



## **CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCULTURA EM MATO GROSSO DO SUL: UMA ANÁLISE DE SEU SISTEMA DE COORDENAÇÃO AGROINDUSTRIAL**

**LEANDRO PESSOA LUCENA; IDO MICHELS; MARCELO PLENS;  
THIAGO CASTILHO CLEMENTE; KAROLINE FERREIRA KINOSHITA;**

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE DRACENA - CESD**

**DRACENA - SP - BRASIL**

**lepecena@uol.com.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias  
Agroindustriais**

**Cadeia Produtiva da Ovinocultura em Mato Grosso do Sul: Uma Análise de seu  
Sistema de Coordenação Agroindustrial**

**Grupo de Pesquisa: Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas  
Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais**

### **Resumo**

No intuito de aprofundar e enriquecer os conhecimentos sobre a Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Estado de Mato Grosso do Sul, o *paper* tem como objetivo entender as relações entre os diversos elos desta cadeia, tendo em vista a visão do todo (ou visão sistêmica), bem como à importância de sua coordenação para os agentes envolvidos. Para tanto, procurou-se avaliar as perspectivas de mercado, avaliando as estratégias comerciais adotadas pelos produtores rurais e o seu relacionamento com os demais agentes do setor produtivo. Já num segundo plano, uma análise formal das relações contratuais do setor agroindustrial e seus relativos poderes de barganha junto a fornecedores e clientes. E por último uma apreciação analítica dos consumidores finais (bares, restaurantes e população) no que corresponde seu grau de aceitação aos produtos advindos da ovinocultura. Em síntese este trabalho refere – se a resultados de um trabalho de dissertação que teve como base metodológica a pesquisa de cunho qualitativo e quantitativa, exploratório descritivo, no qual foram feitas entrevistas seguindo um roteiro semi-estruturado com observação sistemática, junto a produtores,

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

beneficiadores e consumidores, definidos através de uma amostra probabilística por tipicidade.

**Palavras-chaves:** Cadeia Produtiva, Ovinocultura, Sistema Agroindustrial de Coordenação.

### **Abstract**

In the intention of to deepen and to enrich the knowledge on the Productive Chain of sheep in the State of Mato Grosso do Sul, the paper has as objective understands the relationships among the several links of this chain, tends in view the vision of the whole (or systemic vision), as well as to the importance of his/her coordination for the involved agents. For so much, it tried to evaluate the market perspectives, evaluating the commercial strategies adopted by the rural producers and his/her relationship with the other agents of the productive section. Already in a second plan, a formal analysis of the contractual relationships of the section agribusiness and their relative bargaining powers close to suppliers and customers. And for I finish an analytical appreciation of the final consumers (bars, restaurants and population) in what it corresponds his/her acceptance degree to the products advents of the sheep. In synthesis this work refers. if to resulted of a dissertation work that had as methodological base the qualitative and quantitative stamp research, of descriptive exploratory character, in which you/they were made interviews following an itinerary semi-structured with systematic observation, close to producers, beneficent and defined consumers through a sample probabilistic for Typical.

**Key Words:** Productive chain, sheep culture, System Agribusiness of Coordination.

### **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente a ovinocultura é uma atividade econômica explorada em todos os continentes, estando presentes em ecossistemas com os mais diversos climas, solos e vegetação. Contudo, sua exploração apresenta ganhos expressivos em poucos países, já que, na maioria das nações onde é explorada, a atividade é desenvolvida em sistemas extensivos e com baixo nível de tecnologia (COUTO, 2003).

Porém no caso brasileiro conforme Lucena *et al* (2006) a estabilização econômica advinda do Plano Real e alguns acontecimentos externos e internos de ordem sanitários como: Febre Aviária (Ásia), Mal da Vaca Louca (Europa) e Febre Aftosa (Brasil) têm proporcionado uma maior procura pela carne ovina no mercado doméstico e internacional, dado uma redução da oferta mundial e encarecimento das carnes bovinas e de frango (substitutos próximos).

Estes acontecimentos ao longo dos anos determinaram conseqüências positivas para o mercado interno, principalmente no que corresponde o crescimento da pecuária ovina, apresentando considerável elevação de preços nos últimos dez anos. Atualmente o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA; aponta o Brasil como 14º maior produtor mundial de ovinos com um plantel de 15 milhões de cabeças e com um crescimento anual aproximado de 2,5% ao ano em sua produção.

Embora se deva ressaltar segundo Fonseca & Francelino (2005) como Gagleazzi *et al* (2004), que este alavancamento no setor produtivo da ovinocultura esta amarrado há uma tendência crescente de comercialização em supermercados e restaurantes (Mercado Commoditizado) e de declínio direto do auto-consumo nas propriedades e da



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



comercialização de carne ovina através de feiras e açougues, (*Mercado Spot*). Pois em geral segundo a visão de Michels *et al* (2007) entende que o crescimento do setor da ovinocultura não tenha se concretizado ainda, devido a inúmeras dificuldades enfrentadas pelos produtores: a inexistência de um mercado que seja constante, a dificuldade de uma oferta regular de matrizes para recria, a necessidade de escala para comercialização e a busca por animais jovens por parte dos frigoríficos.

Para Lucena *et al* (2006) a adoção de futuros acordos formais ainda que de maneira tímida tanto no âmbito da comercialização quanto no relacionamento produtor e agroindústria, é o que tem proporcionado uma maior participação da atividade no Estado de Mato Grosso do Sul. Pois com um plantel de aproximadamente 440 mil matrizes ovinas e com um crescimento de (14,02%) no curto período de tempo (2000/2005), fez do Estado Sul-matogrossense o maior em participação entre aqueles da Região Centro Oeste dado o número do rebanho de suas matrizes.

