

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING**

Marco Antonio da Costa Malheiros

**O USO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA  
CADEIA PRODUTIVA DA OVINO CULTURA: O ELO DO PRODUTOR**

Santa Cruz do Sul

2013

Marco Antonio da Costa Malheiros

**O USO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA  
CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCULTURA: O ELO DO PRODUTOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Linha de pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler

Santa Cruz do Sul  
2013

M249u Malheiros, Marco Antonio da Costa

O uso das estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura: o elo do produtor / Marco Antonio da Costa Malheiros. – 2013.

170 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Jorge Bertinetti Lengler.

1. Marketing. 2. Valor adicionado. 3. Ovino - Criação. 4. Agroindústria - Marketing. I. Lengler, Jorge Bertinetti. II. Título.

CDD: 658.8

Bibliotecária responsável: Fabiana Lorenzon Prates - CRB 10/1406

Marco Antonio da Costa Malheiros

**O USO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA  
CADEIA PRODUTIVA DA OVINO-CULTURA: O ELO DO PRODUTOR**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, linha de Pesquisa em Gestão de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

*Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler*

Professor Orientador – UNISC

*Dr. Carlos Alberto Mello Moyano*

Professor Examinador – UNISC

*Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro*

Professor Convidado – I-UMA – Instituto Universal de Marketing em Agribusiness

Santa Cruz do Sul

2013

*Dedico este trabalho a minha esposa, Letícia Dri de Almeida e a minha filha, Maria Fernanda Dri de Almeida Malheiros.*

## AGRADECIMENTOS

Tarefa difícil é tecer agradecimentos sem esquecer alguém, pois são muitas pessoas que nos cercam, cada uma com a sua maneira peculiar de apoiar, umas incentivando, outras reclamando, outras brincando e outras apenas cobrando. Mas todas elas, sem exceção, tiveram apenas um objetivo: incentivar a conclusão desta dissertação. Dessa forma, passo a agradecer:

A minha esposa Letícia que tantas vezes, enquanto eu dissertava em frente ao computador, me dava duas opções: “o computador ou eu” e mesmo assim me apoiava incondicionalmente na conclusão deste trabalho.

A minha filha que sempre me via escrevendo e me convidava para brincar e eu dizia que naquela hora não poderia, pois estava trabalhando, ficando satisfeita quando entregava-lhe uma folha, de tantos rascunhos que sobraram, para ela fazer seu “projeto”, como ela mesma definia.

A minha sogra e meu sogro pelo subsídio financeiro integral do curso, me proporcionando a realização do mestrado, bem como pelo exemplo de vida a ser seguido.

Ao meu cunhado, Nairo e sua esposa Milene pela hospedagem e acolhimento que me proporcionaram em sua casa, durante o ano de 2011 e também aos meus sobrinhos Enzo e Matteo, que me esperavam toda quinta-feira pensando que iríamos brincar, mas se decepcionavam quando eu dizia que tinha que fazer os trabalhos de marketing do professor Moyano.

Aos meus pais, que sem eles eu não existiria, ao meu irmão e minhas irmãs, que são as pessoas mais alegres que conheço, apesar das divergências que temos.

Ao meu orientador, Jorge Lengler, que mesmo distante soube me orientar pacientemente.

E, finalmente, agradeço a todos os meus colegas e os professores do mestrado que conduziram as aulas de maneira extremamente profissional, fazendo da UNISC uma das melhores instituições de ensino.

*Confia nas pessoas como confias no tempo, mas  
não esquece o guarda-chuva.*

(adaptado de Ilone M. Dri de Almeida – minha sogra)

## RESUMO

O Rio Grande do Sul foi um dos maiores detentores do rebanho ovino no Brasil, porém, enfrentou severas crises no setor, vindo a reduzir drasticamente a criação de ovinos, desestruturando definitivamente a cadeia produtiva. Esta dissertação de mestrado teve por objetivo investigar a necessidade de propor ações de marketing, visando a criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura com foco no produtor rural, elevando novamente o Estado em referência da carne ovina. Para isso houve a necessidade de estruturação de pesquisas qualitativas e quantitativas, aplicação de pré-testes, além de entrevistas em profundidade, visando nortear a pesquisa e enriquecer os dados coletados. Na construção dos questionários foi usada a escala *likert* de 5 pontos para captar a percepção dos entrevistados, possibilitando a tabulação dos dados e as análises interpretativas. Como forma de enriquecer os dados de pesquisa desse trabalho, foram aplicados os questionários com produtores, frigoríficos e consumidores. Após a interpretação dos dados ficou clara a necessidade de uso das estratégias de marketing, sugeridas num capítulo específico, desmistificando o marketing junto aos produtores, pois eles ainda têm uma visão turva de como seus produtos podem agregar valor em suas propriedades, lançando mão das estratégias.

Palavras chaves: Cadeia produtiva; Marketing; Ovinocultura; Estratégia.

## **ABSTRACT**

The Rio Grande do Sul was one of the largest holders of the sheep herd in Brazil, however, faced severe crisis in the sector, been drastically reduce sheep, definitely disrupting the supply chain. This dissertation aimed to investigate the need to propose marketing actions in order to create value in the supply chain of the sheep industry with focus on farmers, raising again the State reference mutton. For this it was necessary to structuring qualitative and quantitative research, application of pre-tests, and in-depth interviews in order to guide the research and enrich the data collected. In the construction of the questionnaires was used 5-point Likert scale to capture the perceptions of respondents, enabling the data tabulation and analysis interpretation. In order to enrich the research data of this study, the questionnaires were applied to producers, consumers and refrigerators. After the data interpretation was a clear need to use marketing strategies, suggested in a special chapter, demystifying marketing to the producers, they still have a blurred vision of how their products can add value to their properties, making use of the strategies.

**Keywords:** Production chain; Marketing; Sheep; Strategy

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo básico da cadeia produtiva da ovinocultura.....	24
Figura 2 – Modelo da vantagem competitiva da localização.....	25
Figura 3 – Sistema agroindustrial típico.....	26
Figura 4 – Seleção de parceiros de canal compatíveis.....	28
Figura 5 – Cadeia produtiva da ovinocultura na visão complexa.....	42
Figura 6 – Estrutura administrativa da SEAPA.....	49
Figura 7 – Organograma administrativo do Conselho Herval Premium.....	51
Figura 8 – Ciclo da saída do produto até o recebimento.....	52
Figura 9 – Organograma do <i>INIA</i> .....	54
Figura 10 – Organograma do <i>SUL</i> .....	56
Figura 11 – Roda da estratégia competitiva.....	66
Figura 12 – Os 4 Ps do composto de marketing.....	67
Figura 13 – Sequência da estruturação dos questionários.....	78

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Importação brasileira de carne ovina.....	32
Gráfico 2 – Importação brasileira de carne ovina do Uruguai.....	33
Gráfico 3 – Produção estimada de carne ovina brasileira.....	34
Gráfico 4 – Evolução do rebanho ovino brasileiro.....	34
Gráfico 5 – Evolução do rebanho ovino do Rio Grande do Sul.....	35
Gráfico 6 – Percepção dos produtores sobre problemas da ovinocultura.....	97
Gráfico 7 – Percepção dos produtores sobre ovinocultura no Estado.....	98
Gráfico 8 – Percepção dos produtores sobre perfil do consumidor.....	99
Gráfico 9 – Percepção dos produtores sobre as perspectivas da ovinocultura....	100
Gráfico 10 – Avaliação dos consumidores quando ao sabor das carnes.....	107
Gráfico 11 – Avaliação dos consumidores quando à aparência.....	108
Gráfico 12 – Avaliação dos consumidores quando à maciez.....	109
Gráfico 13 – Avaliação dos consumidores quando aos benefícios.....	110
Gráfico 14 – Avaliação dos consumidores quando preço.....	111
Gráfico 15 – Frequência relativa com relação à frequência de consumo.....	112
Gráfico 16 – Avaliação dos consumidores com relação à preferência de consumo.....	113
Gráfico 17 – Avaliação dos consumidores quanto ao tipo de corte.....	114
Gráfico 18 – Avaliação dos consumidores quanto ao consumo mensal.....	115
Gráfico 19 – Avaliação dos consumidores quanto ao local de compra.....	116
Gráfico 20 – Avaliação dos consumidores quanto ao local maior consumo.....	117
Gráfico 21 – Avaliação dos consumidores quanto ao consumo em restaurantes	118
Gráfico 22 – Frequência relativa do gênero sexual.....	121
Gráfico 23 – Frequência relativa do estado civil.....	122
Gráfico 24 – Frequência relativa do número de pessoas da família.....	123
Gráfico 25 – Frequência relativa do número de pessoas da família que consomem carne ovina.....	124
Gráfico 26 – Frequência relativa da faixa etária.....	125
Gráfico 27 – Frequência relativa da escolaridade.....	126
Gráfico 28 – Frequência relativa da renda familiar.....	127
Gráfico 29 – Frequência do cruzamento dos dados da renda mensal x faixa etária.....	132
Gráfico 30 – Frequência do cruzamento dos dados da renda mensal x escolaridade.....	134

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens da carne ovina para uma porção de 100g.....	39
Tabela 2 – Objetivos específicos da Lei 11.169.....	47
Tabela 3 – Meta do programa mais ovinos no campo.....	48
Tabela 4 – Tabela de padronização de cordeiros.....	56
Tabela 5 – Objetivos gerais do <i>SUL</i> .....	57
Tabela 6 – Comparativo das práticas de negócios.....	63
Tabela 7 – Diferenças entre as duas metodologias.....	74
Tabela 8 – Amostragem da pesquisa.....	78
Tabela 9 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre a cadeia produtiva da ovinocultura.....	90
Tabela 10 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores com relação ao seu produto e ao mercado.....	92
Tabela 11 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre marketing e gestão.....	93
Tabela 12 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; promoção.....	94
Tabela 13 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; produto.....	94
Tabela 14 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; preço.....	95
Tabela 15 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; distribuição.....	96
Tabela 16 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; mercado.....	96
Tabela 17 – Frequência relativa: percepção dos produtores sobre problemas da ovinocultura.....	97
Tabela 18 – Frequência relativa: percepção dos produtores sobre a cadeia da ovinocultura no Estado.....	98
Tabela 19 – Frequência relativa: percepção dos produtores sobre perfil do consumidor.....	99
Tabela 20 – Frequência relativa: percepção dos produtores sobre as perspectivas da ovinocultura.....	100
Tabela 21 – Médias, desvio-padrão e variância: percepção dos frigoríficos com relação ao produtor/produto.....	104
Tabela 22 – Médias, desvio-padrão e variância: percepção dos frigoríficos com relação ao mercado/produto vendido.....	105
Tabela 23 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos	

consumidores quanto ao sabor das carnes.....	106
Tabela 24 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à aparência.....	107
Tabela 25 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à maciez.....	108
Tabela 26 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores com relação a saúde.....	109
Tabela 27 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto ao preço.....	110
Tabela 28 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à frequência de consumo.....	111
Tabela 29 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à preferência de consumo.....	113
Tabela 30 – Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao tipo de corte.....	113
Tabela 31 – Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao consumo mensal.....	114
Tabela 32 – Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao local de compra.....	115
Tabela 33 – Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao local de maior consumo.....	116
Tabela 34 – Frequência relativa: fator relevante quando o consumo é somente em restaurantes.....	117
Tabela 35 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores com relação à compra de carne ovina.....	119
Tabela 36 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: análise do conhecimento sobre carne ovina.....	120
Tabela 37 – Frequência relativa sobre a qualificação dos respondentes.....	120
Tabela 38 – Frequência relativa do estado civil.....	121
Tabela 39 – Frequência relativa do número de pessoas da família.....	122
Tabela 40 – Frequência relativa dos consumidores de carne ovina na família....	123
Tabela 41 – Frequência relativa da faixa etária.....	124
Tabela 42 – Frequência relativa da escolaridade.....	125
Tabela 43 – Frequência relativa da renda familiar.....	126
Tabela 44 – Resultados do cruzamento dos dados da renda mensal x percepção sobre a compra de carne ovina.....	129
Tabela 45 – Resultados do cruzamento dos dados da renda mensal x percepção com relação ao conhecimento sobre a carne ovina.....	130
Tabela 46 – Reflexo das ações de marketig nos 4 Ps.....	142

## LISTA DE ABREVIATURAS

FARMPOINT	Portal da Cadeia Produtiva de Ovinos e Caprinos
INCA	<i>Instituto Nacional de Carnes</i>
INIA	<i>Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria</i>
SUL	<i>Secretariado Uruguayo de La Lana</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
APL	Arranjo Produtivo Local
FEEDADOS	Fundação de Economia e Estatística – Dados
SEAPPA	Secretaria da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio
DPFA	Departamento de Planejamento e Fomento Agropecuário
SAG	Sistema Agroindustrial
FAOSTAT	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ARCO	Associação Brasileira de Criadores de Ovinos
NEPA	Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CST	Câmara Setorial e Temática
PPM	Produção da Pecuária Municipal

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	Objetivos.....	19
1.1.1	Objetivo Geral.....	19
1.1.2	Objetivos Específicos.....	19
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>29</b>
4.1	Caracterização da Produção e Consumo de Ovinos.....	30
4.1.1	Produção da Carne Ovina.....	30
4.1.2	Consumo da Carne Ovina.....	36
4.1.3	Benefícios.....	37
4.2	Caracterização da Cadeia Produtiva.....	40
4.2.1	Cadeia Produtiva.....	40
4.2.2	Cadeia Produtiva da Ovinocultura.....	41
4.3	Programas de Coordenação da Cadeia Produtiva da Ovinocultura.....	46
4.3.1	Programa Gaúcho da Ovinocultura.....	46
4.3.2	Formação da Cadeia Produtiva: Caso Cordeiro Herval Premium.....	50
4.3.3	Fluxo do Conselho Regulador Herval Premium.....	51
4.3.4	Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Uruguai.....	52
4.4	Caracterização e Conceituação do Marketing.....	58
4.4.1	Marketing.....	58
4.4.2	Marketing no Agronegócio.....	60
4.4.3	Estratégias de Marketing.....	62
4.4.4	Criação de Valor na Cadeia da Ovinocultura e Ações de Marketing.....	68
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>73</b>
5.1	Caracterização do Estudo.....	73
5.1.2	Pesquisa Qualitativa x Pesquisa Quantitativa.....	76
5.2	Procedimentos de Pesquisa.....	78
5.2.1	Procedimentos das Entrevistas em Profundidade.....	79
5.2.2	Procedimentos de Pesquisa Junto aos Produtores.....	
5.2.3	Procedimentos de Pesquisa Junto aos Frigoríficos.....	
5.2.4	Procedimentos de Pesquisa Junto aos Consumidores.....	81

5.3	Considerações Sobre o Pré-Teste.....	82
5.3.1	Análise do Pré-Teste com Produtores.....	83
5.3.2	Análise do Pré-Teste com Consumidores.....	84
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS PRODUTORES, FRIGORÍFICOS E CONSUMIDORES.....</b>	<b>85</b>
6.1	Análise das Entrevistas em Profundidade.....	85
6.1.1	Caracterização das Entrevistas em Profundidade com os Produtores.....	85
6.1.2	Caracterização das Entrevistas em Profundidade com os Frigoríficos.....	87
6.2	Análise dos Dados Juntos aos Produtores.....	89
6.3	Análise dos Dados Juntos aos Frigoríficos.....	102
6.4	Análise dos Dados Juntos aos Consumidores.....	106
6.5	Análises dos Dados da Pesquisa Junto aos Consumidores: cruzamento dos resultados com base na renda familiar mensal.....	127
6.5.1	Nível de Renda Familiar Mensal x Percepção dos Consumidores com Relação à Compra de Carne Ovina.....	127
6.5.2	Nível de Renda Familiar Mensal x Percepção dos Consumidores com Relação ao Conhecimento Sobre a Carne Ovina.....	129
6.5.3	Ilustração do Nível de Renda Familiar Mensal x Faixa Etária.....	131
6.5.4	Ilustração do Nível de Renda Familiar Mensal x Escolaridade.....	132
<b>7</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA PRODUTIVA: O ELO DO PRODUTOR.....</b>	<b>135</b>
7.1	Estratégias Sugeridas para o Composto de Marketing.....	136
7.1.1	Produto.....	137
7.1.2	Distribuição.....	138
7.1.3	Promoção.....	139
7.1.4	Preço.....	140
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
8.1	Limitações do Estudo.....	145
8.2	Sugestões para Novas Pesquisas.....	146
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>147</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>156</b>
	Anexo A – Questionário: Entrevista com o produtor.....	157
	Anexo B – Questionário: Entrevista com o frigorífico.....	163
	Anexo C – Questionário: Entrevista com o consumidor.....	166

## 1 INTRODUÇÃO

A história da ovinocultura se confunde com a do Rio Grande do Sul pelo fato deste ter sido sempre considerado como referência em criação de ovinos. Esta era uma das principais atividades econômicas no início do século XX, principalmente na comercialização da lã, tornando a carne apenas mais um subproduto para ser consumida pelos funcionários das propriedades rurais. Até meados dos anos 80, o Estado era um dos maiores pólos produtores e exportadores de lã. Nessa década o produto sofreu significativa perda de valor no mercado internacional, instalando-se uma séria crise no setor laneiro mundial, levando os criadores ao desânimo.

Com o crédito reduzido, o setor primário entra em convulsão, e a ovinocultura que vinha suportando grandiosamente a maior crise que até então tinha atingido o setor laneiro desaba sem recursos para dar sustentação aos negócios, cedendo lugar, definitivamente, às fibras sintéticas. Na esteira das estratégias das grandes indústrias têxteis vem as mudanças de hábitos e costumes, caindo no gosto dos consumidores as preferências por tais fibras. Assim, até a entrada dos anos 90, os rebanhos mundiais e, principalmente, o gaúcho foram encolhendo e perdendo competitividade, já que o negócio principal era a lã, sendo a carne desprezada nas negociações.

Passada esta fase nebulosa, o esboço que se tinha de uma cadeia produtiva da ovinocultura, mesmo que pautada somente na produção de lã, esfacelou-se no tempo, ampliando a falta de harmonia entre os produtores. De acordo com Bofill (1996) é inadmissível que alguns produtores tenham criado um clima de provocação e antagonismo, que levaram as desarmonias no setor, como se tudo não fosse ovinocultura e como se não existisse espaço suficiente para expansão de qualquer raça, produzindo boa rentabilidade. O aumento do consumo de carne ovina contribuiu para a retomada do crescimento da criação, mas também pela desestruturação racial. Em função desses atritos iniciais e dessa desarmonia, quem perdeu foi a ovinocultura que deixou de aproveitar melhor os técnicos com cultura, sabedoria, experiência e capacidade para ajudar a traçar uma caminhada mais vigorosa e sustentável (BOFILL, 1996).

Harmonizar o setor poderá conduzi-lo novamente ao total aproveitamento da ovinocultura, explorando não somente a venda de carne, mas também a retomada da comercialização da lã e dos subprodutos. A diferença é que o principal produto

agora é a carne ovina, justificada pelo maior poder aquisitivo da população e grande interesse dos supermercados, açougues e restaurantes em ofertar os cortes especiais. A ovinocultura de corte, depois de superada a crise mundial e redução do rebanho, volta a se consolidar no agronegócio brasileiro. Para Bofill (1996), a ovinocultura gaúcha, desde longa data, está carecendo de uma organização para o aproveitamento racional e sistemático da alternativa de venda da carne ovina.

De alguns anos para cá houve uma reversão na produção de ovinos, ensaiando-se novamente um aumento do rebanho. Essa ascensão na criação justifica-se pelo aumento do consumo de carne ovina, tanto mundial quanto brasileira. A Europa tem sido a maior compradora, seguida pelo continente americano e depois a Ásia. O consumo no Brasil está direcionado aos grandes centros, como capitais, onde se concentra um maior poder aquisitivo, exigindo qualidade e cortes especiais e o contínuo abastecimento.

Apesar da alta produção gaúcha, estima-se que em torno de 50% da carne consumida no país seja importada de países como Uruguai, Argentina e Nova Zelândia. Isto mostra que, apesar do crescimento em número de animais, ainda é baixa a oferta do mercado nacional.

Incondicionalmente serve de orientação no desenvolvimento de empresas comerciais, industriais e grandes grupos agroindustriais, mas tem pouco foco nos produtores rurais individuais, sou seja, aqueles que não estão caracterizados como indústria e não comercializam seus produtos de maneira formal, vendendo boa parte de seus produtos *in natura* e com baixo valor agregado.

Toda esta atratividade despertada no País, em especial na região do Corede Vale do Jaguarí, Rio Grande do Sul, precisa de um completo trabalho estratégico para que a cadeia produtiva tenha uma expressiva participação no comércio varejista de carnes. Uma vez fomentada e organizada esta cadeia, os produtores seriam melhores remunerados e a agroindústria teria animais para abater em escala comercial, promovendo a integração do setor primário à agroindústria e ao mercado consumidor, gerando mais emprego e renda para a economia local.

Em se tratando de organização da cadeia produtiva da carne ovina é recorrente que se fale em participação dos produtores, de negociações em câmaras setoriais, políticas públicas, financiamentos, entre outros, mas quando tenta se colocar em prática, a durabilidade dos projetos é curta. São criadas cooperativas que visam agregar valores, tanto aos produtores quanto aos revendedores, projetos

interessantes que logo viram passado.

O fato é que acaba o produtor se sentindo sempre prejudicado e desmotivado a continuar os investimentos em sua produção, permanecendo apenas com poucos animais para atender o consumo próprio e mais alguns poucos interessados e conhecidos que queiram comprar os animais vivos. Tem que se avaliar que a ovinocultura gera grande interesse econômico, tanto nos negócios de comércio exterior como também pela complexa cadeia agroindustrial, tendo sua estrutura produtiva bem desenvolvida nos países líderes no mercado mundial de carne ovina.

Em virtude da perda de competitividade apresentada acima, na importância da cadeia para a economia do estado e na potencial contribuição do marketing para a recuperação da cadeia produtiva da ovinocultura, é que se propõem os objetivos abaixo. De acordo com Kotler (2006), o marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. Assim, o conjunto das ações de marketing contribuirá para criação de valor nesta cadeia.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Propor ações de marketing que criem valor na cadeia produtiva da ovinocultura, junto ao elo do produtor.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar a produção e o consumo de ovinos;
- b) Descrever e analisar a cadeia produtiva da ovinocultura;
- c) Identificar as ações de marketing que o produtor deve implementar para criar valor na cadeia produtiva da ovinocultura.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos, com a economia brasileira aquecida, houve um direcionamento das organizações com o objetivo de buscar vantagem competitiva, orientando-se através de estratégias para resultados. Com esse foco criaram-se arranjos produtivos locais – APLs numa tentativa de unir a cadeia produtiva de maneira a agregar agilidade e criar valores para todos os elos, lançando mão de ações conjuntas.

No que diz respeito à ovinocultura, a indústria de beneficiamento está buscando estabelecer relacionamentos para suprir a demanda contínua de um mercado cada vez mais exigente, o que na prática não acontece devido à falta da matéria-prima e ao pouco incentivo junto ao produtor, seja ele pequeno ou grande.

O líder dessa cadeia, que é o frigorífico, sendo a parte mais interessada, tende a ditar algumas regras que não são aceitas pelos produtores e dessa forma fica difícil a união de todos. Por certo deveria se firmar contratos de fornecimento com os produtores, criando assim maior valor em sua produção. Outro problema é que a cadeia produtiva não é formada somente por estes dois elos, pois ainda tem os fornecedores de insumos e seus custos elevadíssimos, os distribuidores e os consumidores.

O agronegócio da região do Corede Vale do Jaguarí está perdendo competitividade para outras regiões que estão mais focadas em produção com resultado e está diretamente relacionado com a falta de planejamento estratégico. Tem agravante também na concentração da propriedade familiar e a falta de políticas para reduzir o número de produtores rurais informais e baixa assistência técnica em suas propriedades (COREDE, 2011).

Existe a tradição produtiva, os recursos naturais, a constante ascensão do comércio e da cadeia alimentar e a abundante mão-de-obra que podem ser consideradas as maiores forças que poderão tornar competitivos os produtores, promovendo a geração de renda e desenvolvimento e criando valor da cadeia produtiva da ovinocultura. De acordo com Céspedes (1996), realizar o gerenciamento de uma cadeia de abastecimento é uma atividade multifuncional que afeta todos os elementos do marketing mix. O elo mais frágil é o produtor, pois este precisa obter resultados como empresa rural, mas não está estruturado para isso. Segundo a Associação Americana de Marketing, o marketing é uma função

organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Não podem ficar os produtores à deriva, com capacidade de produção e mão-de-obra disponíveis imaginando que criar ovelhas serve somente para o consumo próprio enquanto toda a cadeia sofre um desequilíbrio por falta de animais, ainda mais que a cultura permite venda com margens superiores à de outras criações.

O problema a ser respondido por esta dissertação é, portanto, saber quais estratégias de marketing devem ser usadas pelo produtor de forma a criar valor na cadeia produtiva da ovinocultura.

### 3 JUSTIFICATIVA

Quando se fala em ovinocultura no Brasil, remete-se imediatamente ao estado do Rio Grande do Sul por ser detentor de um dos maiores rebanhos do Brasil. Nos últimos anos o Estado deixou de ser o principal produtor, reduzindo seu rebanho em 860.306 cabeças (FEEDADOS, 2009). Em 1999 havia 4.870.244, ou 33,82% do total nacional e em 2008, contava com 4.009.938 animais, representando 24,11% do total nacional (IBGE/PPM e SEAPPA/DPFA, 2008). O menor número de ovinos apresentado foi no ano de 2005, que tinha 3.732.917 cabeças. A partir deste ponto, reiniciou-se um processo de incremento na criação. O município que apresenta o maior rebanho é Santana do Livramento, que em 2008 tinha 431.154 animais, representando 10,75% do rebanho gaúcho e 2,50% do brasileiro que totalizou 16.628.571 ovinos. No Brasil os ovinos e caprinos são criados em todos os estados, sendo os maiores efetivos encontrados na região sul, com 31,75% e Nordeste com 56,55% (IBGE/PPM e SEAPPA/DPFA, 2008).

Essa ascensão na criação justifica-se pelo aumento do consumo de carne ovina, tanto mundial quanto brasileira. A Europa tem sido a maior compradora, seguida pelo continente americano e depois a Ásia. O consumo no Brasil está direcionado nos grandes centros, como capitais, onde se concentra um maior poder aquisitivo, exigindo qualidade e cortes especiais e o contínuo abastecimento.

O setor agropecuário da ovinocultura regional era constituído, em 2009, por 163.263 animais e em 2010 foram abatidas 249.289 cabeças, somando os estabelecimentos com fiscalização estadual e federal. Da região, o município de Santiago vem como maior produtor, tendo registrado 72.156 animais, seguido por São Francisco de Assis, com 29.105 animais, representando, na região, 44,20% e 17,77%, respectivamente, (FEEDADOS, 2009). O que os dados acima mostram é que o abate foi superior ao número de animais criados na região, demonstrando claramente a desorganização da cadeia, pois este potencial mercado foi suprido por produtores de outras regiões.

Dessa forma, então, surge a necessidade da reorganização dos produtores, atualmente desmembrados em estruturas individuais, para fortalecimento do elo da cadeia através de ações de marketing. De acordo com Kotler (2006), marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com

outros. Para Dias et al. (2006), a gestão de marketing pode ser entendida como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gerar vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.

O projeto de desenvolvimento do Corede Vale do Jaguari visa corrigir distorções na cadeia produtiva primária, especificamente na ovinocultura, e pretende adicionar valor agregado na comercialização dos produtos. Com grande potencial produtivo no beneficiamento de couros, produção de mel, ovinocultura, pecuária leiteira, fruticultura, entre outros, falta um plano estratégico de gestão e condução dos produtores para fomentar suas atividades.

Existe um hiato na cadeia da ovinocultura onde pode ser desenvolvida a relação do uso das estratégias de marketing e a criação de valor. Isto pode estar diretamente relacionado com a carência de políticas e até mesmo de pessoal qualificado para colocar em prática um plano. Dessa forma, abre-se um horizonte para elaboração de um trabalho científico, tornando sua aplicabilidade possível.

A falta de união da cadeia produtiva da ovinocultura tem que ser eliminada, pois existe uma dependência conjunta de todos os elos, considerando que os ovinos dependem de um maior controle parasitário e de manejo, o que repercute diretamente no fornecedor de insumos e, conseqüentemente, no produtor e no industrializador.

Atribui-se a este descontrole a falta de um gerenciamento estratégico. De acordo com Craig (1999), o princípio fundamental para o estudo do gerenciamento estratégico é o de que, por meio da elaboração e da implementação de estratégias eficazes, é possível aumentar o desempenho empresarial. Talvez a carência do gerenciamento desta cadeia seja a persistência para aplicação das estratégias. Ainda Craig (1999), o gerenciamento estratégico refere-se não só a elaboração de estratégias vencedoras, mas também está intimamente envolvido com a sua implementação.

Uma vez bem estruturada a cadeia de valores, poderia se criar vantagem competitiva, principalmente para os frigoríficos, que conseguem vender os produtos com valor agregado, mas para isso ainda dependem dos produtores fornecerem os animais constantemente.

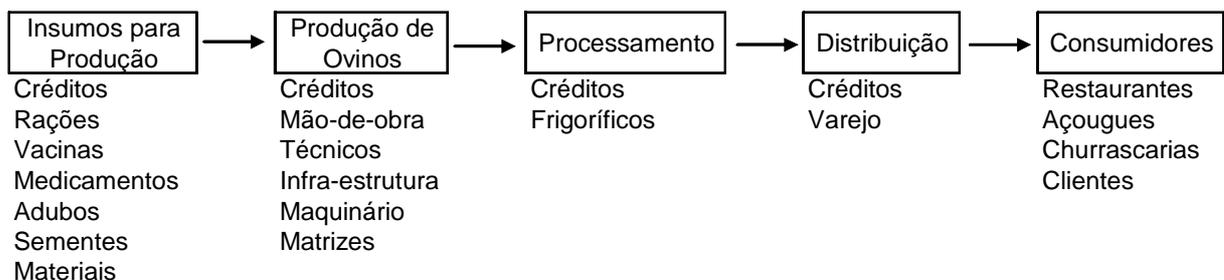
De acordo com Porter (1999), as empresas também evitam ou desfocam as escolhas estratégicas por outros motivos. Abaixo, algumas visões alternativas da

estratégia propostas por Porter:

- a) Posição competitiva única para a empresa;
- b) Atividades sob medida para a estratégia;
- c) Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes;
- d) A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades;
- e) A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes;
- f) A eficácia operacional é um pressuposto.

Segundo Zylbersztajn (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. 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, conforme modelo apresentado abaixo (Figura 1).

**Figura 1 – Modelo básico da cadeia produtiva da ovinocultura**

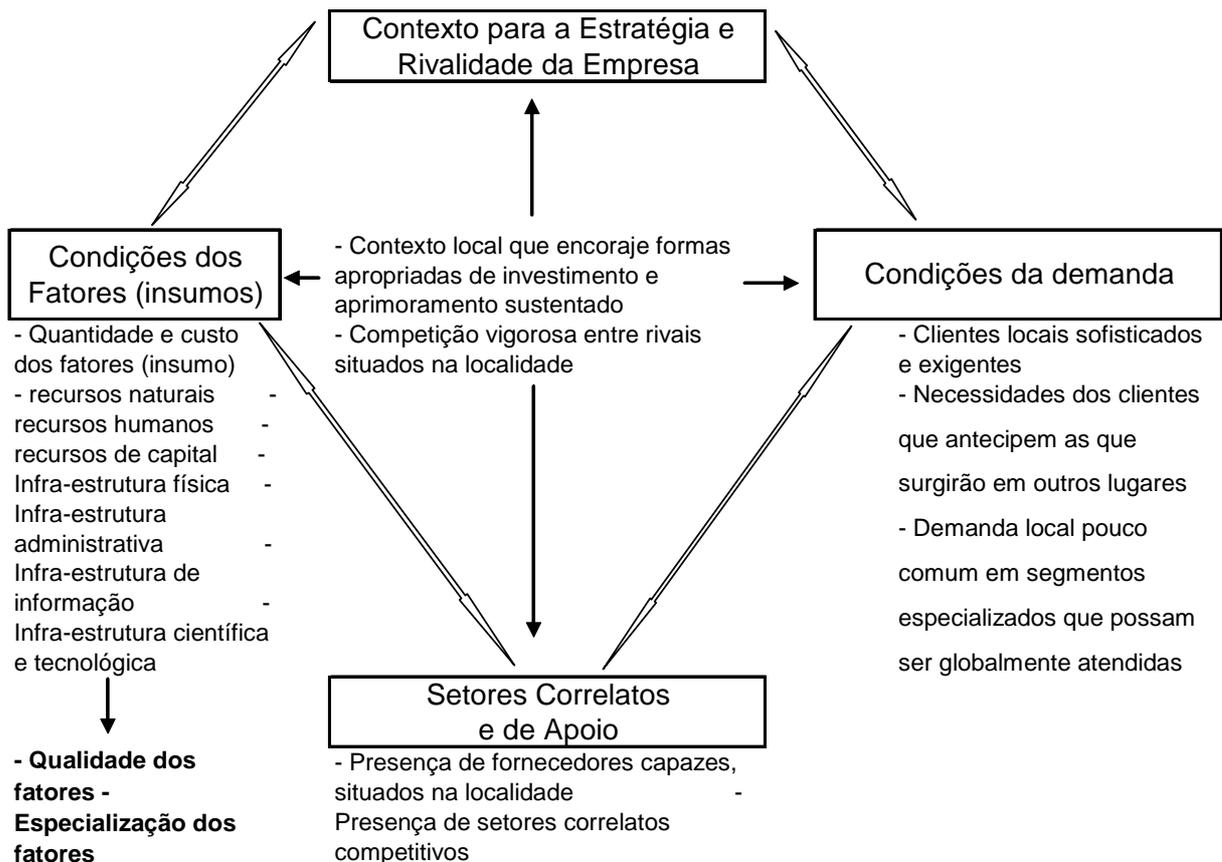


Fonte: Malheiros (2013).

