacionais, departamentos ou células de operações internos à organização; (b) cadeia imediata – formada pelos fornecedores/clientes imediatos à organização focal; e, (c) cadeia total – composta por todas as cadeias imediatas que compõem a indústria. Cabe ressaltar certa dificuldade expressa por autores em identificar com precisão a amplitude das cadeias, visto a participação de organizações em mais de uma cadeia, assim como seu papel primário e secundário em diferentes níveis da cadeia.

No caso da ovinocultura do Rio Grande do Sul, Barchet (2012) descreve a estrutura de uma cadeia de suprimentos a partir de organização focal do segmento frigorífico. Neste sentido, verificou-se o posicionamento centralizado da empresa frigorífica em relação aos demais agentes da cadeia, e, apesar disso, o baixo nível de coordenação exercida pela empresa focal,

restringindo-se somente às atividades de abate de animais e venda de carcaças. A cadeia de suprimentos estudada é caracterizada, à montante da empresa focal pelo desconhecimento das atividades desenvolvidas pelos fornecedores e baixa recorrência nas transações, e, à jusante, pelo baixo nível de integração comercial com os mercados (BARCHET, 2012).

A última etapa na definição da estrutura diz respeito aos tipos de ligações nos processos da cadeia de suprimentos: ligações controladas; monitoradas; não controladas; e, ligações de não-membros (LAMBERT et al., 1998). Devido à dificuldade ou impossibilidade de integração e controle de todos os membros da cadeia, os tipos de relacionamentos, ou níveis de integração dos processos, irão variar conforme as particularidades da cadeia. No caso deste estudo, tais características de ligações entre os membros serão concebidas através das formas relacionais estabelecidas entre as organizações (descritas na seção seguinte). A Figura 3.3 apresenta o modelo de estrutura da cadeia de suprimentos proposto.

Figura 3.3 – Estrutura da cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert et al. (1998)

A partir do exposto nesse tópico percebe-se a forte relação existente entre a necessidade de alinhamento estratégico, destacado no tópico anterior, e a forma como as organizações focais configuram suas cadeias de suprimentos no que tange a sua abrangência e tipos de ligações. Corroborando com esta afirmação, Batalha e Silva (2009) indicam ser o principal objetivo da

gestão de cadeias de suprimentos agroindustriais a criação de valor ao consumidor final através da sintonia existente entre os diferentes elos, aumentando a coordenação e competitividade da cadeia. Neste sentido, a próxima seção busca abordar os principais tipos de relacionamentos interorganizacionais, responsáveis pela diferenciação no nível de integração das organizações e de gestão das cadeias de suprimentos agroindustriais.

3.1.3 Dimensão relacional da gestão da cadeia de suprimentos

Os pressupostos pertinentes aos relacionamentos interorganizacionais mostram-se imprescindíveis a fim de possibilitar alinhamento estratégico, integração de processos e atividades eficientes dentro da cadeia de suprimentos (ALVES FILHO et al., 2004). No caso das cadeias de suprimentos agroindustriais, Matopoulos et al. (2007) indicam a globalização dos mercados agropecuários, a consolidação de subsetores da indústria agroalimentar e a maior pressão dos consumidores por alimentos saudáveis e de qualidade, como responsáveis pela crescente coordenação nos relacionamentos interorganizacionais.

Os relacionamentos nas cadeias de suprimentos podem ser vislumbrados por diferentes níveis de abrangência, como: (1) gestão das relações interfuncionais nas organizações, (2) gestão das relações diádicas com fornecedores e clientes de primeiro nível e (3) gestão da rede interorganizacional (HARLAND, 1996; MENTZER et al, 2008). A abrangência dos relacionamentos em cadeias de suprimentos é ilustrada na Figura 3.4.

Figura 3.4 – Níveis de abrangência dos relacionamentos em cadeias de suprimentos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo das relações diádicas da empresa focal com seus elos a jusante e a montante, entende-se que estas transações ocorrem em diferentes níveis de interação, obtendo maior ou

menor coordenação em sua cadeia de suprimentos. Neste sentido diversos autores destacam um espectro que caracteriza os graus de coordenação nas relações, desde transações baseadas somente em preços até a integração vertical (KAMPSTRA et al., 2006; PETERSON et al., 2001; STORTI e VIEIRA, 2013; ZHANG e ARAMYAN, 2009).

No gradiente do espectro citado acima, resultante da combinação de distintos mecanismos de coordenação, podem ser visualizados arranjos organizacionais denominados de “estruturas de governança”. O termo estrutura de governança é descrito por Oliver Williamson como “*the institutional matrix within which transactions are negotiated and executed*” (WILLIAMSON, 1979, pg.239), estando o mercado (transação via preços) e a hierarquia (integração vertical) como as duas principais alternativas, e, entre elas, as estruturas híbridas de governança.

A abordagem “williamsoniana” das estruturas de governança tem em sua base a Economia dos Custos de Transação (ECT), teoria que busca compreender os arranjos organizacionais e sua forma eficiente de coordenação através da minimização dos custos presentes nas trocas de ativos entre os agentes econômicos (custos de transação). A ECT mostra-se apropriada ao estudo dos mercados agroindustriais, como observado por Arbage (2004), Zylbersztajn (2005) e Farina et al. (1997) na utilização desta teoria a fim de compreender a coordenação nas transações de cadeias agroindustriais.

A ECT adota como unidade de análise a transação, explicando as diferentes estruturas de governança a partir dos custos de transação, porém devido a estes não poderem ser observáveis, gerando obstáculos à análise empírica, Farina et al. (1997) apontam os atributos das transações (possíveis de serem observados) como elementos explicativos dos custos de transação. Neste sentido as principais dimensões que afetam as transações são: especificidades de ativos, frequência e incerteza.

Conforme Williamson (2012) a especificidade de ativos é a dimensão das transações que melhor distingue a abordagem da ECT de outras formas de análise da organização econômica, sendo caracterizada como atributo da transação que possui maior influência na escolha da estrutura de governança. Neste sentido, o autor afirma que quanto mais específico os ativos envolvidos nas transações, menor a possibilidade de uso alternativo dos ativos sem que haja perda de valor.

Observa-se assim que a especificidade de ativos refere-se a investimentos realizados a fim de dar suporte a determinadas transações, perdendo valor de uso (ou usuários) alternativos. Torna-se, dessa forma, importante a identidade das partes envolvidas na transação, gerando a

continuidade da mesma e resultando em uma dependência bilateral entre os agentes envolvidos (WILLIAMSON, 2012).

Para Williamson (1996) existem seis tipos de especificidade de ativos, sendo estes descritos da seguinte forma: (i) *Especificidade de local* está presente quando existe a necessidade de que uma empresa situe-se próximo à outra para tornar possível a produção; (ii) *Especificidade dos ativos físicos* dá-se quando o produto não pode ser alocado em outro uso sem que haja perda de valor; (iii) *Especificidade dos ativos humanos* relaciona-se aos conhecimentos necessários para a realização da produção de determinado bem ou serviço, assim como a realização da transação; (iv) *Especificidade dos ativos dedicados* ocorre quando, para a produção de determinado produto seja necessário o investimento em processo produtivo específico; (v) *Especificidade de marca* refere-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado; (vi) *Especificidade temporal* presente quando o produto em questão apresenta perecibilidade, ou alguma condição que implique o uso em determinado tempo (ARBAGE, 2004; FARINA et al., 1997; VIANA, 2008).

A frequência é o atributo das transações relacionado ao grau de recorrência com que ocorrem as transações. Trata-se assim de uma dimensão das transações determinante da estrutura de governança eficiente, considerando que quanto maior a frequência nas transações maior a probabilidade de retorno em investimentos dos ativos e estruturas específicas à determinada transação. Já para transações com baixa frequência e especificidade de ativos o mercado é a estrutura de governança indicada (ZYLBERSTAJN, 1995).

A frequência das transações, juntamente com a especificidade dos ativos, para Williamson (2012) tem influência na determinação das estruturas de governança da seguinte forma:

“Os benefícios das estruturas especializadas de governança são maiores para transações suportadas por investimentos consideráveis em ativos específicos à transação. [...] o custo das estruturas especializadas de governança será mais fácil de recuperar para grandes transações de um tipo recorrente. Portanto, a frequência das transações é uma dimensão relevante. Onde a frequência for baixa, mas as necessidades de governança especial forem grandes, é sugerida a possibilidade de agregação das demandas de transações similares, mas independentes.” (WILLIAMSON, 2012, pg.54)

Assim, compreende-se que o maior nível de frequência nas transações entre dois agentes acarreta no surgimento de reputação entre os mesmos, melhorando a eficiência na coordenação das transações. Já a incerteza possui diversos sentidos, porém para o estudo das estruturas de governança pode ser conceituada sob três pontos de vista: (a) relacionado ao risco de ocorrência

ou a variância de uma certa probabilidade; (b) correspondente ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros nas transações; e, (c) quanto ao aspecto informacional da incerteza, quando a informação é incompleta e assimétrica entre os agentes (FARINA et al., 1997).

Dessa forma, a incerteza tanto vista como o desconhecimento de eventos futuros como através da assimetria de informações, tem o papel de ampliar as lacunas existentes nos contratos, ou seja, devido a imprevisibilidade nos eventos futuros das transações (em maior ou menor grau) existe sempre a necessidade de adaptação subsequentes. Mesmo assim, Williamson (2012) não considera a incerteza como uma dimensão da transação fundamental na análise da governança eficiente².

A ECT assim, conforme Williamson (2012), contribui através dos atributos das transações juntamente com as estruturas de governança (vistas pelo autor através dos tipos de contratos elaborados), com o objetivo da eficiência. Destarte, o autor aponta a abordagem de Ian Macneil sobre a classificação das três formas de contratos como complementar aos atributos das transações.

São apresentados os três tipos de contratos como o clássico, neoclássico e o relacional. O contrato clássico caracteriza-se por uma transação “ideal”, onde as identidades das partes são tratadas como irrelevantes, a natureza do acordo é delimitada em termos formais e informais e a participação de uma terceira parte é desencorajadora. O contrato neoclássico ocorre em condições de transações de longo prazo e na presença de maior grau de incerteza, gerando custos no descumprimentos do contrato, presumindo assim a arbitragem de terceira parte como mecanismo de resolução. E, a contratação relacional é descrita como resultado da maior duração e complexidade dos contratos, originando transações mais aprofundadas e específicas (WILLIAMSON, 2012).

A partir do casamento dos atributos das transações (especificidade de ativos e frequência) com a descrição dos tipos de contratos de Macneil (contrato clássico, neoclássico e relacional), Williamson (2012) indica um modelo de análise das transações que visa a estrutura de governança eficiente. Tal modelo possui como pressupostos: a desconsideração de “firmas aventureiras” envolvidas nas transações, considerando que fornecedores e compradores operam em uma base contínua; o monopólio como uma situação remota, considerando sempre a

² A respeito da não inclusão da dimensão incerteza na definição da estrutura de governança eficiente às transações, Oliver Williamson pondera que “a incerteza é pressuposta como presente em grau suficiente para colocar o problema de decisão sequencial adaptativa. A ocasião para fazer sucessivas adaptações surge por causa da impossibilidade (ou alto custo) de enumerar todas as possíveis contingências e/ou estipular adaptações apropriadas antecipadamente. Os efeitos do aumento da incerteza acima deste limiar sobre a organização econômica não vêm, contudo, sendo levados em consideração.” (WILLIAMSON, 2012, pg.71)

existência de numerosos fornecedores potenciais; a frequência das transações como uma atividade do comprador; e, o investimento em ativos específicos realizado pelos fornecedores. A governança eficiente das transações é ilustrada na Figura 3.5.

Figura 3.5 – Governança eficiente.

		Características do investimento		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Governança de mercado (contratação clássica)	Governança trilateral (contratação neoclássica)	
	Recorrente		Governança bilateral (contratação relacional)	Governança unificada

Fonte: Williamson (2012).

Observa-se na Figura 3.5 duas classes de frequência das transações – ocasionalmente e recorrente – desconsiderando assim a possibilidade ínfima de ocorrência única de transação. Da mesma forma pode-se observar três níveis de investimento em ativos específicos – não específico, misto e idiossincrático – considerando os seis tipos de especificidade dos ativos. Assim, vislumbra-se um conjunto de combinações que possibilitam visualizar seis tipos de transações, as quais combinadas representam diferentes estruturas de governança.

A governança eficiente para as transações em um extremo é descrita pela governança de mercado, ideal na existência de ativos não específicos, tanto com frequência ocasional como recorrente, e, caracterizada por existir pouca ou nenhuma despesa transacional na busca de outro comprador/fornecedor. A governança trilateral e bilateral encontram-se no interior das possibilidades de tipos de transações, consideradas estruturas híbridas de governança, a primeira caracteriza-se por transações com frequência ocasional e nível misto ou idiossincrático de especificidade dos ativos. O contrato neoclássico é relacionado a governança trilateral pela necessidade constante de arbitragem da transação.

Diferentemente, a governança bilateral existe em transações frequentes e com nível intermediário de investimentos em ativos, ou seja, quando existe transações não padronizadas

e com continuidade nas relações entre as organizações, instituídas assim através de contratos relacionais. No outro extremo das estruturas de governança apresenta-se a governança unificada, onde as transações são idiossincráticas e recorrentes, possuindo alto investimento em ativos para um uso particular.

A governança bilateral, juntamente com a governança unilateral, são denominadas estruturas de governança especializadas, diferenciando-se pelo nível de investimento em ativos específicos e principalmente pelo grau de autonomia das partes. Enquanto na governança bilateral as partes envolvidas na transação permanecem autônomas, na governança unificada a transação é mantida dentro da empresa, caracterizando uma integração vertical (WILLIAMSON, 2012).

Posto isso, torna-se possível caracterizar as relações entre as organizações das cadeias de suprimentos, indicadas no espectro dos graus de coordenação referido anteriormente (KAMPSTRA et al., 2006; PETERSON et al., 2001; STORTI e VIEIRA, 2013; ZHANG e ARAMYAN, 2009). Tal espectro assemelha-se as formas de governança eficiente indicadas por Williamson (1996; 2012), quanto a seus extremos – mercado de preços (governança de mercado) e integração vertical (governança unificada) – e quanto às estruturas híbridas de governança (governança trilateral e governança bilateral).

Pesquisas recentes sobre transações entre produtores rurais e frigoríficos nos estados do Mato Grosso do Sul (JORIS e VILPOUX, 2013), Rio Grande do Sul (VIANA et al., 2012) e São Paulo (RODRIGUES et al., 2013), apresentam resultados pertinentes à este estudo. Neste sentido são apontados os principais atributos das transações (especificidade dos ativos e frequência) e as estruturas de governança das transações.

Ao analisar as transações realizadas no Mato Grosso do Sul, Joris e Vilpoux (2013) acenam para um antagonismo existente entre os segmentos, onde a especificidade dos ativos é indicada como muito baixa para os produtores e elevada para os frigoríficos. Especificamente são descritas as especificidades temporal, indicada pela sazonalidade produtiva e ao fato de o mercado eleger animais de 4 a 6 meses, acarretando em perda de valor comercial ao manter os animais mais tempo no campo, e locacional, avaliada de baixa influência por existir demanda maior que a oferta, porém considerada pelo custo no transporte e distância das plantas frigoríficas para os produtores.

Já para o segmento frigorífico, os investimentos em especificidades dão-se nos ativos físicos, caso de um dos frigoríficos estudados o qual possui a planta específica para abate de ovinos, restringindo a mesma de uso alternativo, e locacional devido à escassez de matéria-prima, acarretando em elevados custos na aquisição de ovinos em outros estados. A frequência

das transações é caracterizada como ocasional pelos produtores (por se tratar de uma produção secundária) e alta pelos frigoríficos (necessitando garantia de animais para abate diariamente). Observam os autores a necessidade de estabelecer estruturas híbridas por parte dos frigoríficos, porém com dificuldades de cooperação e integração entre os segmentos (JORIS e Vilpoux, 2013).

Viana et al. (2012) ao estudarem as estruturas de governança na ovinocultura do Rio Grande do Sul, demonstram um processo de mudança nas estruturas de governança (do mercado para estruturas híbridas) devido a necessidade de adaptação das estruturas produtivas e das transações, a fim de atender a crescente demanda por carne ovina. Assim, é destacada uma nova estrutura de governança denominada de coordenação horizontal (articulada através de cooperativa local), caracterizada por maior especificidade dos ativos e frequência das transações.

No estudo das formas de governança nas transações entre produtores e frigoríficos do Estado de São Paulo, são destacadas as estruturas de governança de mercado e a integração vertical como principais opções, porém com dificuldades em identificar padrão nas transações devido à heterogeneidade de produtores rurais. Observa-se, neste caso, baixa especificidade dos ativos, salvo os investimentos em ativos locacionais decorrente dos custos em transporte, e, baixa frequência das transações (RODRIGUES et al., 2013).

Assim, entende-se que a análise da estrutura de governança é uma alternativa ao estudo dos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos agroindustriais, a partir das relações diádicas entre a organização focal e seus fornecedores e clientes diretos. Complementarmente com as dimensões estratégica e estrutural, a dimensão relacional contempla uma forma de estudo da gestão das cadeias de suprimentos.

3.1.4 Síntese do capítulo

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, abordagem grandemente utilizada na pesquisa científica e como ferramenta gerencial no agronegócio, tem sua origem nos estudos organizacionais, essencialmente na evolução dos conceitos de Logística (BALLOU, 2007; BORWERSOX e CLOSS, 2009; CHOPRA e MEINDL, 2011; ELLRAM e COOPER, 2014; MENTZER et al., 2001; WOOD Jr. e ZUFFO, 1998). Ainda, dentre os níveis de análise adotados nos estudos dos sistemas agroindustriais, a cadeia de suprimentos é elencada por Arbage (2004) como uma perspectiva mais localizada, quando comparada aos demais níveis mesoanalíticos do agronegócio, possibilitando uma visão mais minuciosa da realidade.

Observa-se na literatura especializada sobre os mercados agroindustriais um vasto número de pesquisas realizadas a partir da abordagem da GCS, com diferentes enfoques e a partir de diferentes segmentos do sistema agroindustrial (BATALHA e SILVA, 2009; MATOPOULOS et al., 2007; PEDROZO et al., 2004; SPORLEDER e BOLAND, 2011; STORTI e VIEIRA, 2013; ZHANG e ARAMYAN, 2009). Da mesma forma, investigações no campo da ovinocultura utilizam-se desta perspectiva teórico-metodológica a fim de descrever em pormenores as especificidades do setor (BARCHET, 2012; SILVEIRA, 2005).

Apesar da consolidação da GCS como perspectiva de estudo dos sistemas agroindustriais, assim como a crescente utilização na pesquisa sobre a ovinocultura, a mesma ainda carece de uma clara definição e um modelo analítico conciso (MENTZER, 2001). Assim, buscou-se neste trabalho, além de um esforço de compilação dos principais conceitos e aplicações da GCS no objeto de estudo, elencar algumas dimensões formativas da GCS, de forma a possibilitar a análise sistêmica das cadeias de suprimentos investigadas.

Tomou-se como base os pressupostos da GCS, identificados na literatura por Alves Filho et al. (2004), e, sendo estes apontados pelos autores como sempre presentes no estudo das cadeias de suprimentos. Os autores destacam como pressuposto principal a existência de um ambiente competitivo, no qual as cadeias de suprimentos operam visando obter vantagens competitivas. Além deste, outros três subconjunto de pressupostos são sugeridos como forma de sustentar o primeiro: a necessidade de alinhamento estratégico entre as organizações da cadeia de suprimentos; a existência de uma estrutura de rede da cadeia; e, as relações cooperativas entre as organizações da cadeia. Neste sentido, elaborou-se uma caracterização das dimensões que compõem a GCS, a saber: a dimensão estratégica; dimensão estrutural; e, dimensão relacional.

A dimensão estratégica da GCS tem sua essência na ideia de compartilhamento nos ganhos e riscos entre as organizações da cadeia, ou seja, entende-se que ao alinhar os objetivos estratégicos individuais as organizações da cadeia desenvolvem uma estratégia da GCS, resultando em ações mais eficientes a longo prazo. Adota-se assim uma visão sistêmica da cadeia, pautada nas necessidades dos consumidores finais, exigindo uma estrutura de rede organizada de forma a melhor alocar os recursos entre os elos da cadeia, e, formas de relacionamento que facilitem a coordenação das atividades.

A dimensão estrutural da GCS refere-se a distribuição física dos agentes que compõem a cadeia de suprimentos, assim como a definição das atividades desempenhadas e dos recursos ofertados e demandados por cada segmento da cadeia. Aspectos como número de fornecedores e clientes da empresa focal, distância física entre os agentes, capacidade produtiva e de demanda

dos agentes, são, entre outros, aspectos estruturais que influenciam diretamente na adoção de estratégias e formas de interação entre os membros da cadeia de suprimentos.

A dimensão relacional da GCS, vista através das relações interorganizacionais da empresa focal, caracteriza as formas de interação entre os agentes econômicos e o grau de coordenação existentes na cadeia de suprimentos. A partir das características das transações, como a frequência e o investimento em ativos específicos, visualiza-se a estrutura de governança adotada, e, com isso, as formas mais eficientes de adoção da GCS. As transações via mercado de preços e a integração vertical são as duas formas extremas de estruturas de governança adotadas nas cadeias de suprimentos, entre estas existe uma diversidade de formas de governança estabelecidas entre os membros da cadeia.

A gestão da cadeia de suprimentos descrita a partir de uma visão multidimensional permite, essencialmente, a identificação dos aspectos relacionados à cada dimensão no campo empírico. Porém, a principal característica da GCS está justamente na interação existente entre os elementos que compõem as dimensões, ou seja, o olhar sistêmico sobre as partes da GCS permite conceber a configuração adotada no caso estudado. Uma forma esquematizada da interação entre as dimensões da GCS, assim como os principais elementos empíricos presentes em cada uma é apresentado na Figura 4.5 (presente na próxima seção).

4 METODOLOGIA

O processo formal e sistemático, conduzido através de métodos científicos, possui para Gil (2008) o objetivo central de explorar novas respostas no campo da realidade social. Destarte, o presente capítulo apresenta a abordagem da pesquisa adotada, quanto a seu nível e enfoque, e o método de pesquisa, compreendido por seus principais procedimentos e técnicas metodológicas desenvolvidas para atender aos objetivos de estudo previamente definidos.

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem ou natureza da pesquisa pode ser classificada dentro do escopo da pesquisa social, de acordo com Creswell (2010) e Gil (2008), quanto ao nível de pesquisa (exploratória, descritiva e explicativa), e, quanto a seu enfoque (método qualitativo, quantitativo ou misto). Os estudos de caráter exploratório caracterizam-se por resultarem na formulação de novas ideias em relação à problemas ou fatos ainda com poucas informações disponíveis ou exploradas (GIL, 2008).

Já as pesquisas descritivas buscam a descrição das características de um dado fenômeno ou a identificação da existência ou natureza de relações entre variáveis, aproximando-se assim das pesquisas exploratórias por proporcionarem novas visões sobre o problema estudado (GIL, 2008). Para Hair Jr. et al. (2005) as pesquisas descritivas podem ser identificadas como estudos longitudinais, quando os eventos são descritos ao longo do tempo, e também através de estudos transversais, gerando um panorama a partir de elementos de um dado ponto no tempo.

No que tange ao nível de pesquisa, este estudo caracterizou-se como descritivo transversal. Por um lado, o estudo buscou explorar a dinâmica existente na ovinocultura de corte do RS através da configuração das cadeias de suprimentos de empresas frigoríficas, assim como objetivou identificar a adequabilidade de uma metodologia de análise para o segmento frigorífico, temas ainda pouco explorados. Por outro lado, o estudo objetivou a descrição das particularidades do segmento frigorífico (com base nos conceitos da GCS) e as possíveis relações existentes entre as formas organizacionais das cadeias de suprimentos e os requisitos do mercado.

Os enfoques de estudos quantitativo, qualitativo e misto são apontados como abordagens que servem de embasamento para a definição das técnicas de coleta e análise de dados na pesquisa científica. Neste sentido, o enfoque quantitativo caracteriza-se por se tratar de uma abordagem de pesquisa que utiliza coleta de dados (variáveis) a fim de testar hipóteses,

baseado na mensuração e análises estatísticas para estabelecer padrões de comportamento. Já o enfoque qualitativo, utilizado principalmente para desvendar e apurar as questões de pesquisa, faz uso de coleta de dados não mensuráveis, podendo ou não comprovar hipóteses no seu processo de interpretação dos dados (SAMPIERI et al., 2006).

Entretanto, as questões tratadas por pesquisadores das ciências sociais são complexas e muitas vezes de natureza interdisciplinar, o que, para Creswell (2010), torna o uso dos enfoques quantitativo e qualitativo em separados inadequados a estas pesquisas. No mesmo sentido, Sampieri et al. (2006) afirmam que os dois enfoques devem ser vistos de forma complementar, ponderando sempre a função que cada um possui no estudo de um fenômeno através dos métodos mistos. As principais características e distinções entre os diferentes enfoques da pesquisa são listados na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Métodos quantitativos, mistos e qualitativos.

Métodos quantitativos →	Métodos mistos	← Métodos qualitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Predeterminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto métodos predeterminados quanto emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos emergentes
<ul style="list-style-type: none"> • Questões baseadas no instrumento 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto questões abertas quanto fechadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas abertas
<ul style="list-style-type: none"> • Dados de desempenho, dados de atitudes, dados observacionais e dados de censo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas múltiplas de dados baseados em todas as possibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais
<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística • Interpretação estatística 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise estatística e de texto • Por meio de interpretação dos bancos de dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de texto e imagem • Interpretação de temas e de padrões

Fonte: Creswell (2010).

A utilização dos dois enfoques (*quali-quant*) na mesma pesquisa, através da triangulação das fontes de dados, legitimou diferentes modalidades: (i) o modelo de duas etapas – onde na mesma pesquisa faz-se uso de um enfoque seguido de outro, de forma quase independente; (ii) o modelo de enfoque dominante – a partir da perspectiva de um dos enfoques, a pesquisa mantém partes do outro; e, (iii) o modelo misto – combinação dos dois enfoques com maior grau de integração, sendo os dois casados em todo o estudo (SAMPIERI et al., 2006).

Corroborando com as modalidades indicadas, Creswell (2010) destaca a existência das “estratégias de métodos mistos”, onde, em meio as variações destas estratégias o autor delinea a chamada *estratégia incorporada concomitante*, adotada nesta pesquisa por possuir predominantemente o enfoque qualitativo para atingir seus objetivos propostos, porém

utilizando-se minimamente de dados mensurados através do uso de escalas, ou seja, trata-se de um estudo de enfoque *quali-quant* em que uma abordagem predomina à outra. Assim, mesmo utilizando uma fonte de dados de natureza quantitativa, estes não extrapolam os resultados obtidos, mas servem de apoio, ou complemento, nas análises dos casos estudados.

A partir do exposto sobre a abordagem de pesquisa, Gil (2008) aconselha o delineamento através um ou mais métodos de pesquisa, indicando o método de estudo de caso como um estudo aprofundado e exaustivo de uma determinada realidade ou fenômeno, permitindo um detalhado conhecimento do mesmo. Assim, visto a complexidade do fenômeno em estudo e a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre esta realidade, esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso, através de estudo de casos múltiplos, descritos na seção seguinte.

4.2 ESCOLHA DO MÉTODO: ESTUDO *MULTICASO*

Dentro do campo da pesquisa social, o método de estudo de caso vem sendo incorporado com cada vez mais frequência pelos pesquisadores (GIL, 2008). Assim, a literatura especializada indica o método como relevante para pesquisas que possuem questões do tipo “como” e “por quê” na sua essência, que não necessitem de controle dos eventos comportamentais e com enfoque contemporâneo (YIN, 2010).

O presente estudo assemelhou-se diretamente com as características acima citadas, quando buscou responder o seguinte problema de pesquisa: *Como as organizações do segmento frigorífico da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul organizam suas cadeias de suprimentos diante das preferências dos consumidores?* Destacando-se também a não necessidade de controle de eventos comportamentais ligados ao ambiente estudado, e contemporaneidade da pesquisa.

O estudo de caso, para Marconi e Lakatos (2006) refere-se a um tipo de investigação com maior profundidade de determinado fenômeno ou grupo social, porém limitado em muitos aspectos quando empregado em um único caso de estudo. Yin (2010) ainda destaca algumas características técnicas que definem o estudo de caso como um método abrangente de pesquisa:

- a) Trata-se de uma investigação empírica que busca empreender estudos acerca de fenômenos contemporâneos em profundidade e em situações de vida que contém as fronteiras não claramente delineadas;

- b) Existência de múltiplas fontes de evidências, necessitando a convergência triangular dos dados;
- c) Baseado no desenvolvimento de suposições teóricas prévias a fim de balizar a coleta e análise de dados.