Segundo Nogueira Filho (2003), a atividade de ovinocultura acena com possibilidades reais de se tornar em pouco tempo, um negócio altamente lucrativo, é factível observar pelas vantagens que o agronegócio da ovinocultura apresenta em relação a outras pecuárias, pois o valor de mercado da carne ovina é o dobro da bovina. Em relação ao ciclo de produção da carne ovina, este é quatro vezes mais curto que a bovina. Aquilo que corresponde à eficiência os ovinos são mais hábeis que os bovinos em transformar comida em carne. Um cordeiro ganha 2% do peso vivo ao dia, já um bovino ganha 0,2%. Os ovinos são dez vezes mais eficientes e produtivos, rendendo ao produtor 60% a mais de carne por hectare / ano.

Dado breve contextualização sobre as vantagens do agronegócio da ovinocultura, o trabalho tem como objetivo apresentar o grau de coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura de Mato Grosso do Sul, para tanto o mesmo se estruturou na apresentação de resultados e uma parcial revisão teórica.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Teve como base uma pesquisa exploratória/campo, realizada entre os meses de março a junho do ano de 2007 pautado sob a teoria de Gil (1991); Mattar (1993) onde deve se realizar tal pesquisa quando um tema é pouco explorado ou quando as informações são muito pulverizadas, tornando-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Pois a investigação científica se pautou sob uma análise quali-quantitativa de caráter híbrido, isto é, foi empregado instrumental estatístico na apreciação dos dados da pesquisa empírica. Assim, “o método quantitativo representou em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação errôneas. Possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências” (RICHARDSON, 1999, p. 21).

Já o estudo qualitativo diferenciou por apresentarem um tipo de abordagem que parte do pressuposto de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito entrevistado, há uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Como o estudo de cadeias cada elo é uma ciência, foram desenvolvidos e aplicados dois QUESTIONÁRIOS DE *SURVEY* e dois LEVANTAMENTOS DE EXPERIÊNCIA. Pois os questionários de *survey* tiveram sua aplicação através de pesquisas pessoais junto aos elos dos produtores e consumidores, onde o entrevistado visualizava o questionário e se posicionava face a face com o entrevistador. Pois as questões foram essencialmente fechadas, semi-estruturado, e organizados em blocos. Já em relação a levantamentos de experiência, estes tiveram suas aplicações aos elos de insumos e ao de processamento agroindustrial, onde o entrevistado não visualiza o questionário, no entanto se posiciona face a face com o entrevistador respondendo ordenadamente as indagações sobre o setor.

A escolha de aplicação dos “questionários de survey” nos elos de “produção” e de “consumo final” se caracterizou por ambos possuírem um número amostral de potenciais entrevistados muito expressivos, somado aquém das condições de tempo e orçamentárias do projeto de estudo. Assim utilizou – se uma ferramenta estatística de Amostragem Aleatória Simples que garanti-se a substituição de uma análise censitária por uma análise amostral com níveis de confiabilidade de 95% e apenas 5% de erro estocástico (desvio padrão).

Logo, dos mil e duzentos e quarenta e oito (1248) produtores associados junto a Associação Sul-Matogrossense dos Criadores de Ovinos – ASMACO. Este ferramental estatístico proporcionou chegar ao número aproximado de trezentos e três (303) questionários. No que se refere o comportamento da demanda dos consumidores e da oferta de produtos da ovinocultura em supermercados e hipermercados, foi feito apenas uma pesquisa informal, por consequência de a maioria destes empreendimentos não poderem disponibilizar dados internos de entrada e saída de seus produtos. Porém para formalização da pesquisa, em relação aos consumidores de bares e restaurantes, o mesmo cálculo estatístico a que foi aplicado junto aos produtores foi utilizado junto aos consumidores Sul Matogrossenses, tendo como aplicação quatrocentos (400) questionários.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

De acordo com Batalha (1997), Zylbersztajn e Neves (2000), o conceito de *agribusiness* provém de duas abordagens teóricas, *Commodity System Approach* (CSA), proveniente da escola americana e de *Analyse du Filières*, de origem da escola industrial francesa. Para este estudo, adota-se o conceito de cadeia produtiva baseado sob a essência teórica do agronegócio como sendo uma sucessão de atividades produtivas, interligadas entre si, desde a produção de insumos, setor agropecuário, beneficiamento e distribuição de alimentos e biomassa, visando atender as necessidades reveladas pelos consumidores finais.

No entanto, não se deve confundir o desenho de uma cadeia produtiva com um fluxograma de produção ou de industrialização, pois os esquemas sugeridos guardam estreita correlação com o conceito de cadeia produtiva, ou seja, conjunto de atividades agropecuárias, industriais e de serviços que mantém sinergias de caráter tecnológico, comercial e econômico; cuja matéria prima principal venha do setor agropecuário ou cujo produto final tenha naquele setor o seu mercado.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), cadeia produtiva se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final. Pois o conceito de cadeia produtiva não privilegia a variável preço no processo de coordenação do sistema e focaliza especialmente aspectos distributivos do produto industrial. Morvan (*op. cit.*) o define como:

“Cadeia é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.”

Para Zylbersztajn e Neves (2000), as relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não mais podem ser ignorados. Pois sabe – se que um sistema de *commodities* engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final.

Já Michels *et al* (2006) aborda que uma “cadeia de produção” é um conjunto de ações econômicas que circundam a valoração dos meios produtivos e asseguram as articulações de operação agroindustrial. A mesma pode ser segmentada, de jusante (produto final) a montante (matéria – prima), em quatro macrossegmentos ou mercados. A “divisão desses macrossegmentos pode variar muito, segundo o tipo de produto e o objetivo da análise.” Logo o conceito engloba todas as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio. (Figura 1)

**Fornecimento de insumos;** – constituído por empresas, em geral grandes grupos econômicos, que fazem chegar aos produtores, através do varejo, os insumos necessários à produção, tais como vacinas, sal mineral, arame farpado, insumos agrícolas, entre outros.