A localização regional, como um pólo criador de ovinos, tem potencial para alavancagem de todo o setor envolvido, contando como vantagem a ampla mão-de-obra e conhecimento do segmento. Segundo Porter (1999), a sofisticação e a produtividade com que as empresas competem em determinada localidade é muito influenciada pela qualidade do ambiente de negócios. A estratégia para que se desenvolva neste ambiente competitivo é que deve ser analisada sob o prisma dos fluxos dos produtos e a proximidade dos elos da cadeia produtiva.

Para Porter (1999), a captação da natureza do ambiente de negócios numa localidade é algo desafiador, em face da multiplicidade de influências ambientais sobre a produtividade e sobre seu crescimento. No modelo, apresentado da figura 2, dos efeitos da vantagem da localização desenvolvido por Porter, fica claro a determinação da importância dos aglomerados em determinada região.

**Figura 2 – Modelo da vantagem competitiva da localização**



Fonte: Porter, M. (1999).

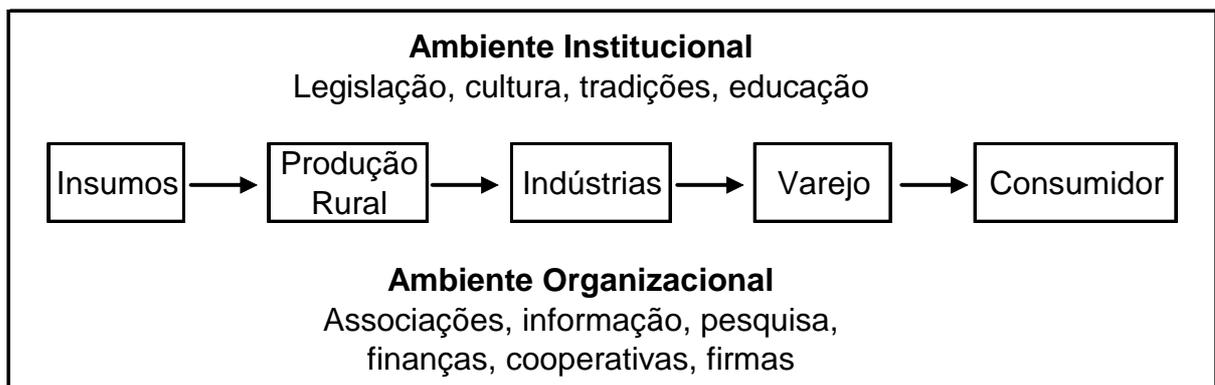
A fragilidade existente na cadeia produtiva, principalmente no que diz respeito à dificuldade de fluxo, é exagerada porque, além de existir uma grande perda de cordeiros, gerando baixa escala de produção, falta apoio especializado ao produtor e incentivos para manutenção dos rebanhos. De acordo com Figueiredo et al. (2003), a definição mais freqüente para cadeia de suprimentos é aquela segundo a qual o gerenciamento de cadeias de suprimento seria a gestão dos fluxos correlatos de informações e de produtos que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida dos fluxos financeiros. Ainda Figueiredo et al. (2003), o gerenciamento de cadeias de suprimentos seria, portanto, uma tarefa substancialmente mais

complexa que a gerência logística do fluxo de produtos, serviços e informações relacionadas do ponto de origem para o ponto de consumo.

Para Chopra (2003), uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. Quando todos esses estágios da cadeia se complementam, ordenando os fluxos corretamente, gera-se um grande valor agregado para todos os componentes. O objetivo de toda cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado (CHOPRA, 2003).

Na cadeia da ovinocultura, o setor é um pouco mais complexo devido à falta de animais para abate, o que faz com que em determinados momentos o elo se rompa e acabe trazendo prejuízos à etapa seguinte, formando um efeito cascata até chegar na ponta final, que é o consumidor. Para Sorio (2009), a possibilidade de a ovinocultura brasileira tornar-se uma atividade econômica dinâmica e competitiva dependerá em grande parte da capacidade de coordenação dos agentes sociais e econômicos do seu SAG – Sistema Agroindustrial (figura 3). A cadeia é voltada ao processo e precisa, portanto, ser gerenciada como um processo total tanto quanto a eficiência operacional e também quanto a eficácia.

**Figura 3 – Sistema agroindustrial típico**



Fonte: Adaptado de Zylbertszajn (1995).

Analisando do ponto de vista dos frigoríficos, que dependem dos fornecedores (produtores), para manterem suas atividades e ter um diferencial competitivo, é necessário azeitar o relacionamento com este importante elo da cadeia. As parcerias com fornecedores são bem desenvolvidas, onde os benefícios da eficiência da cadeia de abastecimento representa baixos inventários em

processo, flexibilidade do fornecimento e compartilhamento a longo prazo dos benefícios de vantagem de mercado e custo de fornecimento integrados (IMAN, 2000).

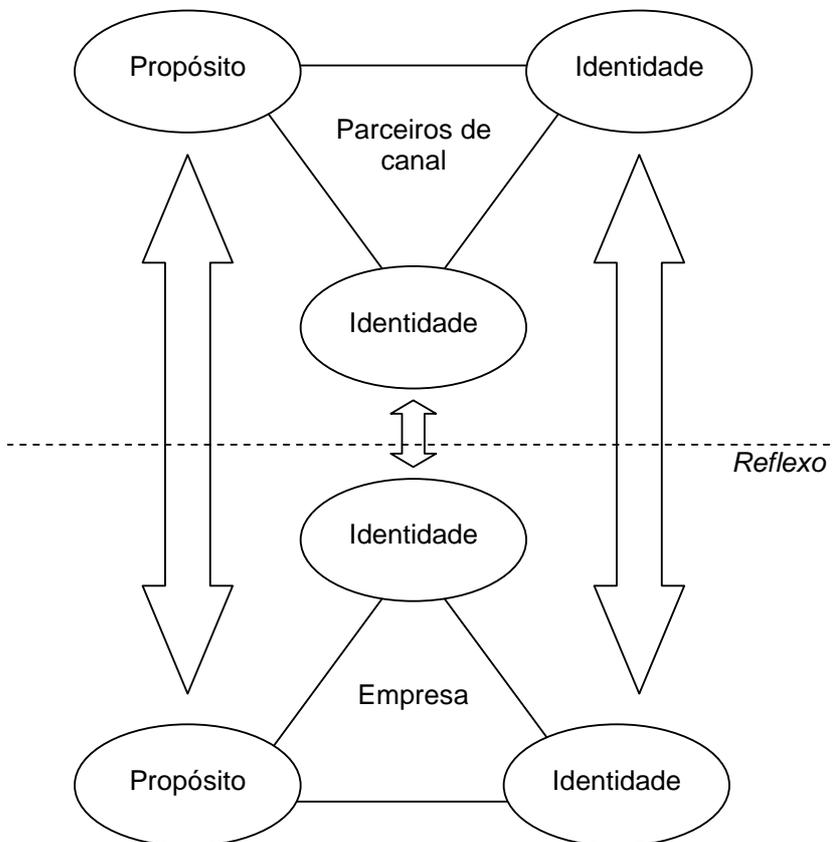
Os frigoríficos dependem diretamente dos produtores de ovinos, pois precisam de uma regularidade no fornecimento de animais para atenderem seus pedidos. A dependência é tanta que, às vezes, se vêem obrigados a importar ovinos para abaterem, mas isso é fruto de uma falta de parceria e da própria desorganização da cadeia produtiva. Para Kotler (2010), os parceiros do canal são vistos como entidades complexas. São híbridos de empresas, consumidores e empregados, com missões, visões, valores e modelos de negócios próprios, além de serem consumidores com necessidades e desejos que precisam ser atendidos.

A escolha de parceiros é premissa fundamental, mas somente poderá acontecer depois que a cadeia estiver harmonizada, permitindo condições de desenvolvimento contínuo. De acordo com Kotler (2010), as empresas devem selecionar parceiros em potencial com valores, propósito e identidade idênticos (figura 4). O reflexo desta seleção está diretamente relacionado com as ações de marketing dispensadas na criação de valores junto aos produtores.

O que permeia a discussão nesta etapa da cadeia é a capacidade de abate dos frigoríficos porque, na grande maioria, eles estão preparados somente para abate de bovinos. Existem poucas unidades especializadas no abate de ovinos e a maioria está localizada no Rio Grande do Sul.

Uma empresa para abater ovinos deve ter uma estrutura e uma capacidade diferenciada, incluindo mão-de-obra especializada para saber se o animal tem boa carcaça e também ter conhecimento suficiente para orientar com relação aos cortes especiais da carne, entre outras análises. Para atender a demanda e exigência deste segmento, o frigorífico não pode ser apenas o local onde ocorre abate de animais e armazenamento de carne, mas também o local onde se faz o processamento do produto visando a comercialização com valor agregado (SANDRINI, 2005).

**Figura 4 - Seleção de parceiros de canal compatíveis**



Fonte: Kotler (2010).

Segundo Kotler (2010), a integração empresa-canal costuma começar com a cooperação básica entre a empresa e seus parceiros de canal. Não podem os frigoríficos apenas exigirem dos seus fornecedores (produtores) se não souberem gerenciar toda a cadeia, sendo esses os maiores criadores de valor. Ainda Kotler (2010), à medida que o relacionamento se fortalece os dois começam a se integrar, integrando-se também com outros membros da cadeia de valor do setor.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho trata do estudo da cadeia de valores da ovinocultura e pretende propor ações para reorganizar a cadeia produtiva junto ao elo do produtor, visando a criação de valor através do uso das estratégias de marketing.

De acordo com Christopher (2010), as atividades da cadeia de valor podem ser classificadas em dois tipos – atividades primárias (logística de suprimento, operações, logística de distribuição, marketing e vendas e serviços) e atividades de apoio (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e compra de bens e serviços). Esta relação é inerente aos matadouros, pois precisam gerar vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Para Chopra (2003), uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente. Não inclui apenas fabricantes e fornecedores.

Quanto à cadeia produtiva da ovinocultura, ela é formada pela indústria de insumos, produção ovina, indústria processadora, distribuição e varejo e cliente consumidor final. De acordo com De Ângelo et al. (1994) o comércio é a ponta final de toda a *supply chain*, ou cadeia de suprimentos, que se estende das fontes de matérias-primas até o consumidor final, passando por diversas fases de agregação de valor. Na cadeia de suprimentos, deve-se, antes de tudo, considerar as diferenças que existem, as diferentes culturas, que distinguem quem fabrica e quem comercializa.

As estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura designam um conjunto de objetivos e planos de marketing e sua implementação é o processo de executar estas estratégias, lançando mão de ações específicas. Segundo Parente (2000), sistemas de marketing são conjuntos integrados de instituições com o objetivo de satisfazer eficaz e eficientemente às necessidades dos consumidores.

Para Malhotra (2006), pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para gerar, refinar e avaliar ações de marketing, para monitorar o desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo.

## **4.1 Caracterização da Produção e do Consumo de Ovinos**

Este subcapítulo visa identificar e descrever o consumo de carne ovina, bem como sua produção, tanto no Rio Grande do Sul, quanto no Brasil, como forma de satisfazer um dos objetivos deste estudo.

### **4.1.1 Produção da Carne Ovina**

A produção da ovinocultura, uma das mais antigas do mundo, remete à um passado de grandes estâncias<sup>1</sup>, onde o volumoso rebanho servia para produção de lãs e a carne era somente para alimentar os funcionários das fazendas. De acordo com Costa (2007), a criação de ovinos pode ser considerada uma atividade agropecuária muito importante, não apenas pela produção de lãs e carnes, mas também pela produção de leite e pele, sendo esta, muito valorizada nos mercados de vestuário e calçado.

O Rio Grande do Sul ainda conta com um dos maiores rebanhos do Brasil, mas ainda sem a devida coordenação na cadeia produtiva, apesar de o Estado sediar os principais frigoríficos especializados em abate de ovinos. Para Costa (2007), a atividade de ovinocultura tem apresentado uma mudança de paradigma, saindo de um perfil exclusivamente de subsistência para uma atividade empresarial especializada.

Os principais motivos que alavancaram a produção desta cultura podem estar relacionados com a estabilidade econômica, refletindo no aumento do consumo pelas diferentes classes sociais, apontando novos nichos para a penetração de mercado, principalmente da carne de ovinos, além da globalização, que permitiu aos produtores brasileiros o conhecimento da importância dessa atividade em outros países (COSTA, 2007).

De acordo com Viana (2008), a produção de ovinos também é intensiva na Europa e América do Sul, com criações em confinamento e pastagens, dando-se destaque na Europa para os rebanhos produtores de carne e leite, destinados à produção de queijos especiais. Na América do Sul a produção conta com rebanhos de raças mistas para fornecimento de lã e carne com extrema qualidade, voltadas

---

<sup>1</sup> Estabelecimento rural destinado especialmente à criação de bovinos, ovinos e equinos, formado pelas moradias do proprietário e dos funcionários (peões).

para o mercado internacional.

A carne tem uma forte aceitação nesses países e também no Brasil, pois é considerada como um produto diferenciado, tornando esses mercados promissores para os produtores. A lã também tem alta valorização em algumas regiões, pois é possível produzir fibras direcionadas ao mercado de tecidos que exigem maior qualidade.

Para Viana (2008), a produção da ovinocultura brasileira tem passado por profundas transformações desde a última década. Estados com pouca relevância na produção ovina agora estão se tornando grandes produtores, focando especialmente no mercado da carne. Onde antes se percebia uma concentração, que são nas regiões nordeste e Rio Grande do Sul, agora se observa uma estabilidade, já estados como São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Goiás, que não possuíam representatividade na criação de ovinos, agora estão se destacando na produção de carne, ensaiando uma cadeia produtiva perfeita e fortalecida pelas parcerias.

A realidade que servirá de norte para agregar mais valor à cadeia produtiva da ovinocultura está baseada na industrialização da carne, trabalho específico dos frigoríficos, que ainda dependem do suprimento de animais vindos do exterior. Segundo Viana (2008), mesmo com o visível crescimento da produção de carne nos últimos tempos, o Brasil ainda importa ovinos para abastecer o mercado consumidor devido à oferta local ser insuficiente.

Ainda de acordo com Viana (2008), o Uruguai é o principal exportador para o Brasil, beneficiado pela valorização cambial, tornando os preços mais competitivos, além de conseguir menores custos de logística. Somado a isso, a tributação e as taxas de importação são mais baixas do que outros produtos importados, prejudicando a produção nacional devido ao descaso político, além do descontrole da importação e abates de forma clandestina.

A carne uruguaia acaba competindo em preço com a carne brasileira, sendo absorvida pelas grandes redes de varejo e tradicionais churrascarias. A carne ovina uruguaia recebe um rótulo de carne especial, demonstrando qualidade superior, reprimindo assim os preços pagos ao produtor nacional (VIANA, 2008). A execução de um projeto, com abrangência de toda população brasileira, incrementando o consumo da carne ovina refletiria no aumento de preços pagos ao produtor.

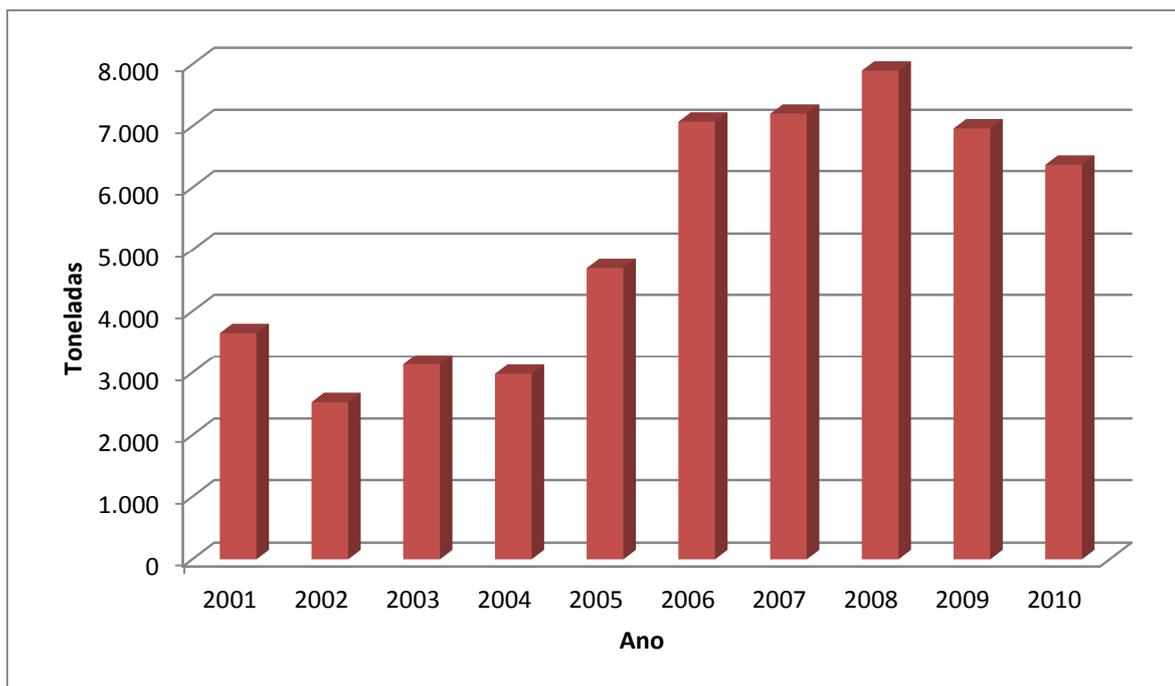
De acordo com os dados extraídos da *FAOSTAT – Food and Agriculture*

Organization of the United Nations<sup>2</sup>, até o ano de 2008 a curva da importação brasileira de carne ovina estava crescente, conforme demonstrado no gráfico 1.

A queda, a partir deste ano, reflete o ensaio do bom momento retomado pela produção ovina, aliado aos diversos planos de incentivos e criação de câmaras setoriais, visando o desenvolvimento da cadeia produtiva. Os ovinocultores estão reanimados com a produção devido aos valores de comercialização, traçando um novo cenário para algumas propriedades que atingem bons índices de produtividade através do correto manejo dos rebanhos (SILVEIRA, 2005).

Conforme Aro, Polizer e Pena (2007), os cenários interno e externo apresentam alguns fatores que favorecem o desenvolvimento do agronegócio de ovinos, viabilizando a agregação de valor à produção, tanto no âmbito doméstico quanto internacional, dadas às oportunidades reais de mercado.

**Gráfico 1 – Importação brasileira de carne ovina**

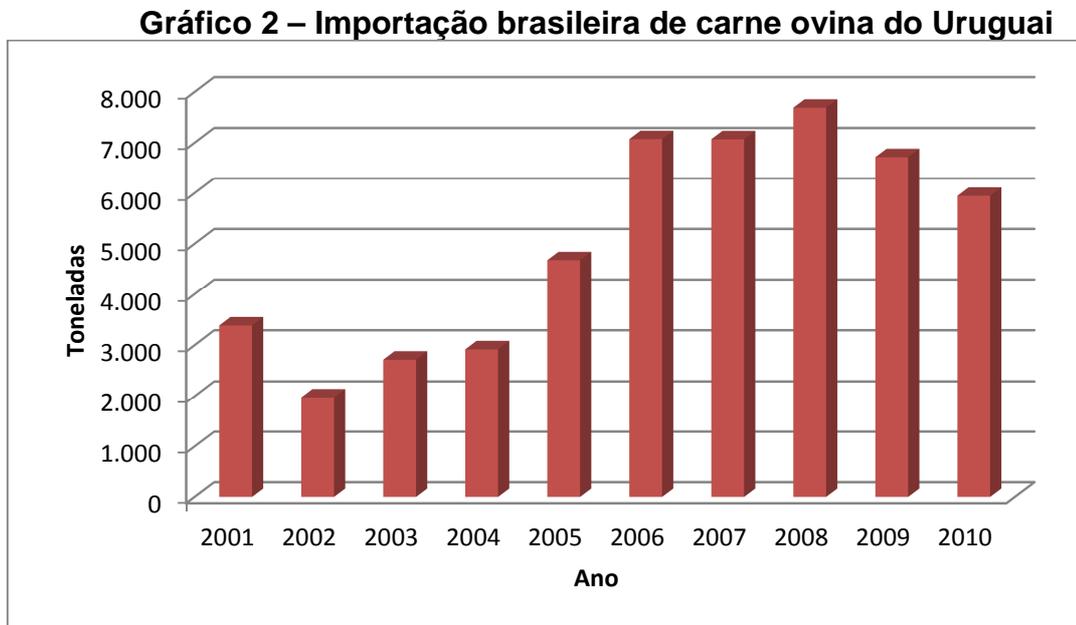


Fonte: FAOSTAT (2012).

O Uruguai é um dos maiores exportadores de carne ovina para o Brasil, e o gráfico 2 mostra claramente a relação com a importação total de carne. Percebe-se que da importação, o país vizinho representa aproximadamente 94% do volume, em

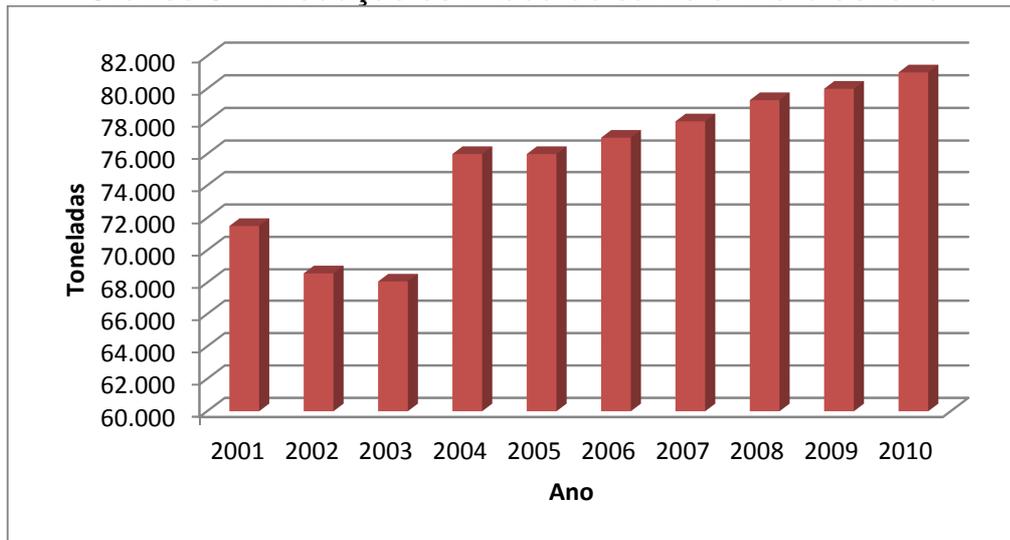
<sup>2</sup> Organização que tem por objetivo melhorar a nutrição, aumentar a produtividade agrícola, elevar o nível de vida da população rural e contribuir para o crescimento da economia mundial. Tem uma divisão que coleta e divulga estatísticas sobre agricultura e alimentação e todo o mundo.

média. Para Viana (2008), apesar do crescimento da produção de carne nos últimos anos, o Brasil ainda tem grande dependência de importações de carne ovina para abastecer o mercado consumidor devido ao fornecimento nacional insuficiente.



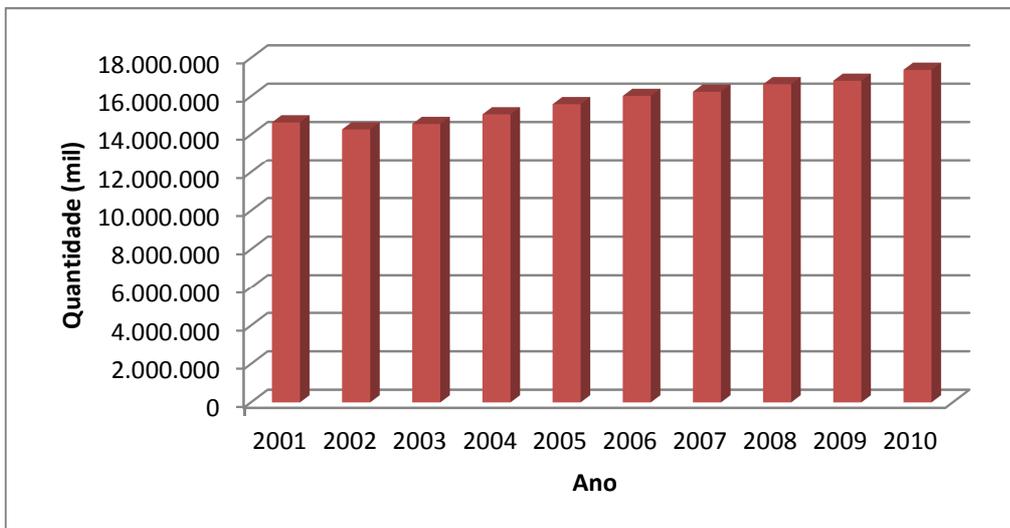
Fonte: FAOSTAT (2012).

A produção de carne brasileira, conforme apresentado no gráfico 3, apesar de mostrar uma tendência crescente ainda depende muito das importações, justamente por não ter uma cadeia produtiva organizada. Este crescimento pode ser atribuído aos melhores preços pagos ao produtor e aos programas de incentivo à produção, que ainda estão engatinhando. As carnes importadas são destinadas, quase na sua totalidade, aos grandes centros consumidores das regiões sul e sudeste, competindo diretamente em preços com os produtos locais (VIANA, 2008).

**Gráfico 3 – Produção estimada de carne ovina brasileira**

Fonte: FAOSTAT (2012).

Quando se analisa a evolução do rebanho ovino brasileiro, conforme apresentado no gráfico 4, percebe-se que está existindo um incremento nas propriedades e que o mercado está absorvendo toda a produção, mas ainda tem que importar para suprir as necessidades, principalmente nos grandes centros. Conforme Viana (2008), o mercado consumidor dá sinais de maior demanda por carne ovina, pois não deixa de ser um produto diferenciado, com sabor peculiar, característico, principalmente, dos costumes gaúchos e com elevado potencial para se tornar um produto substituto.

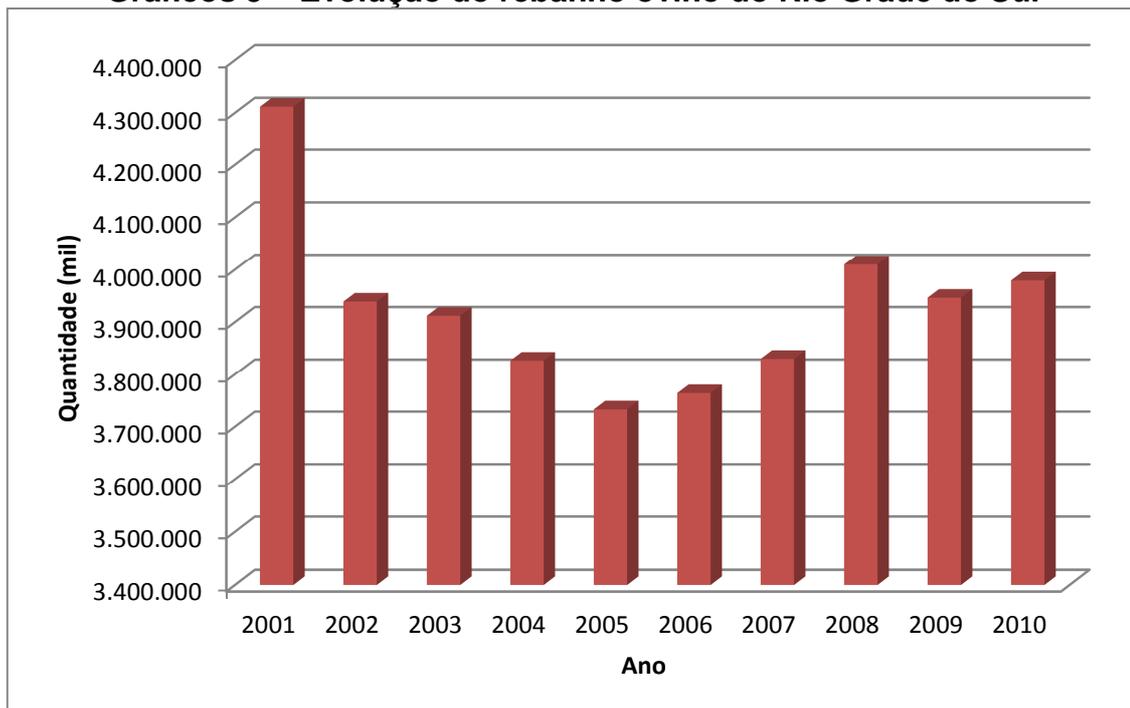
**Gráfico 4 – Evolução do rebanho ovino brasileiro**

Fonte: MAPA (2012).

Comparativamente com a produção nacional, o rebanho de ovinos no Rio Grande do Sul teve uma oscilação diferente, de acordo com o gráfico 5, indicando períodos de baixo efetivo, como em 2005, que apresentava aproximadamente 3.732.917 cabeças. O efetivo brasileiro sempre apresentou curva crescente a partir do ano de 2002, o que indica que o estado diminuiu sua produção, perdendo espaço para outros estados produtores, ou que se tornaram grandes produtores devido à necessidade do mercado.

Se no ano de 2001 o rebanho gaúcho representava 29,45% do total nacional, em 2010 esta representatividade caiu para 22,89%, sendo o menor índice desta série de anos. Os indicadores mostram que o Rio Grande do Sul perdeu muito mercado, devido ao abandono da cadeia produtiva e a constante falta de projetos de incentivo. De acordo com Bitencourt (informação verbal, 2012), o sucesso da atividade passa fundamentalmente pelo enfoque e a profissionalização do produtor. Para Viana (2008), as propriedades iniciaram uma transição em seus processos produtivos, pois seu principal produto de comercialização deixou de ser a lã e passou a ser a carne. A comercialização da lã, apesar de apresentar um preço baixo devido às raças serem mistas ou direcionadas para carne, ainda serve de fonte de receita para diversos produtores.

**Gráficos 5 – Evolução do rebanho ovino do Rio Grande do Sul**



Fonte: MAPA (2012).

#### 4.1.2 Consumo da Carne Ovina

Em forma de rotina, com horários pré-estabelecidos, as pessoas sentam-se à mesa para fazer as refeições, seja durante o dia ou à noite. Predominantemente, quando se tem um pouco mais de tempo, evitando-se apenas fazer um lanche, serve-se a refeição sem deixar de lado o tradicional pedaço de carne. Nesse momento, devido a cultura e uma série de outros fatores, são apresentadas com frequência duas opções de carne: de bovinos e de aves.

Historicamente a carne ovina era ofertada somente nos restaurantes mais finos e especializados em carnes exóticas. Atualmente os cortes são oferecidos em todos os tipos de restaurantes, incluindo as churrascarias tipo rodízio, pois este tipo de carne deixou de ser considerada exótica e tornou-se um pouco mais popular. Para Silveira (2005), o consumidor tem poder de escolha de produtos e acaba impulsionando algumas cadeias em detrimento de outras, e isto pode determinar a competitividade entre as cadeias e não apenas entre empresas.

De acordo com Montebello e Araújo (2005), o que determina a alimentação de cada pessoa depende de hábitos, tradições, disponibilidade de alimentos, conhecimento dos valores nutricionais, além da contribuição dos nossos cinco sentidos. Deve-se levar em conta também a oferta de cortes de carnes, visto que nem sempre é possível satisfazer todos os gostos, remetendo este problema à complexa coordenação da cadeia produtiva da carne, principalmente da ovinocultura. Isso leva a avaliar que, se a carne de ovinos fosse incluída nos programas de alimentação dos governos brasileiro, estaduais e municipais, o consumo certamente aumentaria, além de contribuir no reforço da dieta alimentar devido ao seu alto valor nutritivo, contribuindo para a movimentação da cadeia produtiva, ampliando o número de fornecedores e diminuindo a dependência dos restaurantes e churrascarias em comprar de poucos fornecedores.

As estimativas sobre o consumo de carne ovina no Brasil são divergentes, mas segundo o presidente da ARCO, Paulo Afonso Schwab<sup>3</sup>, o consumo *per capita* anual brasileiro está em torno de 400 gramas, mais baixo que o consumo de aves, que estima-se ser de 43,4 quilos por ano e a de bovinos, de 37,40 quilos anuais.

Comparativamente, citando três países grandes produtores de ovinos, o

---

<sup>3</sup> Presidente da Associação Brasileira de Criadores de Ovinos, com sede em Bagé/RS. Disponível em: <<http://www.agrodebate.com.br/index.php?id=/artigos/index.php>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

consumo *per capita* anual da carne, na Nova Zelândia chega a ser de 30 quilos, na Austrália atinge 20 quilos ao ano e na Argentina, passa dos 40 quilos (CATI, 2012).

Conforme Pena, Polizer e Aro (2007), em torno de 50% da carne ovina consumida no país, oficialmente, são importadas do Uruguai, Argentina e Nova Zelândia.

Ainda de acordo com Schwab, o rebanho brasileiro atual conta com 17,3 milhões de animais, sendo ainda insuficiente para atender a demanda do mercado nacional. Ainda assim, se houvesse algum esforço para fomentar o consumo e este passasse de 400 gramas para apenas 2,5 quilos per capita ano, o rebanho nacional precisaria de um incremento de cerca de 33 milhões de ovinos. Ressalta ainda que a carne ovina é pouco consumida no país devido à falta de hábito, irregularidade na oferta e a má qualidade de alguns produtos ofertados de maneira clandestina.

O Brasil tem potencial de absorver toda a produção de ovinos e abastecer o mercado consumidor com qualidade e regularidade, até porque em algumas regiões os consumidores têm grandes exigências com relação às características nutricionais da carne. Também deve-se levar em conta que a maior procura da carne ovina prevalece no cordeiro, que é um animal mais jovem, já caracterizado anteriormente.

Para Costa et al. (2008), a busca por alimentos mais saudáveis e a maior exigência em relação à qualidade dos produtos direcionou parte do nicho de mercado, onde as carnes de melhor qualidade nutricional e sensorial passaram a ser preferência, sendo, em alguns casos, benéficas à saúde humana.

#### **4.1.3 Benefícios**

Inúmeros estudos indicam a importância do consumo de carne na dieta das famílias. De acordo com Araújo e Montebello (2005), a carne de ovino é nutricionalmente uma carne rica em proteínas de alto valor biológico, lipídios, minerais e vitaminas. A composição e a qualidade da carcaça, combinadas com a cor e o sabor da carne são fatores que influenciam a aceitação pelo consumidor.