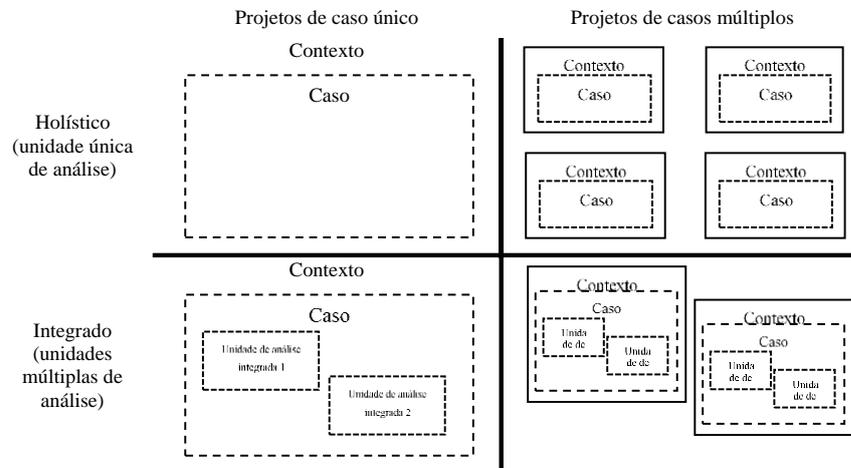
O autor atenta para a necessidade de considerar algumas decisões metodológicas importantes para o melhor desenvolvimento dos estudos de caso: (i) definição da unidade de análise do estudo; (ii) desenvolvimento da teoria, proposições teóricas e assuntos subjacentes *a priori*; (iii) projeto do estudo de caso (único, múltiplo, holístico e integrado); e, (iv) definição dos procedimentos metodológicos (YIN, 2010).

Esta dissertação objetivou estudar a dinâmica da ovinocultura de corte, ou seja, compreender os distintos arranjos organizacionais existentes no seu interior. Optou-se, assim, por adotar como nível de análise as cadeias de suprimentos, devido a estas serem, como já mencionado, uma dimensão mais restrita de análise. A dimensão mais restrita desse nível de análise dá-se justamente por possuir uma organização focal como ponto de referência, fato que levou esta pesquisa a adotar três organizações frigoríficas como unidades de análise.

O desenvolvimento da teoria é essencial, segundo Marconi e Lakatos (2006), quando o estudo de caso busca desenvolver ou testar a teoria, ou quando este procura delinear uma realidade a partir de uma teoria descritiva, assim, o presente trabalho situou-se na segunda condição. Ou seja, a pesquisa baseou-se na abordagem de gestão de cadeias de suprimentos (GCS), especificamente a partir dos aspectos estratégico, estrutural e relacional das organizações focais (frigoríficas), como perspectiva balizadora do entendimento da realidade em questão.

Outra colocação importante quanto ao estudo de caso é a existência de variações dentro do método, podendo tanto serem realizados estudos únicos como de casos múltiplos. Os dois tipos (único e múltiplos) são considerados assim alternativas nos projetos de estudo de caso, da mesma forma que o método abriga tanto as abordagens qualitativa como quantitativa no tratamento dos dados (YIN, 2010). Uma exemplificação das possíveis variações nos estudos de caso pode ser observada na matriz representada na Figura 4.1.

Figura 4.1 – Tipos básicos de projetos para estudos de caso.



Fonte: Yin (2010).

As combinações entre os estudos de caso único, múltiplos, holístico (com uma única unidade de análise) e/ou integrado (múltiplas unidades de análise) resultam nos quatro tipos de projetos de estudo de caso ilustrados nos quadrantes da Figura 4.1. No caso desta pesquisa, o estudo de caso do Tipo 3 (casos múltiplos e holísticos) mostrou-se mais indicado para o estudo de três cadeias de suprimentos (casos), por meio de suas organizações focais (unidades de análise).

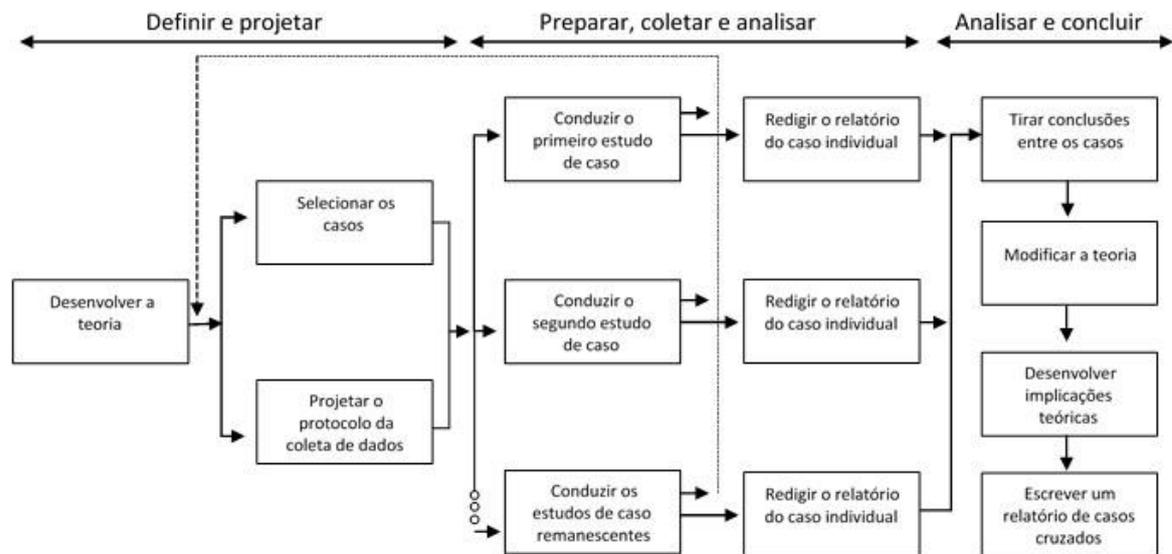
A última orientação sugerida por Gil (2008) e Yin (2010), relacionada a definição dos procedimentos metodológicos necessários a realização do estudo de caso é descrita em pormenores no tópico seguinte deste trabalho. Dessa forma serão expostas as proposições do estudo e as categorias analíticas, os critérios de seleção e os casos estudados, assim como os procedimentos e técnicas relacionados à coleta e análise das evidências.

4.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os passos seguidos na elaboração da pesquisa seguem o esquema proposto por Yin (2010), representado na Figura 4.2, compreendendo desde o planejamento do projeto de estudo de caso até a análise e conclusão dos resultados. Pautado no cumprimento do objetivo do estudo, a pesquisa deu-se em duas etapas desenvolvidas concomitantemente, estas diretamente relacionadas aos objetivos específicos, sendo eles:

- 1) Identificar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico;
- 2) Verificar a adequabilidade de metodologia para avaliação de cadeias de suprimentos de frigoríficos frente ao mercado consumidor;

Figura 4.2 – Método de estudo de caso



Fonte: Yin (2010).

4.3.1 Desenvolvimento teórico e categorias de análise

O desenvolvimento teórico parte, em suma, da questão central da pesquisa, neste caso: “Como as organizações do segmento frigorífico da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul organizam suas cadeias de suprimentos diante das preferências dos consumidores?”. Bem como referido anteriormente, este estudo possui como base teórica a gestão de cadeias de suprimentos (GCS), abordagem que propõe a ideia da gestão integrada dos elos da cadeia, através da busca por maior grau de coordenação, visando o atendimento das necessidades dos consumidores.

Mesmo que a pesquisa não tenha pretendido desenvolver ou testar a teoria indicada, é definida uma proposição de estudo a fim de melhor planejamento do estudo de caso. Neste sentido, as organizações focais organizam suas cadeias de suprimentos a partir do alinhamento estratégico com seus fornecedores e clientes, do estabelecimento de uma estrutura de rede e da governança eficiente nas suas relações, ou seja, através das dimensões estratégica, estrutural e relacional, a fim de cotejar as demandas dos consumidores finais.

Baseado nas dimensões da gestão da cadeia de suprimentos das empresas frigoríficas, definiu-se as categorias de análise da pesquisa. Assim, como ilustrado no esquema de análise (no final deste capítulo), as três dimensões interdependentes são descritas juntamente com suas proposições de estudo e elementos de verificação empírica no Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Categorias de análise da pesquisa

Proposições de estudo	Categorias de análise	Elementos de verificação empírica
Alinhamento estratégico das organizações	Dimensão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> · Visão sistêmica da cadeia · Foco no consumidor final · Liderança na cadeia · Visão de longo prazo · Alinhamento dos objetivos estratégicos
Estrutura de rede da cadeia	Dimensão Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> · Membros da cadeia · Estrutura horizontal · Estrutura vertical · Posição da organização focal
Estrutura de governança das transações	Dimensão Relacional	<ul style="list-style-type: none"> · Relações diádicas da organização focal · Especificidade dos ativos · Frequência das transações · Compartilhamento de informações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tais categorias analíticas foram utilizadas na etapa da pesquisa que possui como objetivo identificar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico. A fim de cumprir com o objetivo de “verificar a adequabilidade de metodologia para avaliação de cadeias de suprimentos de frigoríficos frente ao mercado consumidor”, o estudo partiu das proposições de Slack et al. (2009) através da metodologia de análise denominada “Matriz Importância-Desempenho”.

Trata-se de uma metodologia composta por uma sequência de passos, sendo eles: (i) definição dos critérios competitivos a serem avaliados, de acordo com as especificidades do caso; (ii) verificação dos critérios considerados importantes pelos clientes, através de “critérios qualificadores e ganhadores de pedidos”; (iii) identificação dos critérios de desempenho da organização em relação aos concorrentes; e, (iv) cruzamento das informações obtidas nos passos anteriores por meio da matriz importância-desempenho.

A fim de definir os critérios competitivos a serem analisados através da matriz importância-desempenho, este estudo adota como parâmetro os objetivos estratégicos, descritos na dimensão estratégica da GCS (item 3.1.1). Dessa forma, busca-se adequar os critérios

competitivos genéricos (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo) a realidade do mercado que a organização focal está inserida (mercado de carne ovina).

As variáveis utilizadas para identificar os objetivos estratégicos foram delimitadas com base nas informações apresentadas na revisão sobre a cadeia produtiva da carne ovina (item 2 deste trabalho), sendo as mesmas apresentadas no Quadro 4.2. Estas medidas foram coletadas junto aos clientes diretos das organizações focais, devido a posição próxima aos consumidores finais e a sua potencialidade na estimação do desempenho dos frigoríficos em relação à seus concorrentes.

Quadro 4.2 – Variáveis da matriz Importância-Desempenho

Objetivos Estratégicos	Variáveis do estudo
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> · Produto de acordo com a solicitação · Propriedades organolépticas do produto (sabor, aparência, grau de gordura, aroma) · Identificação do produto (marca, procedência de origem) · Embalagem
Velocidade	<ul style="list-style-type: none"> · Tempo de entrega
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Número de atrasos nos pedidos · Dias de atrasos nos pedidos · Manter frequência de entregas
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Diversidade de cortes · Volume de produto
Custo	<ul style="list-style-type: none"> · Preço · Formas de pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do esclarecimento acerca das proposições do estudo e das categorias de análise, assim como das variáveis utilizadas na verificação da adequabilidade de uma metodologia inédita na análise do segmento frigorífico, os critérios de seleção dos casos estudados são apresentados no tópico seguinte.

4.3.2 Seleção dos casos

A pesquisa baseou-se no método de estudo *multicaso*, especificamente no estudo de três casos de cadeias de suprimentos do segmento frigorífico do Rio Grande do Sul. A decisão por

casos múltiplos fundamenta-se por serem mais consistentes e permitirem assim maiores generalizações (YIN, 2010).

Outro fator importante na decisão sobre o uso de método *multicaso* deve-se à lógica da replicação, em que, para Voss et al. (2002), cada caso deve ser escolhido visando (i) predizer resultados semelhantes (replicação literal); predizer resultados antagônicos, porém por razões previsíveis *a priori* (replicação teórica). Yin (2010) destaca ainda que nas duas lógicas de replicação existe a necessidade de uma estrutura teórica sólida, no caso da replicação literal, a estrutura deve revelar as condições em que possivelmente o fenômeno é descoberto, e, na replicação teórica, as condições sob as quais ele não é achado.

Ou seja, a lógica se dá no sentido de que partindo de um contexto empírico e após o estudo de um caso significativo, o caso subsequente será realizado afim de que se possa replicar o achado do primeiro caso (replicação literal). Neste sentido, visto que este trabalho objetivou investigar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos, torna-se relevante o estudo de mais de um caso para que, ao replicar o estudo nos casos subsequentes, seja encontrada (ou não) a presença de um padrão de cadeias de suprimentos.

O número de três casos estudados deve-se a seguinte lógica: (a) ocorrendo o estudo de caso único não seria possível coletar evidências da existência de um padrão de comportamento dentro do contexto; (b) o estudo replicado em apenas mais um caso não resultaria em evidências suficientes para justificar um padrão; (c) necessitando assim do estudo de, ao menos o terceiro caso para tornar possível, mesmo que minimamente, a generalização (teórica) dos resultados.

Após definidas as unidades de análises e o número de casos a serem estudados, realizou-se a seleção dos casos. Seguindo as recomendações de Yin (2010), a fim de adequar aos procedimentos metodológicos do estudo de caso, selecionou-se alguns critérios para triagem dos casos. Dessa forma, são adotados os seguintes critérios para seleção dos casos:

- 1) Representatividade – tal critério baseia-se na proporção do número de abates realizados pelos frigoríficos em relação ao total do Rio Grande do Sul, obtido por meio de documentos oficiais de registro de abate de animais;
- 2) Tempo de funcionamento – o tempo (em anos) que o frigorífico abate ovinos apresenta-se como relevante para eleger os casos devido a maior possibilidade temporal de estabelecer estratégias competitivas, reputação entre fornecedores e clientes, etc. Da mesma forma, essa informação é obtida através de registros oficiais;

- 3) “Casos de sucesso” – esse critério é representado por aquelas organizações que de alguma forma (publicações em artigos científicos, revistas especializadas, boletins técnicos ou indicação de especialistas) destacaram-se no mercado de carne ovina.

Considerando os critérios listados de forma conjunta, foram selecionados para a realização dos estudos de caso (os detalhes que qualificam estes aos casos estudados são apresentados principalmente na seção de resultados):

- a) O **Frigorífico Estância** – Localizado no município de Santana do Livramento, o frigorífico destaca-se pelo critério de “casos de sucesso”, onde, a partir de publicações recentes, destaca-se pela inovação e diversificação produtiva. Ainda, a empresa apresenta significativo aumento no número de abates do município desde o início de suas operações.
- b) O **Abatedouro Frigorífico Comesul Beef** – Localizado no município de Pântano Grande, segundo dados coletados na SEAPI, o frigorífico é atualmente o maior abatedouro de ovinos no Rio Grande do Sul, e, o único a operar com serviço de inspeção federal (SIF) no estado. O tempo de funcionamento também é critério de seleção da empresa, que atua desde 1996 no mercado de carnes.
- c) O **Abatedouro Frigorífico Carneiro Sul** – Localizado no município de Sapiranga, o frigorífico é resultado do crescimento da empresa “Comercial de Carnes Carneiro Sul”, a qual apresenta atualmente significativa participação no total de abates do estado, e em maior medida, na região metropolitana.

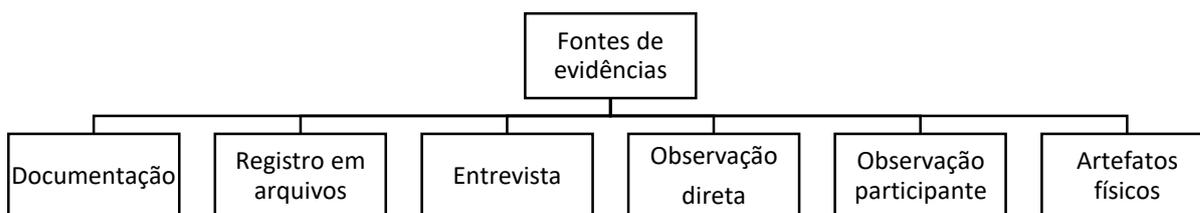
4.3.1 Coleta de dados

Ao discorrerem sobre o protocolo de pesquisa, Voss et al. (2002) destacam que seu núcleo são as questões utilizadas nas entrevistas, apontando para a importância dos procedimentos e técnicas de coleta de dados e evidências. Sob o mesmo tema, Freitas e Jabobur (2011) adicionam que no método de estudo de caso, o protocolo de pesquisa deve possuir os itens: (i) questão principal de pesquisa; (ii) objetivo principal; (iii) temas do embasamento teórico; (iv) unidade de análise definida; (v) período de realização; (vi) local da coleta de dados; (vii) validade interna, através de várias fontes de evidências; e, (viii) síntese do roteiro de entrevistas.

A etapa da coleta de dados pode ser uma tarefa complexa e difícil, podendo ter todo (ou parte) do trabalho perdido caso não for planejada adequadamente. Assim, seguir o protocolo de estudo de caso, utilizar múltiplas fontes de evidências, elaborar um banco de dados do estudo de caso, e manter as evidências encadeadas são algumas orientações que devem ser seguidas na coleta de dados de qualquer estudo de caso (YIN, 2010).

Quando bem elaborada a coleta de dados, pode-se obter evidências em tal grau de profundidade que torna-se possível explicar e caracterizar detalhadamente as particularidades do caso estudado, do mesmo modo que permite a comparação aprofundada com outros casos (MATTAR, 2001). De forma complementar, Yin (2010) enfatiza o uso de múltiplas fontes de evidência como um dos princípios fundamentais para a qualidade dos estudos de caso, aumentando a probabilidade de relevância do estudo. Assim, a Figura 4.3 esquematiza as principais fontes de evidências em estudos de caso.

Figura 4.3 – Principais instrumentos de coleta de dados.



Fonte: Elaborado a partir de Voss et al. (2002) e Yin (2010).

A fim de possibilitar o aprofundamento exigido em um estudo *multicaso*, esta pesquisa faz uso de múltiplas fontes de evidência (tanto qualitativas como quantitativas), nas duas etapas da investigação.

Na primeira etapa da pesquisa, que buscou verificar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos, a entrevista foi o elemento central (APÊNDICE A), pois esta é direcionada aos indivíduos da organização focal, os quais tem profundo conhecimento das rotinas organizacionais. Tais entrevistas, do tipo semiestruturadas, buscaram essencialmente caracterizar as empresas frigoríficas e aprofundar as informações acerca das categorias analíticas desse estudo.

Foram realizadas duas entrevistas no Frigorífico Estância, juntamente aos sócios da empresa, sendo uma delas realizada no município de Santana do Livramento/RS e outra em Porto Alegre/RS. No caso do Frigorífico Comesul Beef, foi conduzida uma entrevista, na sede da empresa em Pantano Grande/RS, com um dos proprietários da empresa, dedicado ao

mercado de carne ovina. Já no Frigorífico Carneiro Sul, optou-se pela aplicação de entrevista junto ao proprietário e diretor da empresa, momento no qual a participação de um dos funcionários (encarregado da aquisição dos animais) pôde contribuir, estas entrevistas ocorreram no estabelecimento onde localiza-se a distribuidora de carnes da empresa (em Gravataí/RS).

As entrevistas aplicadas com membros das empresas focais, embora constituindo a principal fonte de evidências dessa etapa da pesquisa são complementadas com outros instrumentos de coleta de dados. Assim, o uso de documentação e observação direta deram suporte e qualificaram a caracterização dos frigoríficos, enriquecendo evidências sobre as dimensões da GCS. Foram também aplicadas entrevistas semiestruturadas junto aos fornecedores e clientes das empresas focais, buscando dar suporte à análise dos aspectos relacionais da GCS (APÊNDICE B e APÊNDICE C).

Três entrevistas foram realizadas com fornecedores das empresas estudadas. No caso do Frigorífico Estância, um produtor rural de Santana do Livramento/RS foi entrevistado, visto que a empresa adquire os animais diretamente com ovinocultores. Especificamente no caso do Frigorífico Comesul Beef, devido a dificuldade de obter informações diretamente com compradores da empresa, foi realizada entrevista com um corretor que foi responsável pela aquisição de animais até o ano de 2013, em Santana do Livramento/RS. Em relação ao fornecedor do Frigorífico Carneiro Sul, as informações foram obtidas por entrevista realizada por telefone com corretor responsável na região da cidade de Alegrete/RS.

Quanto as empresas clientes, o total de seis entrevistas foram realizadas, destas, quatro com clientes do Frigorífico Estância, uma com cliente do Frigorífico Carneiro Sul, e, uma entrevista com cliente do Frigorífico Comesul Beef. As entrevistas com clientes do Frigorífico Estância foram conduzidas nos municípios de Santana do Livramento/RS (2) e Porto Alegre/RS (2). No caso do Frigorífico Comesul Beef, as informações foram obtidas através de correio eletrônico com empresa localizada no município de Canoas/RS. A entrevista com cliente do Frigorífico Carneiro Sul foi realizada através da aplicação de entrevista com empresa do município de Porto Alegre/RS.

Além destas fontes de evidências, utilizou-se também dados quantitativos relacionados ao número de abates ocorridos no Rio Grande do Sul, movimentação de animais guiados para abate, animais encaminhados para outros estados, total do rebanho ovino por regiões do estado, entre outros. Tais dados foram coletados diretamente na SEAPI, junto à técnicos responsáveis pela Câmara Setorial da Ovinocultura, através de duas visitas do pesquisador ao órgão estatal, nos meses de maio e setembro de 2016.

A coleta de dados diretamente nas empresas focais, nas empresas fornecedoras e clientes, assim como os dados secundários obtidos junto à SEAPI, ocorreram no período de abril à outubro de 2016.

A segunda etapa da pesquisa, com vistas a verificar a adequabilidade de uma metodologia para avaliação das cadeias de suprimentos de frigoríficos frente ao mercado consumidor, através da aplicação da metodologia de análise “Matriz Importância-Desempenho” (SLACK et al., 2009), foi realizada junto aos clientes diretos das organizações focais. Desse modo, o estudo utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário (APÊNDICE D), aplicado junto à clientes diretos da organização focal, considerados representativo pela mesma.

O questionário baseado no modelo de Slack et al. (2009), apresenta dois blocos de questões, descritas através de uma escala de nove pontos. O primeiro bloco visou obter informações acerca da importância relativa dos fatores competitivos, utilizando o conceito de “critérios qualificadores e ganhadores de pedidos”. Os critérios ganhadores de pedidos são os avaliados pelos clientes como motivos principais para adquirir o produto, os critérios qualificadores de pedidos, apesar de não serem considerados os mais importantes pelos clientes, são determinantes para a competitividade, já os critérios menos importantes não influenciam de forma expressiva a aquisição do produto.

O segundo bloco de questões dirigiu-se a identificação dos fatores de desempenho da organização em comparação a seus concorrentes. Analogamente aos critérios ganhadores e qualificadores de pedidos, são classificados o desempenho de cada fator como: melhor que os concorrentes; igual aos concorrentes; e, pior que os concorrentes. A fim melhor dimensionar cada fator competitivo, Slack et al. (2009) sugere uma escala discriminada de nove pontos, onde são agrupados três grupos de critérios de importância e desempenho, e dentro de cada grupo três posições (forte, média e fraca). O Quadro 4.3 apresenta de forma detalhada as escalas de importância e desempenho.

Desse modo, foram aplicados um total de seis questionários com clientes das organizações focais, sendo: quatro questionários direcionados à clientes do Frigorífico Estância, dois destes localizados no município de Santana do Livramento (um dos quais não foi considerado no trabalho devido a inconsistência dos resultados obtidos), e, dois com clientes localizados em Porto Alegre; um questionário aplicado junto à cliente do Frigorífico Carneiro Sul, sendo um supermercado do município de Porto Alegre; e, um questionário aplicado com empresa distribuidora de alimentos, cliente do Frigorífico Comesul Beef (devido ao frigorífico

comercializar a maior parte da produção em outros estados brasileiros, o mesmo apresentou restritas opções de clientes localizados no Rio Grande do Sul).

Quadro 4.3 – Escala de importância e desempenho

Importância para os consumidores	Ganhadores de pedidos	Forte	1	Fornecer vantagem crucial
		Médio	2	Fornecer vantagem importante
		Fraco	3	Fornecer vantagem útil
	Qualificadores de pedidos	Forte	4	Necessita estar acima do bom padrão do setor
		Médio	5	Necessita estar dentro do padrão médio do setor
		Fraco	6	Necessita estar a pouco atrás do resto do setor
	Menos importantes	Forte	7	Geralmente não importante, mas pode vir a ser
		Médio	8	Muito raramente considerado pelo consumidor
		Fraco	9	Nunca considerado pelos clientes
Desempenho em relação a concorrência	Melhor que os concorrentes	Forte	1	Consideravelmente melhor que a concorrência
		Médio	2	Claramente melhor que a concorrência
		Fraco	3	Marginalmente melhor que a concorrência
	Igual aos concorrentes	Forte	4	Algumas vezes marginalmente melhor que a concorrência
		Médio	5	Mais ou menos igual a maior parte da concorrência
		Fraco	6	Ligeiramente pior que a média da maioria
	Pior que os concorrentes	Forte	7	Usualmente marginalmente pior que a concorrência
		Médio	8	Geralmente pior que a concorrência
		Fraco	9	Consideravelmente pior que a concorrência

Fonte: Adaptado de Slack et al. (2009).

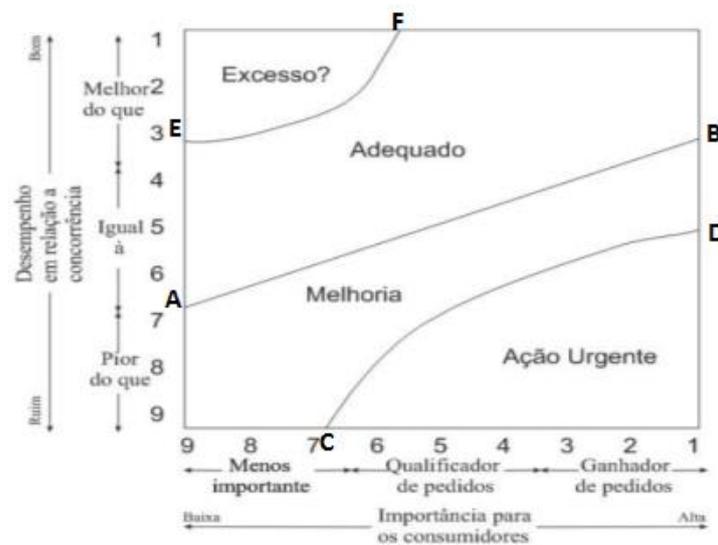
4.3.4 Análise dos dados

A análise dos dados coletados deu-se em duas fases subsequentes. Em um primeiro momento, através da análise das informações obtidas por meio da aplicação das entrevistas, observação direta e documentos oficiais, e, por meio da análise estatística dos dados secundários, foram caracterizados os casos individualmente, buscando evidenciar as especificidades de cada caso. Na etapa seguinte, a partir das principais características dos caso estudado, realizou-se uma análise comparativa, com objetivo de confrontar os resultados obtidos individualmente e verificar padrões, identificar variações e alterações entre eles.

Especificamente, em relação aos dados primários coletados junto às empresas focais, seus fornecedores e clientes, foram realizadas transcrição das entrevistas e posterior análise de conteúdo das mesmas. O mesmo procedimento deu-se com as informações encontradas em registros, documentos e publicações sobre as empresas estudadas, onde, através de uma análise sistemática, buscou-se evidenciar as informações relacionadas às categorias analíticas do estudo. Já no caso das evidências oriundas de dados quantitativos, fornecidas pela SEAPI, utilizou-se de tratamento estatístico, através de análise descritiva de dados e cálculo de índices de estacionalidade, conforme sugere Kazmier (1982), a fim de complementar a caracterização dos casos estudados.

Quanto a análise dos dados da matriz Importância-Desempenho, foram seguidas recomendações de Slack et al. (2009). Assim, a partir das respostas sobre a importância dos fatores competitivos e o desempenho da empresa focal frente aos concorrentes, busca-se o cruzamento destas informações por meio da matriz indicada na Figura 4.4. A partir do cruzamento dos dados é possível identificar as prioridades de melhoramento dos objetivos competitivos, de acordo com as chamadas zonas de prioridade de melhoramento (SLACK et al., 2009).

Figura 4.4 – Matriz Importância X Desempenho.



Fonte: Slack et al. (2009).

Apesar de todos os fatores competitivos necessitarem de melhorias quando abaixo da linha AB (chamada de Fronteira Inferior de Aceitabilidade), o grau de urgência é priorizado de forma distinta. Os fatores localizados abaixo da linha AB podem ser priorizados através da fronteira representada pela linha CD, onde aqueles que posicionarem-se abaixo desta necessitam de uma ação urgente, enquanto os demais estão sujeitos a melhorias porém não prioritárias. De forma análoga, aqueles fatores localizados acima da “Fronteira inferior de aceitabilidade” têm na fronteira dos pontos EF seu limite entre fatores com desempenho adequados ou excessivos.