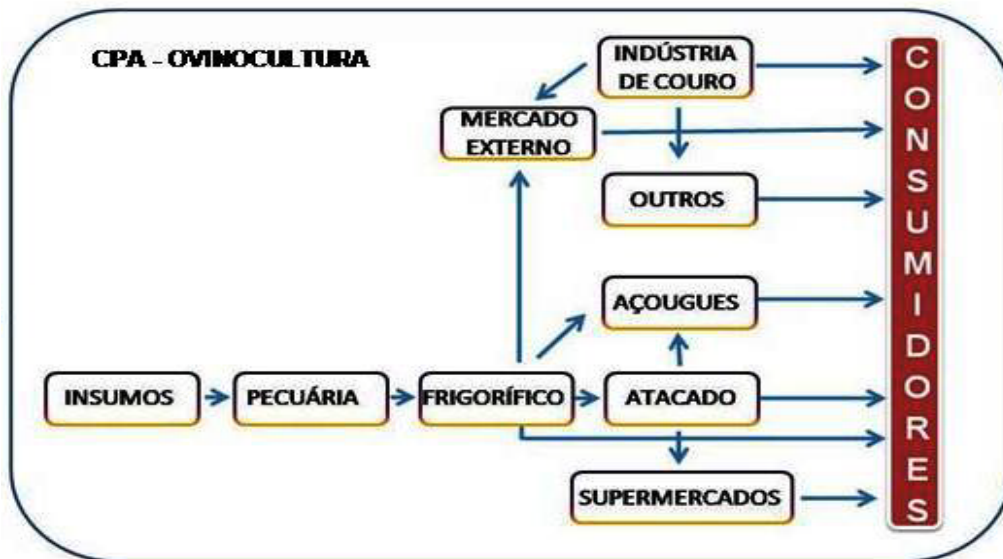
**Produção de matérias – primas;** – reúne as firmas e produtores rurais que fornecem as matérias – primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura etc.).

**Figura 1** – Cadeia Produtiva Agroindustrial – CPA.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Fonte: Adaptado de Batalha (1999).

**Industrialização;** – é constituída pelas firmas responsáveis pela transformação das matérias – primas em produtos finais destinados ao consumidor, o qual pode ser uma anuidade familiar ou outra agroindústria.

Sousa Filho *et al* (2004), atenta que a crescente interdependência entre as diversas etapas pelas quais passa o produto, da produção ao consumo final, se coloca como uma característica fundamental nesses segmentos. Para este autor os determinantes da produção não podem mais ser buscados apenas no âmbito da produção, mas nas interligações entre essa esfera, a esfera do processamento e a esfera da distribuição. O estudo desses determinantes necessita ser focado de um ponto de vista sistêmico. Nesse sentido, torna-se necessário utilizar uma unidade de análise que comporte tais determinantes com uma abrangência focada no processo em estudo.

Em suma, cadeia produtiva pode ser considerada um conjunto de atividades necessárias para a produção de produtos agroindustriais. Nestas atividades, estão incluídos alguns agentes que se inter-relacionam e operam dentro de uma cadeia produtiva, da produção de insumos à chegada do produto final ao consumidor. Zylbersztajn (2000) definiu que esta rede de relações de uma CPA não pode ser entendida como linear e sim como uma rede em que cada agente tende a ter contatos com um ou mais agentes e, a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento destas relações, poderão tornar a arquitetura de uma CPA mais ou menos eficiente e/ou mais ou menos coordenado.

### 3.1 Sistema de coordenação em cadeias produtivas

Viana *et al* (2007) aponta que em algumas cadeias produtivas, como o da carne ovina, os segmentos econômicos caracterizaram-se geralmente por relações de conflito e oportunismo. Outros sistemas passaram por um processo de coordenação através de associações de interesses privados, buscando sistemas cooperativos com vistas à competitividade no longo prazo. Exemplo desse fator são as cadeias produtivas da carne



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



de aves e laranja. Esse processo tem sido acompanhado, em muitos casos, de uma segmentação de mercados no âmbito de um mesmo sistema agroalimentar. Embora o processo de incorporação de novas tecnologias de uma cadeia produtiva possua determinantes que afetam o sistema como um todo; a segmentação de mercados e suas relações internas comportam particularidades na delimitação do espaço concorrencial.

Assim, Coleman (2005) afirma que na análise da cadeia produtiva, é importante delimitar o espaço onde a reorganização organizacional e institucional está sendo construída, de modo a tornar possível a visualização dos determinantes do processo de incorporação de novas tecnologias e da busca de competitividade em diferentes mercados. Pois para este autor a importância do papel da coordenação permeia as esferas macro e microeconômica. No caso específico da carne ovina, Lucena *et al* (2006) aborda que dada a heterogeneidade na produção e nas relações de integração, uma análise abrangente do papel da coordenação no processo de incorporação de novas tecnologias da cadeia produtiva como um todo, tende a tornar-se mais complexa, uma vez que estas determinações respondem de forma diferenciada num e noutro, dos subsistemas que o compõem.

Segundo Farina e Zylbersztajn (1994), coordenação pode ser conceituada;

[...] Como o processo de transmissão de informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva de forma a essa coordenação pode ser analisada por meio das ações estratégicas adotadas por determinado segmento econômico, e que estariam influenciando no ambiente competitivo e alterando o poder de concorrência. De cunho qualitativo, a ação de coordenação pode ser analisada mediante sua capacidade em propiciar aos agentes de determinada cadeia, poder de implementação de ações estratégicas necessárias à competitividade dinâmica [...]