Apesar de todos os programas existentes para desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocultura, apurou-se uma grande dificuldade para encontrar materiais de pesquisa que demonstrem a tabela nutricional da carne ovina. O Núcleo de Estudo e Pesquisas em Alimentação – NEPA, da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, tem editado a Tabela Brasileira de Composição de alimentos

– TACO, em sua 4ª edição no ano de 2011, que demonstra as carnes bovinas, suínas e de frango, mas incrivelmente, não traz a composição nutricional da carne ovina.

Conforme Costa et al. (2008), a carne ovina é considerada magra, macia e suculenta e sua composição química está de acordo com as exigências dos atuais consumidores. Em termos de características, a carne de cordeiro é vermelho-rosada, macia e tem nível médio de gordura, o que já garante bom sabor, levando vantagem, com relação à carne bovina, por ter um sabor mais adocicado e aroma marcante, atribuídos aos ácidos graxos cáprico, caprótico e caprílico.

Ainda Costa et al. (2008), a carne ovina é excelente fonte de proteínas de alta qualidade, com gorduras consideradas saudáveis, contendo todos os aminoácidos essenciais, sendo suficiente apenas 100 gramas de carne magra para satisfazer a metade das necessidades protéicas de um dia. A oferta deste tipo de carne esbarra realmente na baixa produção rural, pois é comprovadamente rica para se inserir em programas de alimentação em creches e escolas.

Ainda caracterizando a carne ovina, ela difere das outras carnes vermelhas por conter baixas concentrações de lipídios e pela quantidade de gorduras saturadas e sua cor reflete a quantidade de pigmento mioglobina, conforme descrição a seguir:

Os pigmentos da carne são formados em sua maior parte por proteínas: a hemoglobina que é o pigmento sanguíneo e a mioglobina, pigmento muscular que constitui 80 a 90% do total [...] a mioglobina é formada por uma porção protéica denominada grupo hemo, sendo que sua quantidade varia com a espécie, sexo, idade, localização anatômica, etc., o que explica a grande variação de cor na carne (ROÇA, 2007).

Comparativamente, conforme demonstrado na tabela 1, a carne de cordeiro somente tem maior número de calorias do que a carne de frango, sendo mais benéfica também nos outros itens relacionados à boa saúde.

**Tabela 1 – Vantagens da carne ovina para uma porção de 100 g**

<b>Espécie</b>	<b>Calorias</b>	<b>Gordura (g)</b>	<b>Gordura Saturada (g)</b>	<b>Proteína (g)</b>	<b>Ferro (g)</b>
Cordeiro	163	9,50	5,40	19,30	1,50
Bovino	244 – 263	17,14 – 18,12	7,29	18,70 – 25	3,11
Suíno	216 – 332	16,60 – 25,72	9,32	15,5 – 24	2,90
Frango	129	3,75	1,07	24 – 25	1,61

Fonte: [www.sonutricao.com.br](http://www.sonutricao.com.br) (2012).

As informações nutricionais são de ampla importância para o consumidor, mas infelizmente as pessoas somente terão conhecimento da fonte de nutrição de determinado produto quando lerem os rótulos. Numa churrascaria, por exemplo, não se sabe qual o valor calórico existente nos pratos e cortes de carne oferecidos.

Conforme Pinheiro et al. (2007), em 2001 a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária aprovou o regulamento para rotulagem nutricional obrigatória dos alimentos embalados e em 2005 o MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento aprovou o regulamento técnico para rotulagem dos produtos de origem animal embalados. Como quase toda a carne ovina, para sua comercialização, é embalada, principalmente a vácuo, para transitar por mais tempo e ter maior durabilidade, é importante seguir estas normas, pois servem de subsídio para os consumidores comprovarem as qualidades do produto.

Considerando que, além das substâncias nutricionais, a carne ovina também apresenta as vitaminas, potentes compostos orgânicos que aparecem em pequenas concentrações nos alimentos e que desempenham funções específicas e vitais nas células e tecidos do corpo humano. A carne de ovinos possui características de maior digestibilidade aliada ao baixo teor de colesterol, o que diferencia este produto das carnes suínas e bovinas, podendo ser utilizado como uma estratégia de marketing para o setor (COSTA, 2007).

De acordo com Leonardo et al. (2012), este tipo de carne apresenta todas as vitaminas lipossolúveis (A, D, E e K), as hidrossolúveis do complexo B (tiamina, riboflavina, nicotinamida, piridoxina, ácido pantotênico, ácido fólico, niacina, cobalamina e biotina) e um pouco de vitamina C, sendo que os alimentos de origem animal são as únicas fontes de vitamina A biologicamente ativa.

O grande mérito da carne ovina como fonte de vitaminas é a disponibilidade

de vitaminas do complexo B, possuindo também todos os minerais, como ferro, fósforo, potássio, sódio, magnésio e zinco, todos eles essenciais ao ser humano (LEONARDO et al., 2012).

## **4.2 Caracterização da Cadeia Produtiva**

A conceituação da cadeia produtiva em geral e da cadeia produtiva da ovinocultura, apresentada neste subcapítulo, são necessárias para que se tenha a dimensão da aplicabilidade das estratégias de marketing junto ao elo do produtor.

### **4.2.1 Cadeia Produtiva**

O conceito de cadeia produtiva é importante para esclarecer o ponto central desta pesquisa, que são os produtores rurais. Este elo da cadeia agroindustrial é o mais vulnerável entre todos os agentes, pois está suscetível as mazelas e vulnerabilidades do ambiente externo, sendo que um dos fatores que tem maior impacto na produção da agroindústria é o clima.

Os agronegócios são formados pelo conjunto das cadeias produtivas e o que o torna mais competitivo é o sistema de coordenação dos agentes da cadeia. Conforme Souza (2007, p. 56) “nesses relacionamentos cada agente procura agregar valor e participar da maior parcela possível dos resultados”. Neste contexto, Neutzling (2009, p. 56) afirma que as abordagens sobre as cadeias produtivas nasceram da constatação de que a atividade agrícola não poderia ser estudada com uma visão somente sobre a propriedade rural, acreditando que ela represente apenas um elo pertencente a uma estrutura de diversos elos, originando a cadeia produtiva.

O sucesso da produção agropecuária está relacionado com o modo de integração dos elos da cadeia produtiva e a maneira como eles se relacionam entre si. Conforme Silva (2005), a formação de cadeias produtivas não persegue padrões pré-estabelecidos, pois os arranjos dependem de diversas variáveis, normalmente associadas aos aspectos regionais e exigências do mercado. A cadeia pode ser explicada como uma sequência de operações que levam à produção de bens, definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos lucros (TROMBIN, 2007).

Segundo Machado (2002, p. 47), a cadeia produtiva caracterizada como um sistema agroindustrial privilegia as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição em função de um produto específico, formando uma sequência de operações organizadas, desde o fornecedor de insumos até o consumidor final. Para Souza (2007), toda a cadeia produtiva tem como resultado a maximização de valor gerado para o cliente final ou mesmo para toda a cadeia. De acordo com Alves (2012), as vantagens ou diferenciações que partem de dentro de uma cadeia de valores possui uma sustentabilidade superior às outras que originam de somente uma atividade de valor.

Conforme Machado (2002), estruturar as cadeias produtivas ainda são grandes desafios. Segundo Gonçalves (2008, p. 34-35), “a estrutura necessária de uma cadeia de produção agroindustrial é identificada através da definição do produto final”.

#### **4.2.2 Cadeia Produtiva da Ovinocultura**

Quando se trata de criar valor em uma cadeia produtiva, tem que se ter em conta onde existe a carência ou o elo potencial para geração deste valor. Uma cadeia produtiva pode ser definida a partir da identificação de determinado produto agropecuário, formada por um conjunto de empresas conectadas que devem colaborar para melhorar a eficiência das operações em determinado segmento. No estudo em questão, foi identificado que os produtores estão seriamente desestruturados, fazendo com que os fluxos da cadeia fiquem em desacordo. Porter (2006) propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar as maneiras pelas quais se pode criar mais valor para o cliente. Para Kotler (1998), a visão da cadeia de suprimentos envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos.

Padronizando novamente os produtores, tendo como norte o fortalecimento da cadeia produtiva, seguramente haverá um incremento na geração de renda. De acordo com Porter (2006), para explorar uma oportunidade de valor a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. Estas competências são inerentes aos produtores, visto que já possuem o conhecimento, o local para desenvolvimento da criação dos animais e a mão-de-obra.

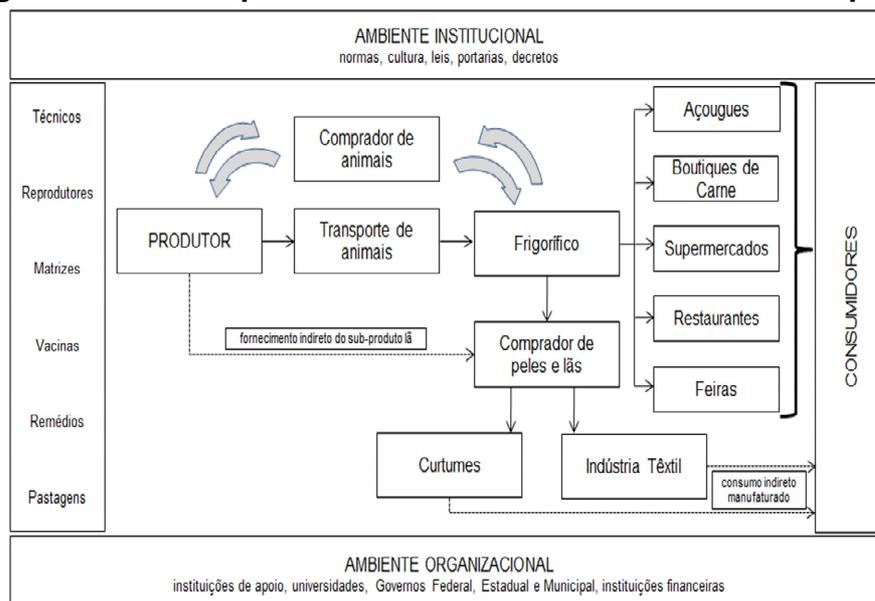
Porter (2006), afirma que uma rede de valor é um sistema de parcerias e alianças que a empresa cria para produzir, aumentar e entregar suas ofertas. A rede

envolve todos os agentes, desde a compra de insumos para a produção até a venda ao consumidor final. Somente com este conceito é que as empresas rurais (produtores) conseguirão buscar fortalecimento em sua cadeia. A formação de parcerias deve iniciar com os seus fornecedores de insumos e seguir com seus clientes compradores, que são os frigoríficos. Para Souza (2006), a coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura ainda se encontra numa fase incipiente, desarticulada e fragmentada no que diz respeito aos interesses de cada elo.

Apesar de existirem diversas iniciativas voltadas para a organização da produção na ovinocultura, ainda falta a concretização de projetos com o objetivo de estabelecer a resolução dos problemas na coordenação dos atores da cadeia. Dificilmente a escolha do produtor tem recomendação dos outros elos da cadeia, sendo de inteira opção deste fazer as escolhas necessárias à sua produção e comercialização.

Pode-se caracterizar, sob um prisma mais amplo, a cadeia da ovinocultura conforme está demonstrado na figura 5, onde se apresenta em destaque o principal elo para formação de valor nesta cadeia e objeto da presente pesquisa, que é o produtor. Conforme Souza (2006), este modelo de cadeia baseia-se mais no ponto final, que são os consumidores, do que nos conceitos de canais de distribuição. Com a adaptação do modelo fica muito clara a importância do produtor como peça chave na coordenação da cadeia.

**Figura 5 – Cadeia produtiva da ovinocultura na visão complexa**



Fonte: Adaptado de Souza (2006 p. 8).

Para Silveira (2005), a cadeia de valores compreende mecanismos de coordenação que permitem alcançar resultados econômicos superiores aos que poderiam ser alcançados através de esforço individual sem as vantagens da cooperação. Dessa forma se criará um forte relacionamento entre os elos, permitindo empreender ações resultando na criação de valor da cadeia. Já Krucken (2009), afirma que a cadeia de valor pode ser entendida como um conjunto de atores que integram seus conhecimentos e competências para desenvolver e disponibilizar produtos e serviços, sendo um tipo de rede que tem como foco as empresas.

Conforme Silveira (2005), o cerne da abordagem de cadeias produtivas está em torno da análise das inter-relações entre um conjunto de agentes envolvidos em função de um determinado produto, ou seja, tornar a ovinocultura um produto com alto valor agregado para todos os participantes. Torna-se relevante observar que quando se trata de cadeia produtiva do agronegócio, fatores econômicos, micro e macro ambientais exercem domínio sobre o equilíbrio da mesma.

Considerando a existência de margens de lucro estranguladas, dificuldade de acesso ao crédito, aumento dos insumos, fatores climáticos, importações, abates clandestinos, entre outras dificuldades, urge a necessidade de ação dos agentes envolvidos para minimizar, e quem sabe até eliminar, essas influências negativas que pairam sobre a cadeia da ovinocultura, criando alguma marca que possa ser sustentada devido à qualidade e manutenção da oferta.

Seguramente a integração é fator determinante para coordenação, mas para atingir os objetivos de criação de valor, é necessário que se desenvolvam diversas ações de gerenciamento em toda a cadeia produtiva, onde estas ações recairão sobre o elo seguinte (SILVEIRA, 2005). O reflexo poderá ser a geração de lucros compartilhados, pois todos devem ter o conhecimento da interdependência dos agentes.

Uma situação que pode amedrontar a tentativa de coordenação da cadeia produtiva é o tamanho desta, visto que quanto menor o número de elos, mais forte e fiel poderá ser a troca de informações. Para Silveira (2005), quanto menor e mais enxuto for, desde sua origem até o suprimento da demanda do cliente final, melhor será o resultado para os agentes. De acordo com Viana (2008), nos sistemas produtivos a coordenação torna-se o melhor caminho para reduzir incertezas e melhorar a relação entre os agentes, diminuindo custos com vistas para a

organização da cadeia produtiva, pois a coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas o resultado de uma construção dos agentes.

Costa (2007) observa a complexidade da cadeia produtiva e elenca, resumidamente, a divisão em: a) insumos, b) produção; c) primeiro processamento; d) segundo processamento; e, d) distribuição.

### **Insumos**

Devido às grandes diferenças geográficas e climáticas dos distintos Estados do país, são utilizadas diversas variedades de insumos na alimentação dos animais. Em alguns locais são necessários suplementos alimentares, outros necessitam de pastagens semeadas conforme a época do ano e outros ainda precisam um maior número de remédios para controles parasitários do rebanho (COSTA, 2007).

### **Produção**

A concentração da criação de ovinos deslanados (sem produção de lã) está na região nordeste do país, já a produção concentrada no sul, principalmente no Rio Grande do Sul, além de ser direcionada para ovinos de corte, também tem foco na produção de lã. Generalizando, no Brasil ainda são poucos os produtores especializados (COSTA, 2007).

### **Primeiro Processamento**

Neste estágio ocorre o grande problema da ovinocultura, que são os abates clandestinos. Os maiores frigoríficos do país, especializados neste tipo de abate, encontram-se no Rio Grande do Sul. Não obstante, mais uma barreira enfrentada é a instabilidade no fornecimento para a indústria de pele, pois a inexistência de uma coordenação da cadeia produtiva faz com que ocorra ociosidade no fornecimento da matéria-prima e o baixo índice de aproveitamento de pele com boa classificação (COSTA, 2007).

### **Segundo Processamento**

A comercialização de carne ovina deve se desvincular do fornecimento de tradicionais cortes e investir mais na agregação de valor aos produtos. Neste caso o mercado esbarra na falta de indústrias especializadas para processamento de embutidos, prensados e defumados, que no nordeste, apenas algumas pequenas agroindústrias começam trabalhar. Outro problema, nesta etapa, também é a falta de regularidade no fornecimento de carcaças com qualidade, fazendo a indústria importar de outros países para atender a demanda nacional (COSTA, 2007).

## **Distribuição**

Relacionando os canais de distribuição da carne ovina, pode-se citar, principalmente, as feiras livres, comum em cidades do interior e também os açougues, porém, muitos destes costumam comercializar produtos sem inspeção sanitária, ou seja, os ovinos são abatidos clandestinamente.

O canal com maior representatividade dentro da cadeia, para onde se direciona a maior parte da produção ovina, é representado pelos restaurantes, hotéis e estabelecimentos especializados. É um canal que tem alto grau de importância, pois comercializa produtos com inspeção sanitária e é responsável pela circulação de renda e de informação entre os agentes da cadeia (COSTA, 2007).

A dificuldade de organizar uma coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura reside basicamente na união dos produtores, pois falta um trabalho de afirmação que assegure e convença que o uso das estratégias de marketing auxilia na formação de valor da cadeia. De acordo com Costa (2007), os principais desafios da produção agropecuária, que dificultam o processo de integração vertical, entre a empresa integradora e os produtores de ovinos de corte são:

- A falta de matrizes reprodutoras no mercado e o preço elevado;
- Falta de padronização dos animais;
- Alto custo no arraçamento de rações concentradas;
- Sazonalidade na produção: longo ciclo reprodutivo;
- Problemas de oportunismo por parte do produtor;
- Dificuldades na coordenação devido à atividade apresentar um alto grau de tolerância tecnológica;
- A atividade de ovinocultura apresenta ativos menos específicos do que a avicultura e suinocultura, caracterizando uma atividade com baixa barreira à saída.

Não seria difícil, mas bastante trabalhoso organizar a cadeia, pois tem que se orientar norteado em termos de governança para poder atender a demanda do novo consumidor. A coordenação da cadeia produtiva requer mecanismos de comunicação e coordenação não apenas comercial, mas uma coordenação técnica, de forma que a tomada de decisão, que é prerrogativa dos produtores rurais, passa a ser também de fora da empresa rural (COSTA, 2007). Conforme Batalha e Silva (1995), uma cadeia de produção, seja ela caracterizada como agroindustrial ou não, articula-se por meio de mercados.

### **4.3 Programas de Coordenação da Cadeia Produtiva da Ovinocultura**

Reorganizar novamente a cadeia produtiva da ovinocultura, aproximando os produtores entre si, visando o fortalecimento do elo e por consequência a geração de valor na cadeia teve resultados positivos em outros programas, conforme discorrido na sequência.

#### **4.3.1 Programa Gaúcho da Ovinocultura**

O Rio Grande do Sul, que no passado foi detentor de um rebanho ovino superior a 13 milhões de cabeças, era o Estado que menos estava investindo no fomento da cadeia da ovinocultura, talvez justificado pela desvalorização da lã e pela falta de interesse do produtor em comercializar a carne, pois teria que trocar praticamente todo o rebanho, originalmente laneiro, por outras raças produtoras de carne. A redução da produção ovina não pode ser atribuída somente ao produtor, afinal, como gestores rurais, deve-se optar pela a cultura mais rentável, o que por sucessivos anos não foi a ovinocultura.

Numa tentativa de alavancar a produção e gerar renda para o produtor, o governo do Estado criou em 1998 o FUNDOVINOS – Fundo de Desenvolvimento da Ovinocultura, através da Lei 11.169, de 08 de Junho de 1998, que dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da carne ovina, lã e seus derivados em todo o Estado do Rio Grande do Sul (2012). A ideia de criação da Lei foi excelente, porém, como outras infinitas leis, esta não teve continuidade porque dependia de pessoal especializado e com dedicação para implementar e fazer valer tal esforço, apesar de ter sido elaborada em apenas 6 capítulos e 22 artigos.

Esta lei serve de pilar para a proposta desta pesquisa, que é a criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura, com foco no produtor, pois agrega todas as premissas para a coordenação da cadeia produtiva. A execução estava a cargo da SAA – Secretaria de Agricultura e Abastecimento e sua política estava pautada no desenvolvimento socioeconômico do setor, buscando promover a melhoria dos padrões de qualidade, a garantia de genuinidade dos produtos, a competitividade dos produtores e ampliação do mercado (2012).

Inicialmente, para reativação do FUNDOVINOS, será formado um Conselho Deliberativo da Secretaria Executiva do Fundo, presidido pelo Secretário da

Agricultura e coordenado pela Secretaria Executiva, tendo por finalidade custear e financiar projetos e programas da política estadual de desenvolvimento da ovinocultura.

É importante descrever, conforme tabela 2, que existem 5 objetivos específicos bem definidos, assim como os capítulos que tratam os seguintes temas, conforme extraído do sítio da Assembléia Legislativa do Rio Grande do Sul (2012): capítulo I – da política da ovinocultura; capítulo II – do registro e do cadastramento, que obriga o registro no MAA e na SAA; capítulo III – da circulação e comercialização, que trata da importação e comercialização no Estado; capítulo IV – das disposições gerais, que trata do controle por órgão fiscalizador competente; capítulo V – do fundo de desenvolvimento da ovinocultura, que trata dos recursos, dotações orçamentárias e da criação do conselho deliberativo; e capítulo VI – das disposições finais, que trata da incidência de taxas.

**Tabela 2 – Objetivos específicos da Lei 11.169**

Artigo	Descrição
I	Promover a produção e o consumo de carne, da lã e seus derivados;
II	Controlar, inspecionar e fiscalizar a produção da carne ovina;
III	Promover o desenvolvimento e a competitividade dos setores produtores de carne ovina e lã, visando a sua viabilidade técnica e econômica, principalmente através de apoio à pesquisa de assistência técnica e fomento, de programas e projetos de infra-estrutura e reconversão;
IV	Promover a integração entre os diferentes setores que compõem a cadeia produtiva da ovinocultura.

Fonte: Lei 11.169 (<http://www.al.rs.gov.br>, 2012).

Passada mais de uma década, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul voltou a apostar novamente no fomento da cadeia produtiva da ovinocultura lançando, de acordo com o Programa Estadual de Desenvolvimento da Ovinocultura, o programa Mais Ovinos no Campo. O governo justificou a elaboração deste programa considerando que a ovinocultura voltou a ser uma atividade rentável e com muita demanda devido ao incremento no consumo de carne ovina em todo o mundo, além de uma estabilidade no setor laneiro (2012).

De acordo com os idealizadores do Programa Mais Ovinos no Campo e a

SEAPA (2012), o que ocasionou a grande baixa do rebanho gaúcho foi o abate das matrizes (fêmeas), fazendo com que nos anos seguintes, houvesse uma drástica redução na oferta de cordeiro. Assim, o programa tem a meta de aumentar em 10% ao ano o rebanho gaúcho. Face a esta conclusão, foram definidos os objetivos listados na tabela 3.

**Tabela 3 – Meta do programa Mais Ovinos no Campo**

Objetivo	Descrição
a	Retenção e/ou aquisição de fêmeas ovinas, tanto em idade reprodutiva como as cordeiras (futuras matrizes), visando o aumento do rebanho ovino gaúcho, maior oferta de carne e lã de qualidade;
b	Geração de emprego e renda, contribuindo para manter o agropecuarista com renda no campo;
c	Benefícios aos segmentos industrial e comercial diretamente ligados à cadeia produtiva de ovinos, com geração de postos de trabalho e retorno de impostos aos municípios e ao Estado;
D	Contribuir com os produtores rurais do Estado para que a ovinocultura seja uma alternativa sustentável de diversificação e integração com outras atividades agropecuárias.

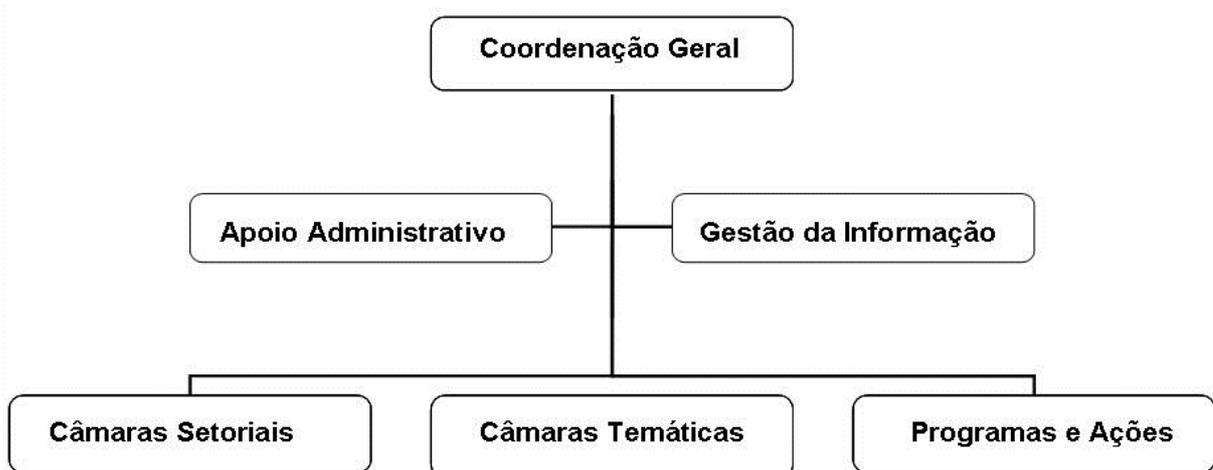
Fonte: CST (<http://www.cst.agricultura.rs.gov.br/>, 2012).

Também estão sob o guarda-chuva da SEAPA (2012) as Câmaras Setoriais e Temáticas, criadas através de decretos com o objetivo de criar estratégias de ação para o desenvolvimento das principais cadeias produtivas do agronegócio no Rio Grande do Sul, permitindo uma parceria entre o poder público estadual e a iniciativa privada, desde a pesquisa até a distribuição. Especificamente, a câmara setorial que tem a prerrogativa de coordenar a cadeia produtiva de ovinos, foi criada através do decreto 48.974 de 03/04/2012.

A estrutura administrativa está demonstrada no organograma, conforme figura 6, e seu regimento interno, de competência específica das câmaras setoriais e temáticas, estabelece o que segue: I – detectar e analisar estrangulamentos ou potencialidades produtivas que compõem o agronegócio; II – promover estudos socioeconômicos das cadeias produtivas relacionadas ao agronegócio, visando auxiliar a tomada de decisões; III – propor soluções inovadoras e ações de competência pública para propiciar o desenvolvimento tecnológico e aumentar a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio gaúcho; IV – articular,

acompanhar e socializar as ações para promover o desenvolvimento de todos os setores das cadeias produtivas que compõem o agronegócio gaúcho; V – promover e afinar as relações entre as cadeias produtivas; VI – colaborar na elaboração de prioridades e subsidiar a formulação das políticas e dos planos safra e plurianuais da SEAPA (2012); e VII – executar outras atividades que venham a ser atribuídas.

**Figura 6 – Estrutura Administrativa da SEAPA**



Fonte: Fonte: CST (2012, <http://www.cst.agricultura.rs.gov.br/>).

O público alvo do programa são todos os pecuaristas e produtores especializados do Estado, com estrutura adequada para a criação de ovinos e que tenham ou possam ter acompanhamento técnico, ficando assim, à sua disposição as linhas de créditos tratadas no programa Mais Ovinos no Campo. Mas, como qualquer programa de benefícios, o produtor tem que cumprir as contrapartidas já definidas.

Este programa Estadual parece ser interessante, pois já mostra alguns resultados positivos, porém esbarra na burocracia e foca exclusivamente na liberação de créditos financeiros para os produtores. Ocorre que, apesar dos cuidados para resguardar o recebimento dos financiamentos, ainda falta pessoal para fazer a fiscalização na propriedade, visando a conferência da aplicação do valor especificamente na ovinocultura. O programa ainda deixa muita margem para o produtor captar o valor e não aplicar 100% na produção ovina.

Leva-se em conta também que um programa de fomento na cadeia de valores não gira somente na liberação de dinheiro, mas também nos elos que antecedem ao

produtor e outras ramificações. São necessários técnicos subsidiados pelo programa para prestarem assistência ao pequeno e médio produtor, que tem condição financeira menor. Subsídios em medicamentos e suplementos para o rebanho ovino também deveriam entrar na pauta, assim como cursos gratuitos de qualificação de mão-de-obra, sem falar na carga tributária imposta ao setor de carnes em geral.

Todos estes esforços visam eliminar dois grandes problemas enfrentados pela cadeia produtiva da ovinocultura que são a falta de qualidade da carne e a sazonalidade na produção de cordeiros, causando impacto direto na indústria, no comércio e no aumento da geração de renda para o produtor, criando valor da cadeia produtiva.

#### **4.3.2 Formação da Cadeia Produtiva: Caso Cordeiro Herval Premium**

Apesar de existir dificuldade e pouco incentivo para estruturação de uma cadeia produtiva da ovinocultura, isto não é impossível. Toma-se como exemplo o trabalho desenvolvido na cidade gaúcha de Pinheiro Machado, onde, inicialmente, alguns produtores se reuniram e fundaram uma associação para produção de cordeiros, mais tarde transformada em um Conselho.

O Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium (2012) surgiu em 1999 baseando-se nos conselhos reguladores europeus que têm por finalidade básica reger e cuidar a cadeia produtiva de algum produto específico, no caso carne de cordeiro de qualidade. Até chegarem neste formato foi necessária a intervenção de algumas instituições, como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas e a Universidade Federal de Pelotas, além do apoio irrestrito dos produtores de diversos municípios e do Frigorífico Marfrig e das Prefeituras locais.

Este grupo teve como objetivo fomentar a cadeia produtiva da carne de cordeiro, fazendo ações junto aos produtores e com isso garantir a movimentação dos elos, desde o produtor até o consumidor, de forma a garantir qualidade, equilíbrio e continuidade, criando valor no setor da ovinocultura. Outra premissa foi exercer uma coordenação que permitisse a estrutura mínima de cadeia para garantir o retorno econômico satisfatório (SILVEIRA, 2005). Um resultado tão satisfatório que fez o produtor ter maior cuidado na produção.

A organização dos associados teve um reflexo positivo, resultando em uma

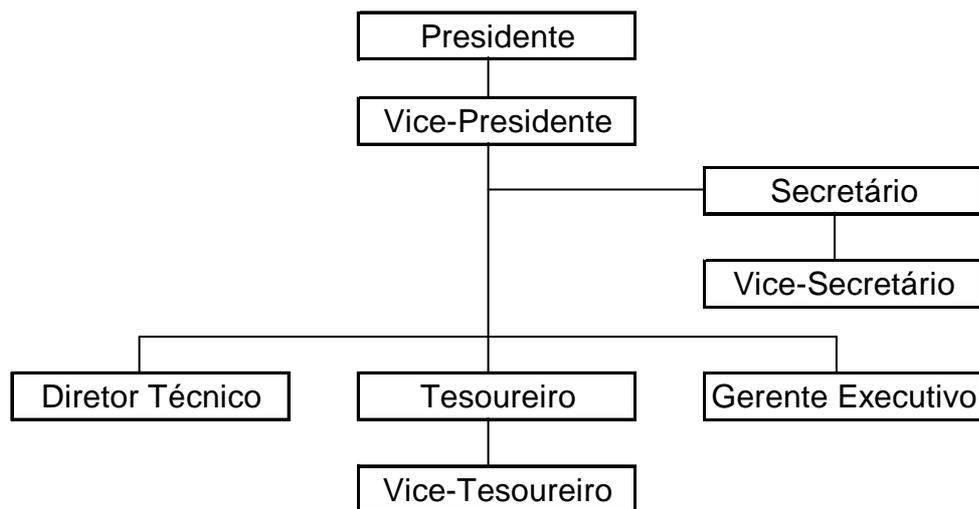
marca reconhecida nacionalmente e preventivamente registrada no INPI sob número 822884666, garantindo um padrão de acabamento e qualidade nas carnes (2012).

De acordo com Silveira (2005), os elos da cadeia produtiva que participam do Conselho são os produtores e distribuidores, que formam uma aliança mercadológica, sendo a industrialização terceirizada. Formatado assim, agrega-se maior agilidade e menores custos com relação ao abate.

#### 4.3.3 Fluxo do Conselho Regulador Herval Premium

O Conselho tem sua estrutura administrativa elaborada visando à distribuição e condução equitativa dos trabalhos, de acordo com o fluxo apresentado na figura 7.

**Figura 7 – Organograma administrativo Conselho Herval Premium**



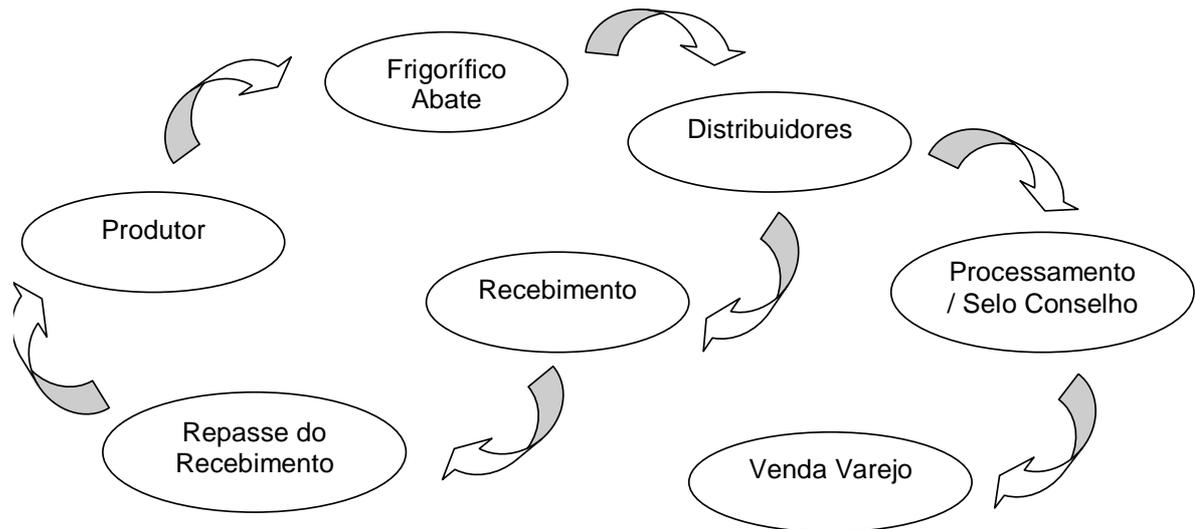
Fonte: Elaborado de acordo com descrição da página na Internet, 2012. Disponível em: <<http://www.hervalpremium.com.br/>>.