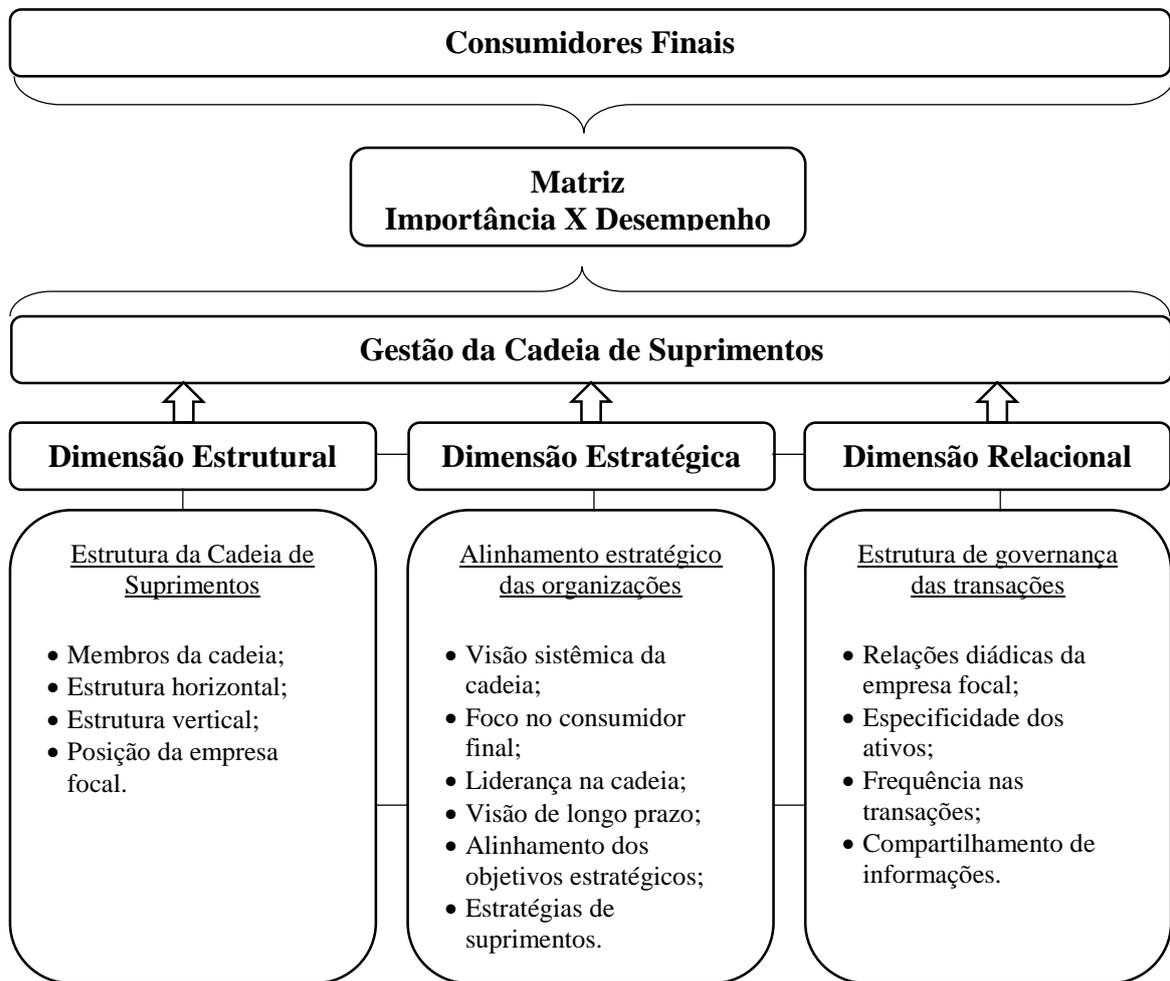
Assim, Slack et al. (2009) distinguem as diferentes zonas de prioridades de melhorias da seguinte forma:

- **Zona de “adequada”** – fatores competitivos que se encontram acima da fronteira inferior de aceitabilidade e que devem ser considerados satisfatórios;
- **Zona de “melhoramento”** – localizados abaixo da fronteira inferior de melhoramento, estes devem sempre ser considerados como opções ao melhoramento de seu desempenho;
- **Zona de “ação urgente”** – fatores competitivos considerados importantes pelos consumidores e com desempenho avaliado inferior ao da concorrência. Devem ser considerados fatores com necessidade imediata de melhoramento;
- **Zona “excesso?”** – fatores considerados de alto desempenho, porém com pouca importância para os consumidores, devendo servir de reflexão para decisões sobre o uso alternativo dos recursos dedicados a esses fatores nos demais.

4.4 ESQUEMA DE ANÁLISE

A fim de identificar a existência de um padrão norteador na gestão das cadeias de suprimentos dos frigoríficos de ovinos no Rio Grande do Sul frente às demandas dos consumidores, desenvolveu-se um esquema de análise onde são contempladas as dimensões da gestão das cadeias de suprimentos (estratégica, estrutural e relacional), os seus elementos de verificação empírica, assim como a relação existente entre tais aspectos de gestão da cadeia e as demandas dos consumidores finais, através da análise de importância-desempenho. A Figura 4.5 representa o esquema de análise adotado no estudo.

Figura 4.5 – Esquema de análise.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

5.1 FRIGORÍFICO ESTÂNCIA – SANTANA DO LIVRAMENTO/RS.

5.1.1 Informações Gerais

O Frigorífico Estância está localizado na rodovia BR-293 – KM 374, zona rural de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul. Situado em uma região tradicionalmente produtora de ovinos, o município possui o maior rebanho ovino do estado com aproximadamente 391 mil animais (10,5% do saldo total do RS), e com participação em 2,9% dos estabelecimentos rurais com criação de ovinos, com cerca de 1.400 propriedades (SEAPI, 2012).

A despeito de o município ser caracterizado como o maior produtor de ovinos e de ser o segundo município com maior número de propriedades rurais com esta criação no estado, conforme dados fornecidos pela SEAPI através da Câmara Setorial da Cadeia Produtiva de Ovinos, o mesmo possui um baixo nível de agregação de valor à produção pecuária, ou seja, a maior parcela da produção destinada à carne ovina é processada fora do município. A Tabela 5.1 exibe a relação entre os ovinos destinados ao abate e aqueles abatidos no próprio município.

Tabela 5.1.1 – Relação entre ovinos de Santana do Livramento encaminhados para abate e abatidos no município.

Ano	Ovinos encaminhados para abate	Ovinos abatidos em Santana do Livramento	Nível de abates de ovinos no município
2008	32.881	940	2,9%
2009	103.268	2.797	2,7%
2010	77.436	2.509	3,2%
2011	49.168	1.540	3,1%
2012	66.617	1.276	1,9%
2013	45.587	1.919	4,2%
2014	44.544	1.016	2,3%
2015	37.409	3.195	8,5%
2016	16.329	5.106	31,3%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

Percebe-se por meio dos dados que o percentual de abates dos animais originários de Santana do Livramento no próprio município não atinge 5% nos anos de 2008 à 2014, porém a partir de 2015 esta relação apresenta um significativo crescimento com um nível de 31,3% nos primeiros meses de 2016 (janeiro à abril). O principal fator motivador da alteração no destino

dos animais para abate deve-se ao início das operações do Frigorífico Estância, o qual segundo dados da Receita Federal teve sua abertura em setembro de 2015 (RF, 2016a).

Em entrevista realizada com o sócio diretor do frigorífico (S1), responsável pelas operações de aquisição de animais, transporte até a planta frigorífica, abate e seleção de carcaças e cortes, o mesmo informou que o frigorífico iniciou as operações de abate no dia 10 de novembro de 2015 em instalações alugadas do antigo frigorífico Divisa, o qual suspendeu suas operações também no ano de 2015. Apesar do curto período de operações da planta frigorífica, percebe-se esta como o principal fator de aumento no nível de abates de ovinos no município, visto que a média anterior de abates entre os meses de novembro à abril era de 888 animais (2008–2014), e no mesmo período de 2015–2016 foram abatidos 8.075 ovinos.

Segundo S1, que atua no ramo de comercialização de ovinos e bovinos à aproximadamente 10 anos na região, os principais fatores que motivaram a instalação da empresa no município foram a existência de instalações apropriadas ao abate de ovinos na região maior produtora do RS e a adequação do município e da planta frigorífica ao SISBI-POA³. No mesmo sentido, o sócio proprietário da empresa (S2) que já vinha atuando no abate e comercialização de carne ovina na região metropolitana do RS, afirmou que foi a localização privilegiada do frigorífico em relação aos fornecedores o principal motivo do investimento.

A partir de dados oriundos de pesquisa documental, observa-se que a empresa possui como atividade econômica principal o abate de ovinos e caprinos, e atividades secundárias: fabricação de produtos de carne; preparação de subprodutos de carne; comércio varejista de carnes; comércio atacadista de carnes; e, criação de ovinos, inclusive para produção de lã (RF, 2016a).

Atualmente o frigorífico opera sob a fiscalização do Serviço de Inspeção Municipal (SIM), autorizado a comercializar seus produtos em todo território nacional por estar de acordo com o SISBI-POA. Conforme S1, a empresa possui capacidade instalada para abate de 150 animais/dia, todavia, devido ao pouco tempo de atuação (6 meses na data da entrevista) e coincidindo com o início do período de menor oferta de animais, a mesma abate aproximadamente 450 animais por semana.

³ “O Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI-POA), que faz parte do Sistema Unificado de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA), padroniza e harmoniza os procedimentos de inspeção de produtos de origem animal para garantir a inocuidade e segurança alimentar”. [...] “Neste sentido, o Sisbi-Poa é uma importante ferramenta de inclusão, uma vez que respeita as especificações regionais de produtos de origem animal em diferentes escalas de produção e permite inserção no mercado formal (local, regional e nacional) de uma categoria de produtos que necessita ainda de regulamentação específica” (MAPA, 2016a).

Aspirando uma regularidade na aquisição de animais, abates e distribuição, e ainda estabelecer rotinas para um futuro aumento no número de abates, a empresa opera da seguinte maneira: em dias intercalados são realizados os abates, desossa, separação e embalagem dos cortes, sendo destinados três dias da semana para abates e três dias para as demais operações. Assim, são produzidos cortes de carne ovina congelados e resfriados, distribuídos semanalmente para os clientes, segmentados de acordo com os tipos de produtos.

Conforme dados cadastrados no Serviço Oficial de Inspeção Municipal com estabelecimentos aprovados no SISBI-POA (MAPA, 2016b), o Frigorífico Estância está habilitado a comercializar os seguintes produtos: carne resfriada de ovino sem osso; carne resfriada de ovino com osso; carne congelada de ovino com osso; carne congelada de ovino sem osso; e, miúdos congelados de ovinos. Especificamente, S1 indica serem comercializados pela empresa: cortes maiores (paleta, costela, pernil e miúdos) congelados, com menor valor agregado; e cortes resfriados (paleta, costela, carré francês, alcatra, lombo, filé, pernil, neck) embalados à vácuo e com maior valor agregado.

A fim de obter esses produtos para comercialização, a empresa busca abater animais de até seis meses (cordeiros) e adultos machos, porém realiza também o abate de fêmeas adultas (ovelhas de descarte). Apesar da menor qualidade da carne proveniente da categoria de ovinos fêmeas adultas, são realizados os abates devido a necessidade do produtor rural comercializar esta categoria animal (após o período de uso da mesma como matriz produtiva).

Ainda conforme os entrevistados, o destino da produção é principalmente municípios do estado do Rio Grande do Sul, com a maior parte destinada a região de Porto Alegre, e com parte da produção voltada à outros estados brasileiros, principalmente São Paulo. O perfil de clientes da empresa varia desde açougues locais, redes de supermercados, hipermercados, restaurantes, até hotéis.

5.1.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos

A identificação dos membros da cadeia de suprimentos de uma organização, assim como sua dimensão estrutural são elementos essenciais para compreender seu funcionamento e a sua gestão. De tal modo, o Frigorífico Estância é uma organização que possui uma estrutura horizontal da cadeia de suprimentos com poucos níveis à montante (fornecedores) e à jusante (clientes). Quanto aos níveis à montante, a cadeia de suprimentos da empresa apresenta dois níveis de membros primários, sendo estes os produtores de ovinos (fornecedores diretos da empresa) e os fornecedores de insumos aos produtores rurais (sem vínculo com o frigorífico).

A aquisição dos animais é realizada sem a presença de agentes intermediários, sendo esta operação realizada pelo sócio diretor (S1) diretamente com os produtores rurais. Devido a S1 atuar no ramo de comercialização e transporte bovinos e ovinos, o mesmo é responsável, por meio de sua empresa de transportes, pela compra e transporte dos animais até o frigorífico. Mesmo sendo esta uma atividade remunerada à empresa transportadora, segundo S1: *“é uma forma de reduzir os custos na compra de animais, já que o serviço é prestado a um custo bem menor que o mercado”*.

No que diz respeito à estrutura vertical dos fornecedores diretos da empresa, estes são compostos por aproximadamente doze produtores rurais, considerados pelos entrevistados como heterogêneos quanto a seus sistemas de produção, porte e capacidade de provimento. Apesar de todos os fornecedores diretos do frigorífico localizarem-se no município de Santana do Livramento e da existência de alguns que fornecem somente para a empresa (produtores fidelizados), os entrevistados afirmam encontrar dificuldades quanto a escala de produção dos fornecedores (entrega de pequenos lotes de animais) e do padrão de carcaças que é atualmente ofertado (com uma grande variação nas características dos animais).

No sentido à jusante da empresa, os principais mercados de destino dos produtos são: o mercado local (município onde o frigorífico está instalado); a região metropolitana do RS (sobretudo o município de Porto Alegre); e, para outros estados brasileiros (São Paulo e Paraná). Os produtos são colocados nestes mercados através de dois níveis de membros primários que servem como canais de distribuição da empresa: as centrais de distribuição (como entrepostos estratégicos para abastecer os mercados mais distantes); e empresas do segmento varejista/atacadista e de serviços (agentes mais próximos dos consumidores finais).

O transporte dos produtos aos canais de distribuição é realizado por empresas terceirizadas (membros secundários), contratadas externamente à empresa devido a necessidade de veículos específicos, com caixa refrigerada para o condicionamento e transporte de carnes. Apesar de não informarem exatamente a participação de cada mercado nas vendas da empresa, os entrevistados afirmam ser a região de Porto Alegre o principal destino da produção, seguido dos estados de São Paulo e Paraná, devido ao maior número de consumidores de produtos com maior valor agregado (carnes selecionadas), foco de atuação do frigorífico.

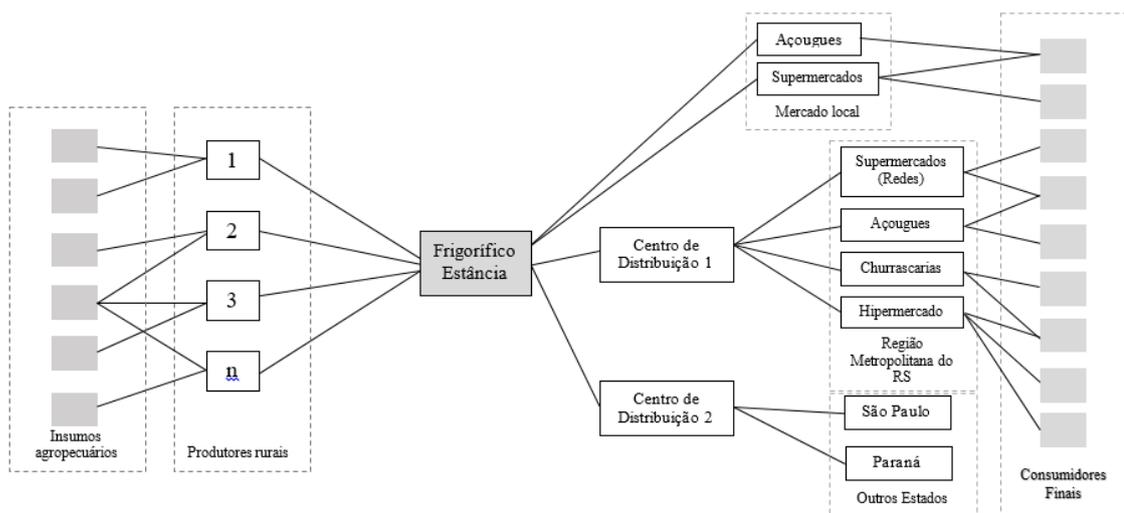
O mercado local absorve uma pequena parcela da produção da empresa devido ao menor número de potenciais consumidores e principalmente por questões culturais locais (hábito de compra de carne ovina direto de produtores rurais ou através do mercado informal). Assim, são comercializados no mercado local principalmente cortes congelados (de menor valor agregado), distribuídos diretamente em açougues e em uma rede de supermercados local.

Os produtos destinados ao município de Porto Alegre são encaminhados para uma Central de Distribuição (CD1), esta alugada pela empresa e gerenciada por S2. O CD1 possui como principal função ser um entreposto estratégico para a empresa, onde são recebidos e temporariamente armazenados os cortes congelados e resfriados (em câmara fria) e distribuídos aos diversos clientes presentes na região. Dos clientes da empresa neste mercado (redes supermercados, açougues e restaurantes) destaca-se o *Grupo Zaffari*, que segundo S1: “*mesmo com a redução da participação do Zaffari nas vendas, pelo aumento de vendas para outros clientes, ele continua sendo o ‘carro-chefe’ da empresa*”.

O mercado composto por outros estados brasileiros têm no estado de São Paulo o principal destino, neste estado também está localizado o segundo Centro de Distribuição utilizado pela empresa – CD2, este sendo totalmente terceirizado (instalações e gerenciamento). Conforme S2, o estado de São Paulo é considerado um mercado crescente para carne ovina no Brasil, principalmente por possuir como clientes restaurantes e/ou churrascarias especializadas em carnes nobres (principal foco da empresa segundo o entrevistado).

Através da Figura 5.1 pode-se visualizar uma representação da estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância.

Figura 5.1.1 – Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da visualização do esquema representado na Figura 5.1, observa-se os agentes que adicionam valor ao longo da cadeia de suprimento (membros-chave), sendo estes: os pecuaristas; a empresa focal; os centros de distribuição; e, os agentes do segmento varejista.

Desse modo, a estrutura horizontal da cadeia caracteriza-se como curta devido ao pequeno número de níveis, tanto à montante como à jusante. Por outro lado, a estrutura vertical de cada nível é bastante ampla com vários agentes nos níveis dos pecuaristas e do segmento varejista. A empresa focal posiciona-se no centro da cadeia, com contato direto com todos os membros-chave da mesma.

5.1.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos

A busca do alinhamento entre as estratégias individuais nas cadeias de suprimentos decorre, conforme a literatura, da compreensão de que a competição se dá entre cadeias e não mais restritamente entre firmas. Percebe-se, no caso do Frigorífico Estância, que existe um entendimento da organização estar inserida em uma cadeia onde as ações e decisões de cada elo influenciam nos demais, ou seja, existe uma visão sistêmica da cadeia de suprimentos.

Essa percepção fica evidente na entrevista de S2 ao afirmar que a carne ovina encontra-se em um “*mercado crescente e segmentado*”, devendo o frigorífico buscar “*agregar valor de qualidade aos produtos*” e “*incentivar os produtores a voltar para a carne*” (referindo-se a grande quantidade de ovinocultores com sistemas de produção destinado a produção de lã ou ovinos de dupla aptidão – carne e lã, que podem especializarem-se na produção de raças ovinas para carne).

Apesar da visão otimista da organização em relação ao mercado e as possibilidades futuras, são evidenciadas algumas barreiras ao desenvolvimento do setor. Segundo S1, o rebanho ovino vêm diminuindo nos últimos anos (sobretudo na região onde está localizado o frigorífico), fenômeno devido em grande parte à falta de mão-de-obra disponível para a criação e o aumento no número de javalis na região⁴. Ainda, para S2, um dos principais impedimentos para a organização da cadeia produtiva da carne ovina é a informalidade na comercialização, marcada pela falta de fiscalização nos estabelecimentos varejistas (mormente nos açougues).

Um dos elementos utilizados para verificação empírica da dimensão estratégica da GCS é a orientação ao consumidor final. Neste sentido, o frigorífico sinaliza possuir como principal foco o segmento de mercado de carnes selecionadas (carnes de melhor qualidade, resfriadas e embaladas à vácuo). Fica manifesto por meio das entrevistas que a empresa vêm buscando

⁴ A espécie animal Javali, principal das espécies de porcos selvagens, apresenta um aumento significativo de sua população no Rio Grande do Sul, devido ser um animal exótico à fauna local e assim não possuir predadores naturais. Na região de Santana do Livramento, estima-se que no ano de 2013 cerca de 20 mil cordeiros e 1 mil ovelhas tenham sido mortos por ataques de Javalis (ARCO, 2016).

segmentar os clientes de acordo com suas necessidades, para tanto, além das especificações dos pedidos de compra, são obtidas informações sobre seus clientes através de pesquisas de mercado (diretamente com os restaurantes e churrascarias e repassadas pelos Serviços de Atendimento ao Consumidor – SAC – nos supermercados).

Os segmentos de consumidores foco da empresa encontram-se principalmente no estado de São Paulo e em Porto Alegre, neste último foram verificados⁵ a disponibilidade de cortes menores, resfriados e embalados à vácuo. Já no caso do mercado local, devido às limitações já mencionadas, são ofertados produtos com menor valor agregado, neste caso, foram observados⁶ a oferta de cortes maiores congelados, carcaças inteiras resfriadas e/ou congeladas e miúdos congelados.

Conforme Sócio 2 existe a “*ideia de coordenação da cadeia por parte da empresa*”, indicando assim a visão dos proprietários da empresa de liderança da cadeia a partir do segmento frigorífico. Esta afirmação corrobora com os anseios apontados pelos entrevistados em criar formas de relacionamento de longo prazo com fornecedores, através de “contratos flexíveis” (abordado com maior profundidade na subseção seguinte).

Em entrevista com produtor de ovinos fornecedor do Frigorífico Estância (denominado aqui Fornecedor FE1), este afirma ver “*a carne ovina com um futuro promissor, puxado pela demanda*”, e indica a pretensão de buscar a fidelização da indústria para sua produção, reforçando as intenções apresentadas pela empresa no sentido de liderança e coordenação da cadeia. Percebe-se com base no exposto, a existência de uma visão de longo prazo pela empresa e compartilhado com fornecedores, porém ainda sem resultados concretos de ações conjuntas.

Considerando a motivação da empresa em relação a liderança/coordenação da cadeia e das estratégias de segmentação de mercado já adotadas, buscou-se compreender os aspectos relacionados aos objetivos estratégicos do frigorífico e consequentes possibilidades/ações de alinhamento com os demais elos da cadeia. Neste sentido, como já mencionado, a empresa possui foco no segmento de carnes selecionadas, buscando assim agregação de valor do produto através da qualidade, o que implica em uma compensação em termos de custo (sendo este um objetivo estratégico secundário à empresa).

Visando ofertar um produto com qualidade superior à concorrência, torna-se essencial o suprimento de matérias-primas com determinados atributos. Assim, a empresa prima sobretudo pela condição corporal dos animais (vistoriados por S1 no processo de aquisição), e

⁵ Por meio de visitas realizadas pelo pesquisador à rede de supermercados *Zaffari* (em Porto Alegre).

⁶ Por meio de visitas realizadas pelo pesquisador nos supermercados *Righi* e açougues locais (em Santana do Livramento).

também pela preferência no abate de categorias animais que resultem em carnes com propriedades organolépticas de melhor qualidade (animais mais jovens – machos e fêmeas, e, adultos jovens – machos).

Ações visando assertivas à este objetivo estratégico são observadas na intenção por parte dos entrevistados em manter um número restrito de fornecedores, sendo estes fidelizados à empresa, e através de remuneração diferenciada aos animais mais jovens, como indicado por FE1. Contrapondo-se ao alcance deste objetivo estratégico, a empresa ainda apresenta um escopo de fornecedores heterogêneo (quanto aos sistemas de produção e oferta de animais) e certa dificuldade em obter maior escala de suprimentos.

Corroborando com tal dificuldade em cumprir com o objetivo estratégico mencionado acima, percebe-se com base em dados fornecidos pela SEAPI que houve uma mudança no padrão de abates em Santana do Livramento a partir de 2011, com maior expressão no período 2015/16. Observa-se que os abates no município até o ano de 2010 ocorriam predominantemente com categorias de animais até 6 meses (cordeiros e cordeiras), porém a partir de 2011 a relação entre esta categoria animal e a de animais adultos inverteu-se, com uma média de abates nos anos 2015/16 de 28% de cordeiros(as) e 72% de animais adultos (destacando-se a participação de 64% de fêmeas adultas nos abates dos primeiros meses de 2016).

Outro aspecto relacionado a qualidade dos produtos ofertados refere-se ao acondicionamento e identificação do mesmo. A empresa buscou neste sentido desenvolver sua identidade através da marca (*Frigorífico Estância – Carnes Nobres de Ovinos*), identificação visual e embalagens à vácuo individuais (para os cortes resfriados e congelados) Ainda com vistas a obtenção de qualidade, os entrevistados afirmam buscar melhoria dos processos produtivos, para tanto a empresa possui um profissional da área de química de alimentos, responsável pelo treinamento de boas práticas e qualidade de processos.

O frigorífico oferta ainda uma ampla diversidade de cortes (cerca de oito tipos cortes diferentes, além de carcaças inteiras), visando melhorar seu desempenho em termos de flexibilidade, especificamente quanto à flexibilidade de variedade. Ainda, com intuito de elevar o nível de serviço ao cliente, a empresa atenta aos objetivos estratégicos de velocidade, confiabilidade e flexibilidade (de resposta) através da manutenção de uma rotina constante de abates, serviço de transportes e de estoques estratégicos localizados próximos aos clientes.

Destas ações estratégicas, destacam-se no caso do Frigorífico Estância as operações realizadas através dos centros de distribuição (CD1 e CD2), os quais posicionados estrategicamente próximos aos mercados mais rentáveis recebem periodicamente cargas de

carne ovina (congeladas e principalmente resfriadas) e mantém um nível permanente de estoques (com giro alto devido a perecibilidade dos produtos). Rotina esta que possibilita atender as variações de quantidade e disponibilidade de estoques, obtendo assim uma redução do ciclo de pedidos.

O Quadro 5.1.1 resume os principais objetivos e ações de alinhamento estratégico da empresa em relação aos demais elos da cadeia.

Quadro 5.1.1 – Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Estância.

Crítérios genéricos	Objetivos da empresa	Ações de alinhamento estratégicas
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta de produtos com maior valor agregado; · Diferenciação e identificação dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> · Priorização no abate de animais jovens, machos e com condições corporais ideais; · Manutenção de número restrito e fidelizado de fornecedores; · Desenvolvimento de marca, identidade visual e embalagens próprias; · Aperfeiçoamento dos funcionários quanto à boas práticas de processos.
Velocidade Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Envio/entrega constante dos produtos aos mercados locais e não locais; · Elaboração de parcerias (mesmo informais) com clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> · Rotina constante de abates; · Contratação de serviços de transportes de cargas de qualidade; · Sustentação de estoque de segurança nos mercados mais rentáveis através de centros de distribuição; · Redução do ciclo de pedidos através de estoques mantidos próximos aos clientes.
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Possuir <i>mix</i> de produtos; · Reduzir o risco existente em possíveis variações nos pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta de oito tipos diferente de cortes de carne ovina, além de carcaça inteira; · Oferta de cortes congelados e resfriados; · Utilização dos estoques de segurança nos centros de distribuição como “amortecedor” de variações de demanda.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> · Manter os preços competitivos no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> · Elaboração de contratos com principal cliente, definindo preços e condições de pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os critérios competitivos são elencados na literatura como parâmetros para elaboração dos objetivos e ações estratégicas da empresa, a nível interno e em relação aos seus *stakeholders*, o quadro acima objetiva assim sintetizar tais elementos no caso do frigorífico

estudado. Assim, sugerem os entrevistados que a empresa prioriza ações relacionadas ao melhor desempenho em termos de qualidade (cortes resfriados, marca e embalagem), velocidade, confiabilidade e flexibilidade (estoques intermediários, e *mix* de produtos) em relação ao desempenho nos objetivos de custos (buscando manter-se dentro do mínimo aceitado no mercado).

5.1.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos

Como já destacado na dimensão estrutural da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância, o mesmo mantém relações diretas com produtores rurais à montante, e com empresas varejistas dos segmentos de açougues, restaurantes, supermercados e distribuidoras de carne no sentido à jusante. Neste sentido, além do relato dos representantes da empresa focal, obteve-se informações junto a um fornecedor (produtor rural – FE1), assim como com quatro clientes diretos, de diferentes segmentos: dois restaurantes especializados em carnes (CE1 e CE2) no município de Porto Alegre, um supermercado (CE3) e um açougue (CE4), os dois últimos localizados em Santana do Livramento.

Em se tratando das relações diádicas com fornecedores, conforme os entrevistados S1 e S2, apesar de o frigorífico localizar-se próximo aos produtores rurais (o que é considerado uma vantagem para os sócios) não existe nenhum tipo de relação formal com os mesmos, ou seja, não são realizados contratos escritos entre as partes na transação. Para S2 o principal fator de impedimento no desenho de formas alternativas de configurar as transações com fornecedores dá-se pela “*mentalidade dos produtores*”, o que, devido ao excesso de precaução dos mesmos, acarreta em maior resistência em qualquer tipo de comprometimento com a indústria frigorífica.

Em entrevista com FE1, que trabalha em sistema de produção voltado à pecuária extensiva de bovinos (80%) e ovinos (20%), o mesmo confirma a falta de transações formalizadas com o segmento frigorífico, porém indica a pretensão de trabalho conjunto com a indústria, através da fidelização de fornecedores por parte do frigorífico. O produtor rural afirma ainda que o frigorífico adota a estratégia de pagamento diferenciado para animais jovens, fator que influencia a preferência de venda para o Frigorífico Estância, entretanto são comercializados ovinos para outros frigoríficos devido a grande produção.

Com relação as formas contratuais das transações com fornecedores, S2 aponta a intensão de elaboração de “*contratos mais flexíveis*”, onde o frigorífico garante a compra de parte da produção a preço estabelecido no contrato, ficando o produtor rural com a possibilidade de comercializar o restante da produção à preços de mercado no período de safra. Esta indicação

corroborar a afirmativa de S1, que demonstrou interesse por parte da empresa em fidelizar fornecedores através de relações de confiança e contratos “*não tradicionais*”.

Conforme apontado pela literatura, a ocorrência de investimentos em ativos específicos é um fator importante na configuração das relações contratuais. No caso analisado, não há indícios de que ativos estejam operando para sustentar aquela transação, senão, quanto ao uso de ativos de uso geral, próprios de cada parte da relação. Fica exposto por FE1, recorrência nas transações com frigorífico (quatro cargas de animais já comercializadas), porém estas sem uma periodicidade ou intervalo padrão de tempo nas transações.