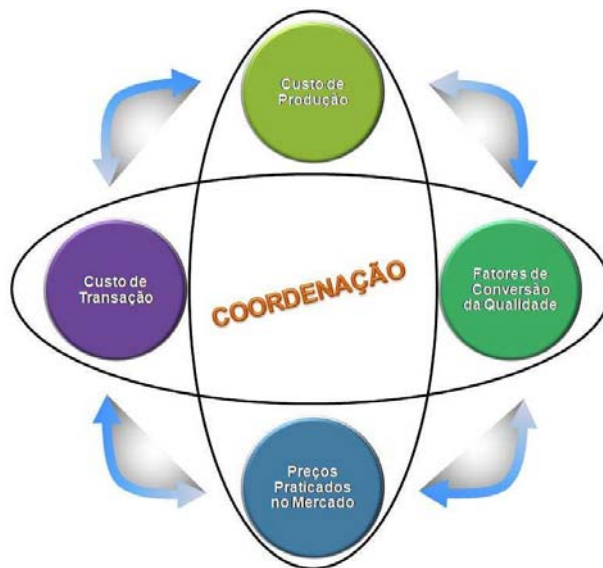
Há ao menos, três arranjos de coordenação claramente constatados na prática dos negócios, (Figura 2): i) arranjos de coordenação via preço, basicamente através dos mercados *spot*; ii) arranjos de coordenação via integração vertical; e iii) arranjos de integração via mecanismos de quase-integração, como as franquias, alianças e licenciamentos estratégicos, parcerias, *joint ventures* e outros HIRATUKA (2003).

**Figura 2** - Fatores que influenciam a coordenação.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



**Fonte:** Adaptado de HIRATUKA (2003).

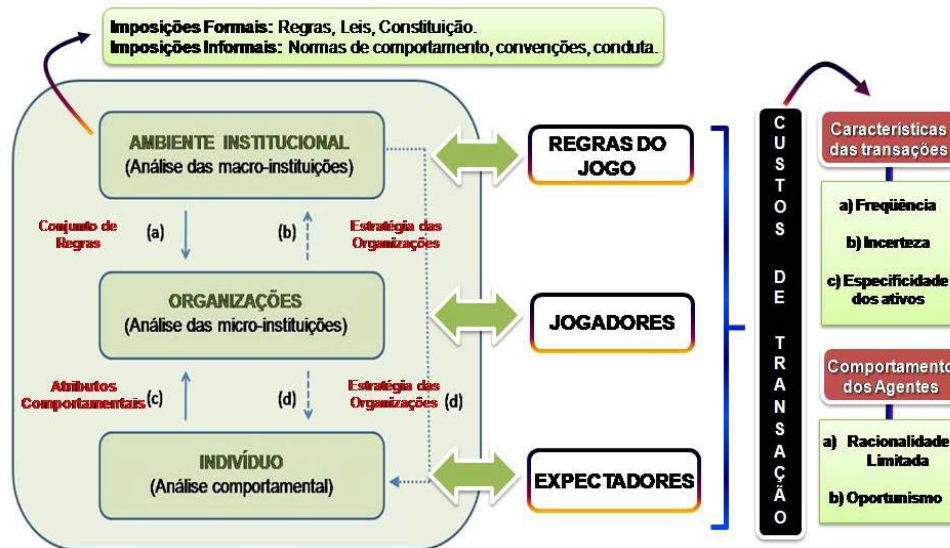
A base que sustenta essa discussão teórica se estrutura a partir da **teoria dos contratos** e da **teoria dos custos de transação**, temáticas presentes na chamada nova economia das instituições (N.E.I.). Coase (1937) e Williamson (1975; 1985) são, talvez, os principais autores que sustentam teoricamente essa abordagem. É importante perceber que a análise institucional parte da premissa de que o ambiente econômico se caracteriza: i) por ser incerto; ii) apresentar riscos; iii) o comportamento dos agentes tender a ser oportunístico; iv) os agentes não dominarem a totalidade das informações tecnológicas e de mercado; e v) a racionalidade dos agentes passa a ser caracterizada como limitada (Figura 3).

Logo a estrutura de governança de uma cadeia produtiva, dado seu grau de coordenação (forte/intermediário/ou fraco) encontra – se implicitamente ligado nas ações de seus agentes diante de vários fatores que permeiam as regras do jogo. Pois para Rindfleisch e Heide (1997) quando as regras do jogo são bem delineadas como, por exemplo; um ambiente institucional forte, organizações mutuamente organizadas e cooperadas e, sistema de informação eficazes a fim de, atender aos anseios e desejos dos indivíduos.

Acaba estes fatores determinando custos de transação menores, a que reflete positivamente sobre as características das transações [(i) frequência, (ii) incerteza, e (iii) especificidade dos ativos] bem como sob o comportamento dos agentes [(i) racionalidade limitada e (ii) oportunismo].