Estes atores estão envolvidos no desempenho da cadeia, além dos produtores. Segundo Silveira (2005), o Conselho busca atuar como um mecanismo coordenador da cadeia produtiva da carne de cordeiro, na solução dos pontos críticos dos segmentos desta cadeia. O Conselho também definiu um conjunto de normas de certificação de qualidade, controladas no momento da saída da propriedade do produtor. A sequência de procedimentos e etapas fortalece o resultado proposto com a criação da organização.

A segurança dos produtores em fazer parte deste programa reside na certeza do recebimento, com valor agregado, da sua produção. Esta é a contrapartida para

seguirem o programa estabelecido pelo Conselho. Para cada lote vendido, o produtor recebe um relatório constando todas as informações sobre pesos, rendimentos e valores das carcaças. A figura 8 ilustra o ciclo desde a saída da propriedade até o recebimento da venda.

**Figura 8 – Ciclo da saída do produto até o recebimento**



Fonte: Elaborado a partir da descrição de Silveira (2005).

Uma vez organizado este ciclo, é possível manter uma continuidade de ofertas que criam oportunidades de negócio para os produtores, distribuidores e demais agentes econômicos da cadeia produtiva (SILVEIRA, 2005). Não por acaso, o conselho Herval Premium virou sinônimo de sucesso, levando o projeto a ser objeto de diversos estudos de caso. Mas só foi possível porque continua obedecendo aos requisitos estabelecidos para sua composição.

Silveira (2005) conclui que a sinergia da cadeia produtiva organizada pelo Conselho Herval Premium favoreceu a regularidade da produção, melhora na oferta do produto, além de contribuir para melhoria da remuneração da ovinocultura nas propriedades rurais.

#### 4.3.4 Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Uruguai

Outro modelo de *benchmarking*<sup>4</sup> é a cadeia produtiva uruguaia, que há muito

<sup>4</sup> Ato de comparação de produtos, serviços ou práticas de gestão entre as organizações visando a melhoria de processos na busca da vantagem competitiva.

tempo tem uma formatação nacional do segmento ovino, onde, além dos produtores, estão envolvidas algumas organizações específicas que normatizam, controlam e orientam os produtores.

Algumas instituições uruguaias que desempenham funções na cadeia da carne ovina voltam o foco para a organização da cadeia, coordenação do mercado e elaboração de programas de produção de carne de qualidade que atenda as exigências de mercado (SILVEIRA, 2005).

No entanto, surge o mesmo desafio quando se fala em implantar um processo de coordenação de uma cadeia produtiva. Especificamente, no caso da ovinocultura, a situação é manter o volume e a qualidade da carne. A criação de valor depende unicamente de aumentar a produtividade do rebanho ovino, possibilitando ofertar o produto, tanto no mercado interno para atender a demanda existente, quanto no mercado externo, incluindo-se o Brasil como um dos principais clientes, conquistando mercados pela qualidade e não pela quantidade. Nesta esteira, surgem o INAC – Instituto Nacional de Carnes, pessoa pública, não estatal e o *INIA – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria*, pessoa jurídica, não estatal com objetivos de fomentar a produção ovina no país, alavancando toda a cadeia produtiva. Como precursor destes institutos, tem o *SUL – Secretariado Uruguayo de La Lana*, organização privada, de interesse público, criado por um grupo de produtores voltados à comercialização da produção de lã, um dos principais produtos uruguaios.

O INAC – Instituto Nacional de Carnes (2012) foi criado em 1984 com a proposta de assessoramento e execução da política nacional de carnes. É uma instituição forte que exerce um controle rigoroso na produção de carnes. Está pautado em objetivos para promover, regular, coordenar e vigiar as atividades de produção, transformação, comercialização, armazenamento e transporte de carnes.

O INIA – *Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria*, surge formalmente em 1989 através da lei 16.065, como forma de agregar e disseminar conhecimentos técnicos, visando organizar e padronizar diversas cadeias produtivas da agropecuária uruguia, entre elas a da ovinocultura, norteado pela seguinte missão:

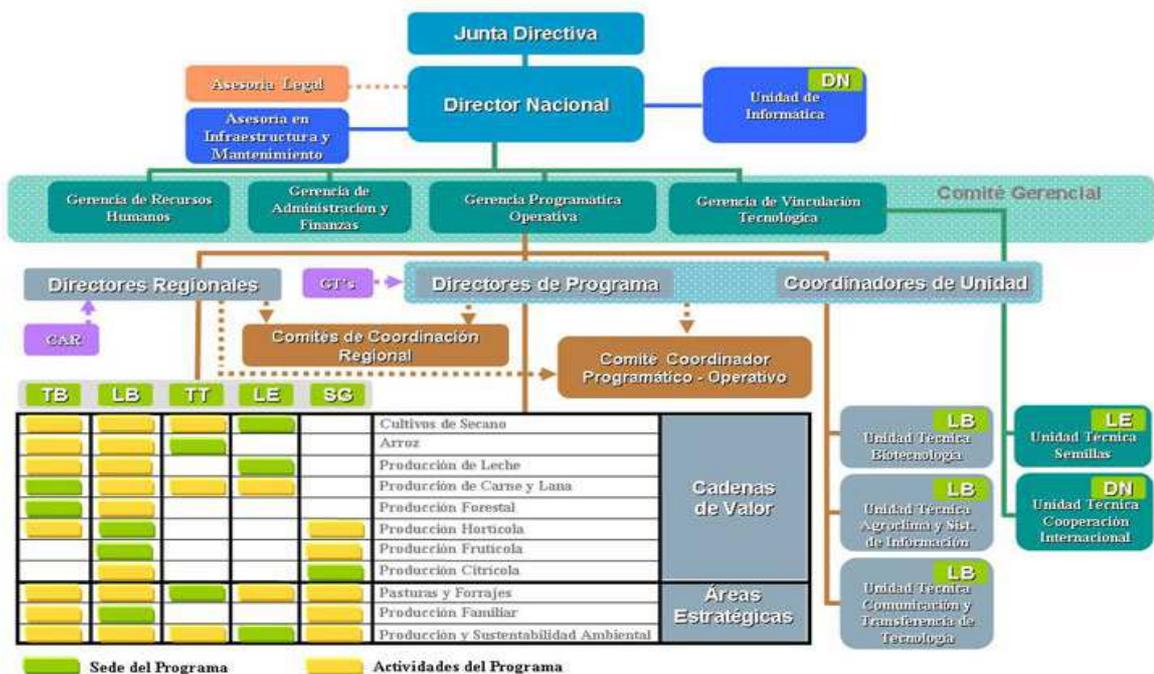
Gerar e adaptar conhecimentos e tecnologias para contribuir ao desenvolvimento sustentável do setor agropecuário e do país, levando em conta as políticas do Estado, a inclusão social e as demandas dos mercados e dos consumidores (INIA, 2012).

É admirável a forma como estes institutos se organizaram e trabalham em prol do desenvolvimento da produção agropecuária do país. Conforme demonstra o organograma do INIA (figura 9), a união das instituições, produtores e governo tem um programa para controlar o padrão de raças através do acompanhamento da evolução genética. Este controle chama-se *DEP – Diferencias Esperadas en la Progenie*, que são uma estimativa dos méritos genéricos dos animais e que permitem refinar as principais características de interesses econômicos para todos os animais da população (2012, <<http://www.geneticaovina.com.uy/percentiles.php>>).

Capitaneando a coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura está o *SUL – Secretariado Uruguayo de La Lana*, cujas funções iniciais foram a produção, comercialização e industrialização de produtos ovinos, direcionado principalmente ao comércio de lã, projeto sustentado pela visão de um grupo de criadores, focados na sustentabilidade do setor.

Suas ações na coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura, desenvolvida em nível nacional, estão voltadas para investigação, transferência de tecnologia, promoção, capacitação e serviços, estabelecendo a seguinte missão: “Promover o desenvolvimento sustentável da produção ovina no país, maximizando o resultado econômico da sua exploração” (INIA, 2012).

**Figura 9 – Organograma do INIA**



Fonte: INIA (<http://www.inia.org.uy>, 2012).

O *SUL* criou e controla outro programa, voltado ao desenvolvimento da alta qualidade na produção de ovinos, chamado *Cordero Pesado Sul*, permitindo a comunicação entre a produção e a indústria. O trabalho da instituição se ambienta nas atividades de geração e transferência de tecnologia para os produtores e para a indústria, intervindo nos projetos de integração da cadeia produtiva, nas atividades de promoção dos produtos, tudo com base na direção dos produtores (*SUL*, 2012).

A união do Governo, da indústria e dos produtores permitiu a criação do projeto, desenvolvido em 1996 através de um plano piloto. Partindo dessa integração, iniciou-se um processo de coordenação da cadeia produtiva como forma de agregar valor e atender a demanda existente, pois a oferta ainda estava desestruturada. De acordo com Silveira (2005), o objetivo era ajudar o mercado a funcionar através de estímulos, até que fosse capaz de funcionar sozinho.

Mas o grande desafio ainda era desenvolver um produto diferenciado, com valor agregado ao produtor, permitindo uma maior competitividade, tanto no mercado interno como no externo. Somando-se à esta deficiência tem-se o problema do volume de produção, que engessa qualquer tentativa de ampliação do mercado interno e abertura de novos mercados.

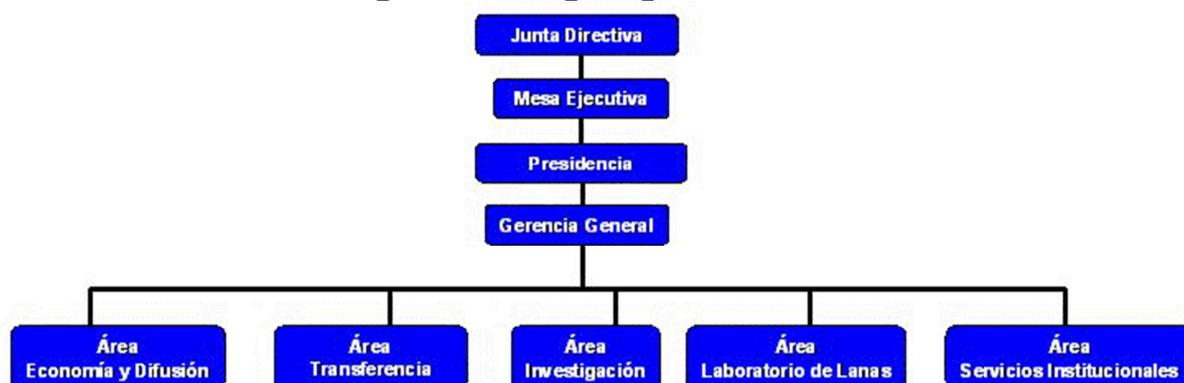
Para Silveira (2005), a carne ovina uruguaia passa a ser um produto de destaque na economia do país, onde o *SUL* desempenhou um papel importante para o desenvolvimento econômico e social no meio rural através da ovinocultura, a partir de uma iniciativa de coordenação da cadeia produtiva. A estratégia de padronização da produção deu certo, lançando mão apenas de um procedimento único a ser aplicado a todos os produtores, de diferentes regiões. Para venda dos ovinos, os produtores devem obedecer às instruções, conforme tabela 4.

**Tabela 4 – Tabela de padronização de cordeiros**

<b>Descrição</b>	<b>Característica</b>
Idade	No momento do abate, o cordeiro deve ser dente de leite e não ter mais de 13 meses de idade;
Peso	No momento do embarque, o peso individual deve ser variar de 34 a 45 quilos;
Condição Corporal Individual	Deverá se no mínimo 3,5 (considerando um intervalo de 1, muito magra, até 5, muito gorda), assegurando um grau de cobertura de gordura;
Lã	No momento do abate, a lã deverá ter entre 10 e 30 milímetros de altura, permitindo a valorização da pele e evitando a contaminação da carne, através do contato da lã;
Sexo	Machos acima de 7 meses devem ser castrados, fêmeas não podem estar prenhas e todos devem ter a cola (rabo) cortada
Raças	Todas as raças são aceitas, porém o grau de terminação será rigorosamente cobrado em todos os animais.

Fonte: SUL (2012).

A formatação da instituição é composta por uma junta diretiva de 12 (doze) membros (de acordo com a figura10) e vai se renovando a cada quatro anos. Integram à direção 9 (nove) representantes dos produtores, 1 (um) representante de cada um dos seguintes órgão públicos: Ministério da Economia e Finanças, Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca e Banco da República Oriental do Uruguai (SUL, 2012).

**Figura 10 – Organograma do SUL**

Fonte: INIA (2012).

É importante enumerar, conforme tabela 5, os objetivos gerais deste órgão, pois através deste norte é que se desenvolveu o projeto *Cordero Pesado*, alavancando a formação de valor na cadeia da ovinocultura uruguaia.

**Tabela 5 – Objetivos gerais do SUL**

<b>Objetivo</b>	<b>Descrição</b>
1	Organizar atividades de promoção e divulgação de técnicas tendentes a melhorar os sistemas de produção ovina, esquila e preparação da lã;
2	Melhorar a qualidade das lãs e dos ovinos uruguaios e expandir a produção promovendo a pesquisa científica;
3	Promover o consumo dos produtos e da exploração do ovino nos mercados atuais e potenciais, tanto locais como no exterior;
4	Colaborar com o governo nacional, os produtores, fabricantes e com o comércio em geral, em assuntos que afetam a produção ovina.

Fonte: *SUL* (2012).

O controle da padronização situa-se através de capacitações para grupos de produtores em todo o país, com assistência individual quando necessário. Sempre que o produtor entregar seus cordeiros para o abate, deverá comunicar um técnico credenciado pelo SUL, que acompanhará os animais até o abate para inspeção. Estando dentro das normas avaliativas, receberá o selo de qualidade (SILVEIRA, 2005).

Este programa valorizou muito a carne ovina uruguaia, criando valor adicionado para os produtores, fomentando a cadeia produtiva. De acordo com Silveira (2005), para atingir o êxito do programa o produtor e a indústria se adequaram as exigências, que permitiram o equilíbrio entre padronização do produto, formação de uma cultura de produção, a evolução e conhecimento e a criação de uma cadeia produtiva bem integrada.

O programa uruguaio para produção de carne ovina está estruturado, desde o fornecedor de insumos até o consumidor, despertando interesse de investidores brasileiros, mantendo clara a distinção e importância dos diferentes elos. Alguns empresários brasileiros dedicados à carne ovina mostram um maior interesse em produzir no Uruguai para aproveitar as vantagens tarifárias e fiscais, fazendo o abate dos animais no país e exportando para o Brasil (FARMAPOINT, 2012).

## 4.4 Caracterização e Conceituação do Marketing

Como forma de subsidiar a presente pesquisa, é necessário a caracterização do marketing, especificamente o marketing no agronegócio e suas estratégias.

### 4.4.1 Marketing

Um trabalho com uma linha de pesquisa em marketing envolve sempre, além de um bom tema e um correto referencial teórico, uma boa dose de explicação para os entrevistados, pois a associação imediata que se faz com o tema é a propaganda. Levando em consideração que os pesquisados desta dissertação serão produtores rurais, alguns com pouca instrução escolar, justifica-se uma introdução sobre o que é marketing.

Nas palavras de Kotler (2006) o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para Pacagnan (2006), o marketing leva em consideração as diferentes dimensões inerentes às suas funções, ao mercado e aos produtos a ele responsabilizados. Já a AMA - *American Marketing Association* define como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Conforme afirmado pelo *IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay*, o objeto de estudo do marketing são os intercâmbios, assim como as formas pelas quais se regulam e os mecanismos pelos quais podem ser influenciados.

Face ao aumento do poder aquisitivo da população, ocorre uma mudança de comportamento nas famílias e suas necessidades agora dão lugar à preferência, o que as leva ao poder de decisão de consumo. Nesse contexto, o marketing deve ser utilizado como uma ferramenta para descobrir as necessidades, preferências e desejos dos consumidores, oferecendo o que estes procuram (DE BORTOLI, 2008).

De modo controverso, imagina-se que o marketing é praticado somente junto ao consumidor final e, visivelmente, somente com relação à publicidade e propaganda. Para Souza (2006), torna-se cada vez mais necessário a multiplicação conceitual e prática de que o marketing está presente em todos os atores e elos das cadeias, podendo tomar a forma de marketing de produtos, ideias, serviços e

territórios, entre outros.

Quando o mercado já está absorvendo um determinado produto, neste caso é a carne ovina, sabendo-se também que ainda existe muito espaço para crescimento, é preciso lançar mão de estratégias corretas. Para De Bortoli (2005), conhecer o mercado e sua extensão torna-se fator essencial para identificar agentes, interações reais e potenciais, concorrente, fluxos de bens e serviços, origem e finalidade dos produtos, pois a fase em que se encontra um determinado mercado determinará a interação entre a oferta e a demanda, indicando estratégias e técnicas mercadológicas apropriadas para cada situação. Conforme Pacagnan (2006), a administração do esforço de marketing é afetado pelo conjunto das variáveis do ambiente.

Sendo um dos pilares sobre os conceitos de marketing, a teoria da escolha individual, formulada por Adam Smith em 1976, versa sobre o bem estar da sociedade como o resultado da convergência entre os interesses individuais do comprador e os do vendedor, por meio da troca voluntária e competitiva. Este único conceito já mostra que os produtores de ovinos precisam ter conhecimento de ferramentas para comunicação da produção visando o aumento do consumo e conseqüentemente, o aumento da produção.

Além do apoio técnico operacional, quando formatada a cadeia produtiva, deve-se contemplar também um profissional de marketing para auxílio das estratégias junto aos produtores, afinal, este elo está voltado à sua atividade primária, sem obrigação de conhecer o que efetivamente é marketing e seu composto. Para Dias et al. (2006), a função de marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, avaliação de resultados e a coordenação de processos, sendo que este último remete à cadeia produtiva e vai ao encontro da necessidade do elo principal, o produtor. De acordo com Toaldo e Luce (2006), o marketing exerce papel fundamental, pois é a ligação entre as empresas e o mercado, desempenhando funções de análise, implementação e execução de estratégias, o que exige aprofundar-se nos conceitos sobre a construção de estratégias.

Segundo De Bortoli (2008), o marketing é um artifício que vai além das práticas produtivas e deve combinar ferramentas estratégicas para descobrir oportunidades, escolher e definir mercados alvo, criando valor diferenciado aos clientes, proporcionando benefícios para todos os agentes envolvidos nas

transações. Conforme Pacagnan (2006, p. 100), as estratégias estabelecidas devem se originar a partir da concepção em um valor superior para o cliente. Para Trez (2009), o desenvolvimento de capacidades de marketing<sup>5</sup> dá sustentação ao desenvolvimento de produtos com maior ou menor grau de inovação, além de estar diretamente relacionado com o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

De acordo com Pacagnan (2006, p. 114), as estratégias de marketing tem como premissa básica a análise dos elementos condicionantes do ambiente no qual a empresa está inserida e uma análise concomitante dos seus pontos fortes e fracos. O sucesso da implementação de estratégias de marketing para estimular o consumo repousa na promessa de desenvolvimento da qualidade de vida dos consumidores. Kotler (2009), preceitua que o marketing não é somente um departamento da empresa e as ideias e o trabalho de marketing não pode ficar restrito somente aos departamentos.

Estes conceitos corroboram com a necessidade de afirmar aos produtores que é necessário lançar mão desta ferramenta, pois isso não é tratado como um departamento, mas como uma alavanca para criar valor na cadeia da ovinocultura e gerar renda na sua empresa rural.

#### **4.4.2 Marketing no Agronegócio**

De acordo com Révillion e Badejo (2011), está acontecendo um crescimento do setor agroindustrial, especialmente das pequenas agroindústrias regionais, colaborando com a diversificação da produção agrícola nacional devido ao acentuada necessidade de suprimento de alimentos. Na esteira desta necessidade pode-se ampliar o fornecimento de carne de ovino, colaborando com a mudança do mapa de alimentos nacional.

O marketing está inserido no agronegócio direta ou indiretamente, mas muito focado já no produto final, não tendo ocorrência desde o início da produção, ou seja, desde os primeiros elos da cadeia produtiva. A pecuária de corte está bem desenvolvida com relação à ovinocultura, pois alguns setores se anteciparam e

---

<sup>5</sup> Capacidades de marketing são conjuntos de conhecimentos e habilidades acumulados aplicados aos processos para criação de valor e obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (TREZ, 2009).

implementaram um sistema de rastreamento da produção de forma a mostrar ao consumidor final a procedência do produto.

Estão considerados no ambiente de marketing do agronegócio, sob o mesmo prisma, os fornecedores de insumos para o agropecuarista, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e os distribuidores, ou seja, todos os elos da cadeia produtiva envolvidos na geração de fluxo da produção. Conforme a ABAG – Associação Brasileira do Agronegócio, o agronegócio poder ser considerado como:

Um sistema constituído por cadeias produtivas que envolve operações desde a produção, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agrofloretais, sendo diversas as cadeias produtivas que incorporam todos os serviços (ABAG, 2012).

Os produtores de ovinos, então, tem a necessidade de gerenciar de forma eficiente as funções de marketing de sua produção para que a estratégia possa ser aplicada de forma eficiente. Para Révillion e Badejo (2011), a função de marketing de um agronegócio é ser responsável pela comunicação da empresa rural com o mercado, levando informações dos produtos aos clientes e trazendo para dentro da porteira os retornos das expectativas e demandas dos clientes.

O agronegócio não pode ser visto como um negócio que está voltado somente para dentro das propriedades, mas sobretudo, como um negócio que tem atividades de compra de insumos, armazenamento, processamento e comercialização da produção. Para Batalha e Silva (1995, pg. 31), o marketing no sistema agroindustrial é dinâmico e diferenciado e, como tal, necessita de estudos e teorias próprios.

As metodologias de análise devem ser distintas, mas com um único foco que é o consumidor final do produto agropecuário. De acordo com Batalha e Silva (1995), os vários elos formadores da cadeia estão intimamente ligados por relações comerciais, tecnológicas e de capital. O marketing rural é diferenciado, pois todas suas ações são desenvolvidas para a venda de produtos agropecuários, com o objetivo de transmitir confiança e imagem positiva das empresas.

Ainda Batalha e Silva (1995, p. 39), o marketing quando analisado sob a ótica de uma cadeia agroindustrial assume características que podem variar consideravelmente, segundo os vários mercados que o articulam. No passado a concepção da agropecuária era somente produzir, entregar a produção e receber, sem muita preocupação em comunicar o que estava sendo produzido. A realidade

agora é outra, pois os consumidores afloraram a necessidade de saber o que estão comprando e mais, eles querem além do preço, querem a qualidade.

De acordo com Vilas Boas et al. (2004), a abertura do mercado agropecuário gera uma grande competição e o marketing vem ser a ferramenta para os todos os produtores, além dos outros elos da cadeia produtiva, poderem se posicionar competitivamente. Dessa forma, uso do marketing no agronegócio transcende aos tradicionais conceitos e amplia suas funções visando a criação de valor na cadeia produtiva.

Cada elo da cadeia produtiva agroindustrial tem uma necessidade distinta de marketing devido aos diferentes estágios que percorrem os produtos. Conforme Gonçalves (2008), uma ação de marketing com abrangência de toda a cadeia produtiva é determinante para o sucesso e desenvolvimento do negócio. Para Oliveira e Granero (2008), a escolha das estratégias no agronegócio parte de um conjunto de informações do ambiente de marketing da região onde está centrada a cadeia produtiva.

Ao contrário do que se imagina, o marketing tem espaço no setor agroindustrial, mas ainda depende de uma disseminação e desmistificação de que o conceito é somente propaganda. Conforme Oliveira e Granero (2008, p. 14), “o entendimento dos conceitos e das estratégias de marketing do agronegócio [...] a importância do papel do marketing como elemento fundamental para a entrega de valor de forma diferenciada aos seus clientes do setor canavieiro”. De acordo com Souza (2008, p. 14), “a análise do composto de marketing (4 Ps) proporcionou uma visão interna do que está sendo realizado em termos de marketing pela cadeia agroindustrial do amendoim, [...] para influenciar a demanda e maximizar seus retornos”.

#### **4.4.3 Estratégias de Marketing**

A identificação de estratégias e planos indicados para geração de valor em uma cadeia produtiva permeiam os pensamentos dos gestores da área. Então o que poderia restar ao pequeno e médio produtor rural, cuja produção é conduzida muitas vezes instintivamente, com o único desejo de comercializar o seu produto, pensando que está no caminho certo. De acordo com Kotler (2009), não existe um mapa do marketing para a riqueza, pois a empresa não deve se basear em uma única

diferenciação ou impulso principal.

Ainda Kotler (2009), conforme o ritmo das mudanças se acelera, as empresas não podem mais se basear e aplicar antigas práticas para manter o crescimento somente porque naquela ocasião estava funcionando. A tabela 6 traz um comparativo das práticas de negócio de tempos passados com aquelas que devem ser consideradas na atualidade, mas devido ao ritmo alucinado do mercado, constantemente essas práticas devem sofrer alterações.

**Tabela 6 – Comparativo das práticas de negócios**

<b>Antes</b>	<b>Atualmente</b>
Fazer tudo internamente	Comprar mais coisas fora (terceirizar)
Aperfeiçoamentos por conta própria	Aperfeiçoar valendo-se das experiências de outros
Tocar o negócio sozinho	Estabelecer uma rede de contato com outras empresas
Operar com departamentos funcionais	Administrar os processos do negócio com equipes multidisciplinares
Ter foco no mercado interno	Ter foco global e local
Concentrar atenção no produto	Concentrar-se no mercado e no cliente
Fazer um produto padrão	Fazer produtos adaptados e/ou sob medida
Ter foco no produto	Ter foco na cadeia de valor
Praticar o marketing de massa	Praticar o marketing para o público-alvo
Encontrar uma vantagem competitiva saudável	Sempre criar novas vantagens
Desenvolver produtos lenta e cuidadosamente	Acelerar o ciclo de desenvolvimento de novos produtos
Utilizar diversos fornecedores	Utilizar poucos fornecedores
Administrar de cima para baixo	Administrar de baixo para cima, de cima para baixo e horizontalmente
Atuar no mercado	Atuar também no mercado

Fonte: Kotler (2009, p. 26).

Pode-se considerar que uma empresa tem uma estratégia consistente quando apresenta pontos fortes que a diferenciam das estratégias dos concorrentes (KOTLER, 2009). Outro aspecto observado é que os processos analisados devem estar relacionados à geração de valor para o mercado, visto que essa deve ser a função do marketing (TREZ, 2009, p. 56). Conforme De Bortoli (2008), a diferenciação está diretamente relacionada com o comportamento dos consumidores, pois quanto maior a percepção dos consumidores com relação aos

atributos dos produtos, menor será o grau de substituição destes. Segundo Valdés (2003), o marketing estratégico tem como função direcionar as empresas para as oportunidades de mercado maximizando suas habilidades e recursos, com potencial adequado para o crescimento e a rentabilidade.

De acordo com Pacagnan (2006 p. 114), a estratégia tem como premissa básica a análise dos elementos condicionantes externos do ambiente no qual a empresa está inserida, analisando-se os pontos fortes e fracos. Ao se elaborar uma estratégia, deve-se levar em conta a visão sistêmica de todos os elos formadores da cadeia, pois estes atores estão proximamente ligados através do intercâmbio comercial e tecnológico, transitando estas relações até o elo final, que é o consumidor. Conforme Dias et al. (2006), quando se analisa uma cadeia de suprimentos, extrai-se bons exemplos de estratégia, pois se leva em conta as parcerias, fortalecendo os parceiros e transferindo a concorrência entre cadeias e não entre os atores.

Comumente confundida com táticas, as decisões estratégicas, conforme afirmado por Dias et al. (2006, p. 442), tem efeito bastante demorado e são difíceis de serem alteradas, pois centram-se em objetivos de longo prazo. Para De Bortoli (2008), a interação e equilíbrio dos compostos de marketing (produto, preço, praça e promoção) permite criar estratégias fundamentais à obtenção de vantagem competitiva e ao sucesso do mercado. O mix de marketing está relacionado ao conjunto de variáveis, ou ferramentas, que podem ser consideradas como ingredientes utilizados pelas organizações para implementar sua estratégia de marketing (VILAS BOAS et al., 2004). Uma estratégia de marketing tende a ser uma construção simples, que deve compilar um conjunto de decisões conscientes para determinar qual produto ou serviço será ofertado.

Segundo Pacagnan (2006 p. 121), a criação e a seleção da estratégia deverá ser a que melhor atenda aos requisitos e particularidades do ambiente no qual a empresa está inserida. Para Kotler (2009), as estratégias bem elaboradas baseiam-se em uma configuração exclusiva de diversas atividades que se reforçam. De acordo com Neves et al. (2002), devido à evolução do comportamento dos consumidores, as organizações estão praticando estratégias de marketing focadas em seleção e segmentação de mercado, além da fidelização dos clientes.

Apesar de existir tecnologia, espírito empreendedor, escala e até altos índices de produtividade considerados ideais, os produtores, por falta de conhecimento e

auxílio profissional, acabam abrindo mão de transformar as vantagens competitivas existentes em suas propriedades em diferencial competitivo. A estratégia competitiva tem como objetivo obter uma posição competitiva, para a empresa, diferenciada dos concorrentes. Segundo Porter (2004), a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando para obter resultados, além de ser composta de ações ofensivas ou defensivas para que se torne competitiva.

Porter (2004), ainda define, de acordo com a figura 11, a roda da estratégia competitiva<sup>6</sup> como sendo um dispositivo para articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva, explicando-a conforme segue:

No centro da roda, estão as metas, que são a definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. Sob cada tópico da roda deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nessa área funcional (PORTER, 2004, p. 17).

Para os autores Etzel, Walker e Stanton (2001), a força de uma estratégia de agregação do mercado reside na capacidade de minimizar custos, permitindo que se produza, distribua e promova seus produtos com grande eficiência.

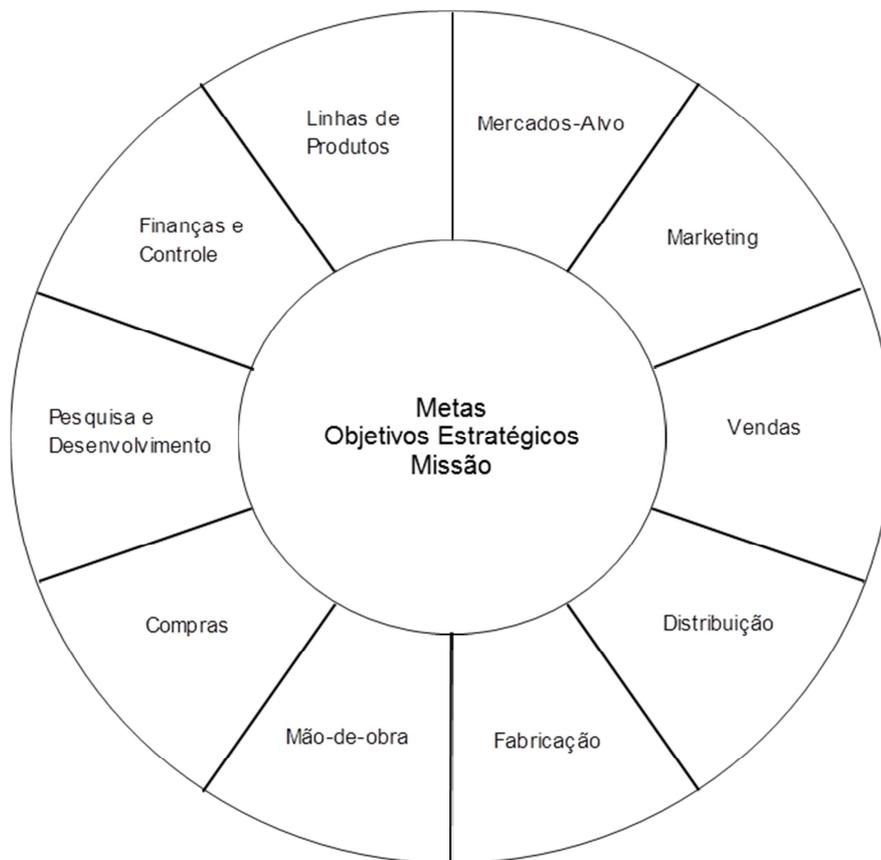
A comercialização e a produção de um único produto para o mercado total significa sequências de produção mais longas e custos mais baixos. Dessa forma, os produtores rurais podem centrar esforços, pois seu produto que será alavancado é a produção de ovinos.

No agronegócio, dada a importância do setor, não se foge à regra com relação à elaboração de estratégias, pois os avanços tecnológicos e exigência dos consumidores demandam esforços para o planejamento da produção. Segundo Dias et al. (2006, p. 9), a função do marketing engloba a tomada de decisões, a gestão dos recursos, a coordenação dos processos e a avaliação dos resultados

---

<sup>6</sup> Ferramenta de gestão utilizada para análise ambiental, visando o planejamento estratégico de uma empresa (ADMINISTRADORES, 2012).

**Figura 11 – Roda da estratégia competitiva**

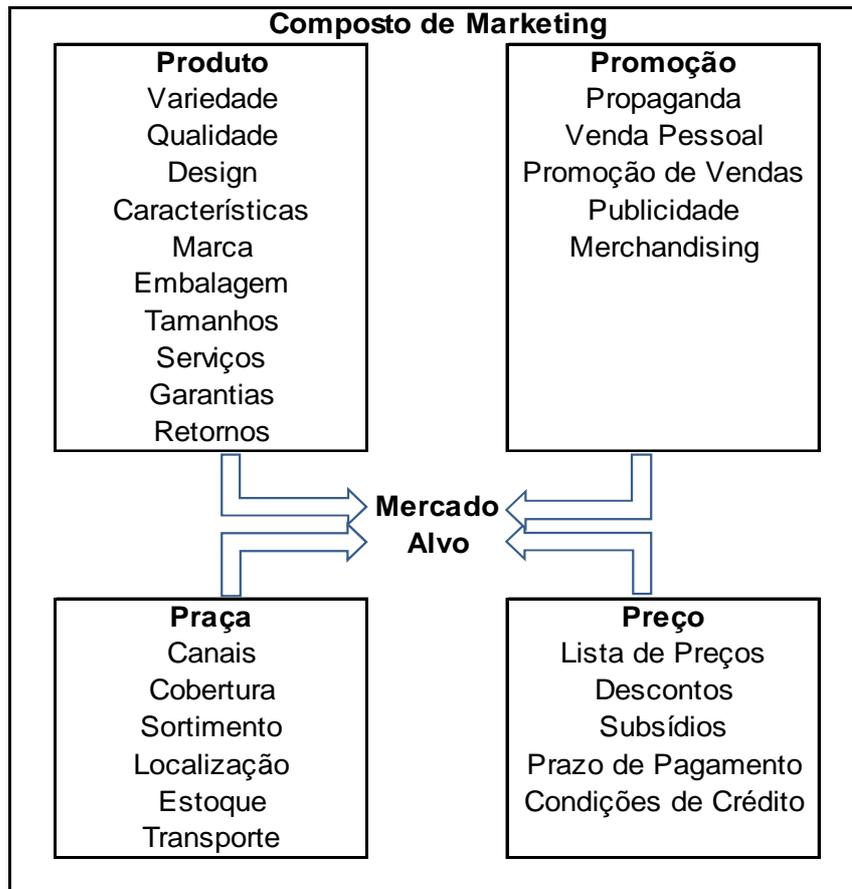


Fonte: Porter (2004, p. 17).