No que tange as relações entre o frigorífico e seus clientes diretos, S1 e S2 afirmam que apesar da distância com o principal mercado consumidor da empresa (região metropolitana – cerca de 500Km) a existência do centro de distribuição (CD1) minimiza as dificuldades nas transações. Nesse sentido, a empresa realiza a comercialização dos produtos no mercado da região metropolitana através do levantamento constante da demanda junto à clientes existentes e prospectados e entregas semanais das cargas. No mercado local a empresa realiza levantamento de demanda com número menor de clientes e entregas semanais diretas do frigoríficos aos clientes.

Conforme entrevistas realizadas no frigorífico, existe somente a formalização de contrato nas transações realizadas com hipermercado localizado em Porto Alegre, porém sem existirem contratos de exclusividade com o mesmo. Os entrevistados afirmam existirem formas contratuais informais nas demais transações, em especial com redes de supermercados da região metropolitana, estes realizados através do estabelecimento de padrão de cortes e frequência de entregas.

Por outro lado, S1 afirma não haver recorrência nas transações com clientes da empresa, sendo o período e quantidade de entrega mutáveis de acordo com os pedidos dos clientes, e, ainda, a qualidade dos produtos é definida a partir da disponibilidade e condição corporal dos animais no período. Dessa forma, percebe-se uma intensão de realização de contratos (informais) nas transações de venda da empresa, porém estes esbarram em questões mercadológicas que impedem sua concretização. A análise das entrevistas com clientes auxilia a elucidação destas questões.

Foram realizadas duas entrevistas com clientes do segmento de restaurantes na região metropolitana do RS, sendo uma empresa com foco em churrasco tipo uruguaio (*parrilla*) – CE1 – e uma churrascaria que possui a carne ovina como prato principal – CE2. No caso da relação com CE1, conforme entrevista, a solicitação de venda é realizada semanalmente e as transações são efetivadas conforme demanda do cliente, o qual trabalha com estoque de carnes

congeladas. Ademais, um importante requisito para concretização da transação refere-se a oferta de produtos dentro de determinado padrão (paleta com até 1,2Kg e costela com até 1,1Kg).

Segundo CE2, as transações realizadas com o Frigorífico Estância dão-se com base em critérios de preço e qualidade dos produtos, como explicitado pelo entrevistado:

“Fazemos a compra do Estância para testar o produto deles, compramos algumas ‘paletinhas’ e caso estejam no nosso padrão de qualidade compramos mais. [...] mas não mantemos uma regularidade de compras com eles, é só para testar mesmo”.

Assim como no caso de CE1, a empresa CE2 possui como padrão de qualidade a peça de paleta com peso entre 1,3 e 1,4Kg, tomado como parâmetro para realização da transação. As transações ocorrem com baixa frequência, segundo CE2 são realizadas no máximo uma compra por mês junto ao frigorífico.

No mercado local (Santana do Livramento) estudos foram conduzidos junto a duas empresas do segmento varejista, sendo uma delas uma rede de supermercados com abrangência regional (CE3). Segundo um dos sócios diretores, as transações com o frigorífico iniciaram-se há menos de um mês da data em que ocorreu a entrevista, e teve como principal motivação o fato de o frigorífico ser uma empresa local, permitindo maior disponibilidade dos produtos. Ainda conforme CE3 não é realizado nenhum tipo de contrato com o frigorífico, ocorrendo a comercialização de pequena quantidade de cortes congelados (pernil, paleta, costela e lombo) semanalmente, porém ainda com pouca aceitação por parte dos consumidores finais.

Outra empresa pesquisada no mercado local trata-se de um açougue com venda de carnes em geral (CE4), onde são comercializados cortes congelados (paleta, costela, rins e língua) e carcaças resfriadas do Frigorífico Estância. As transações ocorrem duas vezes por semana (terças e sextas-feiras) conforme a demanda do açougue, e, ainda conforme o proprietário, é realizada compra do frigorífico devido principalmente a este manter preço fixo no produto (reduzindo as incertezas presentes no mercado de carnes) e por existirem poucos (ou nenhum) outro frigorífico atualmente ofertando carne ovina na região.

A partir das entrevistas realizadas junto ao frigorífico, assim como os relatos dos fornecedores e clientes diretos do mesmo, observa-se que as relações à montante e à jusante da empresa dão-se essencialmente em uma estrutura de governança via mercado, onde não são verificados investimentos em ativos específicos para a elaboração e manutenção das transações em ambos sentidos. Ademais, mesmo existindo recorrência nas transações à jusante da empresa,

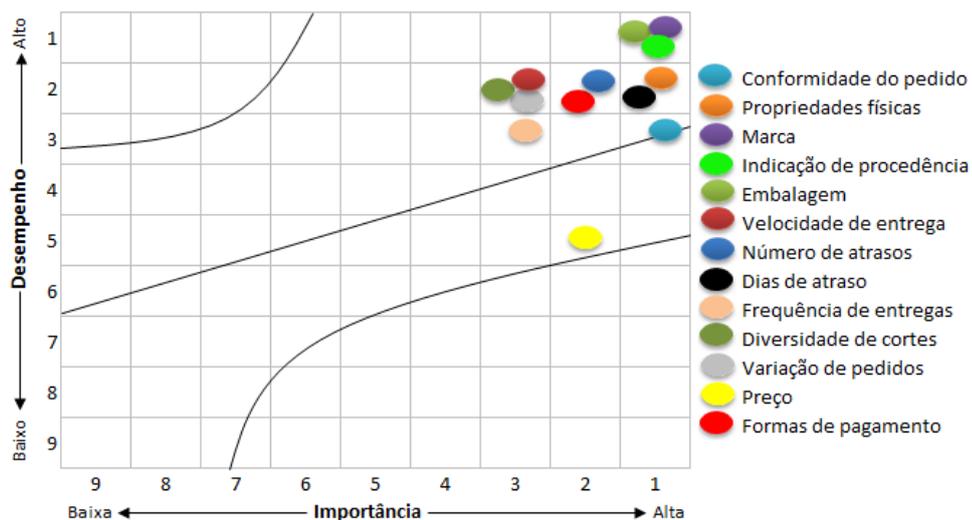
a inexistência de garantias na manutenção das transações e o baixo fluxo de informações entre os agentes reforçam a ideia de coordenação da cadeia de suprimentos pelo mercado.

5.1.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Estância

Com intento de verificar a conformidade da metodologia proposta por Slack et al. (2009) na interpretação da realidade do mercado de carne ovina, foram aplicados questionários estruturados com clientes diretos do frigorífico (CE1, CE2 e CE4), onde buscou-se identificar os fatores considerados importantes na aquisição de carne ovina, e, o desempenho do Frigorífico Estância em relação a concorrência. Como descrito na metodologia deste trabalho, as treze variáveis analisadas derivam dos objetivos estratégicos indicados como forma de obter alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos (qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo).

Neste sentido, a Figura 5.1.2 apresenta as posições na matriz resultante do cruzamento dos valores atribuídos por CE1 em relação aos fatores competitivos de importância para a empresa e de desempenho do frigorífico frente à concorrência.

Figura 5.1.2 – Matriz importância-desempenho de CE1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

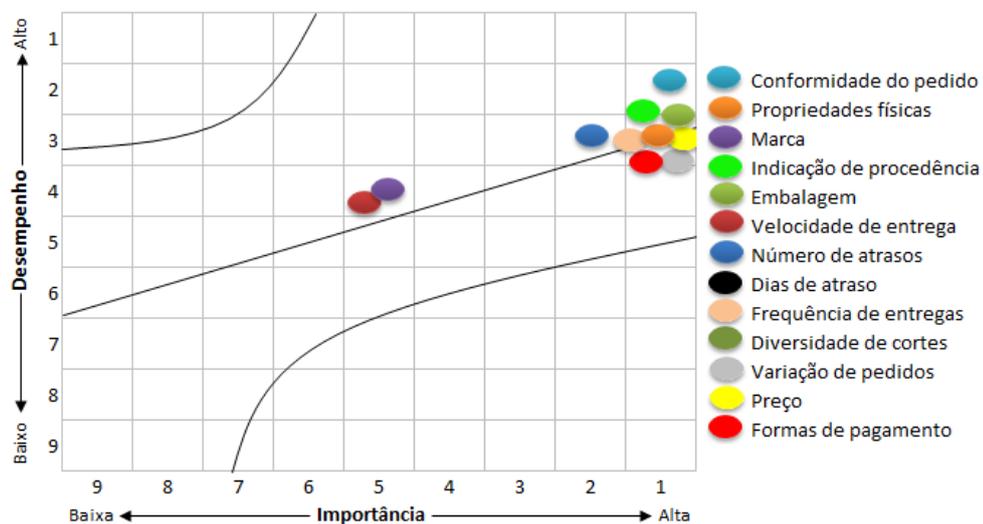
Observa-se que dos trezes fatores competitivos verificados, onze deles encontram-se totalmente na “zona de adequação”, a qual representa os fatores que estão acima do limite de aceitabilidade e que são considerados satisfatórios pelo mercado. A variável de conformidade

do pedido, que indica o quanto o produtos entregues estão (ou deveriam estar) de acordo com o solicitado pelo cliente, encontra-se na fronteira inferior de aceitabilidade, e, abaixo dessa linha somente o fator preço é apontado.

Estes dois últimos fatores relatados encontram-se na chamada “zona de melhoramento”, constituindo a área da matriz onde os fatores são considerados importantes pelo mercado e o desempenho da empresa apresenta-se, em certo nível, aquém ao da concorrência. Em relação aos objetivos de alinhamento estratégicos, percebe-se que o frigorífico obtêm êxito em termos de velocidade e flexibilidade, porém principalmente no que tange à aspectos do objetivo de custo o mesmo necessita buscar melhorias, conforme CE1.

A relação dos fatores de importância e desempenho atribuídos ao frigorífico, sinalizados por outro cliente da região metropolitana (CE2) é exposta na Figura 5.1.3. Ressalta-se que os fatores relacionados a dias de atraso das entregas e diversidade de cortes ofertados pelo frigorífico não foram registrados pelo entrevistado devido ao mesmo considerar tais fatores irrelevantes nas transações com o frigorífico (principalmente quanto a diversidade de cortes, visto que o mesmo somente adquire paleta ovina).

Figura 5.1.3 – Matriz Importância X Desempenho de CE2.



Fonte: Elaborado pelo autor.

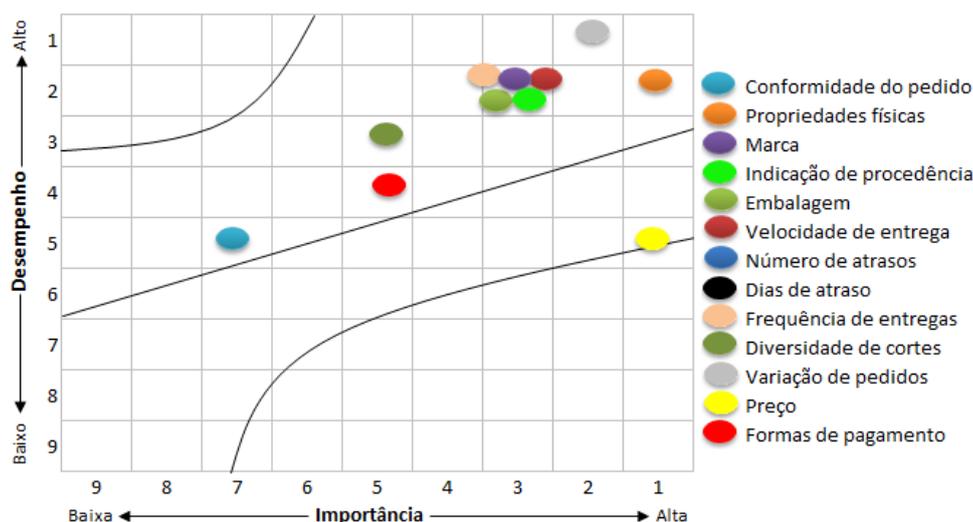
A partir da visualização das variáveis distribuídas na matriz, nota-se importante correspondência com as repostas indicadas por CE1 no que tange ao alto nível de importância da maioria dos fatores e com desempenho do frigorífico superior à concorrência. Porém no caso do cliente CE2, além da variável preço, os fatores relacionados a formas de pagamento e a

capacidade de atendimento variações de pedidos localizam-se na zona onde a empresa deve atentar para futuras melhorias a fim de melhorar seu desempenho frente aos concorrentes.

Além destas, a frequência de entregas, embalagem e propriedades físicas dos produtos (principal variável de qualidade) encontram-se no limite entre a zona de adequação dos fatores e a fronteira de aceitabilidade. Verifica-se no relacionamento com CE2 um desempenho acima do esperado no que tange aos objetivos estratégicos de velocidade. Nos demais objetivos de alinhamento estratégico, o frigorífico mantém desempenho inferior ao esperado pelo cliente.

A Figura 5.1.4 ilustra a relação de importância e desempenho dos fatores competitivos elencados por CE4, açougue localizado no município de Santana do Livramento.

Figura 5.1.4 – Matriz Importância X Desempenho de CE4.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Distinto dos resultados obtidos junto aos clientes do segmento de restaurantes, onde a maior parte dos fatores agruparam-se em uma área de alto nível de importância e desempenho, a matriz de CE4 apresenta-se relativamente menos concentrada, com fatores considerados de baixa-média importância e desempenho. No caso de CE4 duas variáveis não foram consideradas (número de atrasos e dias de atrasos nos pedidos), conforme o entrevistado, devido ao baixo número de transações ocorridas.

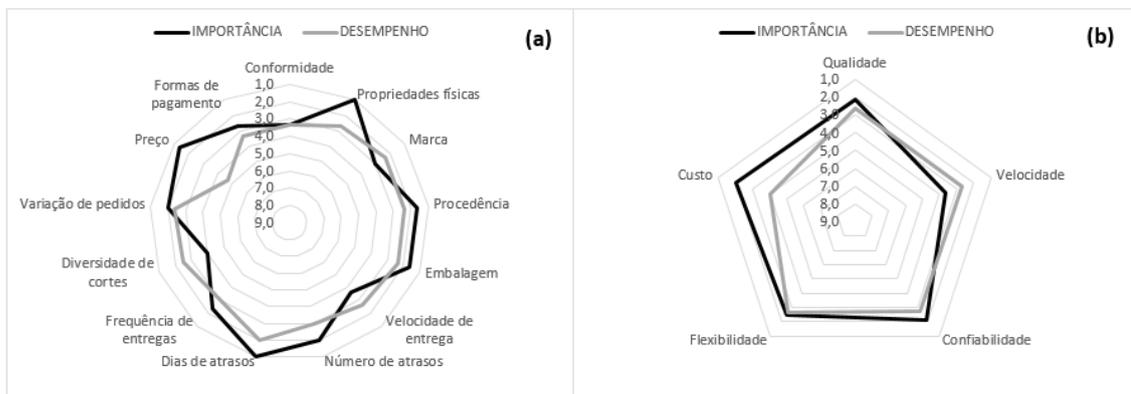
Diante dos resultados fornecidos pela matriz, se pode inferir que, assim como nos demais clientes, a variável preço possui o menor desempenho, localizando-se no limite da “zona de ação urgente”, indicando a necessidade imediata de melhoramento sob pena de perda de mercado. Devido a algumas peculiaridades das transações com CE4, como a entrega de somente

carcaças inteiras e um número reduzido de cortes (congelados), fatores como diversidade de cortes e conformidade dos pedidos foram considerados de menor importância. Ainda, a capacidade de atendimento de variações de pedidos pelo frigorífico é elencada como fator de melhor desempenho.

Quanto aos objetivos de alinhamento estratégico, o agrupamento dos fatores competitivos nos seus respectivos objetivos indica que, para CE4, os objetivos de qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade são satisfeitos com desempenho superior ao esperado. Por outro lado, o desempenho do frigorífico no que tange ao objetivo estratégico de custo encontra-se abaixo do nível de importância atribuído pelo cliente.

Ao analisar conjuntamente os níveis de importância e desempenho atribuídos pelos clientes do frigorífico foram atribuídas médias simples para cada variável (considerando os três clientes estudados), assim como agrupadas as variáveis nos respectivos objetivos de alinhamento estratégico. A Figura 5.1.5 representa os resultados obtidos da análise conjunta das respostas.

Figura 5.1.5 – Análise conjunta dos clientes do Frigorífico Estância.



Fonte: Elaborado pelo autor.

(a) Relação das variáveis de importância e desempenho.

(b) Relação dos objetivos de alinhamento estratégico.

O gráfico “a” apresenta as relações de importância/desempenho em cada fator competitivo, evidenciando-se a velocidade de entregas, diversidade de cortes e existência de marca como fatores de maior desempenho do frigorífico. Por outro lado, os demais fatores competitivos foram considerados inferiores aos níveis de importância atribuídos pelos clientes, destacando-se o preço, propriedades físicas, número e dias de atraso respectivamente.

A partir do agrupamento das variáveis em seus respectivos grupos de objetivos estratégicos obteve-se o gráfico “b”, em que pode-se visualizar quais objetivos o frigorífico atinge melhores desempenhos em relação aos níveis de importância dados pelos clientes. Assim, a velocidade de entrega dos produtos revela-se como objetivo estratégico de melhor relação importância/desempenho, e, o objetivo de custo considerado o pior desempenho do frigorífico. Tal relação corrobora com indicado na literatura sobre a existência de *trade-off* entre os objetivos competitivos, onde o maior desempenho de alguns fatores são compensados pelos demais.

5.1.6 Síntese

Com base nas entrevistas realizadas, assim como em informações obtidas junto a SEAPI e de pesquisa documental, buscou-se melhor compreensão acerca do Frigorífico Estância quanto a aspectos gerais da empresa e em relação as dimensões de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Neste sentido, primeiramente é possível inferir sobre a participação do ingresso do frigorífico na ovinocultura de Santana do Livramento, onde o mesmo acarretou em significativo aumento no volume de animais abatidos no próprio município.

Tornam-se visíveis também os anseios de ampliação da empresa, tanto em termos quantitativos (número de animais abatidos, aumento da estrutura da planta) como qualitativos (relações contratuais com fornecedores, abrangência de mercados consumidores, etc.). Tais pretensões são realçadas nas entrevistas com os sócios do frigorífico, os quais apontam os motivos que levaram ao início das operações (proximidade dos fornecedores e adequação da planta ao SISBI-POA), a estruturação das rotinas operacionais e a busca por novos mercados.

Quanto as dimensões da cadeia de suprimentos do frigorífico, o mesmo apresenta uma estrutura da cadeia relativamente curta, possuindo poucos elos à montante e à jusante da empresa, possibilitando maior capacidade de coordenação dos fluxos de bens e informações. Por outro lado, percebe-se uma heterogeneidade de fornecedores e uma estrutura vertical à jusante diversificada, em termos geográficos e de segmentos de mercado. Mesmo estando próximo dos principais membros primários da cadeia, o frigorífico mostra-se em processo de estruturação da cadeia de suprimentos, buscando ainda a definição de fornecedores e clientes fidelizados.

Os aspectos estruturais da cadeia de suprimentos são ressaltados a partir da análise da dimensão relacional da mesma, onde, conforme entrevistas, existe a intenção de fidelização dos fornecedores através de contratos flexíveis porém com resistência por parte dos produtores

rurais. Da mesma forma, as relações da empresa à jusante valem-se, em grande medida, dos serviços de transportes e da utilização de centros de distribuição (alocados estrategicamente como forma de atender variações de pedido e sazonalidade de abates) para aproximar-se dos clientes, visto que a empresa utiliza o mercado como estrutura de governança nestas transações.

Verificou-se também a percepção de uma visão sistêmica da cadeia por parte da empresa, considerando o mercado de carne ovina como promissor e carente de produtos com maior valor agregado. Pautado nessa orientação, o frigorífico assume como objetivos estratégicos a priorização de fatores competitivos relacionados a qualidade (abate de animais jovens e diferenciação através de embalagem e marca), velocidade (serviço de transportes de qualidade e estoques próximo aos clientes) e flexibilidade (através da diversidade de cortes e capacidade de atender variações de pedidos).

Assim como preconizado na literatura, a existência de compensações (*trade-off*) quando da priorização de um objetivo estratégico frente aos demais é verificado no caso do Frigorífico Estância quando considerada a percepção dos clientes sobre a importância e desempenho dos fatores competitivos. Observa-se que a empresa obtém desempenho superior a importância atribuída pelos clientes somente nos fatores relacionados ao objetivo de velocidade, com os objetivos de flexibilidade e qualidade próximos ao esperado pelos clientes. Porém, os fatores relacionados ao objetivo de custos apresentam-se aquém do considerado ideal pelos clientes.

Por fim, e ainda baseado na avaliação de importância e desempenho da empresa, nota-se relevante a opção pelo gerenciamento do centro de distribuição e da utilização de operadores logísticos com maior eficiência para transações com mercado alvo, visto as vantagens de velocidade e flexibilidade alcançadas pelo frigorífico frente à concorrência. O baixo desempenho em termos de custos pode ser atribuído a priorização de outros objetivos que conduzem a elevação dos custos totais, assim como da forma como a empresa coordena as transações na cadeia (via mercado), o que condiciona os clientes a considerarem este fator com maior importância.

5.2 FRIGORÍFICO COMESUL BEEF – PANTANO GRANDE/RS.

5.2.1 Informações Gerais

O Comesul Beef é uma organização do segmento frigorífico gaúcho que possui como principais atividades o abate e distribuição de carne de animais bovinos e ovinos.

Especificamente, trata-se de uma empresa de natureza jurídica individual de responsabilidade limitada que possui como principal atividade econômica o abate de bovinos, e, como atividades secundárias: abate de ovinos e caprinos; preparação de subprodutos do abate; criação de bovinos para corte; criação de ovinos para corte e lã; entre outras (RF, 2016b).

O frigorífico localiza-se na rodovia BR-471 – KM 173, bairro/distrito Boa Vista do município de Pantano Grande, Rio Grande do Sul. Atualmente é o único abatedor de ovinos do Estado inspecionado pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF), possibilitando assim a comercialização dos produtos em todo território nacional e no exterior. A empresa destaca-se ainda por possuir a maior participação no número de abates de ovinos do RS⁷ conforme dados da SEAPI, com uma média de 41.086 animais abatidos ao ano no período de 2008 à 2016, e com participação anual no RS representada na Tabela 5.2.1.

Tabela 5.2.1 – Participação do frigorífico Comesul Beef nos abates ovinos do Rio Grande do Sul.

Ano	Rio Grande do Sul	Pantano Grande	Participação (%)
2008	128.475	17.390	14%
2009	392.973	45.880	12%
2010	399.663	67.180	17%
2011	310.108	38.697	12%
2012	311.598	39.031	13%
2013	254.120	41.029	16%
2014	267.208	54.618	20%
2015	235.967	51.896	22%
2016	39.877	14.051	35%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

Percebe-se a crescente participação no número de abates do estado nos últimos anos, resultando hoje, conforme Comesul Beef (2016), na maior empresa abatedora de animais ovinos do Brasil, com média mensal de abates de 4 à 8 mil animais. Apoiando tal afirmação, dados da SEAPI apontam o mês de agosto de 2010 com maior registro mensal de abate ovino pelo frigorífico Comesul Beef, registrando um total de 8.273 cabeças abatidas.

O frigorífico iniciou suas operações no ano de 1996 atuando somente no abate, industrialização e distribuição de carne bovina. E, a partir do ano de 2006, buscando ampliar e aprimorar a sua linha de produtos, a empresa ingressou no segmento de carne ovina

⁷ Conforme dados cedidos pela SEAPI, o município de Pantano Grande apresentou nos anos de 2008 à 2016 somente registros de abate ovino sob inspeção federal. Considerando ser a empresa Comesul Beef a única do município com inspeção SIF, pode-se afirmar ser esta a responsável pelo total de abates de animais ovinos no município.

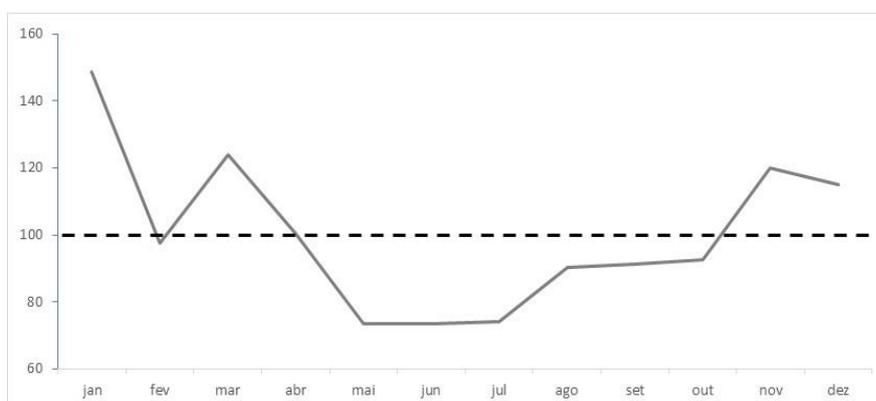
(COMESUL BEEF, 2016). Em entrevista conduzida com um dos proprietários da empresa (sócio diretor, denominado aqui de PC), no mês de julho de 2016, o mesmo esclarece que as operações da empresa ocorrem em uma planta de 6 mil metros de área construída, e possui atualmente cerca de 160 funcionários (entre os setores produtivo e administrativo).

Atualmente, segundo PC, a média mensal de abates é de 4.500 ovinos, porém o frigorífico conta com uma capacidade produtiva para abate de 120 ovinos/hora, ou 60 bovinos/hora, o que reflete uma capacidade de operação de abates de 19.200 ovinos/mês (considerando a possibilidade de abates somente de animais ovinos). A empresa baseia-se na disponibilidade de oferta de animais, assim como disposição de demanda, para a combinação do número de ovinos e bovinos a serem abatidos mensalmente (considerando a existência de custos na adaptação da planta para o abate de diferentes espécies animais).

Um dos principais fatores informados como cruciais para o início do abate de ovinos na planta frigorífica, e que hoje em dia apresenta-se como o principal critério regulador (ou limitador) da quantidade de abates mensais, é a sazonalidade de oferta de animais durante os meses do ano. A Figura 5.2.1 apresenta o índice de sazonalidade anual de abates do frigorífico no período de 2009 à 2015, aproximando-se à sazonalidade de abates do RS (MACIEL et al., 2013) quanto aos meses de maior e menor índice de abates.

A partir da Figura 5.2.1 pode-se observar os meses de menor incidência de abates em relação à média do período (abril à outubro) e os meses com maiores índices de abates, destacando-se janeiro com índice 48% acima da média e a variação positiva nos meses de março e abril. Os períodos com maiores e menores índices de abates corroboram com Maciel et al. (2013) quanto à semelhança aos períodos de produção de campo nativo no RS, indicando a dependência de sistemas de produção extensivos.

Figura 5.2.1 – Índice de sazonalidade anual de abates do Frigorífico Comesul Beef.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A produção de ovinos característica no RS, em sistemas de pecuária extensiva, somado à dificuldade (ou baixo interesse) dos produtores em adotar tecnologias de criação com menores índices de sazonalidade anual é reforçada por PC ao afirmar que a oferta sazonal de animais para o abate é o principal fator de entrave da cadeia produtiva da carne ovina. Dessa forma, torna-se necessário ao frigorífico adequar as operações de abate, processamento e entrega dos produtos nos diferentes períodos do ano.

O frigorífico mantém uma escala crescente de abates anualmente, oferecendo hoje mais de 100 diferentes produtos ao mercado (incluindo produtos de carne bovina). Entre os produtos da linha de ovinos são ofertados diversos tipos de cortes de cordeiros e animais adultos, embalados à vácuo em caixas de dez e vinte quilos, entre eles: carré; lombo; t-bone; picanha; filé; paleta; pernil; costela; pescoço; miúdos; entre outros (COMESUL BEEF, 2016).

Segundo entrevista realizada, além dos produtos comercializados diretamente no mercado de carnes, a empresa também vende subprodutos do abate de ovinos (pelegos e sebo) para empresas especializadas. Ainda, são utilizados recortes de carne, oriundos do processo de desossa de carcaças, para produção de alimentos processados (juntamente com subprodutos de outras linhas de produção).

No que tange à comercialização dos produtos de carne ovina, PC indica que estes são destinados principalmente para outros estados, principalmente São Paulo, e parte da produção é destinada ao Rio Grande do Sul, essencialmente para região de Porto Alegre. A produção da empresa não possui foco em mercados diferenciados, sendo os clientes segmentados mormente pelo peso dos cortes produzidos.

5.2.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos

Ao versar sobre o modo como as organizações dispõem-se (tanto geograficamente como em relação às demais) e alocam recursos nos diversos segmentos da cadeia, transparece a influência da estrutura da cadeia de suprimentos nas estratégias adotadas e nos relacionamentos entre os elos da cadeia. Assim, em primeiro momento busca-se identificar os membros da cadeia de suprimentos, tanto membros primários e de apoio, e, concomitantemente descrever a posição destes nas dimensões estruturais horizontal e vertical da cadeia.

Por conseguinte, a estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef é composta essencialmente por quatro níveis de membros primários à montante, e dois à jusante (estrutura horizontal). Quando confrontado tal estrutura horizontal da cadeia de suprimentos do frigorífico com agroindústrias de setores distintos (soja, suínos, aves, fumo, etc.), pode-se

afirmar que se trata de uma cadeia relativamente curta, com poucos níveis de suprimentos e de distribuição.