**Figura 3** - Estrutura de governança e sua influencia sobre a coordenação.



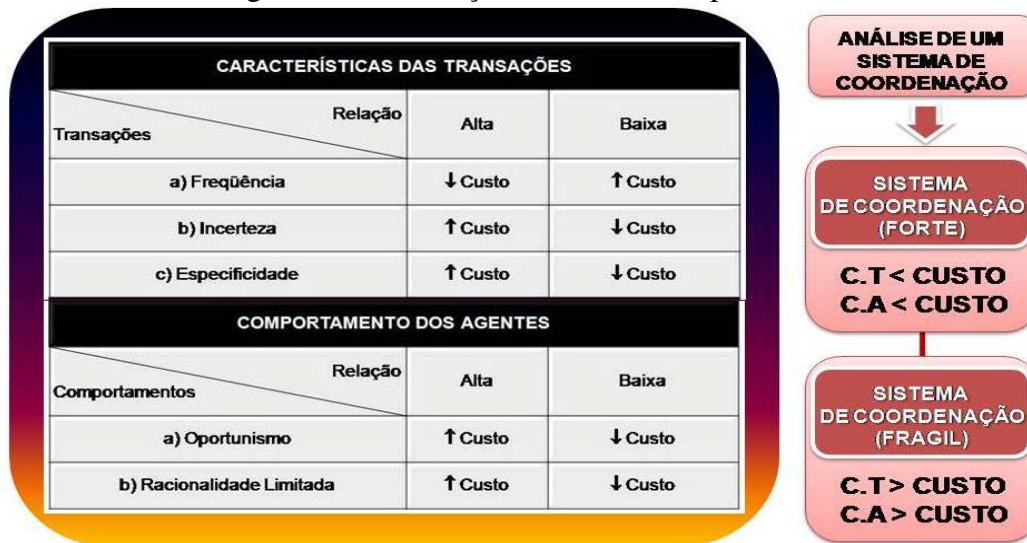


Fonte: Adaptado de Rindfleisch e Heide (1997)

Segundo Rindfleisch e Heide (1997) uma maior compreensão do sistema de coordenação numa Cadeia Produtiva Agroindustrial – CPA, pode ser definida através da matriz dos indicadores mensuráveis de análise como (freqüência, incerteza e especificidade) dado seu grau de periodicidade (alta ou baixa).

O exemplo disso é conforme haja uma relação de mais “alta” freqüência em transações entre os agentes de uma cadeia produtiva, logo se tem uma redução dos custos de transação para estes atores, o que acaba acarretando a médio e longo prazo a possibilidade de maior coordenação para a cadeia como um todo.

**Figura 4** - Análise do grau de coordenação de uma cadeia produtiva.



Fonte: Adaptado de Rindfleisch e Heide (1997)



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Ocorrência inversa pode ocorrer caso haja uma “baixa” frequência de transações entre os agentes, onde por fatores comerciais os custos se elevam gradativamente e o sistema de coordenação tende a médio e longo prazo a se fragilizar, (Figura 4).

Para Farina (1997) a assimetria de informações entre os agentes acaba acarretando custos elevados para adquirir, manter e acessar informações para coordenar transações entre diferentes agentes, no tempo e no espaço; pois o ser humano tem racionalidade limitada para processar tanta informação. Logo neste processo de coordenação, as ações não se situam tão somente no âmbito das forças produtivas, mas também no das relações de produção que se estabelecem entre os agentes econômicos e o ambiente institucional que os cerca.

Nesse sentido, no processo de incorporação de novas tecnologias deste subsistema, competitividade é entendida enquanto dotação não apenas de vantagens comparadas de custos, mas da existência concreta de condições de integração entre os agentes econômicos de um sistema agroalimentar, em que o papel da coordenação exerce influência determinante frente a uma nova realidade de mercado.

De cunho qualitativo, a ação de coordenação pode ser analisada mediante sua capacidade em propiciar aos agentes de determinada cadeia, poder de implementação de ações estratégicas necessárias à competitividade dinâmica. Pois uma Cadeia Produtiva bem coordenada pode ser exemplificada por meio de ganhos financeiros de todos integrantes desta cadeia e mesmo pela ampliação de mercado para o seu produto.

#### **4. RESULTADOS**

Quando se analisa a cadeia produtiva da ovinocultura no Estado de Mato Grosso do Sul, observa-se no elo dos pecuaristas/ou criadores de ovinos a predominância de homens (92%) no trato e na lida com os animais. Pois (89%) destes pecuaristas Sul-Matogrossense são casados e, em boa parte são proprietários de suas próprias fazendas, sítios ou chácaras. Os pecuaristas ainda possuem baixo nível de escolaridade, ou seja, um pouco mais de 1/3 destes ou (37,3%) só detém o conhecimento primário da 1º a 4º série. Pois a predominância de seus rebanhos, mais 39% são CORDEIROS, ou seja, animais de 3 a 6 meses de idade.

Relatou – se ainda que mais de 94% do seu plantel é destinado à pecuária de corte/carne, destinando apenas 2,76% para produção comercial mista (carne e leite) e apenas 1,10% para lã. Pois esta diferenciação é apontada pelos produtores em função da geolocalização do rebanho, bem como nas formas de crescimento e engordas diferenciadas dos animais e, conseqüentemente, os pesos, quando adultos e aptidão (carne, lã ou leite) também sendo futuramente diferenciados.

Em relação ao período de atuação dos pecuaristas no ramo de atividade da ovinocultura, boa parte deles possui entre 1 a 2 anos (26,76%) e de 2 a 3 anos (33,87%). Pois a pesquisa retratou que boa parte destes pecuaristas mais recentes na profissão enfoca a utilização de raças com maior potencial para ganho de peso, produtoras de carcaças, a fim de se obter carnes de melhor qualidade para potencialmente serem usadas para melhorar a produtividade e determinar a boa aceitação por parte do consumidor.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Já os produtores mais tradicionais com mais de 5 (cinco) anos de atividade com os ovinos (12,66%) observou - se apesar de toda sua experiência e profissionalismo na atividade, uma certa barreira as inovações do setor, bem como as exigências de boa qualidade imposta gradativamente pelo próprio mercado.