Conforme Vilas Boas et al. (2004), os elementos do composto de marketing permitem o direcionamento único das ações das estratégias de marketing. Para Toledo (2007), o composto de marketing compreende decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, que são os 4 Ps, conforme a figura 12. Dessa forma obtém-se um norte que servirá de orientação para a formulação de estratégias das empresas.

Segundo Nogueira (2011), um planejamento de marketing pode esclarecer as atividades que uma empresa deve desenvolver e está diretamente relacionado à missão, estratégia organizacional e a estratégia de negócios empresarial. Afonso e Calado (2011) afirmam que o marketing se apresenta como uma função estratégica ligada ao mercado, capaz de fornecer informações que contribuirão para a eficiência interna das empresas.

**Figura 12 – Os 4 Ps do composto de marketing**



Fonte: adaptado de Toledo; Caigawa; Rocha (2006, p. 123).

Fazendo um fecho à revisão teórica sobre estratégias de marketing, relacionado com a cadeia produtiva da ovinocultura, percebe-se que os produtores deverão absorver o conceito básico do mix de marketing como forma de direcionar sua produção visando a criação de valor na cadeia através do planejamento estratégico.

Segundo Dias et al. (2004), o composto de marketing, quando tratado estrategicamente, permite que as empresas se moldem ao mercado, ou pelo menos se posicionem de maneira a influenciá-lo, possibilitando atingir os objetivos propostos. Para Pacagnan (2006), quando as preferências dos consumidores são diversas, as organizações procuram criar uma estratégia a partir do composto de marketing que seja ajustada e orientada à satisfação dos clientes. O processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de marketing (TOALDO e LUCE, 2006, p. 28).

#### **4.13 Criação de Valor na Cadeia da Ovinocultura e Ações de Marketing**

Existem inúmeras formas de criar valor em uma cadeia produtiva, mas pouco se sabe qual é a ideal para ser replicada na ovinocultura. Para Révielli e Badejo (2011), a abordagem de cadeias produtivas é muito apropriada para se analisar a produção, pois ela parte de um produto final e busca compreender sua trajetória de maneira inversa, até os primeiros elos.

Ainda Révielli e Badejo (2011), as empresas dispensam esforços no sentido de apresentar os aspectos de qualidade de seus produtos, criados e mantidos através de vários elos ligados em cadeia. A deficiência na cadeia da ovinocultura está no produtor, pois este não detém o conhecimento nem consegue acompanhamento profissional para planejamento de ações visando agregar valor em seu produto.

De fato pouco se trabalha com marketing na origem do produto, com exceção de alguns produtores que tiveram algum tipo de apoio ou tem uma visão um pouco mais apurada com relação à gestão de produção. O marketing da carne ovina brasileira ainda é pouco trabalhado, pois o produtor de carne ovina conta com uma falta de marketing voltado para a sua produção (FARMPOINT, 2012).

Para Dall'Acqua (2003), o valor percebido pelo último elo na cadeia é derivado, em grande parte, de cada etapa da cadeia, apesar de que nem todos os elos conseguem criar a mesma quantidade de valor. Krucken (2009), afirma que neste estágio o consumidor se apresenta como parte ativa e fundamental na construção de valor. Para o produtor conseguir criar vantagem competitiva sobre os outros, e assim gerar valor na cadeia produtiva, ele deve desempenhar suas atividades de forma estratégica e não superficial como é atualmente.

De acordo com Krucken (2009, p. 59), o fluxo de adição de valor ocorre a partir das matérias-primas e se consolida no consumo pelo consumidor final. Na cadeia da ovinocultura, a matéria-prima é a produção do ovino e depende exclusivamente da disseminação pelo produtor rural, pois este detém o produto principal que movimenta a cadeia.

Conforme Dias et al. (2006), a vantagem competitiva está relacionada com uma competência exclusiva da empresa, que não poderá ser copiada pelos concorrentes, gerando uma posição de mercado superior e duradoura. Mello Moyano e Lengler (2011), em um artigo sobre desenvolvimento de estratégia de

marketing, sugerem o desenvolvimento de um conjunto de estratégias e respectivas ações de marketing, alocadas em cada uma das posições competitivas da matriz em função da sua criticidade.

Nesta seara, o marketing no agronegócio contribui para a geração de valor na cadeia produtiva, pois as expectativas dos consumidores extrapolam a variável preço, somando-se, entre outros, a qualidade, benefícios do produto e marcas fortes. Segundo Vilas Boas et al. (2004), a utilização do composto de marketing como referencial para estudos de estratégias de marketing está muito presente no estudo do agronegócio, referindo-se à cadeia como um todo.

Então, analisando sob este prisma, urge a necessidade de que a cadeia produtiva pense de forma integrada de que maneira oferecer maior valor ao cliente, usando metodologias convencionais de marketing, com agregação de valores (ADMINISTRADORES, 2012).

De acordo com Valdés (2003), a cadeia de valor, como instrumento de análise de competitividade, também passa pela análise de todas as atividades da empresa e na maneira como elas interagem na determinação de geração de valor para o cliente. O produtor rural somente terá noção de criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura depois de conhecer e analisar as variáveis do composto de marketing, já citadas anteriormente, como sendo: produto, preço, promoção e praça (distribuição). Incumbe-se ao produtor a responsabilidade das decisões relativas a estas variáveis.

Na definição de Kotler (2009) os significados das variáveis do composto de marketing são:

- Produto: é a proposto para o mercado em si, especificamente um produto tangível, embalagem em um conjunto de serviços que o consumidor adquire com a compra;
- Preço: o preço do produto, juntamente com outros custos correspondentes à entrega, garantia e assim por diante;
- Ponto de venda (distribuição): os arranjos para tornar o produto prontamente disponível e acessível ao mercado-alvo;
- Promoção: as atividades de comunicação, como anúncios, promoção de vendas, mala direta [...], ou lembrar o mercado-alvo sobre a disponibilidade e os benefícios do produto (KOTLER, 2009, p. 52).

Conforme Dias et al. (2004), o esclarecimento, na sua visão, a cerca do composto de marketing, versa o seguinte:

- Produto: engloba a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços [...], a formulação das estratégias de produto e linhas de produtos (como diferenciação, posicionamento, etc.), entre outras;
- Preço: envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição;
- Ponto de venda (distribuição): abrange a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer a sua necessidade;
- Promoção: está relacionado aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação (propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade) e promoção de vendas (descontos) (DIAS, et al, 2006, p. 9).

Segundo Porter (1989), pode-se usar três estratégias genéricas, isoladas ou de maneira combinada, com o objetivo de criar uma posição de liderança, classificando-as em: a) liderança em custo; b) diferenciação, e c) enfoque.

Na liderança em custo, o produtor pode agir com grande maestria, pois domina as necessidades inerentes à sua produção. Podem-se abrir negociações com fornecedores de insumos e solicitar auxílio técnico para elaboração de pastagens e manejo adequado dos ovinos. Nesta estratégia, para que tenha sucesso, é necessário que se tenha uma boa infraestrutura e instalações adequadas, possibilitando a produção em escala, bem como um controle rígido de custos e despesas gerais, sem deixar de se preocupar com a qualidade do produto que será ofertado (DIAS et al., 2006).

Com relação a diferenciação, o produtor sabe que o mercado busca produto com qualidade, com benefícios à saúde e inquestionável procedência, que são atributos da produção de cordeiros. Conforme Vilas Boas et al. (2004), quando o cliente compra determinado produto, está adquirindo valor intrínseco ao produto, que satisfaça suas necessidades e desejos, excedendo suas expectativas. Este produto se torna exclusivo em todo o mercado, podendo o produtor utilizar diversos canais para realizar esta diferenciação, como imagem da marca, tecnologia, redes de fornecedores, entre outros. No momento em que existe esta diferenciação, os consumidores tornam-se leais à marca e menos sensíveis ao preço (DIAS et al., 2006).

Quanto ao enfoque, este visa determinar um grupo de consumidores, segmento ou mercado geográfico, apresentando características tanto de diferenciação, quanto de liderança em custo, atendendo um determinado alvo de maneira mais efetiva e eficiente (DIAS et al., 2006). Consumidores de carne de

cordeiro estão em todo o país, mas os maiores mercados consumidores estão concentrados na região sudeste, o que pode servir de posicionamento da produção.

Voltando à análise do composto de marketing, direcionado ao produtor de ovinos, o enfoque a ser adotado passa pelo auxílio de pessoas especializadas que deveriam ser colocadas à disposição dos produtores como forma de instruir o seguinte:

a) Na estratégia de produto reside o ponto mais crítico, pois este será o determinante da sustentabilidade da cadeia produtiva e será também o ponto onde será vinculado a marca ou nome do produtor. Portanto, na compra de um determinado produto, o cliente pensa estar adquirindo saúde, qualidade, tranquilidade, entre outras características (VILAS BOAS et al., 2004);

b) Na estratégia de preço existe uma grande vulnerabilidade, pois sofre influência direta do consumidor, além de também ter influência do elo anterior, que são os fornecedores de insumos. Com relação ao consumidor, este pode ser usado como ponto forte e segmentá-lo, criando uma imagem positiva do produto e da marca, sempre levando em consideração que o preço deve ser compatível com o valor percebido pelo cliente (VILAS BOAS et al., 2004);

c) Na estratégia de praça ou ponto de venda ou ainda, distribuição, está alocada a escolha dos parceiros da cadeia produtiva. Através desta escolha o produto pode ou não ter sua comercialização alavancada, além de a praça ter influência sobre a segmentação e formação de opinião. Este é o elemento do composto de marketing caracterizado pela combinação das instituições através das quais serão comercializados os produtos, incluindo todas as atividades necessárias para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores (VILAS BOAS, et al., 2004);

d) Na estratégia de promoção, o produtor deverá elencar seus objetivos e estar ciente de como poderá comunicar sua produção. Este elo da cadeia produtiva pouco se comunica com o consumidor final, daí que deve surgir as parcerias com os processadores (frigoríficos) para um trabalho em conjunto, visando transmitir confiança, mostrando a procedência do produto ofertado. Segundo Vilas Boas (2004), é importante levar em conta as características do mercado-alvo, com o objetivo de informar, orientar e persuadir o consumidor, concentrando-se tanto no processo de comunicação quanto no próprio produto.

Sintetizando as ações de marketing, somando com a produtividade

determinada pelo produtor de ovinos e as parcerias certas, unem-se os elos da cadeia produtiva da ovinocultura, rumando para a coordenação e conseqüente posicionamento de mercado através de produtos diferenciados. O comprometimento deve ser constante para que se obtenha sucesso na implementação de estratégias, além de ser necessário diversos recursos, habilidades e arranjos organizacionais (DIAS et al., 2006). A possibilidade de diferenciação está ligada à capacidade tecnológica da empresa, ao capital disponível para investir em desenvolvimento da marca e nos atributos multidimensionais do produto (BATALHA e SILVA, 1995, p. 39).

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Caracterização do Estudo

Como forma de obtenção das informações para elaboração desta pesquisa, ressalta-se a necessidade de buscar na bibliografia a caracterização da cadeia produtiva da ovinocultura, a produção, o consumo e os benefícios da carne ovina. Esta revisão deverá trazer os conceitos das etapas envolvidas que se comunicam e formam essa cadeia, com uma proposta de aplicação de questionários aos produtores, frigoríficos e consumidores.

O marketing e suas estratégias serão especificados, através da literatura, demonstrando sua importância para criação de valor e quais as suas principais funções e ações propostas como forma de criar valor. Segundo Dantas (2005), a pesquisa de marketing serve para vários fins, podendo ser usada em diversas situações. Para Malhotra (2006, p. 36), pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sintética e objetiva e o uso das informações para azeitar a tomada de decisões. Conforme Hair Jr. et al. (2008, p. 40), a pesquisa de marketing é responsável pelas tarefas, métodos e procedimentos que uma empresa poderá usar para implementação e direcionamento do plano estratégico.

A identificação dos produtores, tamanho da sua produção, forma de comercialização e sistema de criação serão elementos importantes para a elaboração das estratégias. Neste estágio serão desenvolvidas entrevistas em profundidade com alguns produtores e, pelo menos, um frigorífico, visando nortear a pesquisa, explorando dessa forma as suas necessidades.

A característica da entrevista em profundidade é basicamente o seu tempo de aplicação e geralmente é aplicada por um entrevistador altamente qualificado. Para um projeto de pesquisa, o próprio pesquisador é quem deve proceder à abordagem. De acordo com Malhotra (2006), é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico.

Ainda Malhotra (2006), a principal utilidade das entrevistas em profundidade é proporcionar à pesquisa exploratória maiores compreensão e entendimento a

respeito do problema. Conforme Hair Jr. et al. (2008, p. 111), uma das características principais da entrevista em profundidade é que o entrevistador usa perguntas de sondagem para suscitar informações mais detalhadas. Dessa maneira poderá se obter a exata percepção do agente sobre a desestrutura da cadeia da ovinocultura e sobre a sua contribuição para harmonizar novamente o setor. Serão escolhidos três produtores rurais cuja produção seja mista para que não tenha um olhar direcionado somente à produção de ovinos.

Quanto aos abatedouros, devido ao pequeno número existente na região, foram selecionados outros dois estabelecimentos, localizados em outra região do Estado, tomando como critério a distância geográfica e capacidade de abaterem ovinos. Da mesma forma que o produtor, será feita uma entrevista em profundidade levando em conta o conhecimento do negócio. O levantamento dos dados será de caráter exploratório, com pesquisas quantitativas e qualitativas, para identificar a presença ou ausência de determinadas características ou fatores presentes nas transações entre os agentes da cadeia da ovinocultura. Malhotra (2006) afirma que a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa devem ser vistas como complementares, conforme demonstrado na tabela 7.

**Tabela 7 – Diferenças entre as duas metodologias**

<b>PESQUISA QUALITATIVA</b>	<b>PESQUISA QUANTITATIVA</b>
Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Número pequeno de casos não representativos	Grande número de casos representativos
Não estruturada	Estruturada
Não estatística	Estatística
Desenvolvem uma compreensão inicial	Recomendam uma linha de ação final

Fonte: Malhotra (2006, p. 155).

A pesquisa quantitativa deve ser sempre precedida da pesquisa qualitativa apropriada, sendo necessário, às vezes, existir a pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2006).

Ainda de acordo com Malhotra (2004), a elaboração de questionários ou de formulários constitui um passo importante na concepção de uma pesquisa. Como forma de enriquecer e tornar o questionário o mais objetivo e correto possível, será feito um pré-teste para validação do mesmo. Para Malhotra (2004), o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais.

A partir das entrevistas em profundidade, leitura de artigos, pesquisas em páginas especializadas da internet, dissertações, entre outros materiais, obtêm-se as variáveis para a elaboração dos questionários, construído com base nas escalas ordinal e nominal e na escala de *Likert*.

Conforme Malhotra (2005, p. 246), a escala ordinal é uma escala de graduação em que se atribuem números a objetos para indicar até que ponto possuem determinada característica, sendo possível determinar se o objeto possui essa característica em maior ou menor grau. Para o mesmo autor, a escala nominal faz a utilização de números para identificar ou classificar algum fenômeno. Nas duas escalas, objetos equivalentes recebem o mesmo posto. Segundo Hair Jr. et al. (2008, p. 179), escala nominal é um tipo de escala no qual as perguntas exigem que os respondentes informem apenas algum tipo de descritor como resposta. Já a escala ordinal permite que o respondente expresse a magnitude relativa sobre um tema.

A escala de *Likert* é uma escala bipolar de fácil construção, ou seja, tem dois extremos distintos caracterizados por números. Na pesquisa em questão, foi usada uma escala de cinco pontos, onde 1 representa a menor intensidade e 5 a maior. O uso deste tipo de escala é necessário, pois a maneira como ela fornece as respostas permite visualizar diferentes níveis de opinião dos respondentes.

Segundo Hair Jr, et al. (2008), a escala de *Likert* tem um formato ordinal que pede aos respondentes indicarem até que ponto eles concordam ou discordam sobre uma sequência de afirmações com relação à um determinado assunto. Conforme Malhotra (2006, p. 267), a escala de *Likert* é vantajosa, sendo fácil de construir e aplicar, pois os respondentes entendem rapidamente como responder e é a maneira adequada para entrevistas através de internet, correio ou pessoalmente. Como as pessoas respondem cada item, é provavelmente mais confiável e fornecem maior volume de dados do que outras escalas.

Ainda Malhotra (2006, p. 266), a escala de *Likert* é amplamente utilizada,

solicitando aos entrevistados que indiquem o grau de concordância ou discordância de uma sequência de afirmações sobre algum assunto. Conforme Cooper e Schindler (2001, p. 608), “a escala de Likert é uma variação da escala de índice somado, essa escala solicita que o respondente concorde ou discorde de declarações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto”. A força da atitude é refletida na nota atribuída e as notas individuais podem ser totalizadas para uma mensuração total de atitude.

### **5.1.2 Pesquisa Qualitativa x Pesquisa Quantitativa**

Em face da grande extensão territorial da delimitação do trabalho e ao número de produtores, a opção pela pesquisa qualitativa torna-se necessária para uma melhor captação de informações. De acordo com Malhotra (2006), pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do contexto do problema. A pesquisa qualitativa pode ser vista levando-se mais em consideração as questões levantadas pelos entrevistados, preferências e ideias que surgiram (KOTLER e LEE, 2007).

Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e geralmente aplica alguma forma de análise estatística. Conforme Kotler e Lee (2007), a pesquisa quantitativa, com grandes amostras, foca-se em técnicas mais estatísticas e em modelos de decisão, interpretando e representando os resultados. Os autores Hair Jr. et al. (2008, p. 107) consideram a pesquisa quantitativa com forte ênfase no uso de perguntas formais e fornecimento de respostas sugeridas através de questionários aplicados para uma quantidade considerável de respondentes.

A pesquisa exploratória, conforme Malhotra (2006), é significativa em qualquer situação na qual o pesquisador não dispõe de entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa. Nesta mesma linha, Hair Jr. et al. (2003) afirma que a pesquisa exploratória é bastante útil quando o responsável pelas decisões não dispõe de muitas informações. Ela se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

A abordagem será de forma direta, sendo assim, a extração de informações dos produtores rurais fica mais rica e objetiva, pois pode se conhecer a percepção

dos criadores sobre o negócio e a cadeia de valores da ovinocultura. Para Malhotra (2006) a abordagem direta é um tipo de pesquisa qualitativa em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista. Da mesma forma serão tratadas as informações obtidas com o frigorífico selecionado, através da entrevista diretamente com o proprietário.

Como forma de aprofundar o conhecimento do tema da pesquisa, foram entrevistados três produtores rurais, escolhidos aleatoriamente, mas que tivessem produção de ovinos em suas propriedades, caracterizando uma pesquisa analítica, cujas entrevistas individuais visam sondar em detalhe os pensamentos dos entrevistados (MALHOTRA, 2006).

O foco deste trabalho são os municípios integrantes do Corede Vale do Jaguari, perfazendo um total de 9 cidades, sendo elas: Cacequi, Capão do Cipó, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda. Este Corede estabeleceu como vocação o seguinte:

Agronegócio com indústrias e integração de cadeias produtivas com ênfase em setores alternativos/potenciais (fruticultura, hortifrutigranjeiros, plantas medicinais, mel, piscicultura, florestamento, **ovinocultura**, leite, etc), turismo (rural, ecológico, balneário) e prestação de serviços (COREDE, 2011).

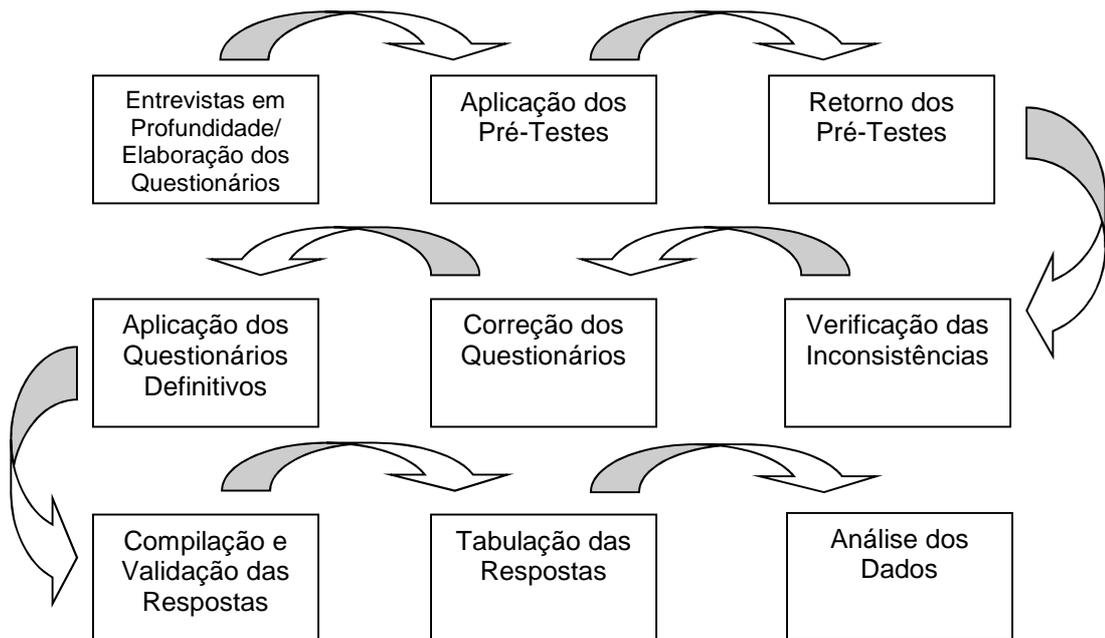
Apesar da delimitação geográfica, a região especificada, localizada no Oeste do Rio Grande do Sul, demonstra grande potencial de produção de ovinos, sendo identificada também a desorganização entre os agentes e a total falta de estruturação da cadeia produtiva. A predominância ainda é da produção de bovinos e cereais em grandes extensões de terras, mas existem inúmeros pequenos produtores rurais que são caracterizados pela agricultura familiar. Dessa população, todos criam algum tipo de ovino, seja para consumo próprio ou apenas para vendas sazonais e esporádicas.

A existência de toda a tecnologia disponível não faz parte da realidade da maioria destes produtores e nem qualquer tipo de ferramenta de gestão de suas propriedades. Dessa forma surge a necessidade da coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura, como forma de criar valor.

## 5.2 Procedimentos de Pesquisa

Inicialmente foi realizada uma descrição, através de uma revisão bibliográfica, sobre a produção de ovinos, passando pela produção de carne ovina, o consumo e seus benefícios, além de discorrer sobre a cadeia produtiva do agronegócio e cadeia produtiva da ovinocultura. Como forma de conhecimento de outros programas voltados à coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura, também foi analisada e descrita a cadeia produtiva do Cordeiro Herval Premium, a cadeia produtiva da ovinocultura uruguaia e o modelo gaúcho da ovinocultura. Em outro capítulo, o espaço dedicado foi para uma revisão sobre marketing, estratégias e ferramentas. A figura 13 traz a sequência da estruturação dos questionários.

**Figura 13 – Sequência da estruturação dos questionários**



Fonte: Dados da pesquisa.

Os questionários foram estruturados de maneira diferente para os três grupos de pesquisados, consistindo as questões em quantidade e teor de acordo com o segmento entrevistado. A população também foi diferente em todas as situações, conforme a tabela 8.

**Tabela 8 – Amostragem da pesquisa**

<b>Segmento</b>	<b>Amostra</b>	<b>Amostra de Questionários Válidos</b>
Produtores	100	90
Frigoríficos	5	5
Consumidores	150	129

Fonte: Dados da pesquisa.

### **5.2.1 Procedimentos das Entrevistas em Profundidade**

Para ampliar o horizonte de conhecimentos sobre a produção de ovinos e sua cadeia produtiva, surgiu a necessidade de aplicar entrevistas em profundidade com produtores rurais e indústria, tendo por finalidade descobrir os requisitos reais que atendam os objetivos deste trabalho. Para Triviños (2001), uma característica deste tipo de entrevista é que ela inicia com um número de perguntas e, no decorrer das respostas, outras perguntas vão surgindo a partir da anterior, tornando-se uma conversa entre o entrevistado e o entrevistador.

Nesta etapa foram selecionados três produtores rurais, sendo que um deles é dirigente de uma cooperativa de ovinocultores, variando sua produção com bovinos, gado de leite e lavouras. Os demais produtores também têm sua produção diversificada em ovinos, lavouras e pecuária. Estes produtores são: Glauco Beck de Bittencourt, Julio Cesar Foster de Lima e Sandro Madeira Cardinal.

A outra entrevista foi concedida pelo proprietário de um frigorífico, Ruderson Mesquita Sobreira, cuja localização é no município de Santiago-RS, sendo sua especialidade o abate de bovinos, porém, também conta com um inexpressivo número de abate de ovinos. Todos foram perguntados se gostariam e teriam disponibilidade de participar da pesquisa.

Todos os respondentes foram questionados sobre os fornecedores de insumos, qual seu conhecimento sobre a cadeia produtiva da ovinocultura, como classificaria a atual situação da produção de ovinos, como está o mercado e qual o relacionamento com os outros agentes da cadeia e estratégias de marketing, além de deixar aberto para contribuições que julgarem necessário.

### **5.2.2 Procedimentos de Pesquisa Junto aos Produtores**

Foram aplicados 100 questionários, sendo 70 de maneira direta e pessoal, executado pelo autor da pesquisa. Os outros 30 questionários foram deixados em Sindicatos Rurais para que os produtores que ainda não tivessem respondido pudessem contribuir, preenchendo-os para entrega posterior. Destes, apenas 20 foram integralmente preenchidos, sendo que os outros 10 não permitiram a tabulação das informações, tornando-se inválidos.

Na primeira questão foram apresentadas 24 alternativas que permitem obter informações sobre o conhecimento que os produtores têm sobre a cadeia produtiva da ovinocultura e a maneira que eles conduzem suas propriedades como negócio.

Com relação ao questionário aplicado aos produtores (anexo A), as questões de números 1, 2, 3 e 4 são do tipo *Likert*, e estão estruturadas com escalas de 5 pontos, sendo 1 o menor valor e 5 o maior, solicitando apenas que seja marcada a resposta conforme o grau de amplitude que o respondente julgar. Estas questões têm a seguinte interpretação: na primeira questão será medida a percepção sobre a produção da propriedade rural; a segunda questão visa medir o conhecimento sobre a cadeia produtiva; a terceira questão trata sobre conhecimentos de comercialização e marketing; a questão de número quatro visa capturar a percepção que o produtor tem sobre o composto de marketing, o que será determinante no processo de formação de valor da cadeia produtiva. A questão número 5 tem outras 5 sub-questões com 5 alternativas cada, onde deverá ser marcado apenas uma resposta. Estas alternativas fornecerão a dimensão que o produtor tem sobre o mercado da ovinocultura. A sexta e última questão, com 16 sub-questões visa qualificar o produtor e sua propriedade.

### **5.2.3 Procedimentos de Pesquisa Junto aos Frigoríficos**

Apesar de existirem inúmeros frigoríficos no Rio Grande do Sul, poucos abatem ovinos, sendo que a maioria tem foco na comercialização de bovinos. Para esta pesquisa optou-se em selecionar 5 empresas, tendo como critérios a proximidade ou algum tipo de vínculo com os produtores da região.

Quanto ao questionário dos frigoríficos, as questões 1 e 2 também estão formatadas em escalas ordinal e nominal. Interpretam-se estas assim: a primeira

questão busca informações sobre o relacionamento com os produtores, à medida que a segunda questão capta informações sobre o mercado. As questões 1 até a 14, são semi-estruturadas, visando medir o conhecimento que a indústria tem sobre a ovinocultura. As últimas questões, da 15 até a 22, servem para saber a qualificação dos frigoríficos, obtendo dados sobre o perfil empresarial.

A análise dos dados, a partir da coleta de dados junto aos frigoríficos, elenca informações muito importantes sobre a visão das empresas com relação aos produtores e os produtos fornecidos por eles, com relação ao mercado e ao produto vendido pelas indústrias frigoríficas.

A composição da amostra resultou em cinco empresas pesquisadas. A escolha deste número levou em conta a distância geográfica da região analisada, composta pelos municípios do COREDE Vale do Jaguari/RS e também a familiaridade das empresas com o segmento ovino. Todos os respondentes eram sócios-proprietários.

#### **5.2.4 Procedimentos de Pesquisa Junto aos Consumidores**

Por fim, o questionário aplicado aos consumidores julgou-se necessário por se tratar do último elo e possuir relação direta com a alavancagem da cadeia produtiva, além de exercer forte influência na formação de opinião. Assim, foram aplicados 150 questionários, ocorrendo em alguns, a falta de preenchimento de questões, proposital conforme o respondente, resultando na validação de 129 pesquisas.

Um erro bastante comum das empresas, principalmente das rurais, é não saber ou simplesmente ignorar o que os consumidores esperam de seus produtos, justificando, a falta de investimentos em tecnologia e melhoria da produção. A primeira questão é seletiva, pois caso o respondente marque a opção de que não é consumidor de carne ovina, ele deverá apenas responder a segunda questão, que é a justificativa da sua opinião. A questão número 3, desmembrada em 12 sub-questões, trata das preferências, atributos e conhecimento que o respondente tem sobre a carne ovina. A quarta questão busca saber itens sobre o conhecimento que o consumidor tem sobre a comercialização e a quinta questão visa medir saber sobre os benefícios da carne ovina. As próximas questões, do número 6 até o 13, tem por objetivo a qualificação dos respondentes. Buscando obter resultados

bastante próximos da realidade, garantindo a minimização dos erros nos questionários, serão aplicados pré-testes, na proporção de nove questionários para os produtores e seis questionários para os consumidores. O pré-teste tem por objetivo a verificação do questionário com uma pequena amostra de entrevistados, visando a identificação e eliminação de possíveis problemas (MALHOTRA, 2005). Conforme Hair Jr. et al. (2003), os questionários definitivos não devem ser aplicados antes que o pesquisador avalie as falhas e incoerências das perguntas e respostas.

Não foi observada a necessidade de um pré-teste com os frigoríficos, visto que as questões estão baseadas nas próprias carências e necessidades da população a ser observada, captadas durante a revisão teórica e as entrevistas em profundidade.

### **5.3 Considerações sobre o Pré-Teste**

Dando início ao processo de pesquisa desta dissertação, preliminarmente foram elaborados questionários baseados nas entrevistas em profundidade, sugestões de produtores, empresários do setor e revisão bibliográfica de trabalhos científicos e obras literárias.

Todos os pré-testes foram aplicados durante o mesmo dia, no mês de outubro de 2012, na cidade de Santiago-RS, totalizando 9 questionários.

Os questionários com prerrogativas de respostas dos produtores foram aplicados em três locais diferentes, sendo três questionários em cada local onde estavam acontecendo reuniões entre os produtores. Visando eliminar a troca de informações entre os respondentes que estavam no mesmo local, evitando assim combinarem as respostas, prejudicando a veracidade da pesquisa, os questionários foram entregues em momentos diferentes.

Os pré-testes com as questões envolvendo os consumidores foram aplicados todos em locais diferentes do município. A abordagem foi de forma aleatória, perguntando ao respondente se ele estaria disposto a participar de uma pesquisa.

Durante esta medição, foi esclarecido para todos os participantes que deveria ocorrer uma análise crítica das questões e não simplesmente responderem as perguntas, pois o objetivo era saber se a estrutura estava adequada e de fácil compreensão. Segundo De Bortoli (2008), o pré-teste deve estar focado na avaliação do instrumento de coleta e não nos objetivos da pesquisa.

### 5.3.1 Análise do Pré-Teste com Produtores

Logo na primeira abordagem com um produtor rural foram geradas grandes expectativas positivas, pois a receptividade e o apoio com relação à pesquisa em questão foram excelentes, contribuindo com novas informações sobre a cadeia produtiva, além de agregar novos fatores ao questionário.

Este fato não se mostrou constante na seqüência de aplicação do trabalho, onde foram observados receio em responder e até mesmo recusa para simplesmente ler o questionário ou escutar os argumentos do entrevistador.

Os respondentes com maior nível de escolaridade foram os que mais compreenderam as questões e também os que mais apoiaram a pesquisa, inclusive oferecendo auxílio para continuidade do trabalho. Já os que possuem um grau de instrução menor, apresentaram dificuldades na interpretação das questões e até mesmo se mostraram um pouco reticentes para preencher o questionário. Todos os pesquisados tem criação de ovinos em suas propriedades.

Das nove amostras aplicadas, apenas em uma situação houve recusa de preenchimento completo, optando o produtor por não devolver o questionário, tornando inválida uma análise. Este foi um caso isolado porque o respondente demonstrou preferir manifestar-se apenas informalmente, se assim for necessário.

No questionário elaborado inicialmente, existiam oito questões abertas, exigindo maior tempo para elaboração das respostas, o que poderia comprometer um pouco a agilidade da aplicação das questões e também demora na coleta. Como forma de solucionar esta situação, as questões serão transformadas em questões fechadas, facilitando o preenchimento das respostas

Outro detalhe observado foi no segundo grupo de questões, onde se observou ser elevado o número de itens, acontecendo em alguns casos a mesma interpretação, ocasionando uma redundância. Assim, será necessário o agrupamento dos itens, reduzindo o número absoluto destes, refletindo numa maior agilidade das respostas.