À montante, a empresa apresenta como níveis de suprimentos: uma empresa responsável pela aquisição de animais vivos junto a produtores de ovinos; alguns corretores em diferentes localidades do estado, que prestam serviço para a empresa compradora; diversos produtores rurais do Rio Grande do Sul; e, fornecedores de insumos agropecuários aos produtores rurais. O nível mais próximo do frigorífico (fornecedor direto) é constituído por uma única empresa especializada na intermediação de transações entre produtores rurais e frigoríficos, tal empresa localiza-se no município de Farroupilha/RS e adquire animais em todo território estadual. Segundo PC, cerca de 80% dos ovinos comprados pelo frigorífico procedem da região da fronteira oeste do RS.

Ainda, conforme PC, o frigorífico opta por realizar a aquisição de animais a partir de uma empresa especializada nessa atividade, e não diretamente junto aos produtores rurais, motivado pelo menor risco, ou seja, segundo sócio diretor da empresa:

“Apesar de arcar com maiores gastos, a compra via empresa especializada descarta possíveis problemas de entrega, negociação e divergências, já que negociamos diretamente com a empresa compradora e ela com os produtores”.

Além do fornecedor de primeiro nível (composto por uma única empresa), existe um grupo de corretores autônomos que prestam serviço à tal empresa compradora⁸, correspondendo ao segundo nível de membros à montante. O próximo nível, composto pelos produtores rurais, mostra-se amplo e diversificado, tanto em relação sua a localização geográfica como em termos de capacidade de fornecimento. A partir de dados coletados junto ao Programa Agregar Carne – SEAPI⁹, no ano de 2015 o frigorífico realizou abates de animais oriundos de 794 propriedades rurais¹⁰, localizadas em 46 diferentes municípios do RS.

Assim como assinalado por PC, os municípios que possuem maior representatividade na oferta de animais para abate localizam-se na região sudoeste do RS, seguidos da região

⁸ Apesar de não exposto pelo entrevistado no frigorífico, a presença de agentes terceirizados que compõem a estrutura da cadeia de suprimentos em questão foi identificada através de entrevista posterior com fornecedores da empresa, abordado com mais detalhes no item 5.2.4 deste capítulo.

⁹ O Programa Estadual de Desenvolvimento, Coordenação e Qualidade do Sistema Agroindustrial da Carne de Gado Vacum, Ovino e Bufalino – Agregar Carnes – RS, criado no ano de 2002, tem como objetivo de elevar o número de abates realizados sob inspeção sanitária oficial, através de incentivos fiscais, corroborando com o desenvolvimento da competitividade da cadeia produtiva da carne (SEAPI, 2016).

¹⁰ Os dados coletados não discriminam se existe recorrência nas transações com um mesmo produtor rural em diferentes períodos do ano, o que pode levar a redução no valor informado.

sudeste, e, com pouca expressividade das demais regiões. A Tabela 5.2.2 resume a evolução da participação das diferentes regiões na oferta de animais à empresa, nos anos de 2014 à 2016.

Tabela 5.2.2 – Participação das regiões do RS nos animais abatidos pelo Frigorífico Comesul Beef (2014 – 2016).

Região	2014	2015	2016
Sudoeste	77,5%	71,3%	76,1%
Sudeste	13,8%	17%	17,5%
Noroeste	4,4%	3%	1,5%
Nordeste	0,1%	0,1%	0,2%
Metropolitana	0,1%	0,9%	0,0%
Centro Oriental	4,1%	0,6%	1,6%
Centro Ocidental	0,0%	7,1%	3,1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

A nível municipal, aqueles que possuem maiores números de propriedades rurais fornecedoras do frigorífico são: Santana do Livramento (28%), Quaraí (9%), Uruguaiana (8%), Dom Pedrito (8%) e Rosário do Sul (6%). Os cinco municípios que possuem maior representatividade, todos da região sudoeste do RS, participam com 59% do total de ovinos enviados ao frigorífico no período de janeiro à junho de 2016, somando 10.712 animais.

A diversidade dos fornecedores, em termos de capacidade de fornecimento é ressaltada quando analisados pormenores os dados da SEAPI, onde, a média de animais abatidos por município em 2015 foi de 68,2 animais, porém o desvio padrão da mesma amostra é de 61,8 animais, e, ainda, a diferença entre o município com menor oferta de animais e o que mais forneceu é de 399 animais.

Apesar aquisição de animais em vasto escopo de fornecedores, devido a necessidade em manter escala de produção, segundo PC, um dos fatores que acarreta falta de dinamismo à cadeia da carne ovina é justamente a produção atomizada do RS, ao invés de haver maior concentração da produção em poucos produtores ou mesmo em centrais de terminação de animais, facilitando o processo de padronização de carcaças. Desse modo, a visão da empresa corrobora com referido na literatura sobre GCS, quanto a redução no número de fornecedores a fim de obter maior integração e relações de longo prazo entre os segmentos.

Ainda em relação aos membros à montante da empresa, os serviços de transportes de animais, das propriedades rurais até o frigorífico, são realizados por operadores logísticos terceirizados (membros de apoio). Segundo PC, a contratação destas empresas acarretam em elevados custos nas transações de compra, devido principalmente a grande distância do

frigorífico em relação a principal região fornecedora, podendo ultrapassar 50% do valor da transação em determinados casos.

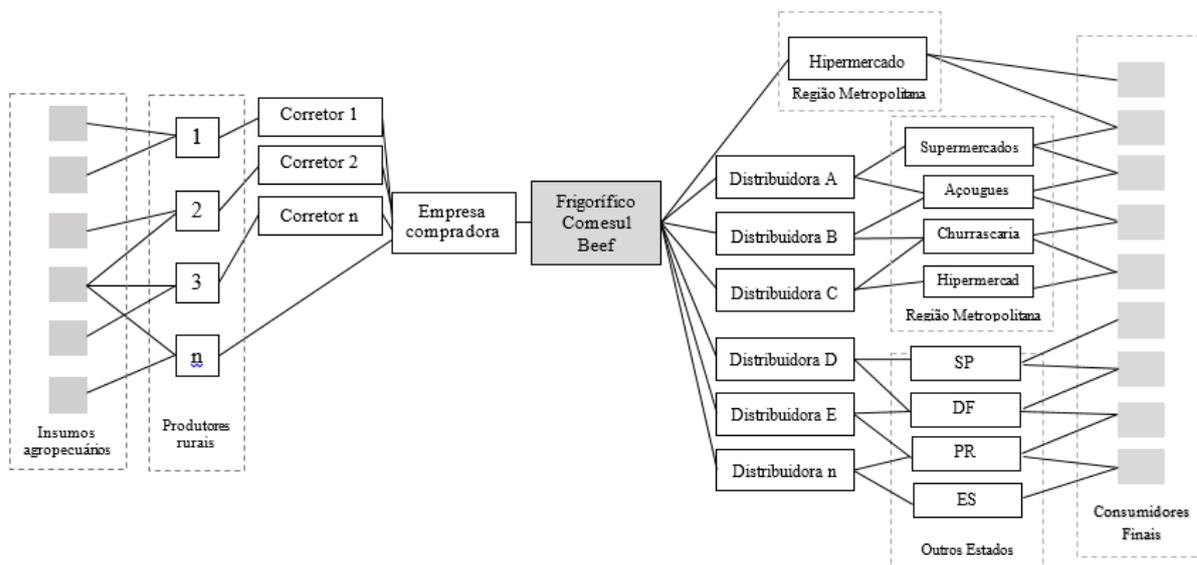
Os membros primários orientados à jusante da empresa focal, agrupam-se horizontalmente em três níveis, sendo compostos primeiramente por um hipermercado e sete empresas distribuidoras de carnes, seguido de empresas do ramo de açougues, churrascarias e supermercados, e, o terceiro nível formado pelos consumidores finais. Essa estrutura horizontal direcionada à distribuição do frigorífico visa atender essencialmente dois principais mercados: a região metropolitana do RS, mormente o município de Porto Alegre; e, outros estados brasileiros (Distrito Federal, Espírito Santo, Paraná e São Paulo).

Como mencionado por PC, mesmo o mercado local (RS) não sendo o principal foco da empresa, o mesmo representa cerca de 30% da demanda total da empresa, e, na opinião do entrevistado, mostra-se crescente nos últimos anos. Contudo, o intento de atuação do frigorífico são os mercados situados em outros estados brasileiros, atualmente correspondendo a cerca de 70% do total das vendas, sobretudo o estado de São Paulo e a capital federal Brasília (DF).

Devido ao frigorífico estar habilitado para exportação, e já operar no mercado internacional com produtos oriundos do abate de bovinos, e empresa sinaliza possuir aspiração em comercializar carne ovina com outros países, porém tal objetivo ainda esbarra, segundo PC, em questões de inadequação da legislação sanitária brasileira.

A distribuição dos produtos aos mercados consumidores é efetuada totalmente a partir de empresas contratadas pelo frigorífico (membros de apoio). Da mesma forma que o transporte realizado no suprimento da empresa, as atividades de distribuição são terceirizadas e acarretam em custos logísticos, porém, segundo PC, a empresa não objetiva exercer tais atividades a fim de não desviar seus esforços de seu *core business*. A Figura 5.2.2 representa a estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef.

Figura 5.2.2 – Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos

A dimensão estratégica da cadeia de suprimentos trata essencialmente das ações que destinam-se a alinhar as estratégias da empresa focal com os demais membros da cadeia, porém, precede as ações de alinhamento: a clareza por parte da empresa em relação a sua visão de longo prazo, a capacidade de priorizar objetivos, a elaboração de rotinas, e, a difusão das ações estratégicas. Neste sentido, o Frigorífico Comesul Beef possui definidos e expostos elementos básicos resultantes do planejamento estratégico, quais sejam, a missão da empresa, visão de negócio e os valores que balizam as ações da empresa.

Destarte, a definição da missão do frigorífico é exposta da seguinte maneira:

“Qualidade e perfeição das carnes bovinas e ovinas, com a excelência de abate, industrialização e comercialização para todos os consumidores onde estivermos presentes” (COMESUL BEEF, 2016).

Do mesmo modo, a visão de negócio deliberada pela empresa é mostrada pelo enunciado: “Reconhecimento como a melhor empresa para industrialização e comercialização de carnes bovinas e ovinas do Brasil” (COMESUL BEEF, 2016). E, os valores identificados como balizadores nas ações estratégicas da empresa são: (i) Respeito com o meio ambiente; (ii) Cuidado com o bem-estar animal; (iii) Responsabilidade; (iv) Qualidade superior; (v) Tradição;

(vi) Modernização; (vii) Qualificação dos profissionais; (viii) Comprometimento; (ix) Ética; e, (x) Transparência.

Percebe-se através da missão da empresa o foco no consumidor final, elemento que sinaliza a existência de fatores motivadores de ações de alinhamento estratégico, visto que a GCS objetiva a coordenação dos membros da cadeia voltados ao consumidor final. Porém, mediante fala de PC, constata-se que não são realizados esforços maiores em constatar as necessidades e comportamento dos consumidores finais da cadeia, onde, a empresa obtém informações do mesmo somente através da variação na quantidade de pedidos de seus clientes diretos.

A empresa manifesta possuir uma visão sistêmica da cadeia da carne ovina, quando, a partir da identificação da ampliação na demanda por este alimento, percebe a necessidade de maior integração entre os elos da cadeia. A intenção em obter maior nível de integração da cadeia transparece no discurso de PC, à medida que afirma estar em processo de planejamento da implantação de um sistema de confinamento de ovinos integrado ao frigorífico.

Segundo PC, a partir da demanda proveniente das parcerias já existentes com clientes diretos, o Frigorífico Comesul Beef objetiva a implantação do sistema de confinamento através de parcerias à montante, ou seja, por meio do estreitamento das relações com produtores rurais visando a roteirização das entregas e a padronização de carcaças. Tal ambição corrobora com indicado por Chopra e Meindl (2011), onde as empresas líderes da cadeia definem os parâmetros de estratégias da rede, incentivando ações sistêmicas entre seus membros.

Apesar dos anseios quanto a atuação futura da empresa em relação à ações de alinhamento com demais membros da cadeia, através da entrevista realizada percebe-se atualmente poucas ações sendo efetivadas no sentido de coordenação da cadeia. Porém, quanto aos objetivos estratégicos da empresa, aqueles arrolados à qualidade, a empresa preza pela oferta de produtos em conformidade aos pedidos de clientes, para tanto: são mantidos os requisitos legais exigidos pelo serviço de inspeção federal; no processo de aquisição de animais, é dada preferência para animais com determinado padrão de carcaça; a empresa possui identidade visual e embalagens à vácuo para os diferentes cortes ofertados.

No que tange aos objetivos de velocidade e confiabilidade, relacionados ao *lead time* entre a solicitação dos pedidos e a entrega dos produtos, assim como da continuidade de entregas periódicas, a empresa não possui ações de alinhamento com demais membros. A fim de obter melhor desempenho nestes quesitos, o frigorífico adota a política de terceirização dos serviços logísticos, tanto de suprimentos como de distribuição, para priorizar suas ações nas atividades internas da empresa, e, mantendo assim um nível básico de serviço ao cliente.

O objetivo estratégico de custo é verificado como prioridade pela empresa, em que, devido a escala de produção (considerando os períodos de menor oferta de animais, onde é redefinida a combinação de abates ovinos/bovinos) a mesma é capaz de reduzir seus custos fixos, em comparação com os demais frigoríficos de ovinos do estado. Além do mais, PC afirma que a empresa trabalha através da “*venda em volume*”, acarretando na diluição dos custos no volume total de vendas. Este fato corrobora com dados já mencionados, em que o frigorífico participa no ano de 2016 em 35% dos abates totais do Rio Grande do Sul.

Ainda que o frigorífico caracterize-se por sua economia de escala, o mesmo procura manter-se flexível através da diversificação na oferta de um *mix* de produtos, este composto por onze diferentes cortes ovinos embalados à vácuo, carcaças inteiras e miúdos de ovinos. Além destas, ações relacionadas ao objetivo de flexibilidade são conferidas na utilização de recortes de carne, oriundos do processo de desossa, na elaboração de processados de carne. Ainda, ações inovadoras são relatadas por PC, ao indicar que a empresa investe na projeção de novos produtos, entre eles, a produção de hambúrgueres de carne ovina.

O Quadro 5.2.1 resumidamente aponta os principais objetivos da empresa, agrupados nos respectivos critérios competitivos genéricos. Assim como as ações estratégicas que objetivam a efetivação dos objetivos da empresa e o alinhamento com os demais membros da cadeia.

Quadro 5.2.1 – Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Comesul Beef.

(continua)

Crítérios genéricos	Objetivos da empresa	Ações de alinhamento estratégicas
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta de produtos de acordo com o solicitado pelo cliente; · Diferenciação e identificação dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> · Abate de todas as categorias animais, buscando a manutenção de padrão de carcaças; · Aquisição de animais em todo RS, a fim de manter a escala de abates; · Desenvolvimento de marca, identidade visual e embalagens próprias; · Manutenção de estrutura com serviço de inspeção federal (SIF).
Velocidade Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta constante dos produtos aos mercados locais e não locais; · Parcerias informais com clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> · Alta escala de abates e entregas; · Terceirização dos serviços de transportes, buscando melhor qualidade; · Venda direta para centrais de distribuição;

Quadro 5.2.1 – Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Comesul Beef.

		(conclusão)
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Possuir <i>mix</i> de produtos; · Manutenção da oferta de carnes durante o ano inteiro. 	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta de onze diferente de cortes de carne ovina, além de carcaça inteira; · Investimento em desenvolvimento de produtos (hambúrgueres); · Oferta de cortes congelados e resfriados; · Otimização do uso da planta conforme capacidade de suprimentos.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> · Redução dos custos fixo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Manter alta escala de aquisição de animais e abates; · Programação de abates entre bovinos e ovinos conforme sazonalidade produtiva.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se a partir do exposto neste tópico que o Frigorífico Comesul Beef tem suas estratégias voltadas principalmente aos objetivos de custos, por meio de uma economia de escala, e, de qualidade, através do serviço de inspeção federal. Além destes, é indicado por parte do entrevistado a intenção de maior investimento em inovação e na coordenação da cadeia de suprimentos, porém ainda com poucos resultados efetivos. A necessidade de maior grau de interação com agentes à montante e à jusante da empresa é fator crucial nas ações estratégicas elencadas como pretendidas pelo frigorífico, cabendo conhecer em pormenores os aspectos relacionais da empresa, assunto abordado na seção seguinte.

5.2.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos

O Frigorífico Comesul Beef mantém relacionamento direto à montante somente com a empresa responsável pela aquisição de animais, como descrito na dimensão estrutural da cadeia de suprimentos, e, no sentido à jusante a empresa relaciona-se essencialmente com distribuidoras de alimentos, as quais disponibilizam seus produtos em diversos mercados. Apesar de apontado por PC uma única forma de aquisição de ovinos (através de uma empresa compradora), a partir da pesquisa de campo verificou-se uma rede de comercialização de animais mais complexa.

A empresa responsável pela aquisição de animais para o frigorífico adota um sistema de participação na comissão recebida com corretores de diferentes regiões do estado. Em entrevista com um destes corretores (denominado aqui de T1), o mesmo explica que o frigorífico

transaciona diretamente com a empresa compradora, incorrendo em uma comissão de cerca de 3 à 5% do valor comercializado, e, tal empresa repassa de 1 à 2% do valor da transação àqueles corretores que ofertem animais nas melhores condições (tanto físicas como em relação ao preço), constituindo assim em uma extensa rede de suprimentos dentro da estrutura da cadeia.

O foco do Frigorífico em seu *core business* evidencia-se em suas relações diádicas, onde, apesar da existência de uma heterogeneidade de produtores rurais no Rio Grande do Sul e uma ampla rede de suprimentos, o frigorífico centraliza suas transações de suprimentos com um único agente. Na visão de PC a opção por concentrar as transações de compra dá-se principalmente pela estrutura da produção ovina no estado, encarando como um problema o elevado número de pequenos produtores, com sistemas de produção pouco profissionais e sem padronização e escala de produção. Assim, mesmo incorrendo em maior custo de comissão por transação, a empresa reduz os custos relacionados a seleção e negociação com grande número de fornecedores.

Outro fator mencionado por PC como influente nas operações de suprimento é a distância das regiões produtoras, onde o custo de frete pode ultrapassar 50% do valor da aquisição, motivando a terceirização de todo transporte de suprimentos da empresa. A forma contratual existente nas transações de compra é através de parceria informal com a empresa compradora, onde, devido a exclusividade de compra e conseqüentemente maior recorrência nas transações, incorre em maior grau de confiança entre as partes. A frequência de entregas de animais no frigorífico é semanal, e a principal forma de pagamento é à vista.

Ainda que atualmente não verificam-se investimentos em ativos específicos para as transações de aquisição de animais, PC indica a intensão do frigorífico no investimento em sistema de confinamento de ovinos, pretendendo assim o estreitamento das relações com produtores rurais através de parcerias para oferta de animais. O investimento da empresa em estrutura para desempenhar etapas produtivas antes de seus fornecedores ou clientes é apontado pela literatura como forma de redução de incertezas e custos de transação, direcionando a estrutura de governança à uma integração vertical.

Quanto as relações diádicas do frigorífico à jusante é estabelecido um padrão semelhante ao adotado nos canais de suprimentos, ou seja, a empresa busca reduzir o número de clientes diretos focando-se em algumas distribuidoras de alimentos ao invés de distribuir diretamente para pequenos e médios varejistas. Dessa forma, o frigorífico não possui equipe comercial na sua estrutura organizacional, comercializando em maiores volumes através de parcerias com distribuidoras de alimentos e um hipermercado.

Conforme PC o frigorífico mantém relações comerciais com sete distribuidoras de alimentos, onde são distribuídos cerca de 30% da sua produção no mercado local (Rio Grande do Sul) e 70% em outros estados brasileiros. Ainda segundo o entrevistado, as transações de venda ocorrem essencialmente pelo sistema de preços e há existência de parcerias informais entre a empresa e seus clientes diretos devido a recorrência das transações. Diferentemente da forma de pagamento no suprimento da empresa, as vendas dão-se geralmente com prazo de 21 dias para pagamento.

Foi realizada entrevista com uma das distribuidoras de alimentos clientes do frigorífico (denominada aqui de MD), localizada no município de Canoas/RS a empresa possui mais de dez anos de atividade no ramo de alimentos. Conforme a entrevistada, a empresa comercializa todos os produtos ofertados pelo Frigorífico Comesul Beef, ressaltando a preferência pelo frigorífico devido à boa qualidade de seus produtos e a confiança gerada pelo comportamento íntegro nas transações já realizadas. Apesar da preferência pelo Frigorífico Comesul Beef, conforme MD os produtos adquiridos apresentam um custo superior à média do mercado.

Ainda conforme MD, corroborando com PC quanto a forma contratual das transações através de parcerias informais, a entrevistada afirma que: *“hoje não existem mais contratos [...] é uma prática cada vez menos utilizada em parcerias”*. A frequência que ocorrem as transações com o frigorífico são semanais e não existe nenhum tipo de investimento específico para realização das mesmas, indicando assim a existência de uma estrutura de governança de mercado com um nível elevado de recorrência nas transações.

Percebem-se semelhanças nas formas como a empresa relaciona-se com fornecedores e clientes diretos, onde a estrutura de governança via mercado predomina, não havendo investimento em ativos específicos para as transações nos dois sentidos, e, mesmo com certa recorrência nas transações, não são observados mecanismos de manutenção das mesmas. A redução no número de agentes que a empresa relaciona-se e os esforços no estabelecimento de relações de confiança, através de parcerias informais, é também observado nas relações à montante e à jusante da empresa.

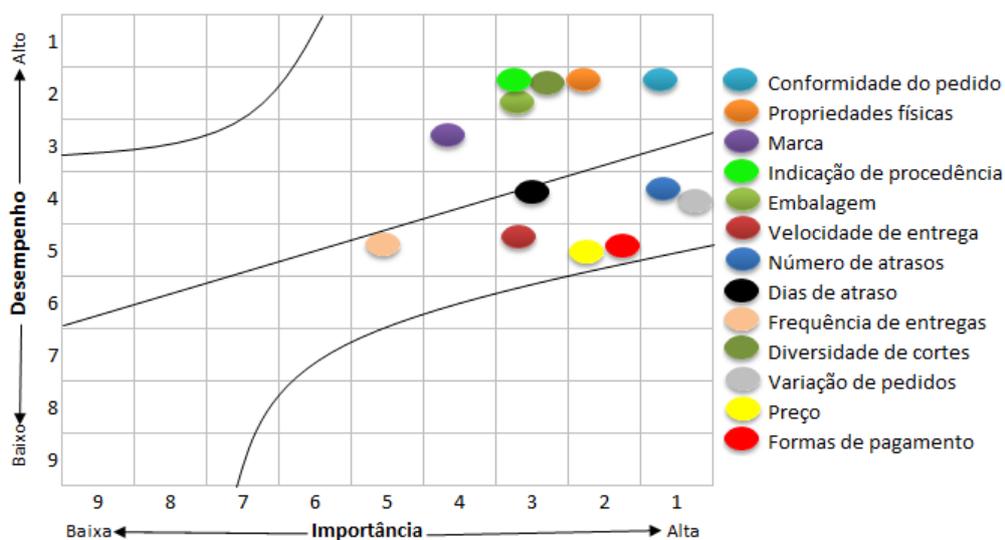
5.2.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Comesul Beef

A segunda etapa do estudo de caso sobre a GCS do Frigorífico Comesul Beef possuiu o objetivo de examinar a aplicabilidade de metodologia para análise do desempenho das organizações frente às preferências dos consumidores. Para tanto foi aplicado um questionário estruturado junto a empresa distribuidora de alimentos cliente do frigorífico, buscando assim

identificar, qual a importância atribuída pela distribuidora aos aspectos vinculados aos objetivos estratégicos genéricos, e, o respectivo desempenho do frigorífico frente aos concorrentes.

A Figura 5.2.3 representa o resultado do cruzamento das variáveis de importância e desempenho atribuídas pela empresa MD em relação ao Frigorífico Comesul Beef.

Figura 5.2.3 – Matriz importância-desempenho MD.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da matriz, observa-se que dos treze fatores competitivos verificados apenas seis deles localizam-se acima da chamada “fronteira inferior de aceitabilidade”, ou seja, apenas estes fatores competitivos podem ser considerados satisfatórios em relação a importância dada pelo cliente e o desempenho da empresa. Dentre os seis fatores posicionados na zona de adequação, cinco estão relacionados aos objetivos de qualidade da empresa, e, a diversidade de cortes vinculada aos objetivos de flexibilidade. Tais resultados confirmam as assertivas de PC quanto as estratégias voltadas aos objetivos de qualidade, principalmente através da adequação ao sistema de inspeção federal e ao atendimento à conformidade dos pedidos.

Os fatores de dias de atraso e frequência de entregas, vinculados aos objetivos de confiabilidade, encontram-se no limite entre as zonas de adequação e de melhoramento. Abaixo deste limite, na zona relacionada aos aspectos a serem considerados como prioridades nas ações de melhoramento de desempenho, posicionam-se todos os demais fatores analisados. Apesar dos esforços indicados pelo frigorífico nas ações de otimização dos objetivos de custos, as variáveis utilizadas para verificação deste aspecto apresentam-se na pior posição dentro da

matriz, posicionando-se próximas da zona de ação urgente, onde a empresa deve aumentar o desempenho sob a pena de perda de competitividade.

A Figura 5.2.4 é apresentada a fim de visualizar a análise comparada da importância e desempenho dos fatores competitivos agrupados em seus respectivos grupos de objetivos estratégicos, possibilitando uma melhor interpretação da GCS do Frigorífico Comesul Beef em relação as preferências do mercado consumidor.

Figura 5.2.4 – Análise da importância e desempenho dos objetivos estratégicos do Frigorífico Comesul Beef.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se assim o melhor desempenho dos fatores relacionados à qualidade, superando as expectativas do cliente. Os demais grupos de objetivos estratégicos apresentam desempenho inferior a importância atribuída por MD, sendo que os objetivos de flexibilidade apresentam maior proximidade do nível de importância indicado pelo cliente com o desempenho do frigorífico frente à seus concorrentes. Especificamente, a capacidade do frigorífico no atendimento de variações de pedidos possui desempenho superior ao grau de importância indicado, otimizando o desempenho em termos de flexibilidade.

5.2.6 Síntese

A presente seção buscou descrever as características gerais do Frigorífico Comesul Beef, assim como os pormenores da gestão da cadeia de suprimentos. Para tanto, utilizou-se os elementos empíricos presentes nas dimensões estrutural, estratégica e relacional da GCS,

obtidos a partir de entrevistas com representante do frigorífico, fornecedores, clientes, dados coletados junto a SEAPI e análise de documentos.

O Frigorífico Comesul Beef atua no mercado de carne ovina desde 2006 e atualmente opera com uma média de abates em torno de 4.500 animais mensais, sendo assim considerado o maior abatedouro de ovinos do Rio Grande do Sul e o único atuando com serviço de inspeção federal (SIF). Conforme entrevistas realizadas, mesmo sendo a maior empresa do segmento frigorífico de ovinos no estado, o frigorífico possui como atividade econômica principal o abate e comercialização de carne bovina, atuando no mercado internacional.

Quanto a estrutura da cadeia de suprimentos do frigorífico, o mesmo apresenta uma estrutura horizontal mais extensa à montante, com quatro níveis de membros primários, e, com apenas dois níveis à jusante. Os suprimentos da principal matéria-prima da empresa são obtidos através do relacionamento com uma única empresa, responsável pela aquisição de todos os ovinos abatidos no frigorífico, por meio de uma parceria informal. A concentração do fornecimento do frigorífico em uma única empresa é justificada pela heterogeneidade do segmento da produção rural, tanto em termos de sistemas de produção como de tamanho de rebanhos, dificultando o processo de seleção e negociação com fornecedores.

A aquisição dos animais junto aos produtores rurais, por outro lado, é realizada através de uma rede de corretores localizados em diferentes regiões do estado, comissionados pela empresa responsável pela compra para o frigorífico. No sentido à jusante, o frigorífico comercializa essencialmente com distribuidoras de alimentos, sendo estas responsáveis pela distribuição de sua produção no mercado gaúcho (30% do total ofertado) e em demais estados brasileiros (70%). A empresa terceiriza todas as operações logísticas de transportes, tanto nos canais de suprimento como de distribuição.

Em relação aos aspectos estratégicos da GCS do frigorífico, observa-se uma percepção da empresa inserida em uma cadeia produtiva e uma visão de longo prazo em relação a sua participação no mercado de carne ovina. A elaboração do planejamento estratégico da empresa aponta para a presença de estratégias deliberadas, porém, algumas estratégias são indicadas nas entrevistas como ambições futuras, não existindo ações de alinhamento estratégico. Nesse sentido, é apontada a pretensão de criação de um sistema de confinamento de ovinos próprio do frigorífico, no intuito de obter maior integração com fornecedores de ovinos e redução dos riscos causados hoje pela sazonalidade produtiva do estado.

O relacionamento do Frigorífico Comesul Beef com fornecedores e clientes apresenta algumas semelhanças, suscitando um padrão de comportamento comercial. Conforme entrevista, a empresa não possui equipes comerciais, tanto de suprimentos como distribuição,

elegendo um único fornecedor, e, um número restrito de clientes para realização das transações de compra e venda. Nos dois sentidos a estrutura de governança adotada é via mercado, não sendo visualizados investimentos em ativos específicos e também mecanismos de coordenação ou garantia de manutenção das transações, sendo estas determinadas a partir da quantidade e preço.