Pois há de se destacar que boa parte destes produtores mais antigos vem de uma tradicional pecuária ovina na região sem muitas exigências para utilização a boas técnicas de manejo e produção. Porém como quase 50% do rebanho estão nas mãos destes produtores/pecuaristas, os mesmos tem determinado para toda a cadeia produtiva uma comercialização via mercado *spot*, onde as vendas das matrizes para abate são realizadas pelo melhor preço pago ao produtor.

Uma vez que, a pesquisa abordou que mais de 70% dos pecuaristas de ovinos no Estado de Mato Grosso do Sul utilizam deste método de comercialização, seguido de 17,25% dos produtores que comercializam suas matrizes ovinas, conforme seus ganhos relativos à melhor deslocamento/ ou frete e, apenas 6,34% via contrato formal junto às agroindústrias.

Esse cenário tem permeado uma relativa “incerteza” e uma barreira a entrada a novos produtores para este setor, pois apesar de atualmente a oferta de ovinos encontrar se em boa medida reprimida e os preços pago ao produtor estarem se elevando nos últimos cinco anos não se tem uma caracterização real de boas políticas e modelos de crescimento sustentáveis para este agronegócio.

O que na pratica acaba se observando nas pesquisas *in loco*, é um jogo oportunístico entre os agentes para se vender o bem final ao melhor preço. Onde o critério de relação (comprador VS vendedor) se estabelece primordialmente pela confiança estabelecida ao longo do tempo (convenção doméstica), não tendo os critérios da boa qualidade e padronização do produto final como os requisitos primordiais para a finalização do negócio.

No que corresponde a frequência de relação de venda e compra entre (Produtores VS Agroindústrias), os pecuaristas em sua maior parte tem tido apenas transações ocasionais com os abatedouros instalados no Estado de Mato Grosso do Sul. Ou seja; 72,23% destes transacionam suas cabeças de ovinos apenas para as agroindústrias que melhor ofertam monetariamente o (kg da carcaça viva).

Neste quesito, muito das agroindustriais existentes em outros Estados como no caso da Grande São Paulo acabam se tornando a boa alternativa para os pecuaristas de ovinos Sul-Matogrossense em termos de preço pago por suas matrizes e maior mercado consumidor.

As transações recorrentes (Fidelidade) revelaram – se que apenas 14,23% dos pecuaristas utilizam de relacionamento formal ou informal com as agroindústrias da região, sendo a maioria destes produtores identificados como “faíscas” pelas agroindústrias. Uma vez que, detém um número pequeno de matrizes para comercialização e acabam não procurando abatedouros em outros Estados por consequência da perda de seus ganhos a deslocamento e pagamento de fretes.

E há também aqueles que transacionaram apenas uma única vez com as agroindústrias da região (13,54%). Pois estes produtores preferem apenas terceirizar seus serviços à produção e criação de ovinos para vendas a outros produtores ou cooperativas com maior poder de barganha junto às agroindústrias.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Em suma, os principais problemas da ovinocultura segundo a ótica dos pecuaristas Sul-Matogrossenses com 41,87%, ainda se canaliza no eixo de relacionamento (produtor VS agroindústria), isto por consequência de o próprio mercado ter se estruturado num oligopsônio, ou seja, poucos compradores, chamados de oligopsonistas (agroindústria), e inúmeros vendedores (pecuaristas). Pois este cenário acoplado junto à falta de organização e planejamento dos próprios pecuaristas no que dimensiona a inexistência de uma estrutura sócia produtiva, como (cooperativas, associações, sindicatos e outros) tem preconizado a dificuldade de se estabelecer um ideal sistema de coordenação e governança para este elo da cadeia produtiva.

Já a análise do setor agroindustrial, este é considerado de médio a grande porte. Tendo vistas por alguns setores importantes da sociedade como agente acelerador do processo de desenvolvimento industrial regional, com ênfase na difusão tecnológica e na promoção da eficiência e da competitividade. Para tanto, o Estado é possuidor de três frigoríficos com autorização do sistema de inspeção federal (SIF) destinados ao abate de ovinos. Restando apenas o “JS-Ovinos” com a caracterização específica tanto em âmbito estadual como regional ao abatimento exclusivo das matrizes.

O que se observou de fato nas pesquisas *in loco* é que esta parte da CPA (setor agroindustrial) esta se integrando verticalmente, principalmente o frigorífico JS-Ovinos pela consequência de seus ativos de produção ser muito específico, ou seja, toda sua planta industrial foi desenhada e arquitetada ao abate somente de ovinos. Isto acaba levando muitas perdas e maiores custos de transação caso haja a ausência ou descomprometimento de acordos contratuais junto aos produtores/ou pecuaristas naquilo que condiz o fornecimento contínuo de matrizes de ovinos/dia para o abate.

Pois a baixa frequência de relação de (compra x venda) de matrizes entre agroindústrias e produtores, como o alto grau de especificidade dos ativos dos frigoríficos têm propiciado a elevação do grau de incerteza entre os agentes representantes do setor agroindustrial. Pois a pesquisa redirecionada aos três (frigoríficos) responsáveis pelo abatimento de ovinos, apontou que a maior preocupação destes em relação à incerteza da negociação junto aos produtores esta pautada na baixa qualidade do produto e suas procedências, bem como nos contratos acordados não cumpridos.

Logo a pesquisa concluiu que a agroindústria esta assumindo os riscos da parte de produção, ostentando a criação, cria e engorda dos ovinos com a finalidade de se ter o mínimo de estoque (matrizes) para fins de abatimento/dia. A realidade é que este elo da CPA naquilo que retrata as características dos custos de transação como frequência, incerteza e especificidade dos ativos, tem se presenciado conforme postulados teóricos, todas as características detentoras para elevado custos de transação o que acaba acarretando um sistema de coordenação frágil e pouco viável a atividade.