Quanto às questões que abordaram o composto de marketing, não houve situação relevante, ficando claro para o entrevistado qual o objetivo do questionamento e de que forma isto poderia contribuir para a pesquisa. Em poucas situações houve a necessidade de conceituar o significado conceitual de marketing, desmascarando o pré-conceito de que marketing é somente propaganda.

Por fim, nas questões sobre a qualificação do produtor e sua propriedade, optou-se por suprimir a questão que pede o nome do entrevistado e mais outras duas questões que se concluiu não ter relevância para a pesquisa, evitando o constrangimento e negação das informações.

### **5.3.2 Análise do Pré-Teste com Consumidores**

As abordagens com os consumidores, nesta amostragem, não enfrentaram adversidades, sendo respondido por todos, apesar de ter se observado que alguns itens não tiveram resposta, que talvez se justifique pela pressa em responder ou pela simples falta de atenção.

Os questionários aplicados aos consumidores também tiveram como objetivo a medição da compreensão das questões, procurando saber o quanto as pessoas conhecem a carne de ovinos. Procurou-se também medir o tempo das respostas. A aplicação foi de maneira aleatória, durante um dia, em diferentes locais do município de Santiago/RS. A observação de maior relevância foi o grau de instrução apontado nas amostras. Dos seis questionários, cinco marcaram ter nível superior e apenas um marcou não possuir nível superior. As questões são todas fechadas, o que facilitou a agilidade nas respostas e tornou possível perceber que serão necessários apenas pequenos ajustes em perguntas que geraram redundância.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS PRODUTORES, FRIGORÍFICOS E CONSUMIDORES**

Neste capítulo estão apresentadas as análises das entrevistas em profundidade e os resultados e discussões dos questionários aplicados junto aos produtores, frigoríficos e consumidores. As informações foram extraídas e tabuladas, permitindo assim as análises estatísticas. As tabelas foram distribuídas em medidas de tendência central, desvio-padrão, variância e frequência relativa.

### **6.1 Análise das Entrevistas em Profundidade**

O aprofundamento no assunto pesquisado e a percepção do problema abordado poderão ser bem caracterizados durante as entrevistas em profundidade, que servirá de guia, junto com os questionários de pré-teste, para definição das questões e orientação na conclusão do presente trabalho.

#### **6.1.1 Caracterização das Entrevistas em Profundidade com Produtores**

O primeiro produtor entrevistado, aqui identificado como produtor A, tem sua produção de ovinos voltada para a venda direta ao elo seguinte da cadeia, que são os frigoríficos, fazendo esta transação através da COOPEROVINOS – Cooperativa Regional de Criadores de Ovinos de Santiago. Segundo o produtor A, “esta foi uma tentativa de coordenar a cadeia produtiva da ovinocultura da região, mas as instituições competentes que poderiam auxiliar no desenvolvimento acabaram não se envolvendo como deveriam, faltando apoio para dar sustentabilidade”.

De acordo com o mesmo informante, a situação que agrava a ovinocultura é a instabilidade comercial do setor, além do baixo consumo *per capita* gerado pela cultura e a falta de hábito. O aumento do consumo de carne ovina passa pela organização da cadeia produtiva, cujo potencial é amplo, além do uso específico das estratégias de marketing junto aos produtores e os frigoríficos, além do trabalho de abertura de novos mercados.

Conforme o produtor A, é importante os produtores se unirem em forma de parcerias ou cooperativas para trocarem experiências e prospectar melhores negócios, criando poder de barganha devido ao volume produzido. O setor tem

amplas perspectivas futuras, mas não serão prósperas se a cadeia produtiva continuar na realidade atual. Os órgãos públicos e de fiscalização também tem que fazer o seu papel, coibindo a entrada de animais e carnes processadas de forma clandestina, além estudarem uma sobretaxa nas importações visando o fortalecimento da produção nacional.

A segunda entrevista em profundidade foi conduzida através de uma conversa informal com o produtor rural denominado produtor B, cuja produção está voltada para o plantio de soja e bovinocultura de corte. A ovinocultura não é seu foco de ação, mas mantém a produção que é comercializada junto aos frigoríficos.

De acordo com o produtor B, um dos principais problemas enfrentados pela ovinocultura, atualmente, reside na falta de volume de produção, além de existirem poucas empresas especializadas na industrialização da carne. Este problema é recorrente em diversas regiões do Rio Grande do Sul e do Brasil, pois não se pode fomentar somente a produção se não tiver a indústria para processar a carne.

A cadeia produtiva da ovinocultura somente terá uma coordenação adequada quando houver profissionalização dos agentes. Para o produtor B, exigência do consumidor e a produção em escala podem trazer perspectivas promissoras ao Estado.

Ainda o produtor B, a falta de conhecimento das estratégias de marketing e o pouco uso da tecnologia travam a produção de ovinos e a evolução do setor, deixando o produtor de agregar renda ao seu negócio. A união dos produtores resultaria numa maior oferta de ovinos prontos para o abate.

Para o produtor rural, denominado produtor C, os campos da região de Santiago/RS têm grandes extensões com as características necessárias para criação e desenvolvimento da ovinocultura. Segundo ele, “o produtor tem que mudar a cultura do passado que era focada na produção de lã e pensar na agregação de valor em sua propriedade, além de proporcionar novos hábitos alimentares de consumo da carne”.

De acordo com o produtor C, os insumos, incluindo rações, sementes e remédios, aumentaram cerca de 40% nos últimos anos, esmagando a margem dos produtores, pois o preço da carcaça não teve a mesma evolução. Isto pode gerar um descaso no controle de verminoses, ocasionando perda de animais e baixa produção, além de desestimular quem produz.

Ratificando a colocação do produtor A, o produtor C, afirma sobre a falta de

fiscalização e apoio, além da falta de união dos produtores que não demonstram interesse na busca por qualificação através de cursos oferecidos pelo Sindicato Rural de Santiago. A distância geográfica dos frigoríficos especializados em abate e processamento de ovinos também faz aumentar os custos e contribui para a falta de interesse em investir em qualidade.

A unanimidade dos três produtores está relacionada com a afirmação de que a cadeia produtiva da ovinocultura está desarticulada, necessitando uma profissionalização dos agentes que a integram. Todos tem criação de ovinos e comercializam sua produção, mas este não é o principal produto das empresas rurais. Todos tem seu maior faturamento proveniente da venda de gado de corte.

Também são unânimes em salientar a falta de apoio dos órgãos competentes e o baixo consumo da carne ovina, resultado da falta de estratégia em marketing, desde o produtor até o consumidor final.

Para dois deles, os produtores deveriam buscar investimentos em tecnologia visando a agregação de valor em suas propriedades. Novamente, os três em sinergia, apostam que a ovinocultura receberá mais incentivos, pois tem boas perspectivas e o mercado sempre apresentou crescimento nos últimos anos.

### **6.1.2 Caracterização da Entrevista em Profundidade com o Frigorífico**

O frigorífico selecionado está localizado no município de Santiago/RS, cuja denominação social é Frigorífico Sagrillo Ltda. A indústria está em funcionamento há 39 anos, completando os 40 anos em 2013.

Visando nortear a entrevista, o entrevistador fez um relato sobre o trabalho proposto, esclarecendo sobre o problema de pesquisa e seus objetivos, deixando o entrevistado, aqui denominado de respondente, bem à vontade para interromper sempre que julgar necessário.

Os temas base do encontro trataram sobre os fornecedores de insumos da indústria frigorífica, cadeia produtiva, mercado e comercialização de ovinos, relacionamentos com os produtores, entre outros, que levaram à condução da entrevista.

De acordo com o respondente, a empresa tem como foco o mercado de bovinos, ampliando sua capacidade de abate diário para atender as demandas futuras deste segmento. Fazem parte da sua estrutura administrativa, além do

peçoal da produção, três compradores que mantêm uma carteira de clientes produtores de gado e de ovinos.

O frigorífico procura comprar, prospectar e centralizar os fornecedores na própria região, tornando-os parceiros através de negócios constantes, minimizando assim os custos logísticos e prazos de entrega, permitindo também a padronização no fornecimento da matéria-prima.

Conforme o respondente, com relação aos bovinos de corte, a afirmação é de que falta mais profissionalização do setor, procurando executar um melhor manejo de animais e investimento em tecnologia e pastagens, onde se poderia ter um animal precoce e de alta qualidade em carcaça podendo ser contemplado com um bônus em seu preço de venda.

Para o respondente, a criação de ovinos na região, assim com sua cadeia produtiva está muito desorganizada, pois exige mão-de-obra qualificada e manejo adequado. Não existe uma produção constante que justifique um maior investimento no abate e abertura de mercado.

Outro ponto delicado é a falta de fiscalização com relação aos abates clandestinos que não geram renda para os agentes da cadeia produtiva, além do risco para a saúde de quem consome. Esta prática é bastante comum, pois é mais barato para os pequenos açougues comprarem o ovino direto do produtor, já carneado, e vender em seu estabelecimento comercial. Para o produtor também acaba sendo vantajoso, pois o preço de venda é maior, além de ficar com o pelego/pele para vender separadamente.

O respondente ainda afirma que o mercado de ovinos está em franco crescimento e se mostra bastante promissor, mas a coordenação da cadeia produtiva depende exclusivamente dos produtores. É necessário o fornecimento constante de ovinos com qualidade para o abate para que o elo não se rompa.

Na cadeia produtiva da pecuária, normalmente quem dita o preço que será pago na compra de animais para abate são os frigoríficos, mas não as pequenas indústrias regionais e sim os grandes conglomerados. Através desta entrevista foi possível saber que as margens operacionais são muito baixas, fazendo com que as empresas trabalhem mais forte com a estratégia de custos.

O consumo mundial de carne vem aumentando e isso faz com que o respondente lance mão de pesados investimentos na empresa, pois enxerga o mercado de carnes, de bovinos e ovinos, sempre em ascensão.

## 6.2 Análise dos dados Junto aos Produtores

Nesta seção estão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa junto aos produtores rurais. Visando uma fácil leitura, as respostas foram transcritas em forma de tabelas e gráficos.

A tabela 9 apresenta os dados da abordagem junto aos produtores rurais, investigando se eles nunca ou sempre cumprem os itens apresentados. Merece destaque a maior média (4,75) da questão que tratou sobre a qualidade e padronização dos ovinos. Esta avaliação demonstra que os produtores tem preocupação em manter qualidade na sua produção, visando a exigência do consumidor final. A outra média elevada (4,33) trata sobre a comercialização da lã, o que vem a ser um negócio secundário para quem produz apenas ovinos de corte, trazendo o indicativo de que não são todos os produtores que comercializam este item. Com relação à questão que investigou se os produtores fazem controle de custo, a média (4,19) foi elevada, mas também se pode observar que este requisito somente é considerado por produtores mais jovens, com nível superior. Outra média relevante (3,53) diz respeito à forma de pagamento como sendo um requisito para a venda da produção, fator este que é determinante na maioria das vezes.

Já a menor média (1,43) refere-se ao recebimento das vendas que os produtores fazem e pode se considerar que é baixa porque, praticamente, todas as negociações são com pagamentos à vista. A outra pontuação média (1,47) tratou sobre a captação de créditos específicos para a ovinocultura, que caracterizou o pouco uso deste recurso, por parte dos entrevistados. Uma das menores médias (1,69) refere-se à troca de informações entre o produtor e o consumidor final, com relação aos produtos. O negócio do produtor é a venda do animal, que tenha um padrão de carcaça e qualidade, mas os dados da pesquisa mostraram que existe pouca interação entre estes agentes da cadeia, o que permite observar a ocorrência de uma falta de estratégia, que é perceber as necessidades dos clientes. O problema é que não falta interação somente nestes elos, mas também a troca de informações entre a indústria e os produtores, conforme a média (1,93) apresentada. A situação apresentada é de que realmente não existe coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura.

A maior variância apresentada (3,02) também confirma a informação anterior, pois a questão trata da participação em alguma organização de produtores,

indicando que poucos fazem parte de associações cooperativas, assim como houve uma variância elevada (2,95) no item que abordou se o produtor percebe alguma vantagem em participar de organizações. Quanto ao questionamento se são convidados a participar de reuniões ou cursos com o objetivo de capacitação, a variância teve pontuação de 2,53. Este último dado complementa a confirmação da desorganização da cadeia produtiva da ovinocultura.

**Tabela 9 – Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre a cadeia produtiva da ovinocultura**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Você se preocupa com a qualidade e padronização dos animais a serem vendidos	4,75	5,00	5,00	0,97	0,95
Comercializa lã	4,33	5,00	5,00	1,41	1,98
Faz controle de custos	4,19	5,00	5,00	1,43	2,05
A forma de pagamento é requisito para venda	3,53	5,00	4,00	1,55	2,41
Utiliza assistência técnica	3,47	5,00	4,00	1,46	2,14
Você é convidado a participar de reuniões, cursos, etc. para agregar informações e técnicas para melhoria da produção	3,44	5,00	4,00	1,59	2,53
Você desenvolve ações com a finalidade de manter um relacionamento estável com o comprador	3,44	5,00	3,50	1,51	2,27
Você comercializa seus animais constantemente com o mesmo comprador	2,88	1,00	3,00	1,50	2,26
Tem vantagem em participar de alguma organização	2,87	1,00	3,00	1,72	2,95
Existe cooperação para ações integradas ao longo da cadeia	2,81	3,00	3,00	1,34	1,80
Existe incerteza nas transações com a indústria	2,69	1,00	2,50	1,36	1,86
Você participa de alguma organização de produtores	2,63	1,00	2,00	1,74	3,02
Há confiança por parte dos produtores com relação aos compradores	2,63	3,00	3,00	0,93	0,87
Os produtores têm conhecimento das características dos produtos desejados pela indústria	2,47	2,00	2,00	1,32	1,74
Você está satisfeito com o preço recebido	2,27	1,00	2,00	1,24	1,55
Existe integração entre os agentes do mesmo elo	2,20	1,00	2,00	1,39	1,92
Existe a dependência por parte dos produtores de um único frigorífico para abate da sua produção	2,19	1,00	2,00	1,19	1,42
Existe conflito entre os produtores	2,19	2,00	2,00	1,02	1,04
Você considera satisfatórias as transferências de informações entre os diferentes elos da cadeia	2,13	1,00	2,00	1,21	1,47
Existe confiança para formar contratos ou compromissos entre os agentes da cadeia	2,00	1,00	2,00	0,94	0,89
Há troca de informações entre indústrias e produtores	1,93	1,00	1,00	1,45	2,09
Há troca de informações diretamente com o consumidor final em relação aos produtos	1,69	1,00	1,00	1,05	1,10
Utiliza crédito voltado à ovinocultura	1,47	1,00	1,00	1,21	1,47
Você tem problemas com recebimento das vendas	1,43	1,00	1,00	1,12	1,26

Fonte: dados da pesquisa.

A segunda questão buscou extrair a percepção dos produtores, em grau de importância, com relação ao mercado da ovinocultura e como eles conduzem a sua produção, de acordo com a tabela 10.

Quando o assunto tratado é específico sobre a criação de animais, as médias beiram a unanimidade, pois é o que melhor o produtor sabe fazer, e está observado no item sobre matrizes reprodutoras, com média de 4,57. Também foi considerado muito importante (média 4,53) as exigências do mercado consumidor com relação à carne ovina, o que está de acordo com o padrão das matrizes do rebanho. Os próximos quatro itens obtiveram a mesma média (4,47), até porque os assuntos tem relação entre si. São importantes os custos de produção, frigoríficos autorizados, normas e preços pagos ao produtor.

A variância (3,09) sobre os gastos com treinamento da mão-de-obra se justifica pelo pequeno número de funcionários existentes nas propriedades, pois o produtor julga que sabe e não precisa se qualificar. Outro fator que demonstra o desinteresse na produção ovina foi acusado na variância (3,08) que indagou se a produção ovina atrapalha outro tipo de cultura, percebendo-se que existe receio sobre a criação de ovinos. A análise sobre a formação de redes horizontais e verticais obteve variância de 2,82. Este é mais um dado que confirma a pouca importância dispensada e a falta de interesse em fortalecer a cadeia produtiva. O preço das carnes importadas, que deveria ser muito importante, pois afeta diretamente a produção teve variância de 2,66.

**Tabela 10 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores com relação ao seu produto e ao mercado**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Matrizes reprodutoras	4,57	5,00	5,00	0,91	0,83
Exigências do mercado consumidor quanto aos atributos da carne (maciez, suculência, textura e sabor)	4,53	5,00	5,00	0,81	0,66
Custos de produção/logísticos	4,47	5,00	5,00	1,15	1,33
Frigoríficos e abatedouros autorizados para abate	4,47	5,00	5,00	1,03	1,06
Normatização/padronização e qualidade das carcaças / demanda por cortes especiais	4,47	5,00	5,00	0,89	0,79
Preço pago ao produtor	4,47	5,00	5,00	0,96	0,93
Capital de giro/planejamento da produção/rentabilidade	4,36	5,00	5,00	1,05	1,10
Mão-de-obra capacitada ocupada na produção	4,33	5,00	5,00	1,08	1,17
Ação cooperativa entre produtores	4,33	5,00	5,00	1,14	1,31
Confiança do consumidor: informações disponíveis sobre o produto	4,33	5,00	5,00	1,02	1,04
Vende quando o preço está bom	4,33	5,00	5,00	1,14	1,31
Mercado consumidor em crescimento	4,27	5,00	5,00	1,24	1,55
Preservação do meio ambiente	4,20	5,00	5,00	1,28	1,65
Desenvolvimento de marca	4,14	5,00	5,00	1,42	2,01
Poder de negociação com a indústria	4,07	5,00	5,00	1,34	1,81
Quantidade de fornecedores de insumos específicos	4,00	5,00	5,00	1,27	1,62
Tecnologias e instalações adequadas para ovinos	3,93	5,00	4,50	1,29	1,66
Marketing e publicidade	3,92	5,00	4,00	1,40	1,95
Instituições de apoio / programas de governo para o desenvolvimento da ovinocultura de corte	3,87	5,00	5,00	1,46	2,14
Taxas de crescimento das exportações e importações	3,71	5,00	4,00	1,45	2,09
Preço das carnes ovinas importadas/regulamentação	3,67	5,00	5,00	1,63	2,66
Preço dos produtos substitutos (outras carnes)	3,57	5,00	4,00	1,41	1,99
Demanda do comprador é constante	3,57	5,00	4,00	1,36	1,84
Formação de redes horizontais e verticais	3,53	5,00	5,00	1,68	2,82
Linhas de créditos direcionadas para ovinocultura de corte	3,53	5,00	4,00	1,55	2,41
Vende para liberar espaço no campo	3,53	5,00	3,00	1,27	1,60
Gastos com treinamento de mão-de-obra para produção/serviços técnicos	3,47	5,00	5,00	1,76	3,09
Vende quando precisa de dinheiro	3,47	5,00	4,00	1,42	2,01
A produção ovina atrapalha outro tipo de cultura	2,40	1,00	1,00	1,76	3,08

Fonte: dados da pesquisa.

Visando saber como os produtores percebem a importância do marketing e da gestão de suas propriedades, a terceira questão, de acordo com a tabela 11, apresentou 15 alternativas que permitem uma importante observação da capacidade de gerir e contribuir para o crescimento do negócio, além de permitir saber o quanto é necessário ter conhecimento em gestão para a criação de valor na cadeia produtiva. Aos produtores foi perguntado qual o grau de concordância deles com relação às alternativas apresentadas.

Os dados coletados perguntando se as habilidades em marketing ajudam a

identificar novos clientes, se o preço faz diferença na implantação do marketing e se as informações de mercado devem ser consideradas, pontuaram médias (4,87) iguais. O elevado número de produtores que julgaram serem importantes os requisitos apresentados anteriormente não reflete a realidade, pois aqui se cria um conflito com as médias e variâncias observadas em questões anteriores, que indicaram a falta de interesse de entrosamento entre os elos da cadeia. Dessa forma, a média (4,80) que indagou se é necessário saber os desejos e necessidades dos clientes corrobora que a prática não está de acordo com as respostas.

As maiores variâncias estão relacionadas com a localização dos compradores (2,53) e sobre a eficiência do sistema de distribuição (2,41), que está relacionado com o composto de marketing que trata da praça.

**Tabela 11 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre marketing e gestão**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Habilidades em marketing ajudam a identificar novos clientes	4,87	5,00	5,00	0,50	0,25
Preço tem impacto importante no sucesso na implantação do marketing	4,87	5,00	5,00	0,34	0,12
Deve-se analisar as informações de mercado	4,87	5,00	5,00	0,34	0,12
É necessário saber os desejos e necessidades dos clientes	4,80	5,00	5,00	0,40	0,16
Deve-se ter relacionamento sólido com os compradores	4,79	5,00	5,00	0,41	0,17
Desenvolver habilidades de gestão de vendas	4,79	5,00	5,00	0,41	0,17
Deve-se dominar habilidades e processos de gestão da imagem do produto/marca	4,73	5,00	5,00	0,58	0,33
Deve-se converter estratégias de marketing em ação	4,67	5,00	5,00	0,60	0,36
Propaganda é estratégia para a venda da produção	4,53	5,00	5,00	0,89	0,79
As habilidades para segmentação e definição de mercados-alvos ajudam a competir	4,53	5,00	5,00	0,72	0,52
Deve-se ter habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas eficientes de marketing	4,53	5,00	5,00	1,09	1,20
Desenvolver habilidade de planejamento de marketing	4,47	5,00	5,00	1,09	1,20
O desenvolvimento da produção permite uma vantagem competitiva no mercado	4,33	5,00	5,00	1,08	1,17
Nossa localização é próxima dos compradores	2,93	5,00	3,00	1,59	2,53
O sistema de distribuição é eficiente	2,60	1,00	3,00	1,55	2,41

Fonte: dados da pesquisa.

As questões seguintes estão relacionadas com os 4 Ps do composto de marketing, promoção, produto, preço, praça (distribuição) e mais a percepção de marketing que o produtor tem, em grau de importância, sobre sua produção e o mercado, sendo os dados apresentados nas tabelas 12, 13, 14, 15 e 16.

A tabela 12 questionou sobre o mercado e traz a indicação da maior média (3,43) no item que considerou a construção de lealdade entre os elos e esta mesma questão também apresentou a maior variância (3,00), indicando a divergência nas opiniões. A menor média (2,67) mostra a pouca relevância que o produtor tem em promover seu produto através de feiras. A menor variância (2,30) mostrou que parte dos empresários rurais julga ser pouco importante fazer a comunicação de sua produção.

**Tabela 12 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; promoção**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Construção de lealdade	3,43	5,00	4,00	1,73	3,00
Atividades de divulgação	3,27	4,00	4,00	1,54	2,36
Comunicação do produto	3,00	4,00	3,00	1,52	2,30
Promoção de vendas (feiras)	2,67	1,00	3,00	1,55	2,39

Fonte: dados da pesquisa.

A pontuação média da questão que investigou como os produtores percebem o composto de marketing referente ao produto ficou muito próxima em todos os 6 itens apresentados, conforme a tabela 13. A média (3,71) que tratou sobre a definição do mercado alvo transparece a idéia de que muitos produtores tem esta preocupação, também indicado pela média (3,47) sobre o aperfeiçoamento da produção, seguido da indicação de importância da percepção do produto por parte do consumidor, com média de 3,43. Esta última questão apresentou também a maior variância (2,90), o que mostra a divergência entre os produtores com relação ao que o cliente final pensa, reforçado pela outra variância (2,55) sobre o grau de importância do aperfeiçoamento do seu rebanho.

**Tabela 13 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; produto**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Definição de mercado alvo	3,71	5,00	4,00	1,45	2,09
Aperfeiçoamento da produção	3,47	4,00	4,00	1,60	2,55
Percepção do produto pelo consumidor	3,43	5,00	4,00	1,70	2,90
Inovação de produtos	3,33	5,00	3,00	1,50	2,25
Posicionamento de produtos	3,27	4,00	4,00	1,49	2,23
Segmentação de mercado	3,13	3,00	3,00	1,46	2,14

Fonte: dados da pesquisa.

Todo empresário pretende que seu produto seja valorizado, merecendo assim sempre o melhor preço. Com os empresários rurais não é diferente, conforme os dados apresentados na tabela 14, sendo a maior média (3,73) do item que visou medir a importância de se ter um preço diferenciado pela qualidade do produto. Reduzir custos de produção também apresentou média (3,53) elevada, demonstrando que existe uma preocupação com a estratégia de custos, mesmo que seja somente de maneira instintiva. Neste composto de marketing, as médias apresentadas foram igualmente próximas. O preço diferenciado também apresentou a maior variância, pontuando 2,36. A fixação de preço por volume resultou em divergências entre os respondentes, apresentando variância de 2,12.

**Tabela 14 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; preço**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Preço diferenciado pela qualidade do produto	3,73	5,00	4,00	1,54	2,36
Redução do custo de produção	3,53	5,00	4,00	1,37	1,87
Monitoramento de preços	3,47	5,00	4,00	1,32	1,74
Fixação de preço por volume	3,36	5,00	3,50	1,45	2,12
Monitoramento de ações do frigorífico	3,33	4,00	4,00	1,31	1,71
Preço abaixo do outros produtos	3,21	3,00	3,00	1,33	1,77

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados, mostrados na tabela 15, do composto de marketing que tratou sobre a praça ou distribuição resultou em médias na mesma casa decimal, sendo a maior (3,67) que perguntou sobre a importância na redução de custos de distribuição. Com relação à distribuição de produtos por canais específicos, a pontuação média foi 3,40. Estes resultados mostraram que existe uma leve tendência de melhorar o modo como os produtos (carne ovina) são colocados no mercado. Uma parte dos pesquisados (conforme a variância de 2,65) não considera muito importante a disponibilidade de pontos de vendas, assim como a percepção sobre a redução de custos em distribuição que apresentou variância de 2,39.

**Tabela 15 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; distribuição**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Redução de custos em distribuição	3,67	5,00	4,00	1,55	2,39
Distribuição de produtos por canais exclusivos	3,40	4,00	4,00	1,37	1,86
Distribuição de produtos por todos os canais disponíveis	3,00	4,00	3,00	1,52	2,30
Pontos de venda disponíveis	3,00	5,00	3,00	1,63	2,65

Fonte: dados da pesquisa.

Com relação aos dados coletados sobre a importância do mercado, apresentados na tabela 16, a pontuação, tanto da média quanto da variância, foi muito próxima em todas as questões. O julgamento de importância no que diz respeito ao planejamento de mercado obteve média de 3,40. A definição do mercado alvo estabeleceu média de 3,29, a pesquisa de mercado, média de 3,20 e a previsão de vendas, média 3,13. Os quatro resultados desta investigação remetem à falta de estratégia de mercado, que pode ser explicado pela falta de interesse em qualificação ou pela falta de ajuda especializada em assuntos diferentes da produção agropecuária. A maior variância (2,56) é sobre a definição do mercado alvo, seguida da variância (2,54) sobre o planejamento de mercado, o que confirmam a afirmação de que é necessário a profissionalização administrativa das propriedades rurais.

**Tabela 16 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos produtores sobre o composto de marketing; mercado**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Planejamento de mercado	3,40	5,00	4,00	1,59	2,54
Definição do mercado alvo	3,29	4,00	4,00	1,60	2,56
Pesquisa de mercado	3,20	4,00	4,00	1,57	2,46
Previsão de vendas	3,13	4,00	3,00	1,42	2,01

Fonte: dados da pesquisa.

A quinta questão foi subdividida em outras 5 questões, tendo por objetivo medir a percepção que os produtores têm sobre o mercado da ovinocultura de um modo geral. A tabela 17 apresenta os dados da frequência relativa das respostas. A opinião de 50% dos pesquisados afirmam que o principal problema, na atualidade, é a falta de produção, o que também foi considerado um dos maiores problemas pelos frigoríficos.

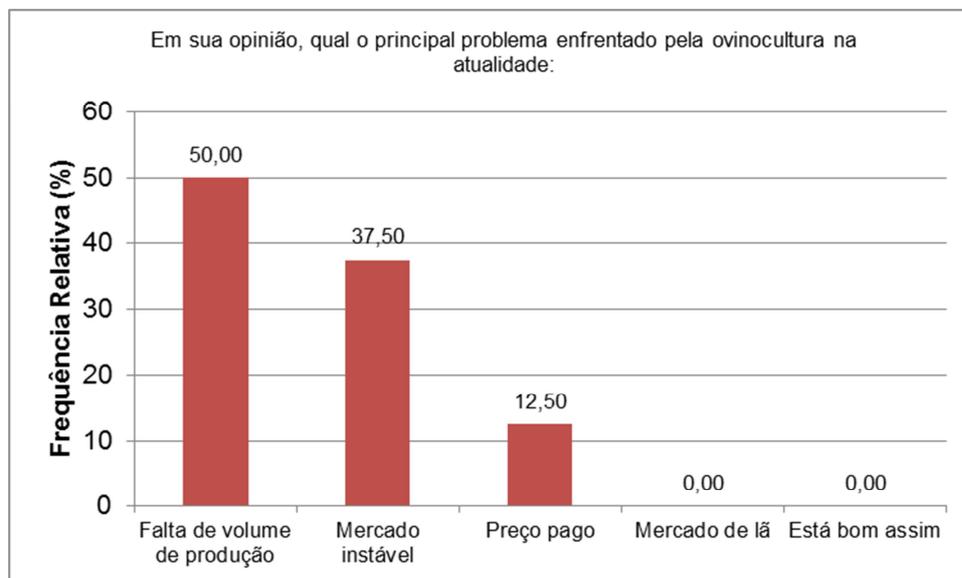
**Tabela 17 - Frequência relativa: percepção dos produtores sobre problemas da ovinocultura**

Questão	Frequência Relativa
Em sua opinião, qual o principal problema enfrentado pela ovinocultura na atualidade:	
Falta de volume de produção	50,00
Mercado instável	37,50
Preço pago	12,50
Mercado de lã	0,00
Está bom assim	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 6 ilustra a frequência relativa sobre a investigação do principal problema enfrentado pela ovinocultura, na percepção dos produtores.

**Gráfico 6 - Percepção dos produtores sobre problemas da ovinocultura**



Fonte: dados da pesquisa.

Para 62,50% dos entrevistados a cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul está desorganizada, demonstrando que os produtores tem consciência de que existe a necessidade de azeitar a coordenação de forma a criar valor na cadeia produtiva. Outros 25% afirmaram que, assim como está, parece-lhes que é estável. Dados na tabela 18.

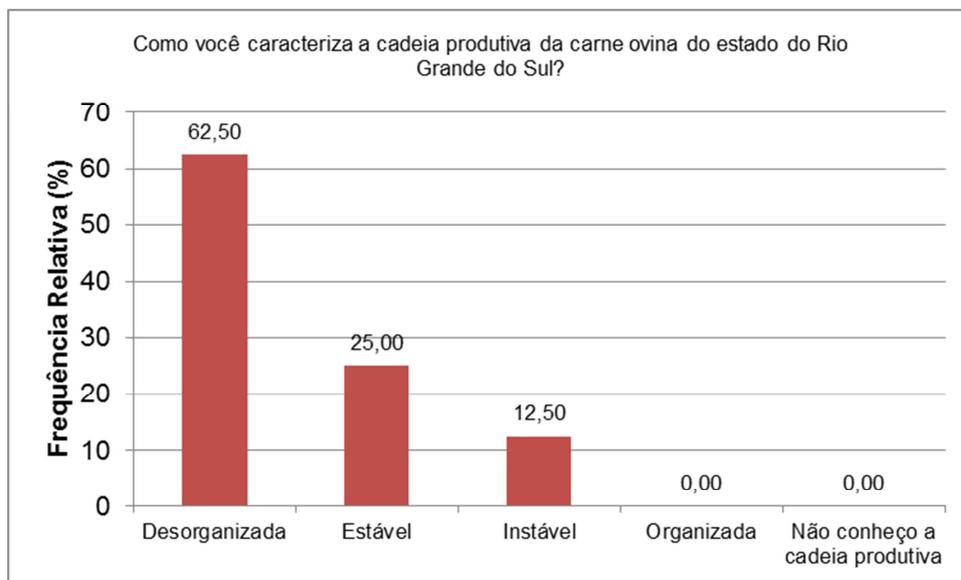
**Tabela 18 - Frequência relativa: percepção dos produtores sobre a cadeia da ovinocultura no Estado**

Questão	Frequência Relativa
Como você caracteriza a cadeia produtiva da carne ovina do estado do Rio Grande do Sul?	
Desorganizada	62,50
Estável	25,00
Instável	12,50
Organizada	0,00
Não conheço a cadeia produtiva	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 7 ilustra a frequência relativa da análise sobre o atual momento da cadeia produtiva do Estado.

**Gráfico 7 - Percepção dos produtores sobre ovinocultura no Estado**



Fonte: dados da pesquisa.

Uma informação importante para se planejar uma estratégia de marketing envolve saber quem são os consumidores finais, porém os dados resultantes na tabela 19 apresentaram uma percepção confusa dos entrevistados. Cerca de 42,86% informaram que o perfil dos consumidores de carne ovina são trabalhadores rurais. Para 28,57% os consumidores são de alta renda e a mesma frequência foi estabelecida para quem afirmou ser um público ocasional.

Conforme relatado na revisão bibliográfica, o aumento do consumo de carne

ovina está ocorrendo devido ao aumento do poder aquisitivo da população, que levou o público a consumir mais em restaurantes e até mesmo comprar a carne para consumo em casa. Portanto, esta visão dos produtores poderá fazer toda a diferença no momento de estruturar a cadeia produtiva.