Apesar de o frigorífico atuar, como informado por PC, através da compra e venda em volume, ou seja, utilizar-se de economias de escala, os fatores competitivos relacionados aos objetivos de preços foram considerados aquém do esperado, conforme análise da matriz importância e desempenho. Com base na mesma matriz, a empresa apresenta níveis de desempenho acima do valor considerado importante pelo cliente pesquisado nos fatores ligados aos objetivos de qualidade, essencialmente quanto à capacidade da empresa atender aos pedidos em conformidade.

5.3 FRIGORÍFICO CARNEIRO SUL – SAPIRANGA/RS.

5.3.1 Informações Gerais

O Frigorífico Carneiro Sul, localizado no bairro Jaco, município de Sapiranga, Rio Grande do Sul, é parte integrante da empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda. Conforme dados provenientes de pesquisa documental, a Comercial de Carne Carneiro Sul possui como principal atividade econômica o abate de ovinos e caprinos (frigorífico), e, como atividades secundárias, comércio atacadista de carnes e derivados de outros animais e comércio varejista de carnes (RF, 2016c).

Atualmente a Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda atua no segmento frigorífico de ovinos, porém, conforme entrevista com um dos sócios proprietários (denominado aqui CS) a empresa iniciou suas atividades em 2005, no município de Gravataí/RS, através da aquisição de carcaças ovinas de frigorífico da região metropolitana do Rio Grande do Sul e distribuição no mercado local. As atividades de compra, comercialização e distribuição inicialmente eram realizadas por CS em sociedade com seu irmão, sendo que, no primeiro ano de atividades foi adquirido o primeiro veículo para a distribuição das carcaças (atividade até então realizada em veículo de terceiros).

Nos anos seguintes, entre 2006 e 2007, os sócios da empresa passam a adquirir ovinos vivos e terceirizar o abate, motivados pelo acréscimo nas vendas, a fidelização de grande parte

dos clientes e a conseqüente necessidade de maior conformidade nas entregas. A partir desse período, a empresa adota um novo modelo de negócios, ampliando seu escopo de clientes e necessitando de maior estrutura física e organizacional para atendimento da crescente demanda. Neste sentido, no ano de 2008 a Comercial de Carnes Carneiro Sul adquire local para implantação de um centro de distribuição de carnes, assim como outros veículos para realizar a distribuição.

Com a implantação de instalações para estocagem e distribuição de carnes, a empresa passa a atuar também na comercialização de carne suína e derivados, contudo, a empresa mantém a carne ovina como principal produto. Com o objetivo de reduzir os custos de terceirização do transporte e abate dos animais, e, buscando maior autonomia organizacional, entre os anos de 2010 e 2012 a empresa empenha-se no projeto de integração vertical, através da aquisição de uma planta frigorífica e veículo próprio para transporte dos animais vivos até o local de abate.

No ano de 2012, conforme CS, a empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda adquire, no município de Sapiranga/RS, localizado em uma área de dois hectares, a planta frigorífica na qual opera atualmente com abate de ovinos. O frigorífico, que já possuía instalações específicas para abater ovinos, passou por pequenas adaptações a partir de sua aquisição e hoje opera com sistema de inspeção DIPOA-RS¹¹, o que possibilita à empresa comercializar seus produtos em todo território estadual.

Com base em dados fornecidos pela SEAPI, os abates de ovinos ocorridos no município de Sapiranga entre os anos de 2008 e 2011, representaram cerca de 25% dos abates da região metropolitana, e, aproximadamente 1% do total do RS. Percebe-se, por meio dos dados apresentados na Tabela 5.3.1, o crescimento na participação do município no total de abates ovinos, tanto na região como no território estadual, a partir da inserção do Frigorífico Carneiro Sul no mercado.

¹¹ “A Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal -DIPOA, também conhecida como "CISPOA" (antiga denominação), é o órgão da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação do Rio Grande do Sul responsável pela inspeção de produtos de origem animal do Estado”. [...] “A Dipoa atua em estabelecimentos de abate de bovinos, bubalinos, ovinos, suínos, javalis, aves, pescado e coelhos. Seus fiscais também trabalham junto a casas do mel, entrepostos de carnes, pescado, laticínios, mel, ovos e na industrialização de seus derivados” (SEAPI, 2016x).

Tabela 5.3.1 – Participação do município de Sapiranga nos abates regionais e estaduais.

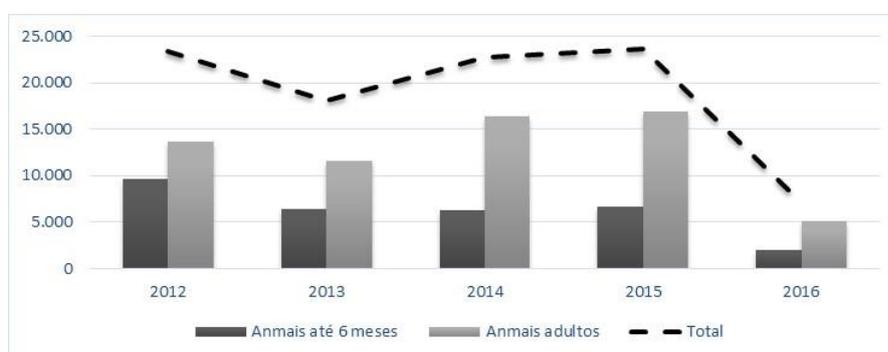
Ano	Sapiranga	R. Metropolitana	Participação (%)	Rio Grande do Sul	Participação (%)
2012	23.367	27.267	86%	304.274	8%
2013	18.027	26.120	69%	243.158	7%
2014	22.676	27.271	83%	248.987	9%
2015	23.686	25.953	91%	213.045	11%
2016	7.006	7.791	90%	57.131	12%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

Neste sentido, observa-se que, a partir do início das operações do frigorífico, ocorre um expressivo incremento no número de ovinos abatidos no município, passando a representar 91% dos abates na região metropolitana, e, 11% do total do estado em 2015. Conforme CS, o frigorífico possui capacidade para abater de 3.000 à 4.000 animais por mês, estando atualmente abatendo cerca de 2.000 animais/mês. A planta frigorífica, especializada em abate de ovinos, possui um quadro de quinze funcionários, entre trabalhadores da linha de abates, encarregados pelas atividades operacionais de suprimentos e distribuição, assim como do setor administrativo da empresa.

Com base na mesma fonte de evidências, a Figura 5.3.1 apresenta a disposição dos animais abatidos no período, conforme idade animal. A partir destes dados é possível visualizar o padrão de animais abatidos, o que reflete diretamente as estratégias da empresa em termos de segmentação de mercados, assim como das especificidades presentes nas transações com fornecedores.

Figura 5.3.1 – Categorização dos ovinos abatidos no período.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

Percebe-se que o frigorífico mantém, desde o início de suas atividades, o abate de animais adultos como categorias animais de maior frequência, porém com significativo aumento na participação destas categorias a partir de 2014. Ao analisar tais dados, verifica-se entre os animais de até 6 meses, cerca de 80% dos abatidos no período são do sexo masculino. Já entre os animais adultos, no mesmo período, aproximadamente 55% são fêmeas (ovelhas), o que permite indicar um abate expressivo de ovelhas reprodutoras de descarte.

O principal produto comercializado pelo Frigorífico Carneiro Sul, conforme as assertivas de CS, trata-se da carcaça ovina inteira resfriada, proveniente do abate principalmente de “borregos” (machos entre 6 e 15 meses), corroborando desta forma com os dados acerca das categorias animais abatidas, em que estas representam carcaças mais pesadas. Apesar de a carcaça inteira ser atualmente o principal produto da empresa, são comercializados, através de parceria com outra empresa distribuidora de carnes, os cortes: pernil; paleta; carré short; carré francês; lombo; filé; costela; picanha; e, pescoço.

Os produtos ofertados pelo frigorífico são comercializados na maior parte pela própria empresa (Comercial de Carnes Carneiro Sul), e destinados essencialmente para o mercado da região metropolitana de Porto Alegre/RS. Além deste mercado, a empresa atua nas regiões da serra e do litoral norte do Rio Grande do Sul, possuindo como clientes: supermercados; açougues, e, restaurantes em menor número.

5.3.2 Dimensão estrutural da cadeia de suprimentos

Buscou-se identificar no caso estudado os principais membros da cadeia de suprimentos, suas posições em relação à empresa focal e as atividades desenvolvidas em cada nível. Neste sentido, foi adotado o Frigorífico Carneiro Sul como unidade de análise, visto que este representa, dentro do escopo de atuação da empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda, o segmento investigado neste estudo. O frigorífico é disposto como elo central na estrutura horizontal da cadeia de suprimentos, apresentando três níveis de membros primários à montante, e, três níveis à jusante.

Quanto aos níveis de membros da cadeia à montante da empresa, estes são compostos em primeiro nível por cerca de 15 corretores independentes, responsáveis pela prospecção de produtores rurais com oferta de animais, e, pela negociação com os mesmos. No segundo nível de membros responsáveis pelo suprimento da empresa encontram-se os produtores de ovinos, distribuídos por todo território estadual, porém com predomínio em propriedades localizadas

na região sudoeste do Rio Grande do Sul. O terceiro nível à montante, é composto por empresas fornecedoras de insumos agropecuários aos produtores rurais.

Conforme relato de CS, a empresa mantém relacionamento permanente com cerca de 15 intermediários (chamados de “corretores”), responsáveis pelo contato com produtores rurais, situados em diferentes regiões do estado. Além da primeira negociação, realizada pelos corretores junto aos produtores rurais, a empresa conta com um profissional no quadro de funcionários, responsável pela verificação da condição corporal dos animais e pelo carregamento para a planta frigorífica.

Em entrevista com tal funcionário (denominado aqui de FC), que possui experiência de mais de vinte anos como comprador de ovinos e bovinos, anteriormente atuando no município de Alegrete/RS, o mesmo afirma que a empresa busca adquirir animais com peso entre 30 à 35 quilos, de categorias animais adultos jovens, o que proporciona rendimento de carcaça em torno de 42%. Conforme FC, parte dos animais adquiridos pelo frigorífico são comprados diretamente por ele, sem a necessidade da intermediação dos corretores.

Atualmente a empresa possui frota própria para o transporte dos animais, das propriedades rurais até o frigorífico, reduzindo assim o custo de frete na aquisição de animais (visto que, segundo CS, a empresa já incorre em comissão de cerca de 5% sobre o valor da transação, devido a negociação via corretores). Outro fator que acarreta maiores custos para a empresa, conforme as entrevistas realizadas, é a grande distância entre o frigorífico e a região onde concentra o maior número de fornecedores de animais. A Tabela 5.3.2 apresenta a participação das diferentes regiões do RS na composição dos fornecedores da empresa, com base em dados do Programa Agregar Carnes – SEAPI.

Tabela 5.3.2 – Participação das regiões do RS na composição dos fornecedores do Frigorífico Carneiro Sul (2014 – 2016).

Região	2014	2015	2016
Sudoeste	84,9%	84,1%	80,2%
Sudeste	4,8%	2,1%	4%
Noroeste	0%	5%	6,7%
Nordeste	0,4%	0,9%	1%
Metropolitana	7,8%	5,8%	7,4%
Centro Oriental	0,9%	1,6%	0,3%
Centro Ocidental	1,2%	0,6%	0,4%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela SEAPI.

Percebe-se que, apesar da pequena retração da região sudoeste na composição do conjunto de fornecedores da empresa, a mesma permanece como principal região abastecedora do frigorífico. O município com maior representatividade na oferta de ovinos é Alegrete, com cerca de 31% no ano de 2015, seguido de Quaraí (24%), Santana do Livramento (9%) e Uruguaiana (8%), todos localizados no sudoeste gaúcho. A região noroeste mostra crescimento mais significativo no suprimento da empresa, devido principalmente ao município de Bossoroca, que passou a fornecer animais a partir de 2015, participando com 1.023 animais neste ano.

Apesar da aquisição de animais concentrar-se no município de Alegrete, o mesmo mostra-se diversificado quanto ao porte das propriedades rurais fornecedoras de ovinos. No ano de 2015 foram realizadas 144 transações com produtores de ovinos deste município, com média de 52,4 animais por transação, porém com uma variação de lotes de 2 à 206 animais nas transações. Tais dados vão ao encontro da opinião emitida por CS e FC, na qual os mesmos indicam certa dificuldade em estabelecer relações de longo prazo com produtores rurais, em virtude da grande heterogeneidade destes.

Em relação aos elos situados à jusante do frigorífico, identificaram-se três níveis: o primeiro formado pela distribuidora da própria Carneiro Sul, outras distribuidoras de carnes (comercializadas carcaças inteiras) e a empresa de alimentos IAGLA (comercializados cortes de carne ovina através de parceria); o segundo nível é formado por empresas do segmento varejista, como açougues, supermercados e restaurantes; e, o último nível à jusante trata-se dos consumidores finais. A partir dessa estrutura de canais de distribuição, a empresa atende a demanda oriunda dos mercados da região metropolitana de Porto Alegre e das regiões da serra e litoral do RS.

O principal canal de distribuição do frigorífico é através da própria empresa, especificamente pela distribuidora Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda, a qual entrega cerca de 70% dos produtos ofertados. Conforme CS, a Comercial Carneiro Sul atua essencialmente no mercado da região metropolitana de Porto Alegre (representando aproximadamente 75% das vendas totais do frigorífico), abastecendo supermercados, açougues, hipermercado, e, em menor escala, alguns restaurantes locais.

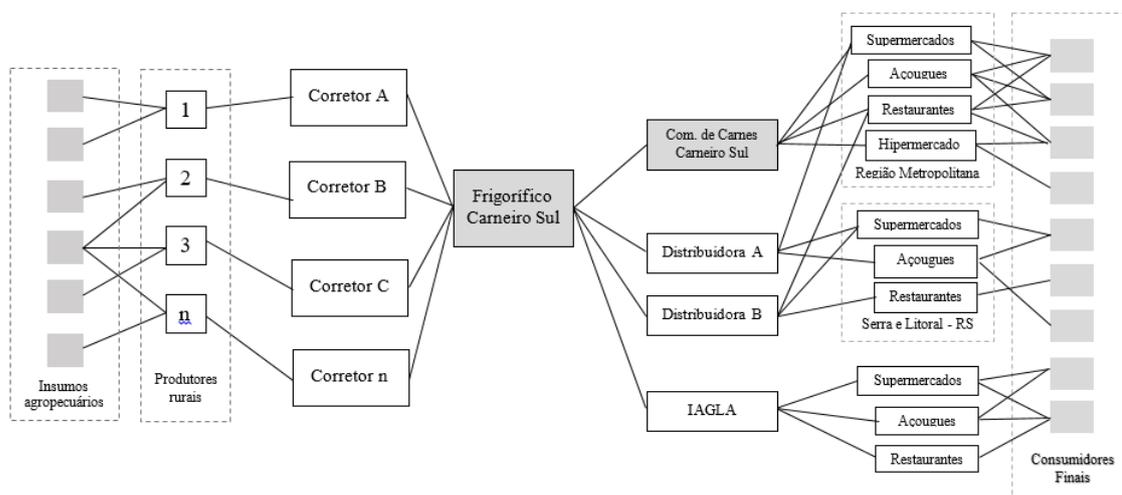
A empresa oferta seu principal produto também através de outras distribuidoras de carnes, as quais atuam nas regiões de Porto Alegre e no litoral gaúcho, abastecendo os mesmos segmentos de clientes da distribuidora própria. Além destes canais de distribuição, segundo CS, a empresa atua através de uma parceria (explorado com mais detalhes nas seções seguintes)

com a empresa Iagla¹², em que são comercializados cortes ovinos embalados à vácuo e congelados, com a marca própria “Vareio Cortes Seleccionados”. Os produtos da linha “Vareio”, são comercializados principalmente nos mercados das regiões metropolitana, serra e litoral do RS.

No que tange as operações logísticas no setor de distribuição da empresa, a entrega dos produtos para os diversos clientes da empresa são realizadas pela frota da Comercial de Carnes Carneiro Sul, a qual possui caminhões com caixa refrigerada, próprios para estas atividades. Assim, a empresa, da mesma forma que ocorre nas atividades de suprimentos, opta pela verticalização dos serviços logísticos, sendo considerado por CS, uma opção viável para redução de custos, e, principalmente, aumentar o nível de serviço aos clientes.

A Figura 5.3.2 esboça a estrutura horizontal e vertical da cadeia de suprimentos do Frigorífico Carneiro Sul, possibilitando a visualização dos níveis à montante e à jusante, assim como o número de membros em cada nível.

Figura 5.3.2 – Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Carneiro Sul.



Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível perceber, através da representação simplificada da Figura 5.3.2, a complexidade da estrutura de rede da cadeia de suprimentos analisada, em que, a montante o frigorífico mantém ligações com corretores de todas as regiões do estado e estes com um maior

¹² A empresa Iagla Comércio Representações e Transportes Ltda, localiza-se no município de Ivoti/RS e atua em todo território gaúcho. A empresa comercializa diversas marcas de alimentos junto à restaurantes, açougues, hotéis, supermercados, etc., incluindo a marca própria “Vareio Cortes Seleccionados”, em parceria com o Frigorífico Carneiro Sul, a Associação Brasileira de Criadores de Corriedale (ABCC) e a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO) (IAGLA, 2016).

número de produtores rurais (cerca de 150 transações ao ano). No sentido à jusante, a empresa distribui seus produtos em mercados localizados em diferentes regiões geográficas, e, através de fragmentados canais de distribuição. A adoção de estratégias concisas e alinhadas com os demais membros da cadeia, assim como formas de relacionamentos que acarretem em maior eficiência na coordenação mostram-se necessárias, sendo estes aspectos abordados nas seções seguintes.

5.3.3 Dimensão estratégica da cadeia de suprimentos

A percepção dos gestores em relação a interdependência dos agentes dentro de uma cadeia, visualizando a consequência das ações individuais no desempenho da rede, somado a capacidade de elaboração de estratégias da cadeia de suprimento através de objetivos competitivos comuns é apregoado pela literatura da GCS essencial para o alinhamento estratégico dos membros da cadeia. Neste sentido, a partir do histórico da empresa relatado nas entrevistas, transparece o entendimento da mesma inserida em uma cadeia (visão sistêmica), e, principalmente a visão de longo prazo dos sócios proprietários.

Como já mencionado, a empresa iniciou com atividades de abates de ovinos somente após cerca de sete anos operando no ramo de distribuição de carne ovina. Ainda, antes mesmo da abertura da distribuidora, os atuais sócios da empresa ingressaram no mercado de carne ovina através da compra de carcaças em frigorífico da região e entrega direta ao varejo, conforme CS:

“Investi tudo que tinha na época nesse negócio, sempre vi o mercado de carne ovina como um bom negócio, começamos as entregas em veículo emprestado” [...] “no começo eu mesmo comprava as carcaças no frigorífico e entregava nos açougues e supermercados, todo dia, dava bastante trabalho, mas em pouco tempo consegui adquirir meu próprio veículo para as entregas”.

Evidencia-se através do relato de CS a presença de uma visão otimista quanto ao mercado de carne ovina, e, ainda baseado na trajetória da empresa, verifica-se que os sócios buscaram adequar as estratégias da empresa de acordo com o ambiente. Neste sentido, após já estruturada a empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul, é iniciado processo de reorientação do negócio, motivados pela percepção de crescimento da demanda, e, pelo aumento do dólar no período (com consequente restrição das importações de carne ovina uruguaia), a empresa adquire a planta frigorífica e passa a integrar as atividades antes terceirizadas.

Mesmo caracterizada pelo crescimento vertical que a empresa apresentou, para CS “o nosso objetivo não é crescer muito, mas sim buscar manter tudo ‘organizado’ e atender sempre

melhor nossos clientes”. O entrevistado ainda afirma que a atuação no mercado de carne ovina, apesar de ser visto como potencial e lucrativo, possui muitos casos de empresas frigoríficas que expandiram seus negócios e sucumbiram aos ciclos cambiais e de importações de carnes uruguaias, necessitando assim de cautela no que diz respeito à ampliação da atuação da empresa.

A atenção atribuída pelo frigorífico na qualidade de seus produtos e serviços antes à expansão da empresa é exposta na sua missão: “Fazer o melhor, para que possamos ser lembrados na busca pela excelência” (GIROTTI, 2013, pg. 39). Mesmo indicando certa prudência quanto ao processo de ampliação da empresa, conforme CS atualmente o Frigorífico Carneiro Sul trabalha no projeto de adaptação de sua planta frigorífica para adequar-se às exigências do SISBI-POA, possibilitando assim a atuação em mercados com crescente e consolidada demanda, como os estados brasileiros da região Sudeste.

A empresa demonstra assim existência de uma visão de longo prazo e o foco no consumidor final, através da busca constante pelo melhoramento do nível de serviço aos clientes diretos. Porém, mesmo percebendo a visão sistêmica que CS demonstra em relação à cadeia que se insere a empresa, não é visualizado uma intensão de exercer papel de liderança na cadeia de suprimentos, não havendo indicação de ações de coordenação por parte do frigorífico.

Apesar de não haver iniciativas explícitas por parte da empresa em ações de alinhamento estratégico com os demais membros da cadeia, a parceria do frigorífico com a distribuidora de alimentos Iagla demonstra a existência de estratégias compartilhadas com demais agentes da cadeia. Neste sentido, o Frigorífico Carneiro Sul apresenta-se como abatedouro exclusivo de uma parceria existente entre a Distribuidora Iagla e a Associação Brasileira de Criadores de Corriedale, a qual resulta na oferta de uma linha de produtos composta por nove cortes de carne ovina congelados, sob a marca “Vareio Cortes Seleccionados” (IAGLA, 2016).

Em relação aos objetivos estratégicos genéricos, a empresa destaca-se quanto a qualidade, velocidade e confiabilidade. Nos aspectos relacionados a qualidade, apesar de o frigorífico comercializar apenas 15% da produção em cortes (por meio da parceria com a Iagla) e o restante como carcaças resfriadas, segundo CS, a empresa prima pela aquisição de animais padronizados para oferta de carcaças de melhor qualidade, selecionados criteriosamente por profissional que atua diretamente com os sócios proprietários.

Além das propriedades organolépticas do produto, a empresa busca atingir melhores níveis de qualidade através do atendimento à conformidade dos pedidos, como a garantia de adequação aos padrões legais (selo de inspeção sanitária), identificação do produto através de identidade visual, e, acondicionamento das carcaças em câmaras frias na central de distribuição

e nos veículos de transporte. Os melhores desempenhos nos objetivos genéricos de velocidade e conformidade são obtidos devido aos investimentos da empresa em operações logísticas, como aquisição e manutenção de frota para transporte dos animais até o local de abate, e, principalmente para distribuição junto aos clientes.

O diferencial do Frigorífico Carneiro Sul é sua “*Logística flexível*”, onde, segundo CS: “*os veículos da empresa estão sempre rodando, fazemos as entregas aos clientes nas quartas, quintas e sextas, mas sempre estamos atendendo alguns pedidos extras. [...] a entrega acaba sendo quase diária*”. Para tanto, a empresa Comercial Carneiro Sul dedica investimentos na aquisição e manutenção de frota de caminhões com caixa refrigerada, assim como busca elevar o nível de confiança nas relações com clientes através de parcerias informais com os mesmos.

Os objetivos estratégicos de flexibilidade estão relacionados a inovação, ou seja, habilidades de reorganização das operações para o atendimento das variações na demanda. Neste sentido, mesmo não sendo observado no caso do Frigorífico Carneiro Sul uma capacidade de flexibilidade de variedade (devido ao restrito *mix* de produtos da empresa), verifica-se maior flexibilidade de resposta, devido a estratégia de antecipação da variação de demanda e reorganização nas escalas de compras e abates em períodos do ano que são historicamente de maior demanda. Com isso, a empresa consegue atender as variações de demanda já esperadas e preparar-se para eventuais pedidos extras.

A incorporação das operações logísticas de transporte (no suprimento e distribuição da empresa), por meio da aquisição de frota própria, é uma estratégia adotada com intuito de redução dos custos totais logísticos. Além destes, custos com operações de desossa e corte são reduzidos no frigorífico em relação aos concorrentes, visto a predominância na elaboração de carcaças inteiras. O Quadro 5.3.1 resume os objetivos estratégicos e as ações de alinhamento estratégicas observadas no caso do Frigorífico Carneiro Sul.

Quadro 5.3.1 – Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Carneiro Sul.

(continua)

Critérios genéricos	Objetivos da empresa	Ações de alinhamento estratégicas
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> · Oferta de produtos de acordo com a solicitação; · Padronização das carcaças entregues; 	<ul style="list-style-type: none"> · Preferência para abate de animais adultos jovens (borregos); · Adoção de critérios mais rígidos em relação ao padrão dos animais adquiridos; · Realização de parceria para elaboração de linha de cortes selecionados; · Manutenção de estrutura com serviço de inspeção estadual.

Quadro 5.3.1 – Características dos objetivos e ações de alinhamento estratégico do Frigorífico Carneiro Sul.

(conclusão)		
Velocidade Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Parcerias informais com clientes; · Entrega constante de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Rotina constante de abates; · Frota própria para transporte dos animais vivos até o frigorífico e distribuição dos produtos aos clientes; · Manutenção constante nos veículos com baú refrigerado; Entrega diária dos produtos;
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> · Previsão de variações na demanda; · Atuação em mercado de carnes selecionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Escala de compras a partir de previsão de demanda; · Roteirização de entrega dos produtos aos clientes; · Manutenção de estoques de segurança em períodos críticos do ano; · Elaboração de cortes selecionados para parceria comercial.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> · Redução de custos logísticos de transporte; · Produção com baixa agregação de valor aos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Venda predominantemente de carcaças inteiras; · Redução dos custos totais logísticos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As estratégias do Frigorífico Carneiro Sul são, em grande medida, voltadas ao desempenho individual da empresa, com poucas ações de alinhamento estratégico com demais membros da cadeia de suprimentos, salvo as parcerias informais existentes com seus clientes diretos. A empresa caracteriza-se pela dedicação na elevação do nível de serviço ao cliente, principalmente através da adoção de estratégias de qualidade, velocidade e confiabilidade. Corroborando com assertivas de CS, quando afirma que o objetivo da empresa é manter o melhor atendimento aos clientes frente a ideia de ampliação de seus mercados.

5.3.4 Dimensão relacional da cadeia de suprimentos

As relações diádicas do Frigorífico Carneiro Sul são estabelecidas à montante com um número de aproximadamente 15 corretores, os quais atuam como intermediários nas transações de compra de animais vivos junto aos produtores rurais. À jusante, o frigorífico relaciona-se com açougues e redes de supermercados (por meio da Distribuidora Comercial Carneiro Sul), com a Distribuidora Iagla (possuindo parceria em marca de cortes selecionados), e, com um número restrito de outras distribuidoras de alimentos responsáveis pelos mercados das regiões da serra e litoral do Rio Grande do Sul.

Visto que o frigorífico não realiza compra de ovinos diretamente com produtores rurais, foi realizado uma entrevista com um dos corretores responsáveis pela intermediação nas compras (denominado aqui de FA), indicado por CS como corretor que atua a mais tempo com o frigorífico, o mesmo atua no município de Alegrete/RS e região. Além desta, foi conduzida entrevista com representante de um supermercado cliente direto do frigorífico (SL), localizado no município de Porto Alegre/RS a empresa foi indicada por CS devido ao tempo que mantém-se como cliente da Carneiro Sul.

Conforme as opiniões emitidas por CS e FC, as relações com fornecedores ainda carecem de amadurecimento, existindo atualmente certa “*dificuldade de diálogo pela falta de visão de futuro de grande parte dos pecuaristas*”. De tal forma, as transações de compra de ovinos dão-se totalmente via mercados, por meio da intermediação de corretores na sua maioria (parte das transações ocorrem diretamente com a empresa através do contato de FC com produtores), sem estabelecimento de relações contratuais formais.

Apesar das dificuldades no estabelecimento de relações de longo prazo com o segmento da produção rural, para FA o mercado da carne ovina mostra-se bastante interessante, necessitando ainda de mais incentivo para aumento no consumo, o qual é considerado pelo entrevistado como sazonal no Rio Grande do Sul. Quanto as transações realizadas entre o frigorífico e FA, o corretor afirma comercializar ovinos exclusivamente com a Carneiro Sul, devido principalmente à “*seriedade do frigorífico no estabelecimento dos negócios, realizando pagamento fixo e sem atrasos*”.

Ainda conforme FA, as transações ocorrem baseadas no preço do quilo vivo pago em média pelo mercado no período das transações, com uma frequência aproximada de uma à duas transações por mês. Mesmo sendo a estrutura de governança via mercado a única forma de relações comerciais com o Frigorífico Carneiro Sul, FA aponta uma iniciativa que atualmente vem sendo desenvolvida no município de Alegrete/RS, com o objetivo de regularizar a oferta de animais.

Trata-se da formação de uma rede de produtores que em parceria com uma cooperativa local produtora de ração animal, propõem-se ao planejamento conjunto da produção e entrega de animais, adaptando seus sistemas produtivos para adoção de sistema de terminação de animais em semi-confinamento. Tal iniciativa partiu da articulação de FA, através de sua rede de contatos com produtores locais, e, do apoio do Frigorífico Carneiro Sul como comprador dos animais. Segundo FA, já é possível observar alguns resultados da formação da rede de produtores, como a garantia de compra por parte do frigorífico e maior interesse dos demais produtores locais em participar.

O relacionamento do Frigorífico Carneiro Sul com membros à jusante da cadeia de suprimentos é realizado, principalmente, através da Comercial de Carnes Carneiro Sul, empresa originária do frigorífico e que atua a mais de dez anos no mercado de carne ovina. Devido ao envolvimento de CS com as atividades comerciais da distribuidora Carneiro Sul, e com isso já possuir relações de longo prazo com grande parte dos clientes atuais, a elaboração de contratos informais (verbais) é o principal mecanismo de garantia das transações da empresa com clientes.