No que condiz, a análise dos resultados do ultimo elo da cadeia produtiva, isto é; dos consumidores Sul-Matogrossenses a que frequentasse locais onde a oferta de produtos originários da ovinocultura fosse existente. Estes foram analisados em 17 empresas na capital e 23 no interior, que apresenta-se em seus tablóides e cardápios a iguaria ovina para o consumo. Logo a pesquisa catalogou 400 consumidores em que 54,59% destes, foram do sexo feminino e 45,41% do sexo masculino.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Dos entrevistados quase metade, ou seja, (42,78%) já ouviram ao menos uma vez, via mídia televisada, noticiários ou entrevistas algo relacionado à carne ovina ou demais produtos de origem da ovinocultura. Há também um percentual expressivo de quase 30% que tiveram algum conhecimento sobre a carne ovina via “boca a boca” através de parentes ou amigos.

Fato importante de análise é que a soma desses públicos (42,78% + 26,89%) aproxima-se quase 70% de todos os entrevistados em sua maioria ou aproximadamente 90% destes possuem nível de escolaridade de Ensino médio completo ou incompleto e renda inferior a três salários mínimos. Esta observação se torna um tanto quanto preocupante quando se visualiza a dimensão por parte do público naquilo que se refere o grau de aceite da carne ovina em relação a seus similares como a bovina, avícola e até mesmo a suína.

Pois devido à irregularidade de oferta da iguaria ovina no mercado e ao artificial conhecimento do público quanto às propriedades organolépticas do bem. Os consumidores em geral têm tratado a carne ovina como um bem de excelência superior, muita das vezes por conta do seu preço ser mais acentuado do que os demais frios postos a concorrência.

Assim pode – se relatar que um dos possíveis gargalos que impedem o crescimento e a expansão do consumo interno da carne ovina em território Sul-Matogrossense, deva ser pautado através dos pressupostos econômicos da restrição orçamentária dos seus consumidores.

Levando-se em conta que a maioria do público (entrevistado) apresentou ter uma renda limitada somado ao fato dos mesmos possuírem uma ampla cesta de bens ofertada pelo mercado (oferta elástica) de bens substitutos similares a carne ovina, como as bovinas, avícolas, suínas e outras.

Logo, leva a crer que o público consumidor da carne ovina tende a ser em sua grande maioria aquela pequena fatia de consumidores detentora a uma renda acima dos cinco salários mínimos mensais. Pois esta pequena fatia dos consumidores detém um nível de escolaridade acentuada e faixa etária entre 30 a 59 anos de idade e, maiores conhecimentos gastronômicos da iguaria conforme cruzamento dos dados através de revistas/ jornais ou até mesmo em eventos e exposições como apontou a pesquisa de campo com 8,54% e 8,79% respectivamente.

Em relação aos atributos positivos essenciais para o consumo da carne ovina, boa partes dos entrevistados aderiram ao seu sabor diferenciado (38,14%) e ao baixo teor de colesterol existente em sua estrutura cárnea (32,67%). Ainda obteve (6,07%) dos consumidores que atribuíram aspectos positivos da carne devido a sua real procedência no que confere seu controle de qualidade pautado através do sistema de inspeção federal ou estadual.

Para este atributo atentou – se que pelo menos 2/4 dos votos foram de entrevistados com nível de escolaridade superior completo ou incompleto sendo mais de 75% mulheres. O que leva a se pensar que o fator sanidade animal é muito bem visualizado pelas chefes de família e servem como critério para tomada de decisão a uma elevação ou redução do consumo futuro.

Já os locais com maiores frequências de consumo de carne ovina no Estado de Mato Grosso do Sul, foram os Bares/choperias como as churrascarias/rodízios com

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

39,54% e 28,68% respectivamente. Importante ressaltar que dos consumidores freqüentadores do primeiro ambiente quase 60% são clientes da faixa etária entre 20 a 29 anos de idade e em relação às churrascarias/rodízios estes somam quase 80% aos clientes com faixa etária mais acentuada, ou seja, a clientela que vai dos 40 a 59 anos de idade.

Se não apenas pelo maior poder aquisitivo deste ultimo público pode se considerar que o elevado consumo da carne ovina nas churrascarias/e rodízios se caracterize pelo fato da facilidade de se encontrar esta iguaria nestes locais, por conta do ganho de tempo em relação ao preparo e por ultimo pelo conhecimento adquirido sobre as qualidades nutritivas da iguaria.

Em relação aos restaurantes o terceiro local com maior freqüência de consumo (19,65%) o público mais habitual deste ambiente tem se caracterizado ao menos 1/3 dos entrevistados, sendo os consumidores com faixa etária entre 30 a 39 anos de idade. Público este com delimitado tempo para hora de almoço ou para deslocamento residência vs trabalho.

Para os açougues quanto aos supermercados estes foram os locais com menor freqüência de consumo da carne ovina, ou seja, o primeiro com 6,31% e o ultimo com 5,20% de aceite dos consumidos. O público regular destes ambientes tivera uma dispersão ou variação muito grande, ou seja, de toda amostra analisada foram encontrados consumidores com faixa etária de 20 a 29 anos de 40 a 49 anos e até acima dos 60 anos de idade. Um dos pressupostos para a limitada procura de carnes ovinas em açougues como supermercados e hipermercados pode ser pautada segundo observações da pesquisa como; Falta e irregularidade da oferta; Baixa qualidade do produto quando colocado à venda; Má apresentação comercial do bem oferecido nos mercados; Falta de padronização das carcaças; Elevados preços praticados para o consumidor.