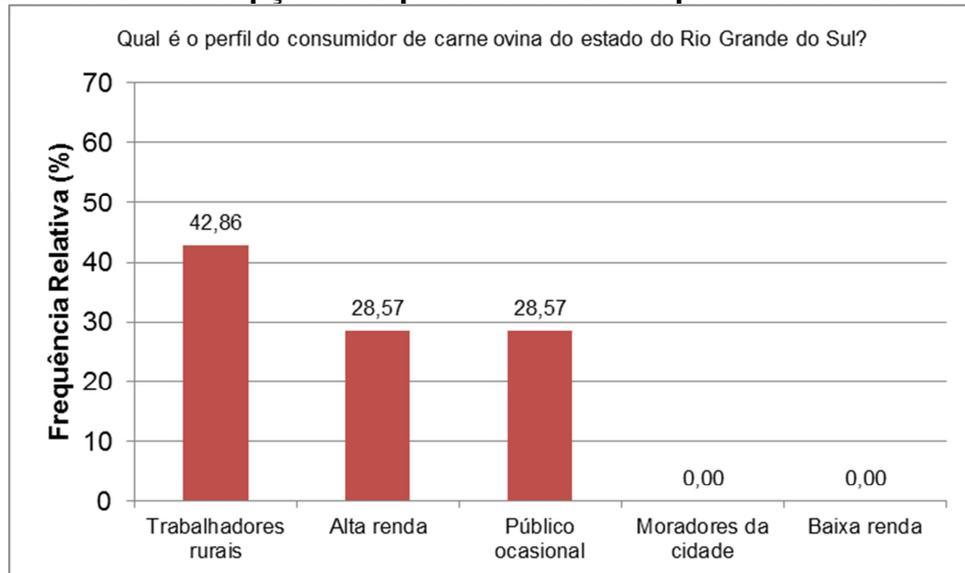
**Tabela 19 - Frequência relativa: percepção dos produtores sobre perfil do consumidor**

Questão	Frequência Relativa
Qual é o perfil do consumidor de carne ovina do estado do Rio Grande do Sul?	
Trabalhadores rurais	42,86
Alta renda	28,57
Público ocasional	28,57
Moradores da cidade	0,00
Baixa renda	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Para melhor visualização, o gráfico 8 ilustra a frequência relativa da percepção que o produtor rural tem sobre os consumidores de carne ovina.

**Gráfico 8 - Percepção dos produtores sobre perfil do consumidor**



Fonte: dados da pesquisa.

As entrevistas, a literatura pesquisada e os próprios dados da pesquisa já indicavam que os produtores rurais estão desacreditados com a produção de ovinos

e há também receio em formar parcerias visando o fortalecimento da cadeia produtiva. A tabela 20 confirma as informações, pois 62,50% dos empresários rurais afirmaram que as perspectivas da ovinocultura no Rio Grande do Sul são incertas e apenas 25% acredita que o horizonte pode ser promissor.

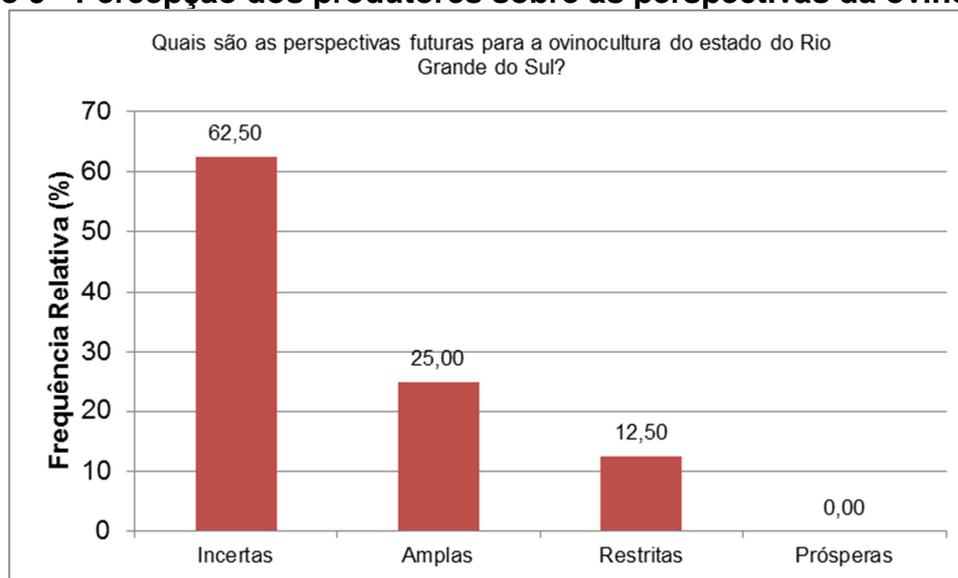
**Tabela 20 - Frequência relativa: percepção dos produtores sobre as perspectivas da ovinocultura**

Questão	Frequência Relativa
Quais são as perspectivas futuras para a ovinocultura do estado do Rio Grande do Sul?	
Incertas	62,50
Amplas	25,00
Restritas	12,50
Prósperas	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 9 ilustra a frequência relativa sobre as perspectivas da produção de ovinos no Estado.

**Gráfico 9 - Percepção dos produtores sobre as perspectivas da ovinocultura**



Fonte: dados da pesquisa.

Finalizando a análise dos dados, a questão 6 apresentou 16 sub-questões que tiveram o propósito de qualificar as propriedades rurais, fornecendo dados sobre a quantidade de campo, quanto deste campo está comprometido exclusivamente

com a ovinocultura, faturamento geral da propriedade e faturamento somente com ovinos, além de outras informações sobre a empresa rural. Todos os entrevistados têm suas propriedades estabelecidas na Região do Corede do Vale do Jaguari/RS.

Analisando as respostas sobre a escolaridade, sobressaiu-se a alternativa indicando que 38,46% dos produtores tem somente o 2º grau completo. Os respondentes com apenas o 1º grau completo representaram 15,38% dos entrevistados, sendo um valor expressivo.

Quando extraída a informação sobre o tamanho das propriedades, a média observada foi de 366,57 hectares, sendo que o uso exclusivo com a criação de ovinos foi de aproximadamente 33 hectares. Com relação ao cultivo principal das propriedades, 100% dos entrevistados afirmaram que a ovinocultura não é sua principal atividade.

Quanto ao faturamento bruto auferido pela empresa rural, 36,3% responderam obter mais de R\$ 300.000,00 de receita financeira ao ano e aproximadamente 16% responderam ter receita de até R\$ 24.000,00 anuais. No que diz respeito ao faturamento somente com ovinos, o percentual de produtores que informaram faturar até R\$ 12.000,00 por ano foi de 45,4% e, em torno de 18%, afirmaram faturar entre R\$ 24.000,00 e R\$ 32.000,00, ao ano.

O sistema de reposição do rebanho é feito através da própria criação, ou seja, 63,64% dos produtores produzem seus próprios animais e 36,36% compram de terceiros. Quando se trata de comercialização da produção, 37,5% dos entrevistados vendem cordeiros, que são animais novos, cuja carne é bastante apreciada. O restante comercializa ovelhas, como matrizes e para o abate e também fazem venda de carneiros. O principal comprador da produção são os frigoríficos, que representa o negócio de 27,2% dos produtores, sendo que os demais vendem diretamente para açougues, supermercados e cooperativas.

A questão que trata do número de funcionários que possuem contrato de trabalho, se obteve uma média de 2,85 pessoas empregadas em cada propriedade, mas apenas uma média de 0,54 funcionários são exclusivos para a ovinocultura, ou seja, a cultura não chega a ter uma pessoa dedicada inteiramente para o negócio.

Apesar de o rebanho ovino gaúcho ter registrado um crescimento, 61,54% dos respondentes informaram que sua produção permaneceu estável nos anos de 2009, 2010 e 2011. Cerca de 23,08% dos produtores informaram que o número de animais reduziu nestes três anos.

### 6.3 Análise dos Dados Junto aos Frigoríficos

Neste capítulo estão apresentados os resultados e as análises que dizem respeito aos frigoríficos. Todas as empresas têm mais de 30 anos de funcionamento, porém o abate de ovinos teve uma maior representatividade somente nos últimos cinco anos, em média. A comercialização de carnes, para 60% destas empresas podem ser feitas somente no estado do Rio Grande do Sul, as demais, podem vender seus produtos em todo o território nacional.

O primeiro sinal que mostra a falta de interação entre os elos da cadeia produtiva da ovinocultura refere-se à pergunta número 21, que questionava a existência de alguma relação contratual, formal ou informal, com os produtores. Todos responderam que não.

Para as questões de número 3 até a 14, o objetivo foi medir a forma que o frigorífico usa sua capacidade de produção e comercialização. Da amostra, 80% afirmaram que abatem ovinos semanalmente, tendo capacidade para fazerem abates diários. No que visa saber sobre o tipo de animais que são abatidos, 100% afirmaram trabalhar com cordeiros ou borregos devido a exigência do mercado consumidor.

Outra questão que também apresentou uma totalidade de 100% das respostas foi quando perguntados se era possível obter o mesmo produto durante todo o ano. Todos afirmaram que este é o maior problema para quem comercializa carne de ovinos. Esta também é a razão para que 60% dos estabelecimentos não tenham contratos fixos de fornecimento com seus clientes. A demanda por produtos ovinos é semanal para 60% dos entrevistados.

A falta de uma regularidade de produto leva estes estabelecimentos a focarem os abates de bovinos, como demonstra as respostas da questão 14. Para cada 100 quilos de carne de gado vendida, apenas 4,3 quilos de carne ovina é comercializada.

A primeira questão apresentada aos frigoríficos traz quatorze itens que tem por objetivo medir a percepção das empresas com relação ao produtor e o produto fornecido por este. Na tabela 21 estão apresentados os resultados da amostra, conforme segue.

Analisando as medidas de tendência central, um resultado teve resposta unânime, com média igual a 5, demonstrando que as empresas buscam a

fidelização de seus fornecedores, que são os produtores rurais e assim conseguir manter um padrão de animais abatidos. Outro item que merece destaque, com média de 4,80, é a importância da proximidade geográfica dos produtores, o que caracteriza a preocupação com os custos logísticos. Reforçando a idéia de fidelizar os fornecedores, mesmo não existindo esta fidelização, os frigoríficos pretendem pelo menos estabelecer um relacionamento (média de 4,60) mais próximo com os produtores. Mesmo a carne ovina não sendo o produto principal, a média apresentada (4,20) com relação ao interesse de aumentar a escala de abate de ovinos reflete a demanda existente no mercado, cuja necessidade as indústrias não conseguem suprir justamente por faltar animais.

Também de forma unânime, porém com média de 1,00, está a questão que caracteriza não haver nenhuma parceria entre os frigoríficos e alguma organização de produtores, seja em forma de cooperativa ou algum grupo de amigos. Uma das maiores preocupações da indústria é a uniformidade (média 1,80) no fornecimento de animais para abate durante todo o ano, ou seja, não existe um fornecimento constante de ovinos que permita às empresas firmar contrato com seus clientes. Outra questão que demonstra não haver muita união entre os produtores e os frigoríficos (média 2,00) está explícito na informação que buscou saber se são desenvolvidas ações junto aos produtores visando aumentar a qualidade dos produtos, o que também justifica outra média (2,80) que aborda problemas entre as indústrias e os produtores.

A maior variância apresentada (2,20) está no item que questionou se os frigoríficos procuram desenvolver ações que possibilitam a melhoria de troca de informações com os produtores. Outra variância relevante (1,70) reside no interesse das indústrias em aumentar a escala de abate. Credita-se este resultado aos frigoríficos que realmente não tem interesse no abate de ovinos, pois o item sobre as ações junto aos produtores também apresentou uma variância elevada (1,50). Um fato recorrente em todas as indústrias é sobre a qualidade dos produtos processados durante o ano. A variância (1,20) reflete o foco no tipo de animais que as empresas buscam abater.

**Tabela 21 – Médias, desvio-padrão e variância: percepção dos frigoríficos com relação ao produtor/produto**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Há preocupação em fidelizar fornecedores	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
A proximidade geográfica dos produtores tem maior importância para o frigorífico	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
O frigorífico tem interesse em estabelecer um relacionamento mais próximo com os produtores	4,60	5,00	5,00	0,89	0,80
Há interesse em aumentar a escala de abate de ovinos	4,20	5,00	5,00	1,30	1,70
Há confiança, por parte da indústria, no produtor	3,60	4,00	4,00	0,55	0,30
Há troca de informações entre indústria e produtores	3,60	4,00	4,00	0,55	0,30
Paga preços diferenciados para alguns produtores	3,60	4,00	4,00	0,89	0,80
Os produtores recebem informações sobre as características dos seus animais abatidos	3,20	3,00	3,00	0,84	0,70
Procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações com os produtores	3,20	3,00	3,00	1,48	2,20
Há diferença de qualidade dos produtos processados nos diferentes meses do ano	3,20	3,00	3,00	1,10	1,20
Teve ou tem problemas com os produtores	2,80	3,00	3,00	1,10	1,20
São desenvolvidas ações junto aos produtores para aumentar a qualidade do produto	2,00	1,00	2,00	1,22	1,50
Existe uniformidade dos animais abatidos durante o ano	1,80	1,00	2,00	0,84	0,70
Trabalho com alguma organização de produtores	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados analisados da segunda questão estão apresentados na tabela 22 e teve por objetivo medir o que os frigoríficos percebem sobre o mercado ovino e sobre seus produtos vendidos não trouxe muitas surpresas. As medidas de tendência central ficaram bastante próximas.

Merece destaque a média (5,00) sobre a importância que as empresas demonstraram com relação ao meio ambiente, que é uma característica de gestores que pensam no longo prazo, assim como a preocupação com as exigências do mercado consumidor quanto à apresentação da carne ovina (média 5,00). As indústrias sabem que os consumidores estão mais exigentes e também preocupados com as ações socioambientais das indústrias. Uma sequência de médias (4,80) em diversos itens leva à conclusão de que estes gestores tem visão de mercado e buscam posicionamento das empresas, além de saberem o que seus clientes querem comprar.

A menor média (3,60) está relacionada com a importância demonstrada pelas empresas com relação ao grau de confiança em seus clientes, as ações cooperativas entre os produtores e o grau de padronização de seus produtos, o que demonstra a inconstância e a falta de padrão dos ovinos disponíveis para o abate.

Outras duas médias (3,75) apresentadas refletem o nível de importância que as indústrias dispensam com relação à formação de redes horizontais e verticais e a confiança do consumidor.

**Tabela 22 - Médias, desvio-padrão e variância: percepção dos frigoríficos com relação ao mercado/produto vendido**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Exigências do mercado consumidor quanto aos atributos da carne (maciez, suculência, textura e sabor)	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
Preservação do meio ambiente	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
Mão-de-obra / serviços técnicos especializados	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Capital de giro / planejamento da produção	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Tecnologias de produção adequadas	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Acesso aos mercados	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Desenvolvimento de marca	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Mercado em crescimento	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Normas técnicas de padronização de cortes e carcaças	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Marketing e publicidade	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Market Share	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Instituições de apoio / programas de governo para o desenvolvimento da ovinocultura de corte	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Pesquisa e desenvolvimento no setor de ovinocultura	4,80	5,00	5,00	0,45	0,20
Como você considera a maciez do produto que vende	4,60	5,00	5,00	0,89	0,80
Frigoríficos e abatedouros autorizados para abate	4,60	5,00	5,00	0,89	0,80
Preço pago ao produtor	4,60	5,00	5,00	0,55	0,30
Regime tributário	4,60	5,00	5,00	0,55	0,30
Taxas de crescimento das exportações e importações	4,60	5,00	5,00	0,89	0,80
Grau de rentabilidade e de liquidez	4,25	4,00	4,00	0,50	0,25
Custo de produção e logísticos	4,20	5,00	4,00	0,84	0,70
Controle da qualidade / produtividade	4,20	5,00	4,00	0,84	0,70
Linhas de créditos e incentivos fiscais direcionadas para ovinocultura de corte	4,20	4,00	4,00	0,45	0,20
Incerteza na venda do produtor	4,00	5,00	4,00	1,00	1,00
Preço das carnes ovinas importadas	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Qual a percepção de preços dos seus clientes com relação aos produtos	3,80	3,00	4,00	0,84	0,70
Como você considera o preço do seu produto	3,80	4,00	4,00	0,84	0,70
Preço dos produtos substitutos (outras carnes)	3,80	4,00	4,00	0,84	0,70
Fiscalização sanitária para coibir o abate clandestino e melhorar a comercialização	3,80	4,00	4,00	0,84	0,70
Formação de redes horizontais e verticais	3,75	4,00	4,00	0,50	0,25
Confiança do consumidor	3,75	4,00	4,00	1,26	1,58
Qual o grau de padronização do seu produto, com relação ao tipo de corte, padrão e tamanho	3,60	2,00	4,00	1,52	2,30
Grau de confiança com relação aos seus clientes	3,60	4,00	4,00	1,14	1,30
Ação cooperativa entre produtores	3,60	5,00	4,00	1,67	2,80

Fonte: dados da pesquisa.

## 6.4 Análise dos Dados Junto aos Consumidores

Esta última seção da apresentação e análise dos resultados elenca os dados pesquisados junto aos consumidores. As informações estão dispostas em tabelas e gráficos, optando-se pela exclusão das linhas da moda e da mediana, para que se tivesse uma visualização menos poluída.

A primeira questão investigou se o entrevistado era ou não consumidor de carne ovina. Do total da população respondente, 81,63% afirmaram consumir carne de ovinos e 18,37% declararam não serem consumidores. Destes declarados não consumidores, aproximadamente 33% afirmaram que consumiriam somente se alguém de sua confiança oferecesse o produto e 6,12% consumiriam se encontrassem regularmente o produto para comprar.

O resultado apresentado na tabela 23 refere-se ao questionamento sobre o que as pessoas pensam com relação ao sabor das carnes mais consumidas. A carne bovina (média 4,57) ainda tem a preferência da maioria dos consumidores, sendo considerada a mais saborosa, com uma diferença considerável para a carne ovina (3,51) e a carne de frango (3,28). Dos principais tipos de carne, a de porco ainda é a menos apreciada (2,89), sendo julgada a menos saborosa.

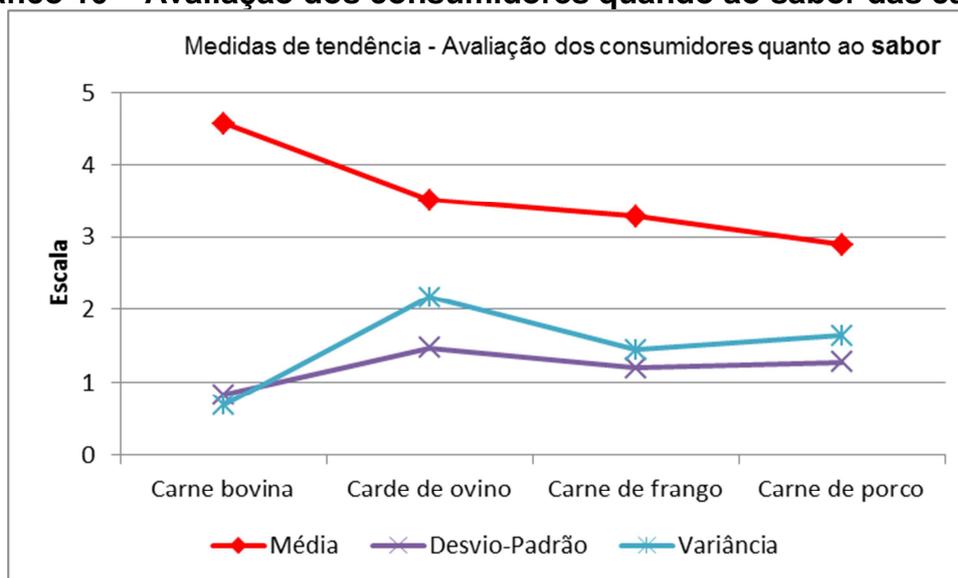
Apesar de aparecer em segundo lugar na média de preferência, a carne de ovino foi a que apresentou a maior variância (2,17), configurando a polaridade do gosto dos consumidores. A outra variância elevada (1,65) foi a da carne de porco.

**Tabela 23 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto ao sabor das carnes**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Carne bovina	4,57	5,00	5,00	0,83	0,70
Carde de ovino	3,51	5,00	4,00	1,47	2,17
Carne de frango	3,28	3,00	3,00	1,20	1,45
Carne de porco	2,89	3,00	3,00	1,28	1,65

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 10 ilustra a tabela sobre o sabor das carnes na visão dos consumidores.

**Gráfico 10 – Avaliação dos consumidores quando ao sabor das carnes**

Fonte: dados da pesquisa.

A aparência é outra característica importante a ser considerada, pois muitas vezes a forma como um produto é apresentado pode ser fator determinante na compra. A tabela 24 mostra os resultados com relação à aparência das carnes, onde a maior média (4,46) é a da carne bovina. As médias das carnes de ovino (3,88), de frango (3,70) e de porco (3,50) ficaram muito próximas.

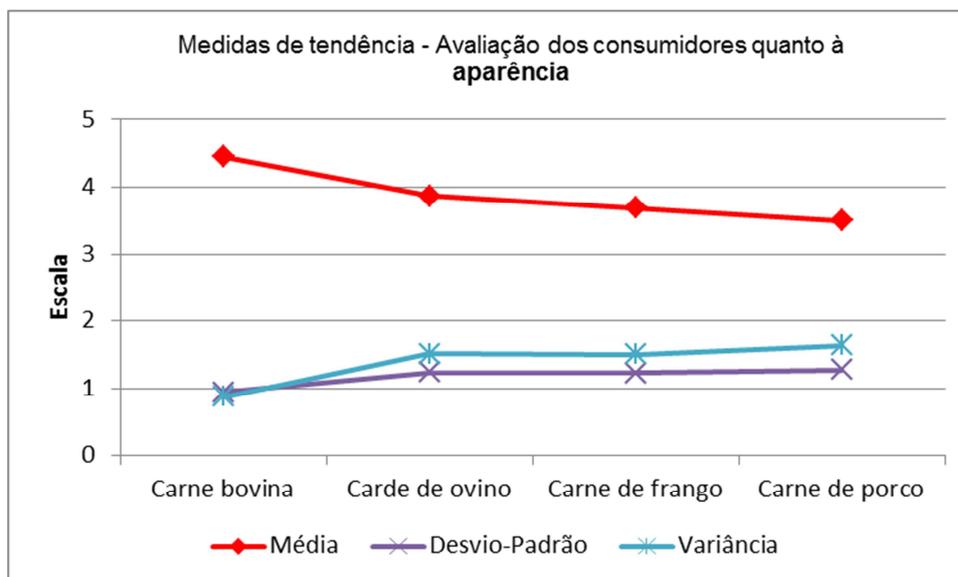
A variância que se destacou foi a da carne de porco (1,63), o que indica preferências distintas.

**Tabela 24 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à aparência**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Carne bovina	4,46	5,00	5,00	0,94	0,88
Carne de ovino	3,88	5,00	4,00	1,23	1,52
Carne de frango	3,70	4,00	4,00	1,23	1,51
Carne de porco	3,50	4,00	4,00	1,28	1,63

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 11 ilustra a tabela sobre a aparência das carnes.

**Gráfico 11 – Avaliação dos consumidores quanto à aparência**

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos fatores determinantes para comprar ou consumir algum tipo de carne é a maciez. Este atributo é um dos itens mais comunicados ao consumidor como forma de convencê-los a adquirir o produto. Nesta análise, conforme a tabela 25, a carne de frango tomou a dianteira e ficou com média 4,48. As médias das carnes de ovino (4,13) e de porco (4,07) não ficaram distantes. A surpresa está na média (3,91) da carne bovina. O que se pode justificar é que as respostas foram generalizadas sobre a carne e não sobre um pedaço específico.

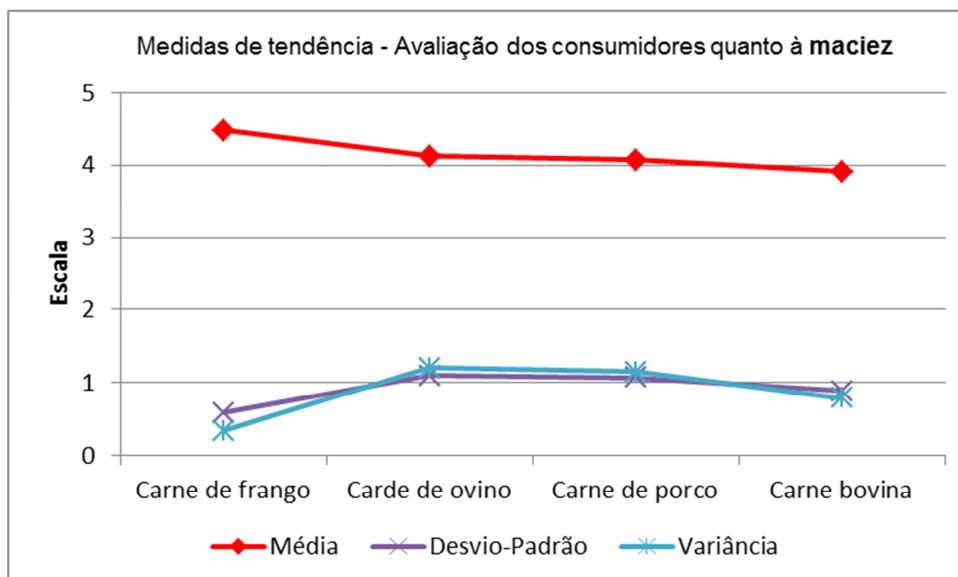
A maior variância (1,20) está relacionada com a carne de ovino, indicando novamente preferências distintas sobre um mesmo produto.

**Tabela 25 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à maciez**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Carne de frango	4,48	5,00	5,00	0,59	0,34
Carne de ovino	4,13	5,00	4,00	1,10	1,20
Carne de porco	4,07	4,00	4,00	1,07	1,15
Carne bovina	3,91	4,00	4,00	0,89	0,79

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 12 ilustra a tabela sobre a maciez das carnes.

**Gráfico 12 – Avaliação dos consumidores quando à maciez**

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando os dados, apresentados na tabela 26, sobre a percepção que os consumidores tem sobre as carnes, com relação aos benefícios que elas proporcionam, a carne de frango foi a que apresentou a maior média (4,43), seguida das carnes bovinas (3,49) e de ovinos (3,40). Como era de se esperar a carne de porco teve a menor média (2,87) da avaliação.

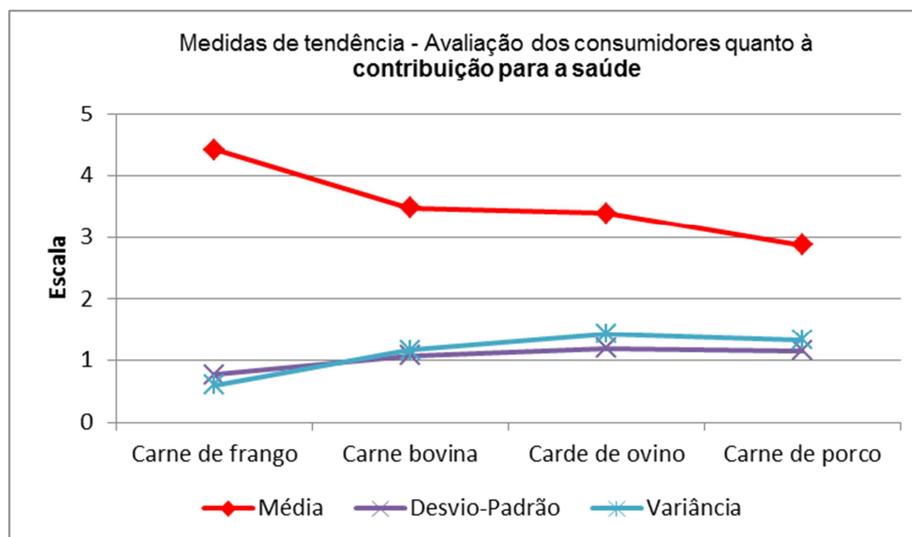
Estes resultados refletem uma mudança na cultura de consumo de carnes, pois em estudos de outros autores era a carne ovina que aparecia como vilã, o que pode ser justificado pela variância (1,44) apresentada.

**Tabela 26 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores com relação a saúde**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio- Padrão	Variância
Carne de frango	4,43	5,00	5,00	0,77	0,60
Carne bovina	3,49	3,00	3,00	1,08	1,17
Carne de ovino	3,40	4,00	4,00	1,20	1,44
Carne de porco	2,87	3,00	3,00	1,15	1,33

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 13 ilustra a tabela sobre a percepção dos consumidores com relação aos benefícios da carne ovina.

**Gráfico 13 – Avaliação dos consumidores quanto aos benefícios**

Fonte: dados da pesquisa.

O preço, um dos compostos de marketing com maior influência nas decisões de compra, também foi avaliado no que diz respeito aos quatro tipos de carne investigadas, de acordo com a tabela 27. A carne bovina obteve a maior média (4,45), caracterizando o preço como o mais caro, mas a percepção sobre o preço da carne de ovino não ficou longe, apresentando média (4,23), o que reflete o pensamento do consumidor de ser também um produto mais caro. Com relação à média da carne de frango (3,02), ainda se percebe a apresentação de um preço baixo, porém se for considerado que as versões apresentadas aos consumidores têm quantidades excessivas de peles e água no congelamento, quando descartados, o preço “líquido” fica mais alto.

Alguns entrevistados devem fazer este tipo de análise, pois percebem que a carne de frango não é tão barata quanto se imagina, o que corrobora com a variância (1,41) informada.

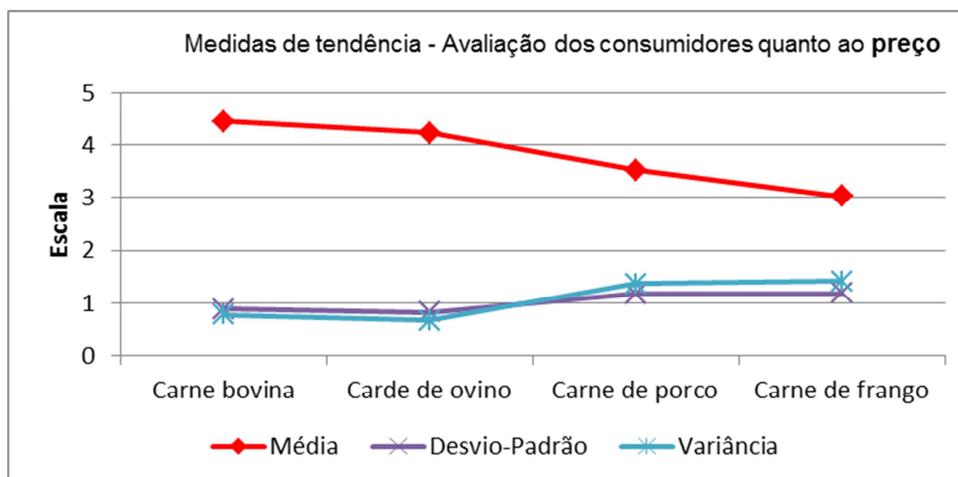
**Tabela 27 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto ao preço**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio- Padrão	Variância
Carne bovina	4,45	5,00	5,00	0,88	0,77
Carne de ovino	4,23	5,00	4,00	0,81	0,66
Carne de porco	3,52	4,00	4,00	1,17	1,37
Carne de frango	3,02	4,00	3,00	1,19	1,41

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 14 ilustra a avaliação dos consumidores com relação à visão que se tem dos preços das carnes.

**Gráfico 14 – Avaliação dos consumidores quando preço**



Fonte: dados da pesquisa.

Na análise da frequência de consumo das carnes, foram informadas as opções de consumo diário, semanal, quinzenal, mensal e mais de 1 mês (tabela 28). A maior frequência de consumo diário foi a da carne bovina, sendo a preferência de 74,47% dos respondentes. O consumo diário de carne ovina faz parte de 6,38% dos pesquisados. O consumo semanal com maior frequência foi o da carne de frango, representando a resposta de 68,09% dos entrevistados. Na opção de consumo quinzenal, a carne de porco foi a de maior destaque, merecendo a frequência de 28,26% das respostas. O consumo mensal da carne ovina está presente em 25,53% das respostas, representando também 40,43% da frequência de consumo acima de 1 mês.

**Tabela 28 – Frequência relativa do consumo de carne**

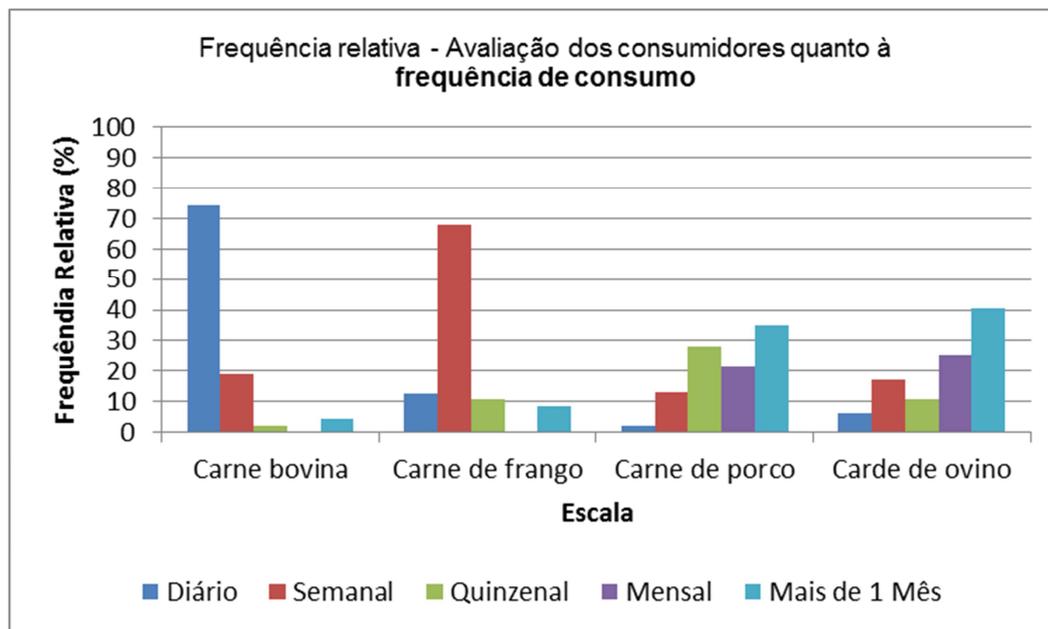
Item	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Mais de 1 Mês
Carne bovina	74,47	19,15	2,13	0,00	4,26
Carne de frango	12,77	68,09	10,64	0,00	8,51
Carne de porco	2,17	13,04	28,26	21,74	34,78
Carne de ovino	6,38	17,02	10,64	25,53	40,43

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 15 ilustra a frequência relativa de consumo das carnes, distribuídas

em diário, semanal, mensal, quinzenal e mais de 1 mês.