Além das parcerias existentes com clientes antigos da empresa, o Frigorífico Carneiro Sul mantém as transações com uma rede de supermercados da região metropolitana através de contratos formais, onde é especificado somente a frequência (semanal) de entrega e quantidade de carcaças definida a cada semana. De modo geral, conforme CS, as transações de venda ocorrem baseadas nos preços de mercado, com alta frequência de entregas para a maior parte dos clientes diretos.

Em entrevista realizada junto a um dos primeiros clientes da empresa, um supermercado de Porto Alegre/RS denominado aqui de SL, o mesmo reforça a parceria informal como o principal mecanismo para realização das transações de compra de carcaças e miúdos ovinos do frigorífico, apontando os laços de confiança construídos no período em que mantém relações comerciais como fator essencial na garantia das transações. Outro fator destacado por SL diz respeito ao alto nível de serviço ao cliente que o frigorífico desempenha, sendo as atividades logísticas de entrega o destaque da empresa.

Conforme SL, *“o Frigorífico Carneiro Sul é hoje nosso fornecedor exclusivo de carne ovina [...] temos uma parceria, conquistada pelo excelente atendimento feito pelo frigorífico, e, devido ao tempo juntos, conseguimos um preço diferenciado”*. O entrevistado reforça ainda que, devido a empresa Carneiro Sul possuir *“caminhões com frio”*, a qualidade de seus produtos mantém-se sempre acima do esperado.

O compartilhamento de informações é observado nas relações do frigorífico com SL quando o cliente indica que seu estoque de carne ovina é parcialmente controlado pela empresa fornecedora. Neste sentido, a partir do histórico de compras regulares do supermercado (em média cerca de vinte carcaças por semana), e, das variações em períodos específicos do ano, o frigorífico planeja a quantidade e tempo de entregas ao cliente, aumentando assim o nível de serviço logístico ao cliente.

Como mencionado, o frigorífico entrega semanalmente cerca de 20 carcaças ovinas para SL, com a frequência de três vezes por semana. O preço dos produtos não é previamente acordado entre as partes, sendo definido a partir do preço praticado no mercado no período da

transação. Porém, para SL alguns investimentos foram realizados para iniciar e manter as transações com o frigorífico, entre eles: treinamento dos funcionários para elaboração de cortes de carne ovina, assim como melhor manuseio da carne; novas instalações para movimentação das carcaças dentro da câmara fria do supermercado; novas embalagens para entrega do produto ao consumidor final; e, investimento inicial em publicidade para entrada no mercado de carne ovina.

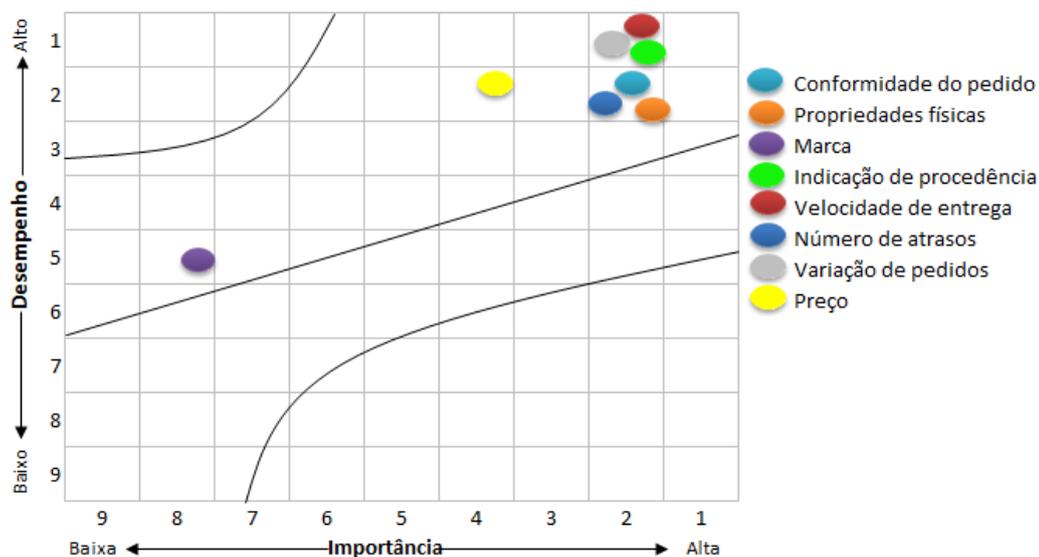
Observa-se assim que as transações de suprimento da empresa são realizadas unicamente por uma estrutura de governança via mercado, onde os fornecedores são definidos a partir da melhor oferta de preços, e, não existem investimentos em ativos específicos para manutenção das transações. Por outro lado, as transações com clientes, especificamente com SL, apresentam características de uma estrutura híbrida de governança, onde, há investimentos específicos para realização das transações, a recorrência das trocas é elevada, e, percebe-se a existência de contratos informais que garantem a continuidade das relações.

5.3.5 Aplicação da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Carneiro Sul

A utilização da metodologia da matriz importância-desempenho no caso do Frigorífico Carneiro Sul foi realizada a partir de um questionário aplicado junto ao supermercado cliente da empresa, concomitantemente com a condução da entrevista sobre a dimensão relacional da GCS. Assim, a partir do posicionamento de SL em relação ao nível de importância dos fatores competitivos listados, e, o desempenho do frigorífico frente aos concorrentes, nos mesmos quesitos, elaborou-se a matriz analítica.

A Figura 5.3.3 apresenta o posicionamento dos fatores competitivos nas distintas zonas de prioridades de melhorias da matriz de Slack. Neste sentido, ressalta-se que apenas oito fatores competitivos foram utilizados na análise, devido a não obtenção de respostas sobre os demais fatores durante a aplicação do questionário. Conforme SL, alguns fatores competitivos relacionados ao objetivo de confiabilidade, como dias de atraso e frequência de entregas, não teriam como ser avaliados devido às entregas planejadas pelo frigorífico, sem a necessidade de haverem pedidos pelo cliente. Da mesma forma, a diversidade de cortes não foi avaliada por a empresa adquirir somente carcaças ovinas, e, as formas de pagamento serem somente à vista.

Figura 5.3.3 – Matriz importância-desempenho de SL.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que todos os fatores competitivos verificados no caso posicionam-se na zona de adequação. A variável de marca apresenta menor nível de importância para SL, principalmente pelo fato de a empresa adquirir carcaças inteiras e elaborar os cortes no próprio estabelecimento. Assim como destacado na dimensão estratégica da GCS do Frigorífico Carneiro Sul, os fatores de velocidade de entrega e capacidade de atendimento de variações de pedidos destacam-se com melhor desempenho frente aos concorrentes no mercado de carne ovina.

A relação entre a importância atribuída por SL e o desempenho do frigorífico frente seus concorrentes a partir dos grupos de objetivos estratégicos é apresentada na Figura 5.3.4. Assim, é possível observar que o Frigorífico Carneiro Sul apresenta níveis de desempenho superiores aos níveis de importância atribuídos por SL em todos os objetivos estratégicos.

Figura 5.3.4 – Análise da importância e desempenho dos objetivos estratégicos do Frigorífico Carneiro Sul.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os objetivos de velocidade e flexibilidade são considerados com desempenho excelente pela empresa cliente do frigorífico, por outro lado, mesmo apresentando menores níveis de importância os fatores de qualidade são indicados com menores níveis de desempenho. Tal análise corrobora com a indicação de Slack et al. (2009) quanto a necessidade da empresa priorizar alguns objetivos em detrimento dos demais, transparecendo no caso estudado a priorização do nível de serviços logísticos ao cliente em relação à aspectos de qualidade e custos.

5.3.6 Síntese

Baseado nas evidências obtidas por meio de entrevistas com membros do frigorífico, fornecedor e cliente, assim como através de dados secundários, são descritas nesta seção as particularidades da gestão da cadeia de suprimentos do Frigorífico Carneiro Sul. Neste sentido, inicialmente é exposto o histórico da empresa, que foi criada no ano de 2005 exercendo atividades de compra e distribuição de carne ovina na região de Porto Alegre, passando posteriormente a constituir uma distribuidora de carnes, chamada de Comercial de Carnes Carneiro Sul, e, no ano de 2012 a empresa adquire a planta frigorífica no município de Sapiranga/RS, local onde atualmente ocorrem os abates de ovinos.

A partir da aquisição da planta frigorífica, especializada no abate de ovinos, a empresa Carneiro Sul contribuiu com o expressivo crescimento no número de abates do município onde encontra-se localizada, operando atualmente com uma média de 2.000 abates mensais. O frigorífico destina sua produção sobretudo para a região metropolitana de Potro Alegre/RS, em grande medida através da Comercial Carneiro Sul, e, uma menor parcela destina-se as regiões do litoral e serra do Rio Grande do Sul.

O frigorífico atua essencialmente no mercado de carcaças inteiras, comercializando diretamente com supermercados e açougues (através da distribuidora própria), e, no mercado de cortes resfriados e congelados, por meio de parceria com a empresa Iagla Distribuidora, ofertando produtos com marca própria da parceria. A estrutura de governança das transações à jusante do frigorífico, conforme seu proprietário, se dão via mercado, havendo recorrência nas transações porém sem investimento em ativos específicos ou garantias de manutenção das transações. Por outro lado, a partir de entrevista com um dos clientes da empresa, verificou-se que as transações ocorrem próximas a uma estrutura de governança híbrida, onde há recorrência das trocas e existe investimentos em ativos dedicados à transação, por parte do cliente.

A estrutura horizontal da cadeia de suprimentos à montante da organização focal é composta em seu primeiro nível por um número de 15 corretores responsáveis pela prospecção e negociação com produtores de ovinos em todo estado, sendo a região sudoeste a maior fornecedora. Além desta forma de aquisição de animais, a empresa ainda conta com um funcionário responsável por parte das transações com produtores rurais, efetuando assim a compra direta para a empresa. O relacionamento com fornecedores ocorre unicamente através de estrutura de governança via mercado, não havendo nenhum tipo de investimento em ativos específicos, porém com experiência de coordenação das etapas de suprimentos da empresa ocorrendo ainda em fase inicial.

Em relação as estratégias de GCS adotadas pelo Frigorífico Carneiro Sul, verificam-se poucas direcionadas à ações de alinhamento com demais membros da cadeia de suprimentos, sendo em grande medida voltadas ao desempenho individual da empresa. O investimento em estrutura para melhor desempenho das atividades logísticas de transportes está relacionado a priorização dos objetivos estratégicos de flexibilidade, velocidade e confiabilidade, resultando em maior nível de serviço aos clientes. A formação de parcerias informais com alguns clientes, e a atuação na gestão de estoque dos mesmos são alguns exemplos de ações de alinhamento estratégico, e também vinculam-se aos objetivos estratégicos citados.

Verificou-se no caso estudado que as ações direcionadas à melhoria dos fatores competitivos relacionados aos objetivos estratégico citados acima são, em grande medida,

reconhecidas pelos clientes. A partir da análise da matriz importância e desempenho, observa-se que os fatores ligados aos objetivos de velocidade e flexibilidade são considerados excelentes pelo cliente investigado, e, além destes, todos os demais grupos de objetivos estratégicos apresentam desempenho acima dos níveis de importância considerados satisfatório pelo cliente.

6 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

A gestão da cadeia de suprimentos, é uma abordagem originária dos estudos organizacionais, especificamente da área logística, e, pode ser compreendida essencialmente como a integração da gestão da oferta e demanda dentro e entre empresas (CSCMP, 2015). No âmbito dos níveis de análise do agronegócio, a literatura aponta a GCS como uma forma de melhor compreender as diferentes dinâmicas presentes no interior dos sistemas agroindustriais, através das particularidades da GCS das empresas focais (ARBAGE, 2004; BATALHA e SILVA, 2009).

A abordagem da GCS foi adotada no presente estudo para visualizar as distintas formas interorganizacionais presentes no interior da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, setor caracterizado pela tradição na produção rural e pelo processo de reorientação que passou após o período da crise internacional da lã, direcionando o foco da produção para o mercado de carne ovina. Atualmente o setor é descrito pela literatura por apresentar certa divergência entre os aspectos da oferta e demanda, com diversos entraves produtivos, e, por outro lado, apresentando relatos de inovações e novas estratégias adotadas pelo segmento frigorífico.

No intuito de verificar a natureza das formas organizacionais presentes no interior da ovinocultura gaúcha, foram conduzidos três estudos de casos sobre a GCS de empresas do segmento frigorífico. Inicialmente procurou-se identificar as semelhanças e diferenças nos casos analisados de acordo com aspectos como distribuição geográfica, histórico da empresa, tempo de atuação no mercado de carne ovina, características técnicas das plantas frigoríficas e atividades desenvolvidas, tipos de produtos ofertados, mercados acessados, entre outros.

Verificaram-se distintas motivações para escolha do local de operações das plantas frigoríficas estudadas, onde, no caso do Frigorífico Estância, empresa com menor tempo em exercício, identificou-se a intensão de instalação da planta na região com maior rebanho ovino do Estado, devido a proximidade com fornecedores. Já no caso do Frigorífico Carneiro Sul, a instalação em uma planta frigorífica localizada no município de Sapiranga/RS, deveu-se essencialmente pela proximidade com seu principal canal de distribuição e o mercado consumidor. O Frigorífico Comesul Beef, empresa com maior tempo de atuação no mercado de carne ovina, iniciou as atividades de abates de ovinos em planta já estabelecida na região Centro Oriental do Estado, onde já atuava com abate de bovinos desde 1996.

Outros fatores que distinguem as empresas investigadas são em relação ao porte e ao nível de serviço de inspeção adotados. Quanto ao porte, o Frigorífico Estância e o Frigorífico Carneiro Sul abatem cerca de 1.800 e 2.000 animais por mês, respectivamente. Por outro lado,

o Frigorífico Comesul Beef abate aproximadamente 4.600 ovinos ao mês, caracterizando-se como maior abatedouro de ovinos do Brasil. A discrepância no número de abates entre os frigoríficos estudados deve-se, em grande medida, à necessidade de uma escala de abates que possibilite a manutenção da estrutura exigida para fiscalização de nível federal (SIF), no caso do Frigorífico Comesul Beef, e, com menores exigências legais, respectivamente o Frigorífico Carneiro Sul (CISPOA) e o Frigorífico Estância (SIM/SISBI).

Em um mercado que, conforme a literatura especializada, mostra disposição para segmentação de consumo, aspectos como diversidade de cortes, qualidade superior e apelos mercadológicos mostram-se necessários para manutenção da competitividade das cadeias. Neste sentido, observou-se uma aproximação entre os frigoríficos Estância e Comesul Beef quanto aos tipos de produtos ofertados (maior diversidade de cortes e embalagens) e aos segmentos de mercado (consumidor com disposição a pagar mais por produtos diferenciados). O Frigorífico Carneiro Sul, mesmo atuando neste segmento de mercado através de parceria para a marca Vareio Cortes Seleccionados, atende essencialmente o mercado de carnes de menor valor agregado (carcaças inteiras).

De modo geral, pode-se afirmar que o Frigorífico Estância caracteriza-se por tratar-se de um investimento de agentes que já atuavam no mercado de carne ovina, e, buscando penetrar em um novo nicho desse mercado, iniciaram as atividades de abate e comercialização com significativo impacto no setor do município onde situam-se. Semelhante ao impacto gerado com o início das atividades, o Frigorífico Carneiro Sul, através de um processo de integração vertical à montante da empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul, tornou-se um dos principais abatedouros da região Metropolitana. No caso do Frigorífico Comesul Beef, verificou-se um processo de diversificação da produção, incentivado por um dos sócios diretores, resultando na entrada do mercado de carne ovina como principal abatedouro do país.

Como acenado pela literatura, a estrutura das cadeias de suprimentos refere-se a distribuição das empresas ao longo da cadeia e como são alocados os recursos e realizadas atividades entre elas (ALVES FILHO et al., 2004; COPRA e MEINDL, 2011). Neste sentido, o estudo identificou distintas configurações nas estruturas das cadeias de suprimentos, porém com semelhanças nas estruturas horizontais das cadeias quanto ao número de níveis de membros primários à montante e a jusante das empresas focais, com relativamente poucos níveis em todos os casos estudados.

A amplitude da estrutura das cadeias de suprimentos está diretamente relacionada às estratégias de alinhamento e as formas de relacionamento com os demais membros da cadeia. Nos casos dos Frigoríficos Comesul Beef e Estância, a opção por reduzir o número de

fornecedores mostra-se uma estratégia para reduzir riscos de variação na qualidade e quantidade de suprimentos, mantendo relações diádicas com um único (ou poucos) fornecedores diretos. Porém, apesar da redução do número de fornecedores compartilhar com os princípios da GCS (COOPER e ELLRAM, 1993), não resulta necessariamente em maior grau de coordenação da cadeia, como ocorre nos casos citados.

Desse modo, percebeu-se a existência de estruturas de governança via mercado nas transações à montante em todos os casos, caracterizados pela inexistência de investimentos em ativos dedicados à manutenção das transações, e, frequência recorrente nas transações com o mesmo fornecedor somente pelo Frigorífico Comesul Beef. Por outro lado, novas estruturas de governança nas transações com fornecedores são almejadas em alguns casos. O Frigorífico Carneiro Sul, através de incipiente iniciativa de organização de produtores para oferta regular de animais, corroborando com a estrutura de governança indicada por Viana et al. (2012) como coordenação horizontal, e, o investimento em sistema de confinamento de ovinos pelo Frigorífico Comesul Beef prediz uma estrutura governança mais próxima da integração vertical.

No sentido à jusante das empresas focais, todos os casos apresentaram dois níveis de membros primários antecedentes aos consumidores finais, porém com distinções no perfil dos agentes e nas formas de relacionamentos. Nos frigoríficos Carneiro Sul e Comesul Beef, são adotados como canais de distribuição, essencialmente, empresas distribuidoras de alimentos, e, posteriormente empresas varejistas como açougues, supermercados, entre outros. Sendo que, no caso do Frigorífico Carneiro Sul a principal forma de comercialização da produção é através de distribuidora própria e de parcerias com varejistas, e, o Frigorífico Comesul Beef adota somente a forma de venda direta para poucas distribuidoras de alimentos.

O Frigorífico Estância caracteriza-se pela venda direta para empresas do ramo varejista, apresentando como canal de distribuição intermediário os centros de distribuição da própria empresa, os quais são utilizados como estratégia para redução dos riscos com sazonalidade produtiva e variações na demanda, característicos da ovinocultura gaúcha. Percebe-se assim, significativas diferenças entre as empresas nas formas de distribuição, por um lado, à preferência pela centralização das vendas para poucas empresas pelo Frigorífico Comesul Beef, e, nos demais casos a opção pela venda direta ao segmento varejista, destacando-se os investimentos no nível de serviço de distribuição pelo Frigorífico Carneiro Sul.

Verificou-se ainda, nos três casos, a recorrência na frequência das transações de vendas, com entregas semanais para a quase totalidade de clientes entrevistados. Acrescido dos investimentos em ativos específicos, identificados em entrevista com cliente do Frigorífico Carneiro Sul (propaganda, treinamento de funcionários e instalações apropriadas para manuseio

de carne ovina), percebe-se a existência de uma estrutura de governança especializada para as transações entre as partes, como indicado por Williamson (2012) quando ocorrerem investimentos em ativos dedicados e mantidos pela recorrência das transações.

Nos casos dos Frigoríficos Comesul Beef e Estância, devido a não identificação de investimentos em ativos dedicados, entende-se que a estrutura de governança eficiente para as transações com clientes trata-se da governança de mercado, via contratação clássica. Mesmo assim, verificou-se que reputação, gerada em grande medida pela recorrência das transações, é utilizada nas relações entre as empresas e seus clientes como mecanismos de manutenção e garantia das transações.

Em relação a dimensão estratégica da GCS, observaram-se semelhanças em todas as empresas estudadas quanto a percepção de estarem inseridas em uma cadeia (visão sistêmica), com a necessidade de alinhamento com os demais membros para ganhos de competitividade. Assemelham-se os Frigoríficos Comesul Beef e Estância quanto ao foco em segmentos de mercado de maior valor agregado, onde, nos dois casos notam-se dentre os objetivos e ações estratégicas o desenvolvimento de marca, existência de *mix* de produtos, e, no caso da empresa Comesul Beef, iniciativas de desenvolvimento de novos produtos de carne ovina.

A prioridade dos objetivos estratégicos relativos a velocidade e confiabilidade evidenciam-se no caso do Frigorífico Carneiro Sul através das ações voltadas às operações logísticas de transporte (investimentos na aquisição e manutenção de frota própria e entregas diárias), de elaboração de parcerias com clientes, e, de gestão de estoques de clientes. Os principais elementos empíricos sobre a configuração das cadeias de suprimentos estudadas são expostos no Quadro 6.1.

Quadro 6.1 – Análise conjunta dos estudos de caso.

Elementos verificados	Frigorífico Estância	Frigorífico Comesul Beef	Frigorífico Carneiro Sul
Características Gerais			
Localização	Santana do Livramento	Pântano Grande	Sapiranga
Tempo	Menos de 1 ano	10 anos	4 anos
Tipo de inspeção	SIM/SISBI	SIF	CISPOA
Dedicação	Exclusivo ovinos	Ovinos e Bovinos	Exclusivo ovinos
Principais produtos	Cortes resfriados e congelados	Cortes resfriados e congelados	Carcaças inteiras e cortes congelados
Mercados atendidos	Mercado local; Região Metropolitana; Outros estados.	Região Metropolitana; Outros estados.	Região Metropolitana; Região da Serra; Região do Litoral.
Dimensão Estrutural da GCS			
Estrutura horizontal	2 níveis à montante; 3 níveis à jusante.	4 níveis à montante; 3 níveis à jusante.	3 níveis à montante; 3 níveis à jusante.
Membros à montante	Produtores rurais; Fornecedores de insumos.	Empresa compradora; Corretores; Produtores rurais; Fornecedor de insumos.	Corretores; Produtores rurais; Fornecedor de insumos.
Membros à jusante	Centros de distribuição; Açougues; Supermercados; Restaurantes; Consumidores finais.	Hipermercado; Distribuidoras de carnes; Açougues; Churrascarias; Supermercados; Consumidores finais.	Distribuidoras de alimentos; Supermercados; Açougues; Restaurantes; Consumidores finais.
Tipo de transporte	Frota própria no suprimento; Frota terceirizada na distribuição.	Frota terceirizada no suprimentos e na distribuição.	Frota própria no suprimento e na distribuição.
Dimensão Estratégica da GCS			
Visão estratégica	Foco em mercados segmentados; Visão sistêmica; Informalidade como entrave; Visão de liderança da cadeia; Busca conhecer o consumidor final.	Elaboração de planejamento estratégico; Visão sistêmica; Visão de liderança; Produção diversa como entrave; Sem conhecimentos sobre consumidor final.	Visão sistêmica; Estratégias contingenciais; Visão de integração da cadeia; Foco nos serviços de atendimento aos clientes (logística);
Principais objetivos e ações estratégicas	Número restrito de fornecedores; Pagamento diferenciado por categoria animal; Desenvolvimento de marca; Estoques de segurança em CD; Estoques próximos aos principais mercados; <i>Mix</i> de produtos; Parceria com clientes.	Inspeção SIF; Redução de fornecedores; Alta escala de abates; Desenvolvimento de marca; Redução de clientes; <i>Mix</i> de produtos; Desenvolvimento de novos produtos; Otimização da rotina de abates; Economia de escala.	Serviço de inspeção estadual; Padronização de carcaças ofertadas; Frotas próprias; Entrega diária de produtos; Parceria comercial para cortes; Planejamento e controle do estoque de clientes; Redução de custos logísticos.
Dimensão Relacional da GCS			
Especificidade ativos	Sem investimentos em ativos específicos;	Sem investimentos em ativos específicos;	Baixo investimento para transações à jusante;
Frequência transações	Compras ocasionais; Vendas recorrentes.	Compras recorrentes; Vendas recorrentes.	Compras ocasionais; Vendas recorrentes.
Compartilhamento informações	Informal; Relacionadas aos pedidos.	Informal; Relacionadas aos pedidos.	Informal; Dados de estoques de clientes.
Estrutura de governança	Via mercado à montante e à jusante.	Via mercado à montante e à jusante.	Via mercado à montante; Híbrida à jusante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se um amplo número de informações específicas de cada caso obtidas na pesquisa, possibilitando uma visão mais detalhada das particularidades das cadeias de suprimentos, e, conseqüentemente a verificação da heterogeneidade existente no interior da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul. Aspectos relevantes em relação às diferenças entre os casos são destacados nas informações presentes no quadro acima, onde é possível perceber frigoríficos localizados em diferentes regiões, variados em termos de porte e tipo de inspeção, com foco em mercados distintos e com objetivos estratégicos voltados à obtenção de vantagens competitivas em fatores díspares.

Verificam-se também aspectos que aproximam as configurações das cadeias de suprimentos das empresas analisadas. A extensão da estrutura horizontal das cadeias, com quantidade similares de membros à montante e à jusante, e, com formas de relacionamentos com fornecedores e clientes parecidas entre os casos caracterizam um determinado padrão de comportamento existente no setor. Dessa forma, considerando as semelhanças e diferenças presentes nas cadeias de suprimentos do segmento frigorífico da ovinocultura do Rio Grande do Sul, divergindo, em grande medida, da forma como o setor é indicado pela literatura da área, pode-se afirmar não haver um único padrão norteador da configuração das cadeias de suprimentos das empresas frigoríficas.

Além de investigar a configuração das cadeias de suprimentos dos frigoríficos de ovinos no Rio Grande do Sul, este trabalho se propôs a examinar a vinculação destas distintas formas interorganizacionais frente aos requisitos do mercado consumidor. Para tanto, buscou-se verificar a adequabilidade da metodologia proposta por Slack et al. (2009), denominada matriz importância-desempenho, no estudo das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico.

Partindo da percepção dos clientes das empresas focais acerca da importância atribuída à um conjunto de fatores competitivos (derivados dos objetivos estratégicos da GCS), concomitantemente ao desempenho das empresas nos mesmos quesitos, foi evidenciado que tal metodologia é largamente pertinente ao estudo de organizações do segmento frigorífico. Dessa forma, os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa vieram ao encontro dos aspectos relacionados à dimensão estratégica da GCS, identificados nas configurações das cadeias de suprimentos.

No caso do Frigorífico Estância, estudo com maior quantidade de dados para composição da matriz importância-desempenho, foi possível identificar tanto as relações existentes entre os resultados da matriz com o estudo de caso, como as nuances entre diferentes segmentos de clientes. Em uma primeira análise observou-se que os fatores relacionados aos objetivos estratégicos priorizados pela empresa, como qualidade e flexibilidade, apresentaram

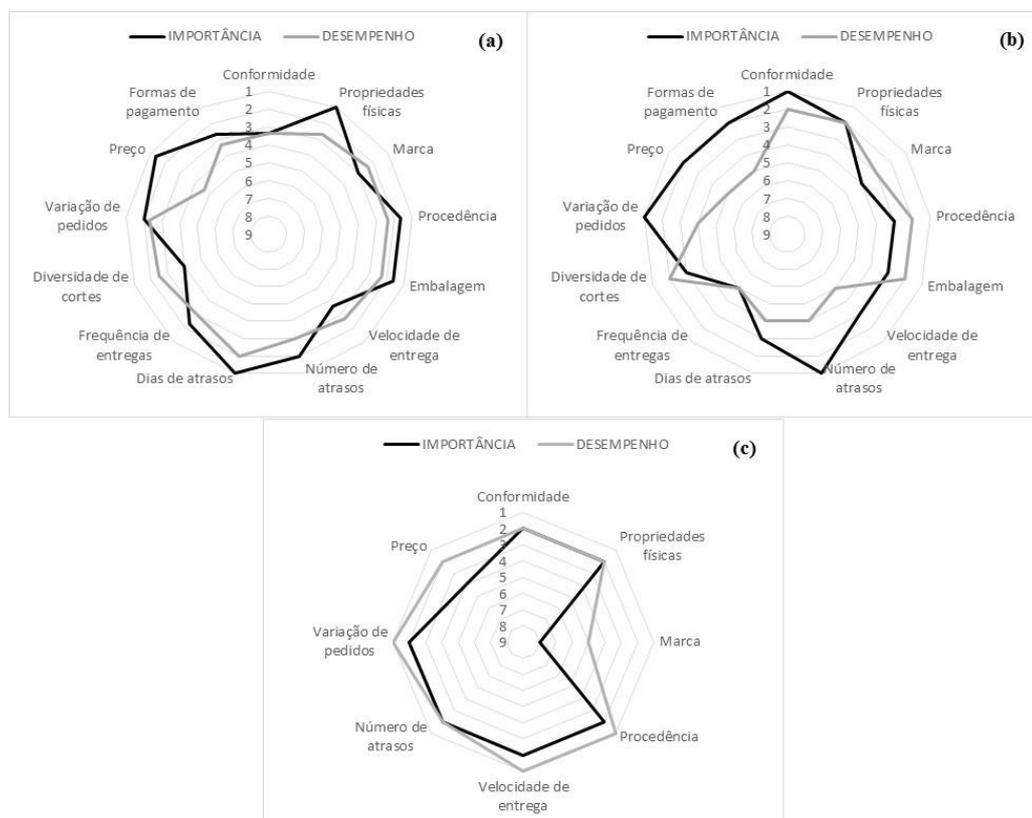
desempenho acima dos níveis considerados importantes pelos clientes em média, por outro lado, fatores relacionados aos objetivos de custos mostraram-se aquém à importância atribuída pelos clientes, corroborando com indicado pela empresa quanto a prioridade de outros fatores em relação aos custos.