Em síntese, apesar dos bares e choperias Sul-Matogrossenses terem maiores freqüências de pedidos da carne ovina em relação às churrascarias/rodízios, restaurantes, supermercados ou hipermercados, esta por sua vez não é a carne mais consumida entre os clientes. É importante ressaltar que as freqüências de pedidos das carnes de frango como a bovina são inúmeras vezes maiores nos bares e choperias. Pois (34,72%) são os pedidos relacionados ao consumo da carne de frango e (32,14%) os da carne bovina, relegando apenas (14,43%) ao consumo da carne ovina.

## 5. CONCLUSÃO

A cadeia produtiva de ovinocultura do Estado de Mato Grosso do Sul, apresentou no geral, baixo grau de coordenação, um dos setores mais críticos foi o setor produtivo como sendo um elo essencialmente oportunístico entre os agentes, pois o elevado grau de racionalidade limitada somados aos altos níveis de incertezas. Acaba caracterizando o setor com um sistema de governança muito frágil, em que as regras do jogo inexistem.

Deve – se ressaltar que este resultado esta ligado também a um ambiente institucional frágil e com critérios delimitados para os jogadores. Outros fatores, como baixa freqüência de relacionamento comercial com as agroindústrias e a inexistência de associações ou alianças estratégicas entre os próprios produtores acabam determinando



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



maiores custos de transações e barreiras à entrada a novos investidores. Por conta desses fatores a busca de modos de coordenação mais eficientes ao longo desta cadeia produtiva também remete à necessidade de análise da estrutura de “divisão do trabalho” dentro da própria fazenda.

Outro ponto de estrangulamento se remete ao setor agroindustrial. Apesar deste ser a mola-mestra para o desenvolvimento regional e agregação de valor através da transformação dos produtos básicos em produtos mais elaborados, viabilizando a produção em locais a que o frete inviabilizaria produtos *in natura*. A baixa frequência de relação de compras de matrizes junto aos produtores, propicia a inexistência de contratos com os mesmos, elevado especificidade dos ativos e, alto grau de incerteza para com seus fornecedores. Logo tal cenário, faz com o que o setor agroindustrial tenha como modelo produtivo atual um sistema de produção e coordenação verticalmente integrado.

Por ultimo, o elo da cadeia produtiva pela qual esta inserida os consumidores ou clientes internos (consumidores institucionais) como os clientes externos (consumidores finais) apresentou uma frequência de consumo doméstico pela iguaria ovina relativamente baixo e, muito deste fator esta correlacionado diretamente ao elevado preço da iguaria, pouca informação ao consumidor dos valores nutricionais, restrição orçamentária dos indivíduos e ao superior número de bens substitutos ofertados no mercado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA, M.O. (Org). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

CALEMAN, S. M. Q. **Coordenação do Sistema Agroindustrial da Carne Bovina - Uma abordagem focada na Teoria dos Custos de Mensuração**. 2005. 198 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande - MS, 2005.

COASE, R. The *Federal communications commission*. Journal of Law and Economics, 2: 1-40, 1957.

COUTO, F. A. A. **Importância econômica e social da ovinocaprinocultura brasileira**. IN: Anais do II SINCORTE. João Pessoa-PB. 2003. p. 71-81.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.

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

FONSECA, C.M.A.; FRANCELINO, L.R.M. **Perfil da ovinocultura no Estado de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande - MS: Departamento de Economia e



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2005, 60 p. Curso de Especialização em “MBA-Gestão Empresarial”.

GAGLEAZZI, U. A.; GARCIA, F. T.; BLISKA, F. M. M.; ARIMA, H. K. **Caracterização do consumo de carnes no Brasil**. Revista Nacional da Carne. Dez. 2004. Edição 310. Disponível em: <<http://www.dipemar.com.br>>. Acesso em: 29 dez. 2007.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 195p.

HIRATUKA, C. **Estrutura de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neoschumpeteriana**. *Economia & Empresa*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-32, jan.-mar. 2003.

LIMA FILHO, D. O.; CAMPEÃO, P.; SPANHOL, C. O.; RODRIGUES, F. S.; FENELON, M. A. J. J. **Gestão de cadeias de suprimentos no varejo alimentar: o caso da rede econômica de supermercados em MS**. In: XXVII Encontro de Engenharia de produção – ENEGEP, 2007, Foz do Iguaçu – PR.

LUCENA, L. P.; FRATA, A. M.; RODRIGUES, J. D.; DURAN, J.E. **Panorama da cadeia produtiva da ovinocultura em Mato Grosso do Sul**. In: III Seminário do Agronegócio brasileiro: crise e desafios à Universidade - ABARSUL, 2006, Curitiba - PR.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 350p. v.1.

MICHELS, I. L.; RODRIGUES, J. D.; LUCENA, L. P. **Elaboração de estudo da cadeia produtiva da ovinocultura de Mato Grosso do Sul**. In: Estudos de Cadeias Produtivas do SEBRAE/MS, 2006, Campo Grande – MS. Disponível em: <<http://fcr.org.br/webfcr/cadeiassebrae/relatoriofinal-cadeia-ovincultura.pdf>>. Acesso em: 10 jan, 2008.

NOGUEIRA FILHO, A. **Sistemas agroindustriais e potencialidades da ovinocaprinocultura**. IN: REVISTA O BERRO. Uberaba-MG: Ed. Agropecuária Tropical, 2003, n° 55, p. 52-59

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. **Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications**. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4 (Oct., 1997), pp. 30-54

SILVA SOBRINHO, A. G. **Criação de ovinos**. Jaboticabal: FUNEP., 2006, 302 p.





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P.; ABARGE, A. P. **Governança da Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Evidências Acerca da Transição para uma Estrutura Híbrida de Governança.** In: XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2007, Londrina - PR.

WILLIAMSON, O. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. Journal of Industrial and Corporate Change, 2: p. 107-156, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: Pioneira, 2000, p. 23-38.