Ao analisar comparativamente os resultados entre diferentes clientes do Frigorífico Estância, verificaram-se discrepâncias quanto a importância atribuída aos fatores e o perfil dos clientes, onde, para aqueles que atuam no segmento de serviços, como restaurantes e churrascarias, os fatores com maiores níveis de exigência estão relacionados à qualidade, confiabilidade e custo, e, para os açougues e supermercados, somente o fator custo obteve importância sobressaliente. Nos outros dois casos estudados, frigoríficos Carneiro Sul e Comesul Beef, foi possível verificar a relação entre o desempenho das organizações frente à importância atribuída pelos clientes em determinados fatores competitivos, porém, devido ao restrito número de clientes investigados, as particularidades existentes em diferentes segmentos de clientes não foram observadas.

A partir da elaboração da matriz importância-desempenho do Frigorífico Comesul Beef destacou-se a divergência entre os resultados dos aspectos de custos com as informações levantadas junto à empresa, em que, mesmo o frigorífico indicando uma estratégia de redução de custos, via economia de escala, o desempenho do mesmo nestes termos apresentaram-se inferiores à importância atribuída pelo cliente. Por outro lado, fatores ligados aos objetivos de qualidade e flexibilidade, assim como identificados no estudo da dimensão estratégica da GCS do frigorífico, apresentaram desempenho superior ao esperado pelo mercado consumidor.

Já no caso do Frigorífico Carneiro Sul, apesar da impossibilidade de avaliação dos treze fatores competitivos inicialmente propostos, os resultados da elaboração da matriz apontam para um desempenho superior em todos os grupos de objetivos competitivos, destacando-se aqueles fatores ligados aos objetivos de velocidade, confiabilidade e flexibilidade, corroborando com as estratégias de serviço ao cliente indicadas pelos representantes da empresa. Os investimentos em operações logísticas de transportes, identificados no estudo de caso da empresa Carneiro Sul, realizaram-se quando os fatores com melhores relações de importância e desempenho foram a velocidade de entregas, capacidade de atendimento de variações de pedido e preço do produto. A Figura 6.1 apresenta de forma sintética os resultados obtidos com a aplicação da matriz importância-desempenho nos casos estudados.

Figura 6.1 – Análise conjunta da aplicação da matriz importância-desempenho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

(a) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Estância.

(b) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Comesul Beef.

(c) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Carneiro Sul.

Com base nos resultados apresentados na Figura 6.1 pode-se constatar que, assim como evidenciado nos estudos de casos individualizados quanto às distintas configurações que as empresas frigoríficas assumem em suas cadeias de suprimentos, a percepção dos clientes sobre segmento frigorífico indica haver uma diversidade relações entre os fatores considerados importantes para o mercado consumidor e o desempenho das empresas fornecedoras de carne ovina. Fortalecendo assim a proposição de adequabilidade do uso da matriz importância-desempenho na análise do segmento frigorífico, sendo um instrumento útil para verificação da conformação de estratégias de gestão da cadeia de suprimentos frente aos requisitos do mercado consumidor.

Os resultados possibilitam considerar verdadeiras as assertivas indicadas quanto a heterogeneidade de formas interorganizacionais presentes na ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, onde, apesar de alguns condicionantes comuns aos casos analisados, como a dependência de fatores ambientais e culturais (sazonalidade produtiva e dificuldade de adoção de novas formas de relacionamento com o setor produtivo), verificam-se iniciativas por parte

do segmento frigorífico em adequar as estruturas, estratégias e relações de suas cadeias de suprimentos no intuito de corresponder aos segmentos de mercados em que atuam. Corroborando com estas conclusões, a aplicação da matriz importância-desempenho possibilita visualizar em que medida os intentos de tais iniciativas obtém proveito e quais as principais ações podem vir a serem alteradas para melhor atendimento das necessidades dos clientes do segmento frigorífico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além das conclusões apontadas no capítulo anterior, esta seção propõem-se a indicar as principais considerações sobre a condução desta pesquisa. Assim, inicialmente é destacado a pertinência das principais conclusões desta pesquisa, onde, a partir das informações obtidas no trabalho de campo, pode-se inferir sobre a importância do olhar para o setor ovino sob um prisma mais detalhado, havendo na abordagem da gestão de cadeias de suprimentos um nível mais restrito de análise, condizente com esta necessidade.

O estudo a partir da abordagem da GCS proporciona, neste sentido, uma alternativa àqueles estudos baseados somente em dados agregados do setor, os quais dificultam a percepção da complexidade presente nesta realidade. Da mesma forma, esta abordagem escapa das análises de nível particular, onde não se pode captar os efeitos das ações individuais em relação ao ambiente que circunda o objeto estudado. Conclui-se assim, que a abordagem de cadeias de suprimentos enquadra-se satisfatoriamente nos anseios desta pesquisa tanto por sua especificidade mesoanalítica quanto pela acessível adaptação metodológica.

Em relação ao objetivo central desta pesquisa, de estudar a dinâmica da ovinocultura de corte a partir da configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico do Rio Grande do Sul frente aos requisitos do mercado consumidor, entende-se tê-lo alcançado através dos resultados individuais dos estudos de caso e da análise conjunta dos mesmos, onde, são expostas as particularidades das cadeias de suprimentos de três frigoríficos, e, posteriormente, analisadas as diferenças e semelhanças existentes entre elas. Assim, pode-se visualizar a presença concomitante de novas e antigas empresas atuando no mercado de carne ovina, com estratégias de acesso à segmentos de mercados semelhantes porém com diferenças significativas em termos de porte, entre outras nuances percebidas no setor estudado.

Os propósitos específicos da dissertação foram da mesma forma atingidos, onde, além das particularidades observadas nas diferentes cadeias de suprimentos, alguns aspectos comuns foram identificados entre os casos, o que sugere a existência de fatores norteadores à configuração das cadeias de suprimentos, porém, sem conformar um padrão de funcionamento para o segmento frigorífico. Além deste, o intento em verificar a adequabilidade de uma metodologia para avaliação das cadeias de suprimentos frente ao mercado consumidor obteve êxito na execução da pesquisa, resultando, além da validação de tal metodologia no âmbito do segmento frigorífico, esta possibilitou melhor compreensão dos segmentos de mercado analisados e a visualização do desempenho das empresas frente aos requisitos dos consumidores.

Em termos metodológicos, a utilização do método de estudo *multicasos* proporcionou maior aprofundamento na compreensão da realidade pesquisada, devido ao volume e riqueza das evidências obtidas. O emprego de distintos instrumentos de coleta de dados (entrevistas, questionários, observação direta, documentos e banco de dados oficiais), a abrangência das fontes (representantes dos frigoríficos, clientes diretos, fornecedores diretos e representantes de órgãos oficiais) e a amplitude geográfica das organizações pesquisadas (entrevistas e questionários aplicados com indivíduos de seis municípios do Rio Grande do Sul), propiciaram evidenciar particulares empíricas sobre a ovinocultura gaúcha além dos objetivos de cunho teórico-metodológico propostos.

Entende-se, dessa forma, que este estudo traz como principais contribuições: (i) a ampla quantidade de evidências empíricas acerca do cenário atual da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, onde pode-se identificar uma variedade de cenários; (ii) a identificação da heterogeneidade na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico, essencialmente a partir das dimensões da gestão das cadeias de suprimentos e suas interrelações com o ambiente; e, (iii) a adequação da metodologia da matriz importância-desempenho na análise das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico frente aos requisitos do mercado consumidor, possibilitando ainda o conhecimento apurado das distinções entre os segmentos de clientes.

Por fim, são expostas as limitações e sugestões para pesquisas futuras derivadas deste estudo. Uma das limitações identificadas no decorrer da pesquisa diz respeito à amplitude de casos estudados, mesmo considerando os critérios utilizados na seleção e a quantidade casos estudados, a pesquisa carece de um número maior de empresas focais analisadas a fim de evidenciar a existência de padrões que orientem a configuração das cadeias de suprimentos. Além desta, o restrito número de questionários aplicados junto aos clientes das empresas focais, principalmente nos casos dos frigoríficos Comesul Beef e Carneiro Sul, acarretou no comprometimento, em grande medida, dos resultados em relação à análise das diferenças existente entre os segmentos de clientes dos frigoríficos. As exigências em termos de tempo e as restrições de recursos disponíveis para pesquisa de campo acarretaram nas limitações de quantidade de casos investigados.

Aconselha-se, neste sentido, a ampliação do escopo de casos a serem estudados no âmbito da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, visando, em um primeiro momento, a validação das categorias analíticas propostas neste estudo como forma de identificar a configuração das cadeias de suprimentos, e, conseqüentemente, a comparação de um maior número de casos investigados a fim de evidenciar um padrão norteador das cadeias de

suprimentos do segmento frigorífico. A replicação da pesquisa sobre a metodologia de análise de importância-desempenho junto a um maior número de empresas do segmento da distribuição e varejo mostra-se essencial para análise do desempenho do setor frente aos requisitos dos consumidores finais, porém, a verificação anterior dos fatores competitivos a serem investigados mostra-se também pertinente para continuação da pesquisa.

Ampliar o entendimento da realidade do setor ovino, através de uma abordagem aprofundada e sistêmica mostra-se um caminho profícuo para aqueles interessados nos estudos sobre o agronegócio da carne ovina, assim como sobre desenvolvimento da ovinocultura. A utilização de uma abordagem sistêmica voltada ao estudo das dinâmicas interorganizacionais, concomitante ao uso de métodos que propiciam maior aprofundamento da realidade estudada, foi possível a partir deste estudo. A possibilidade de compreender a complexidade existente na realidade de um setor, sem perder a noção do mesmo como um todo são possíveis de observar nos resultados desta dissertação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. C. A.; SOBRAL, L. A.; ARES, G.; DELIZA, R. Understanding consumers perception of lamb meat using free. **Meat Science**. v. 117, p. 68-74, 2016.
- ANJOS, F. S.; SILVA, F. N.; POLLNOW, G. E. O sinuoso caminho de construção da qualidade na ovinocultura pampiana: O caso do cordeiro Herval Premium. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v.24, n.1, p.287-310, 2016.
- ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; NETO, M. S.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Revista Gestão e Produção**, v.11, n.3, p.275-288, 2004.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas dos sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul. Tese (Programa de Pós Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.
- ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – AL. Lei Nº 11.169, de 08 de junho de 1998. Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da carne ovina, lã e seus derivados, cria o Fundo de Desenvolvimento da Ovinocultura do Estado - FUNDOVINOS, introduz modificações na Lei nº 8.109, de 19 de dezembro de 1985, que dispõe sobre a Taxa de Serviços Diversos, e dá outras providências. **Gabinete de Consultoria Legislativa**. Palácio do Piratini, Porto Alegre, RS, 08 de junho de 1998.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE CORRIEDALE – ABCC. **Carne Corriedale certificada faz novas parcerias**. Disponível em: <<http://www.abccorriedale.com.br/noticia.php?noticiaId=183>>. Acesso em: 23/06/2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE OVINOS – ARCO. Mercado aquecido estimula a produção de cordeiros. **Arco Jornal**, Rio Grande do Sul, p. 3, mai. 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE OVINOS – ARCO. Programa Cordeiro de Qualidade realiza primeiro abate em Pantano Grande, RS. **Arco Jornal**, Rio Grande do Sul, p. 6, jan. 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE OVINOS – ARCO. **Histórico ARCO Ovinos**. 2016a. Disponível em: <<http://www.arcoovinos.com.br/>>. Acesso em: 17/06/2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE OVINOS – ARCO. **Sindicato Rural de Santana do Livramento (RS) e produtores rurais estão preocupados com a invasão de Javalis na fronteira**. 2016b. Disponível em: <<http://www.arcoovinos.com.br/sitenew/index.asp?pag=1ecodi=657>>. Acesso em: 10/04/2016.
- ARGENTA, C.; RAMOS, T. J. F.; GOULARTE, J. L. L. A inovação como estratégia de produção e comercialização de carnes de ovinos: Um estudo de caso na empresa Divisa

Comércio de Carnes Ltda. In: **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador/BA, 2013.

BALLOU R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, v.19, n.4, p.332-348, 2007.

BARCHET, I. **Avaliação da competitividade da cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOFILL, F. J. **A reestruturação da ovinocultura gaúcha**. Guaíba: Livraria e Editora Agropecuária, 1996.

BORTOLI, E.C. **O mercado de carne ovina no Rio Grande Do Sul sob a ótica de diversos agentes**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Agronegócios), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

BORTOLI, E.C.; BARCELLOS, J.O.J.; CEOLIN, A.C. et al. Caracterização do consumidor de carne ovina na cidade de Porto Alegre. **Revista do CCEI**, v.13, n.24, p.28-35, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**, São Paulo, Editora Atlas, 2009.

CANOZZI, M. E. A. et al. Caracterização da cadeia produtiva da carne ovina no Rio Grande do Sul, Brasil. **Pesquisa Agropecuária Gaúcha**, Porto Alegre, v.19, n.1/2, p.130-139, 2013.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

COELHO, C. N. 70 anos de Política Agrícola no Brasil (1931-2001). In: **Revista de Política Agrícola**. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ano X – Nº 03 – Jul-Ago- Set, 2001.

COMESUL BEEF. **Dados da empresa** (site do Frigorífico Comesul Beef). Disponível em: <http://comesulbeef.com.br/empresa/>>. Acesso em: 16/06/2016.

COOPER, M. C.; ELRRAM, L. M. Characteristic of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.4, n.2, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed., Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals). **Supply chain management/Logistics Definitions**. 2015. Disponível em: <[http:// http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions](http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions)>. Acesso em: 05 fev. 2015.

CENTRO DE TECNOLOGIA EM PECUÁRIA – CTPEC. **Boletim da pecuária**. 24ª edição, junho de 2016. Disponível em: <<http://porteiiras.s.unipampa.edu.br/ctpec/files/2014/11/24º-BP-Junho-1.pdf>>. Acesso em: 20/08/2016.

ELLRAM, L. M.; COOPER, M. C. Supply Chain Management: It's all about journey, not the destination. **Journal of Supply Chain Management**. V.50, n.1, 2014.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Ed. Singular,1997.

FELICE, Â.; MACIEL, R. G.; VIANA, J. G. A. Produção de carne ovina no Rio Grande do Sul: Análise de tendência e sazonalidade produtiva. In: III SALÃO INTERNACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UNIPAMPA, 2011, Uruguaiana. **Anais...** Uruguaiana: SIEPE, 2011. CD-ROM.

FIGUEIREDO, Osorio Santana. **Cooperativa rural gabrielense: 50 anos de história, as charqueadas gabrielenses**. Porto Alegre: Editora Metrópole, 1985.

FORSMAN, S. e PAANANEN, J. Customer value creation in the short food supply chain: theoretical aspects and explorative findings. In: TRIENEKENS, J. H.; OMTA, S. W. F. (eds.). Paradoxes on food chains and networks. Agricultural University – Management Studies Group Wageningen University. In: **Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Networks Management in Agribusiness and the Food Industry**. Noordwijk, 06-08 june 2002. Wageningen: The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, p. 153-163, 2002.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, v.8, n.2, p.07-22, 2011.

GIANLOURENÇO, V. K. **Produção de carne ovina pode ser mais rentável que bovina**. São Paulo: SEBRAE, 26 de março, 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/165-produtos-online-administracao/publicacoes/artigos/803-producao-de-carne-ovina-pode-ser-mais-rentavel-que-bovina>>. Acesso em: 20/03/2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, v.7, n.1, p.63-80, 1996.

HOLANDA JUNIOR, E. V.; SÁ, J. L.; ARAÚJO, G. G. L. **Articulação dos segmentos da cadeia produtiva de caprinos e ovinos: Os fluxos alternativos de comercialização**. Disponível em: <http://www.cpatsa.embrapa.br/public_eletronica/downloads/OPB988.pdf>. Acesso em: dez., 2015.

IAGLA. **Linha de cordeiros congelado da Vareio**. Disponível em: <<http://www.iagla.com.br/marcas/vareio>>. Acesso em: 01/09/2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, PESQUISA PECUÁRIA MUNICIPAL – IBGE/PPM. **Efetivo do rebanho ovino**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=3939&z=t&o=24&i=P>>. Acesso em: 20/08/2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Utilização das terras dos estabelecimentos agropecuários. In: **Censo Agropecuário de 2006: Resultados preliminares**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

JORIS, J. L.; VILPOUX, O. F. Transação entre produtores e frigoríficos no setor de ovinos no estado de Mato Grosso do Sul: Uma abordagem pela Economia dos Custos de Transação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.15, n.2, p.220-234, 2013.

KAMPSTRA, R. P.; ASHAYERI, J.; GATTORNA, J. L. Realities of supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, v.17, n.3, p.312-330, 2006.

KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, n.2, 1998.

MACIEL, R.G; VIANA, J.G.A. Comportamento do consumidor de carne ovina: Análise comparativa entre regiões do Rio Grande do Sul. **Revista do CCEI**, v.17, n.31, 2013.

MACIEL, R.G.; SILVEIRA, V.C.P.; VIANA, J.G.A. Aspectos relacionados a sazonalidade do mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul. In: **51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Belém/PA, 2013.

MALHEIROS, M. A. C. **O uso das estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura: o elo do produtor**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTE, A. et al. Mercado de cadeias curtas na pecuária familiar: Um processo de realocização no território do Alto Camaquã no Rio Grande do Sul/Brasil. **Redes (online)**. V.21, n.3, p.137-158, 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOPOULOS, A.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V.; MANOS B. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.12, n.3, p.177-186, 2007.

MENTZER, J. T.; DE WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, 2001.

MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply Chain Management and its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management, **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.31-46, 2008.

MERCIO, T.Z. **O comportamento do consumidor de carne ovina e sua percepção de qualidade por meio de pistas e atributos**. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Agronegócios), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Brasil: Rebanho ovino – Efetivo por Unidade de Federação**. Disponível em: <WWW.agricultura.gov.br>. Acesso em: 14 de outubro de 2015.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI-POA)**. 2016a. Disponível em: < http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/animal/produto-final/sisbi>. Acesso em: 15 de maio de 2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **Identificação dos estabelecimentos aprovados SISBI-POA**. 2016b. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Aniamal/Sisbi/Planilhas%20de%20Cadastro%20PLANILHAS%20CADASTRO%20GERAL%20SISBI%20-%20Sant'ana%20do%20Livrimento%2009_06_2016.xls>. Acesso em: 15/05/2016.

PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B.; BEGNIS, H. S. M. Cadeia(s) de agronegócio: Objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba. **Anais...**, Curitiba, 2004.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S. B. Strategic choice along the vertical coordination continuum. **International Food and Agribusiness Management Review**, 2001.

PORTO, R.G.; KOHLS, V.K; RIGATTO, P. Perfil e hábitos do consumidor final de carnes em Pelotas-RS. **REAd**, v.12, n.6, nov./dez., 2006.

RAMOS, P. (organizador). **Dimensões do agronegócio brasileiro: Políticas, instituições e perspectivas**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2007.

RECEITA FEDERAL – RF. **Comprovante de inscrição e situação cadastral – Frigorífico Estância Ltda.** 2016a. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp>. Acesso em: 14/05/2016.

RECEITA FEDERAL – RF. **Comprovante de inscrição e situação cadastral – Comesul Beef Agro Industrial Eireli.** 2016b. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp>. Acesso em: 21/07/2016.

RECEITA FEDERAL – RF. **Comprovante de inscrição e situação cadastral – Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda.** 2016c. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp>. Acesso em: 17/08/2016.

REYS, M.A.; SILVEIRA, V.C.P.; VIANA, J.G.A. et al. Atributos de importância na compra de carne ovina pelos consumidores de Santa Maria, RS. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.3, n.2, p.31-40, mai./ago., 2010.

RODRIGUES, A. D.; AUGUSTO, L.; BARCELOS, B.; GAMEIRO, A. H. Formas de governança nas transações entre ovinocultores e frigoríficos no estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, v.43, n.3, p.35-43, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, D. V.; AZAMBUJA, R. M.; VIDOR, A. C. **Dados populacionais do rebanho ovino gaúcho**. Disponível em: <http://www2.agricultura.rs.gov.br/uploads/1294316729Dados_populacionais_do_rebanho_ovino_gaucha.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2015.

SANTOS, A.P.; DE BORTOLLI, E.C.; OLIVEIRA, T.E. et al. Perfil dos consumidores porto-alegrenses de carne ovina. In: **Congresso ZOOTEC**, João Pessoa, 2008.

SCHROEDER, R. G. **Operations Management: Contemporary Concepts and Cases**. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

SECRETARIA DA AGRICULTURA PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL – SEAPI. **Levantamento pecuário gaúcho**. 2012. Disponível em: <http://www.dda.agricultura.rs.gov.br/conteudo/3181/?Secretaria_da_Agricultura_divulga_dados_do_Levantamento_Pecu%C3%A1rio_2012_do_RS>. Acesso em: 13/04/2016.

SECRETARIA DA AGRICULTURA PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL – SEAPI. **Programa Estadual de Sanidade dos Ovinos – PROESO**. Disponível em: <http://www.dda.agricultura.rs.gov.br/conteudo/4690/?PROESO_-_Programa_Estadual_de_Sanidade_Ovina>. Acesso em: 12/06/2016.

SILVA, A. P. S. P.; SANTOS, D. V.; KOHEK JR., I.; MACHADO, G.; HEIN, H. E.; VIDOR, A. C. M.; CORBELLINI, L. G. Ovinocultura do Rio Grande do Sul: Descrição do

sistema produtivo e dos principais aspectos sanitários e reprodutivos. **Pesquisa Veterinária Brasileira**, v.33, n.12, 2013.

SILVEIRA, H. S. **Coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura: O caso do Conselho Regulador Herval Premium**. 2005. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégia de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SÓRIO, A. **Sistema agroindustrial da carne ovina: O exemplo do Mato Grosso do Sul**. Passo Fundo: Méritos, 2009.

SÓRIO, A.; RASI, L. Ovinocultura e abate clandestino: Um problema fiscal ou uma solução de mercado? **Revista de Política Agrícola**. Ano XIX, nº1, 2010.

SOUZA, E. Q. **Análise e segmentação de mercado na ovinocultura do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade Federal de Goiás, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SPORLEDER, T. L.; BOLAND, M. A. Exclusivity of Agrifood Supply Chains: Seven Fundamental Economic Characteristics. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.14, n.5, 2011.

STORTI, A. T.; VIEIRA, L. M. Relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais de uma multinacional: O caso do Marfrig em suas unidades na Argentina, Brasil e Uruguai. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.8, n.4, p.61-82, 2013.

VIANA, J. G. A. **Evolução da produção ovina no Rio Grande do Sul e Uruguai: Análise comparada do impacto da crise da lã na configuração do setor**. Porto Alegre, Tese (Doutorado em Agronegócios) – UFRGS, 2012.

VIANA, J. G. A. **Governança da Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Estudo de Caso à luz dos Custos de Transação e Produção**. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. Cadeia Produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul: Um estudo descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 2, nº 1, p. 9-20, jan./abr. 2009.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P.; ARBAGE, A. P.; MACHADO, J. A. D. Governance and transaction costs in the sheep production chain in Rio Grande do Sul, Brazil. **African Journal of Business Management**, v.6, n.11, p.4376-4385, 2012.

VIANA, J. G. A.; SPOHR, G. Evolução Histórica da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Comportamento do Rebanho Ovino e Produção de Lã de 1980 a 2007. In: **47 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, Porto Alegre, 2009.

VIANA, J.G.A.; REVILLION, J.P.P.; SILVEIRA, V.C.P. Alternativa de estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v.9, n.1, p. 187-210, 2013.

VIEIRA, G. V. N.; SANTOS, V. T. **Criação de Ovinos e suas enfermidades**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1967.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo**. São Paulo: Pezco Editora, 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost Economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v.22, n.2, p.233-261, 1979.

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

WHEELWRIGHTS, S. C. Manufacturing strategy: Defining the missing link. **Strategy Management Journal**, v.5, p.77-91, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHANG, X.; ARAMYAN, L. H. A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. **China Agricultural Economic Review**, v.1, n.2, p.136-154, 2009.

ZERO HORA – ZH. **Abate clandestino de ovinos chega a 92% no Brasil**. 2012. Disponível em: <zerohora.clicrbs.com.br/rs/.../abate-clandestino-de-ovinos-chega-a-92-no-brasil-3825590.html?imp...>. Acesso em: 03/07/2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre-Docência – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: Um olhar além dos mercados. In: 43 Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, **Anais....** Ribeirão Preto: FEARP- USP, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WAQUIL, P. D. et al. **Pecuária familiar no Rio Grande do Sul: História, diversidade social e dinâmicas de desenvolvimento**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FRIGORÍFICOS

Data da entrevista: ____/____/____

Nome do entrevistado: _____

Cargo/Função: _____

Tempo de empresa: _____

Pode comentar sobre o histórico e as principais atividades da empresa (principais produtos comercializados, categorias de ovinos abatidos, capacidade e volume de abates, tipo de inspeção)?

Como você vê o cenário do mercado de carne ovina nos próximos anos? Acredita que existe uma visão comum entre os agentes da cadeia?

Quanto a estrutura da cadeia que se insere o frigorífico, como se caracterizam os fornecedores e clientes (quant., tipo, localização, representatividade)?

Existe alguma entidade/organização que dá suporte com fornecimento de conhecimento, serviços ou recursos ao funcionamento da cadeia? Comente.

A empresa possui conhecimento sobre os consumidores de carne ovina? Como obtêm essas informações e porquê?

Existe a preocupação em ofertar produtos de melhor qualidade? Como a empresa busca alcançar este objetivo? É possível manter a qualidade ao longo do ano?

A empresa possui alguma estratégia para obter vantagens de velocidade e confiabilidade de entrega? Como é feita?

Existe interesse em manter relações de longo prazo com fornecedores e clientes? Quais fatores auxiliam e/ou limitam nesse processo?

Como é realizado o fluxo de informações na cadeia (frequência e confiabilidade)? São repassadas informações aos produtores (sobre os animais e assistência técnica)? São recebidas informações dos clientes (sobre o mercado)?

Existe alguma relação contratual (formal ou informal) com os produtores e clientes?

Qual a frequência das transações com o mesmo fornecedor/cliente?

A distância dos fornecedores e cliente influencia na comercialização?

Existe algum tipo de investimento (equipamentos, instalações, funcionários, publicidade) específico para uma determinada transação?

Como são definidos o padrão do produto, preço, regularidade e prazos de entrega?

É pago algum tipo de bonificação aos produtores que atendem a determinados requisitos?
Porquê?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FORNECEDORES

Data da entrevista: ____/____/____

Nome do entrevistado: _____

Propriedade/Empresa: _____

Comente sobre as atividades desenvolvidas na propriedade, com ênfase na produção de ovinos (tempo, principal atividade, área total e destinada, tamanho de rebanhos, etc.).

Como é realizada a comercialização dos ovinos? (Frequência, existência de contratos, existência de exigências pelo frigorífico, categorias animais).

Existe algum investimento específico na produção de ovinos para a comercialização? Quais?

Atualmente existem ações conjuntas com a indústria a fim de organizar a cadeia? Qual sua visão futura do mercado de carne ovina?

A proximidade com o frigorífico influencia na comercialização?

Faz parte de alguma organização de produtores? Esta influência de alguma forma na produção/comercialização dos animais?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES

Data da entrevista: ____/____/____

Nome do entrevistado: _____

Cargo/função: _____

Tempo na empresa: _____

Comente sobre as transações com o frigorífico?

Quais os produtos comercializados do frigorífico?

Existe algum tipo de contrato (formal ou informal) com o frigorífico?

Qual a frequência de compras dos produtos?

Como é feita a seleção dos fornecedores de carne ovina? O frigorífico apresenta alguma vantagem em termos de qualidade, custo, velocidade, confiabilidade em relação aos demais fornecedores?

Algum investimento é realizado para iniciar ou manter transações com o frigorífico?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Assinale as opções abaixo de acordo com sua percepção da **importância** em relação aos fatores que influenciam na comercialização de carne ovina. Considere a escala de 1 (fornece vantagem crucial) à 9 (nunca considerado) de acordo com a classificação indicada.

Fatores	Importância	
	(nunca considerado)	(vantagem crucial)
Produto de acordo com o solicitado	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Propriedades físicas/organoolépticas (sabor, cor, aroma, etc.)	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Existência de marca	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Identificação de procedência	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Embalagem	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Velocidade na entrega do produto	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Número de atrasos nos pedidos	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Dias de atraso nos pedidos	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Frequência de entregas	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Diversidade de cortes	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Capacidade de atender variação no volume de entrega	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Preço	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Formas de pagamento	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _

Assinale as opções abaixo de acordo com sua percepção do **desempenho** do Frigorífico ____ em relação aos frigoríficos concorrentes na oferta de carnes. Considere a escala de 1 (consideravelmente melhor que a concorrência) à 9 (consideravelmente pior que a concorrência) de acordo com a classificação indicada.

Fatores	Desempenho	
	(pior que a concorrência)	(melhor que a concorrência)
Produto de acordo com o solicitado	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Propriedades físicas/organolépticas (sabor, cor, aroma, etc.)	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Existência de marca	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Identificação de procedência	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Embalagem	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Velocidade na entrega do produto	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Número de atrasos nos pedidos	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Dias de atraso nos pedidos	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Frequência de entregas	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Diversidade de cortes	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Capacidade de atender variação no volume de entrega	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Preço	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Formas de pagamento	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _
Outro:	_ _ _ _ _	_ _ _ _ _