**Gráfico 15 – Frequência relativa com relação à frequência de consumo**



Fonte: dados da pesquisa.

A preferência das pessoas em consumir um determinado produto reflete a fidelidade que ela tem, mas acima disso, reflete a estratégia de comunicação ao consumidor, por isso alguns produtos são mais consumidos que outros. No que diz respeito ao consumo de carne, a receita (sem trocadilhos) não é diferente. Conforme apresentado na tabela 29, a média de preferência (4,57) da carne bovina beira à unanimidade, o que não acontece com a média da carne ovina (3,30) ficando em terceiro lugar, atrás da carne de frango (3,49).

Nesta questão a maior variância (1,92) foi estabelecida na preferência de consumo da carne de porco, seguido da carne ovina (1,78), o que indica a existência de consumidores que optam por consumir estas carnes.

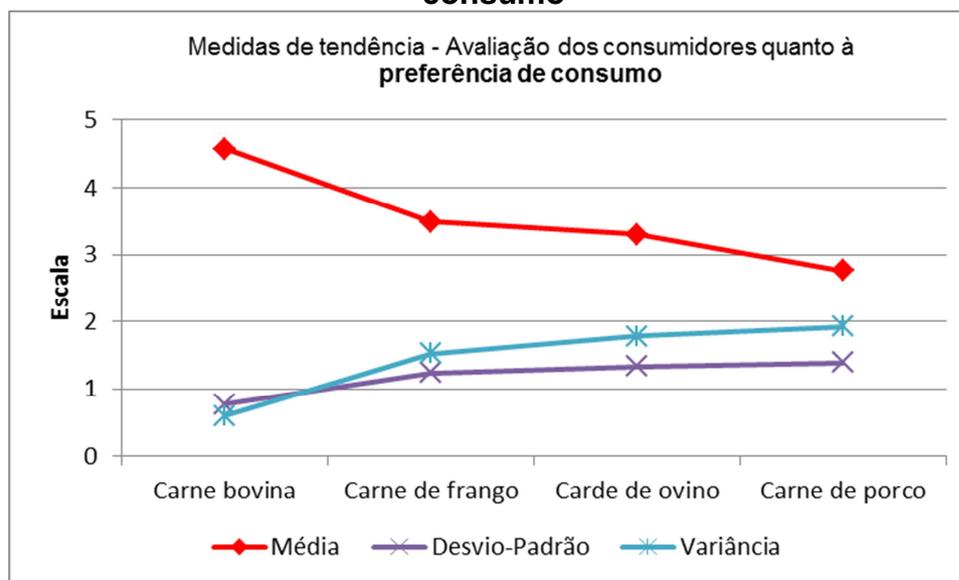
**Tabela 29 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores quanto à preferência de consumo**

Item	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Carne bovina	4,57	5,00	5,00	0,77	0,60
Carne de frango	3,49	4,00	4,00	1,23	1,52
Carne de ovino	3,30	4,00	4,00	1,33	1,78
Carne de porco	2,76	3,00	3,00	1,39	1,92

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 16 ilustra a preferência que os entrevistados têm sobre o consumo das carnes.

**Gráfico 16 – Avaliação dos consumidores com relação à preferência de consumo**



Fonte: dados da pesquisa.

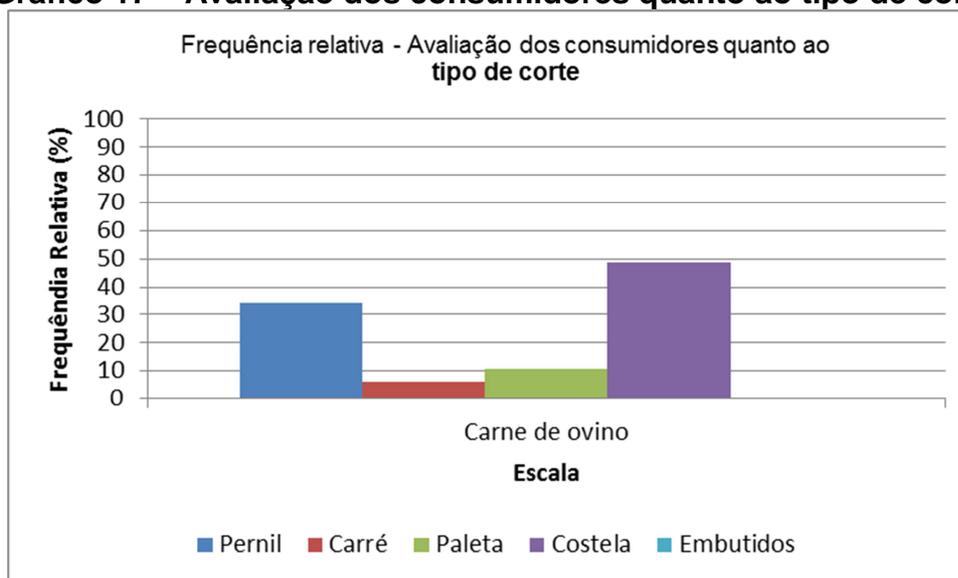
Visando obter uma percepção mais apurada do consumidor, especificamente sobre a carne ovina, o resultado seguinte, conforme a tabela 30, mostra a preferência dos pesquisados com relação ao tipo de corte. A costela demonstrou ser o pedaço mais apreciado, pois teve uma frequência relativa de 48,94%. Já o tradicional carré, servido basicamente em restaurantes como uma especiaria, foi o que teve a menor frequência (6,38%).

**Tabela 30 - Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao tipo de corte**

Item	Pernil	Carré	Paleta	Costela	Embutidos
Carne de ovino	34,04	6,38	10,64	48,94	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 17 ilustra a frequência relativa das respostas sobre a preferência quanto ao tipo de corte da carne ovina.

**Gráfico 17 – Avaliação dos consumidores quanto ao tipo de corte**

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 31 indica o espaço existente para o crescimento do mercado de carne ovina, pois 42,55% dos entrevistados afirmaram consumir mensalmente somente até 500 gramas do produto, totalizando aproximadamente 6 quilos por ano. O consumo mensal de 500 gramas até 1 quilo obteve frequência de 25,53% das respostas, sendo esta mesma frequência para o consumo estimado entre 1 e 5 quilos por mês. Já a frequência de consumo de carne ovina para 6,39% dos pesquisados está situado entre 5 a 10 quilos mensais.

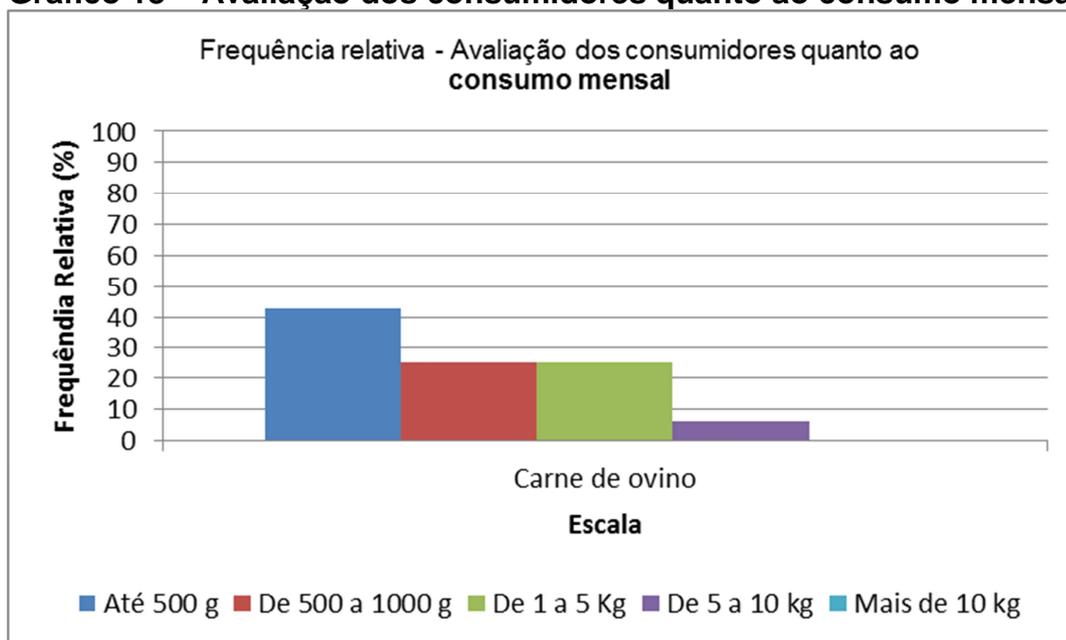
Um dos fatores que pode levar as pessoas a consumir mais carne está relacionado com a oferta disponível da mercadoria, ou seja, o composto de marketing que trata da distribuição deve ser repensado e trabalhado em conjunto de produtores e frigoríficos.

**Tabela 31 - Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao consumo mensal**

Item	Até 500 g	De 500 a 1000 g	De 1 a 5 Kg	De 5 a 10 kg	Mais de 10 kg
Carne de ovino	42,55	25,53	25,53	6,38	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 18 ilustra a frequência relativa das respostas sobre a quantidade de carne consumida mensalmente.

**Gráfico 18 – Avaliação dos consumidores quanto ao consumo mensal**

Fonte: dados da pesquisa.

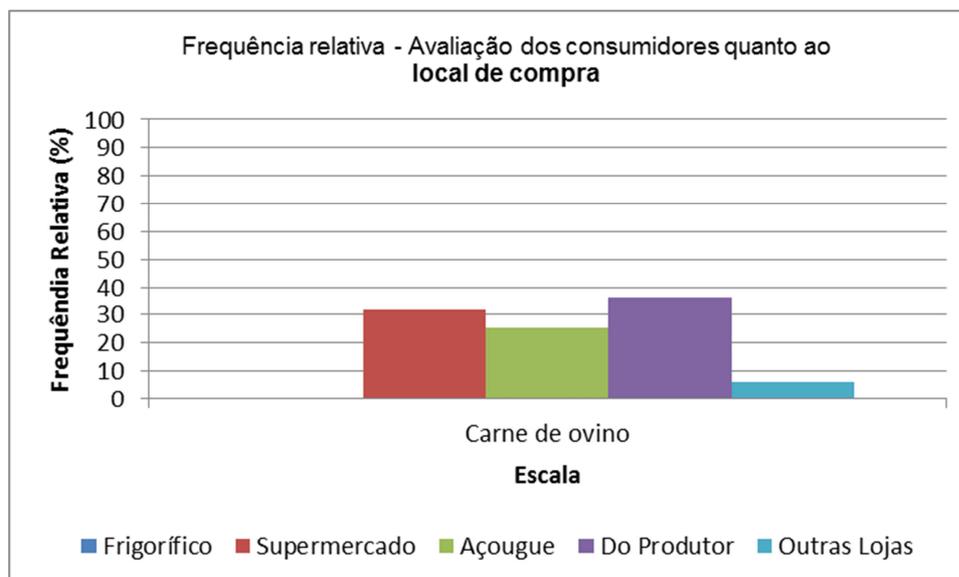
O fato da região de abrangência da pesquisa ser produtora de ovinos pode ter influenciado nas respostas apresentadas na tabela 32, pois 36,17% dos respondentes afirmaram comprar ovinos diretamente dos produtores, eliminado assim um dos elos da cadeia, que são os frigoríficos. A segunda maior frequência (31,91%) das respostas está relacionada com a compra nos supermercados e 25,53% nos açougues.

**Tabela 32 - Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao local de compra**

Item	Frigorífico	Supermercado	Açougue	Do Produtor	Outras Lojas
Carne de ovino	0,00	31,91	25,53	36,17	6,38

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 19 ilustra a frequência relativa das respostas sobre o local de compra da carne.

**Gráfico 19 – Avaliação dos consumidores quanto ao local de compra**

Fonte: dados da pesquisa.

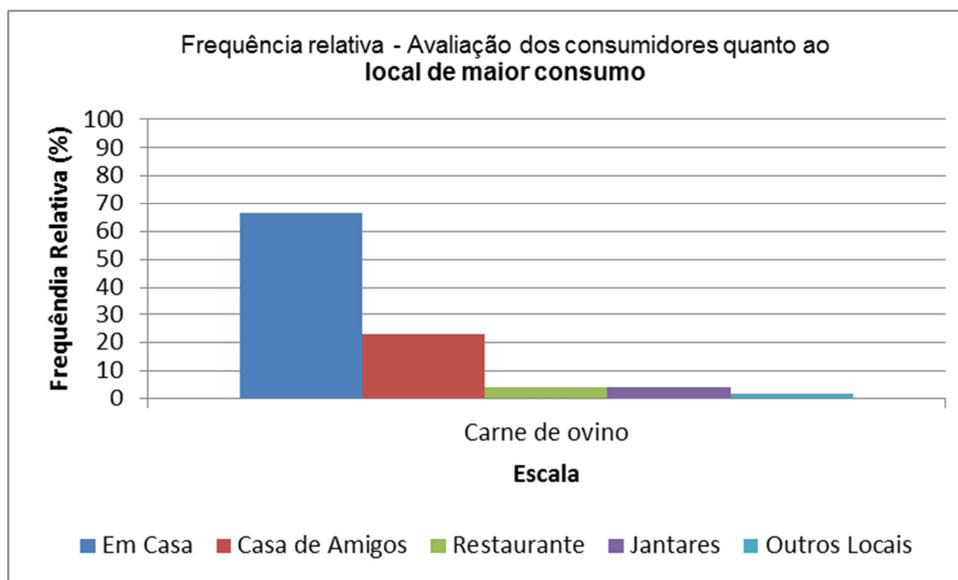
Quanto ao local de maior consumo, a pesquisa revelou que 66,67% dos entrevistados consomem em casa, conforme apresentado na tabela 33. Esta questão justifica a questão anterior que tratou do local de compra do produto, pois se as pessoas compram diretamente do produtor, é justamente para levar e consumir em casa.

**Tabela 33 - Frequência relativa: percepção dos consumidores quanto ao local de maior consumo**

Item	Em Casa	Casa de Amigos	Restaurante	Jantares	Outros Locais
Carne de ovino	66,67	22,92	4,17	4,17	2,08

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 20 ilustra a frequência relativa com relação ao local de maior consumo da carne ovina.

**Gráfico 20 – Avaliação dos consumidores quanto ao local maior consumo**

Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 34 mostra que 55,56% dos entrevistados consumiram carne ovina no restaurante somente porque estava no cardápio, ou seja, se não tivesse esta opção de carne não teria problema, pois este prato não foi determinante para que a pessoa optasse por comer no restaurante.

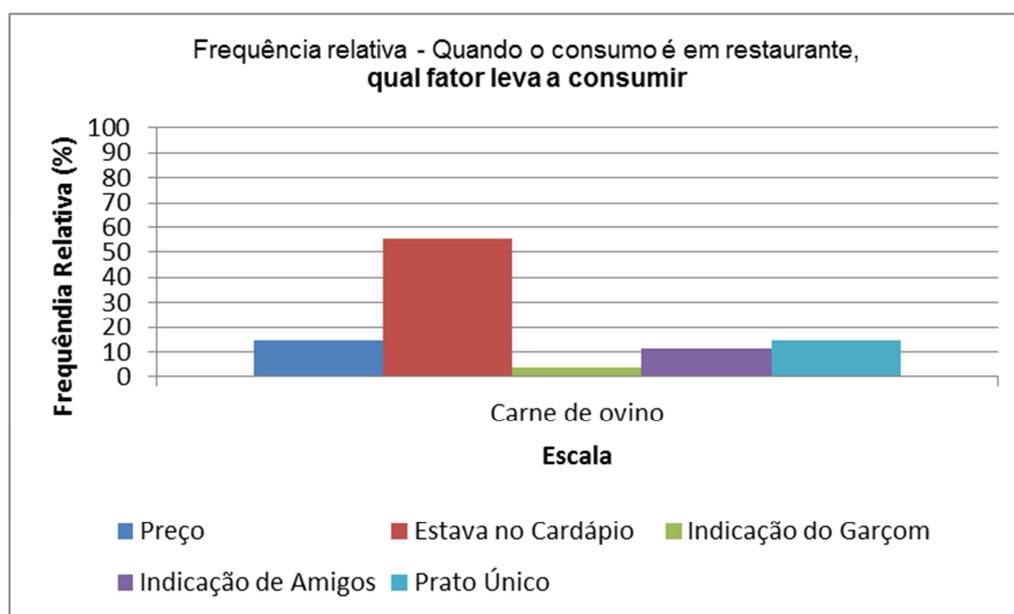
**Tabela 34 - Frequência relativa: fator relevante quando o consumo é somente em restaurantes**

Item	Preço	Estava no Cardápio	Indicação do Garçom	Indicação de Amigos	Prato Único
Carne de ovino	14,81	55,56	3,70	11,11	14,81

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 21 ilustra a frequência relativa sobre o motivo de consumir a carne em restaurantes.

**Gráfico 21 – Avaliação dos consumidores quanto ao consumo em restaurantes**



Fonte: dados da pesquisa.

A tabela 35 apresenta uma relação de motivos que podem fazer a diferença na hora de comprar o produto. A questão teve por objetivo descobrir o que leva as pessoas a definirem a opção pela carne de ovino. A maior média (4,96) observada está relacionada com a aparência da carne. A procedência do produto (4,74) e o sabor (4,73) também apresentaram médias altas, ficando a questão maciez (4,57) em quarto lugar. A propaganda obteve a menor média (2,73) nesta questão que tratou sobre o julgamento da importância na hora de comprar carne de ovino. A marca (média 2,93) também demonstrou ser de pouca importância, assim como a opção de somente para variar o cardápio (2,96) e o ponto de venda (3,73). Quando se trata de gestão de marketing, o ponto de venda, a marca e a propaganda são compostos das estratégias, então o que se observa desta questão é que estes itens merecem ser tratados com importância na criação de valor na cadeia produtiva.

A maior variância (2,30) está relacionada com a marca, seguida da propaganda (2,11). Percebe-se nesta análise que alguns respondentes consideram estes itens muito importantes na hora de decidirem sobre a compra. A variância sobre o ponto de venda foi 1,79. Já o preço, teve variância de 1,37.

**Tabela 35 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: percepção dos consumidores com relação à compra de carne ovina**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
Aparência da carne	4,96	5,00	5,00	0,21	0,04
Procedência / origem do produto	4,74	5,00	5,00	0,65	0,42
Sabor	4,73	5,00	5,00	0,50	0,25
Maciez	4,57	5,00	5,00	0,86	0,74
Certificação da qualidade/registo do produto	4,54	5,00	5,00	0,91	0,83
Teor de gordura	4,39	5,00	5,00	0,74	0,55
Embalagem e informações disponíveis no rótulo	4,28	5,00	5,00	1,15	1,32
Preço	4,11	5,00	5,00	1,17	1,37
Tipo do corte	3,86	5,00	4,00	1,07	1,14
Ponto de venda/consumo	3,73	5,00	4,00	1,34	1,79
Somente para variar o cardápio	2,96	3,00	3,00	1,17	1,36
Marca	2,93	1,00	3,00	1,52	2,30
Propaganda	2,73	1,00	3,00	1,45	2,11

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao conhecimento sobre a carne ovina, a tabela 36 mostra os resultados obtidos a partir da percepção dos entrevistados com relação à concordância ou discordância dos itens apresentados. A maior média (4,67) está na questão que trata se a idade do animal determina a qualidade da carne. O item sobre o gosto característico obteve média de 4,40, assim como a média sobre a carne ovina ser um alimento saudável, que foi 3,87. As três respostas demonstram o quanto os pesquisados têm de conhecimento sobre o produto. A intenção de aumentar o consumo está apresentada com média de 3,81, ou seja, caso houvesse mais acessibilidade ao produto, o consumo tenderia ao aumento.

Das questões apresentadas, a menor média (1,81) tem relação com o modo de preparo da carne, permitindo concluir que grande parte dos entrevistados sabem preparar algum tipo de corte. A média relacionada ao sabor (2,00) também leva a considerar que este é um atributo que pode ser usado como diferencial na comercialização da carne, pois seu gosto é característico e saboroso.

A maior variância (2,00) foi percebida quando informado que a carne ovina não é facilmente encontrada para comprar. Já na questão que se tivesse mais oferta o consumo aumentaria, a variância obteve pontuação de 1,90. A indicação de que o sabor não é gostoso teve variância de 1,83, caracterizando a diferença de paladares entre os respondentes. Para a opção que questionou se a carne era servida em restaurantes, a variância apresentada foi 1,83, o que se pode julgar que muitos

lugares ainda não oferecem a opção no cardápio.

**Tabela 36 - Medidas de tendência, desvio-padrão e variância: análise do conhecimento sobre carne ovina**

Questão	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	Variância
A idade do animal determina a qualidade da carne	4,67	5,00	5,00	0,66	0,44
Tem gosto característico	4,40	5,00	5,00	0,97	0,94
É um alimento nutritivo	3,87	5,00	4,00	1,15	1,32
Se tivesse mais oferta, consumiria mais freqüente	3,81	5,00	4,00	1,38	1,90
Tem cheiro mais forte	3,74	5,00	4,00	1,19	1,41
Ponto de venda/consumo	3,71	4,00	4,00	0,99	0,98
É mais cara que as outras carnes	3,58	3,00	4,00	1,01	1,01
Tem muita gordura	3,44	4,00	4,00	1,15	1,32
Mais saudável que outras carnes	3,21	3,00	3,00	1,05	1,10
Não é servido nos restaurantes	3,17	4,00	3,00	1,34	1,80
Não se encontra facilmente para comprar	3,00	4,00	3,00	1,41	2,00
É mais fácil de preparar	2,91	4,00	3,00	1,21	1,47
O tipo ou tamanho do corte não são adequados ao meu consumo	2,15	1,00	2,00	1,22	1,49
O sabor não é gostoso	2,00	1,00	1,00	1,35	1,83
Desconheço o modo de preparo	1,81	1,00	1,00	1,21	1,47

Fonte: dados da pesquisa.

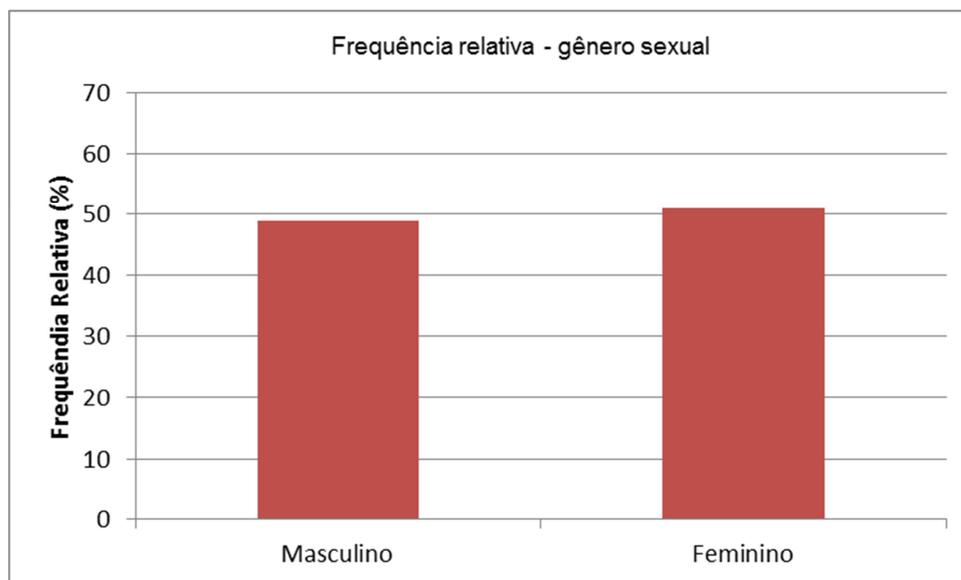
Após a riqueza de informações obtidas dos consumidores sobre o consumo, conhecimento e preferências da carne ovina, os próximos resultados tratam da qualificação e perfil da população pesquisada.

Dos questionários aplicados, 48,98% dos respondentes eram compostos por homens e 51,02% de mulheres, conforme tabela 37 e ilustração no gráfico 22.

**Tabela 37 - Frequência relativa sobre a qualificação dos respondentes**

Questão	Frequência Relativa
Sexo	
Masculino	48,98
Feminino	51,02

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 22 – Frequência relativa do gênero sexual**

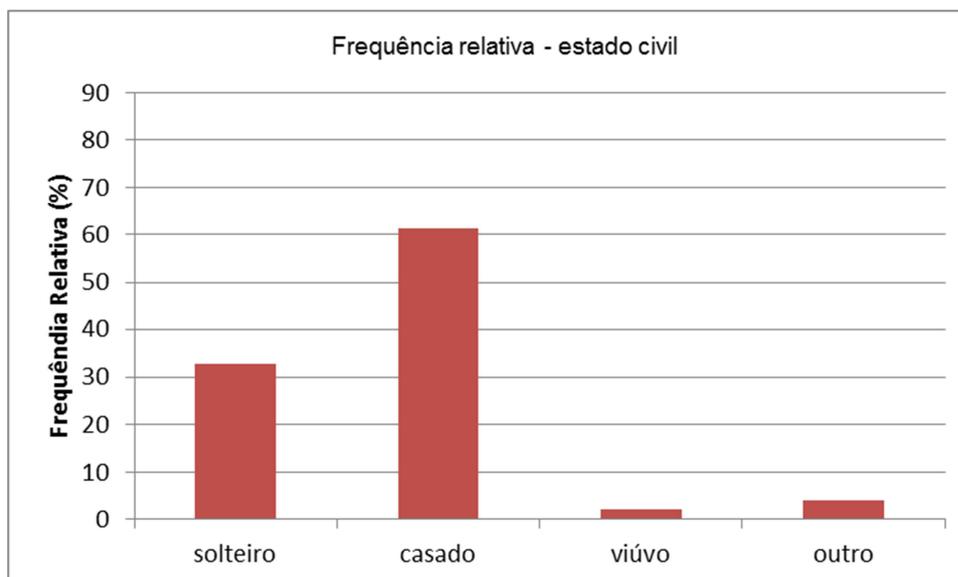
Fonte: dados da pesquisa.

Com relação ao estado civil da população, 61,22% declararam serem casados, 32,65% solteiros, 4,08% mantém outro tipo de relacionamento e 2,04% são viúvos ou viúvas, de acordo com a tabela 38 e ilustração no gráfico 23.

**Tabela 38 - Frequência relativa do estado civil**

Questão	Frequência Relativa
Estado civil	
Solteiro	32,65
Casado	61,22
Viúvo	2,04
Outro	4,08

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 23 – Frequência relativa do estado civil**

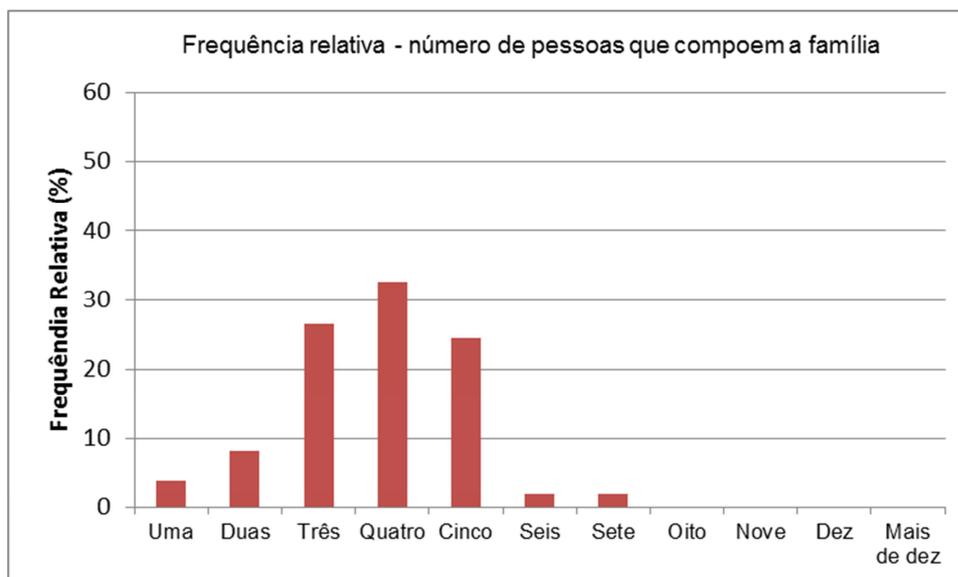
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao número de pessoas que compõem o ambiente familiar, dos entrevistados, de acordo com a tabela 39, 32,65% da população declarou ter 4 pessoas, 26,53% tem seus lares compostos por 3 membros e 24,49% afirmaram ter 5 moradores e apenas 4,08% declararam ser somente uma pessoa. O gráfico 24 ilustra a frequência relativa.

**Tabela 39 - Frequência relativa do número de pessoas da família**

Questão	Frequência Relativa
Número de pessoas que compõem a família	
Uma	4,08
Duas	8,16
Três	26,53
Quatro	32,65
Cinco	24,49
Seis	2,04
Sete	2,04
Oito	0,00
Nove	0,00
Dez	0,00
Mais de dez	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 24 – Frequência relativa do número de pessoas da família**

Fonte: dados da pesquisa.

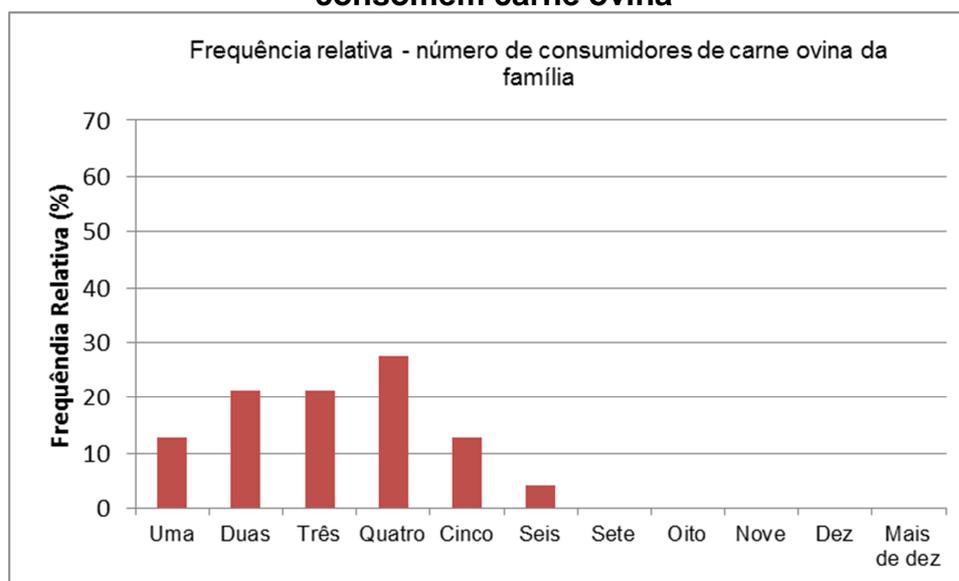
Agora considerando o número de pessoas da família que consomem carne ovina, 27,66% afirmaram que 4 pessoas são consumidoras, 21,28% relataram que 3 membros consomem. Este mesmo resultado também está relacionado com 2 pessoas consumidoras e 12,77% afirmaram que apenas 1 pessoa consome a carne, sendo que esta mesma frequência foi estabelecida para quem respondeu que são 5 os consumidores de carne da família, conforme tabela 40 e ilustração no gráfico 25.

**Tabela 40 - Frequência relativa dos consumidores de carne ovina na família**

Questão	Frequência Relativa
Número de consumidores de carne ovina na família	
Uma	12,77
Duas	21,28
Três	21,28
Quatro	27,66
Cinco	12,77
Seis	4,26
Sete	0,00
Oito	0,00
Nove	0,00
Dez	0,00
Mais de dez	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 25 – Frequência relativa do número de pessoas da família que consomem carne ovina**



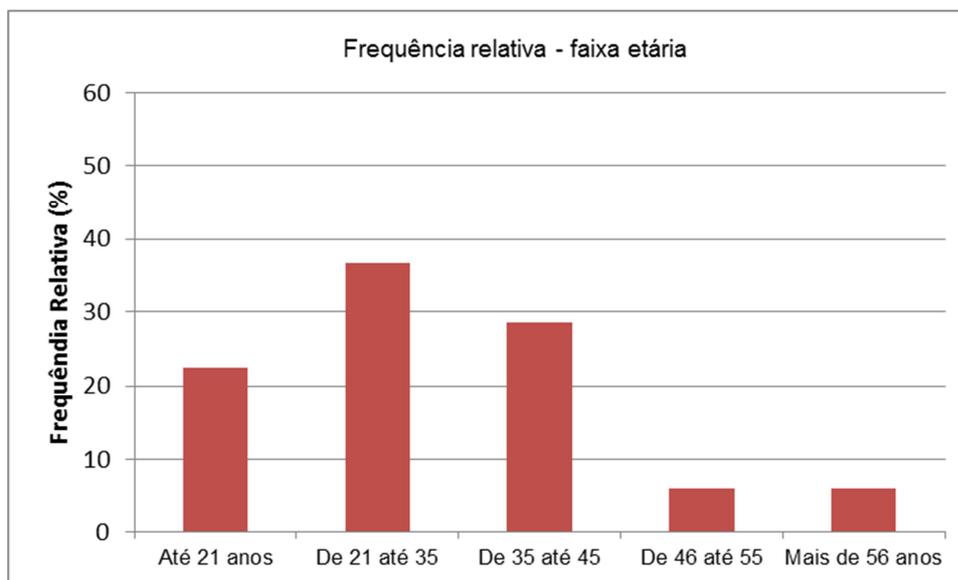
Fonte: dados da pesquisa.

A faixa etária dos pesquisados, conforme tabela 41, teve uma frequência relativa de 36,73% da população que afirmou ter entre 21 e 35 anos. Os que se encontram no intervalo de 35 até 45 anos representaram 28,57%, já o que tem menos de 21 anos foram 22,45% dos respondentes. O gráfico 26 ilustra a frequência relativa

**Tabela 41 - Frequência relativa da faixa etária**

Questão	Frequência Relativa
Faixa etária	
Até 21 anos	22,45
De 21 até 35	36,73
De 35 até 45	28,57
De 46 até 55	6,12
Mais de 56 anos	6,12

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 26 – Frequência relativa da faixa etária**

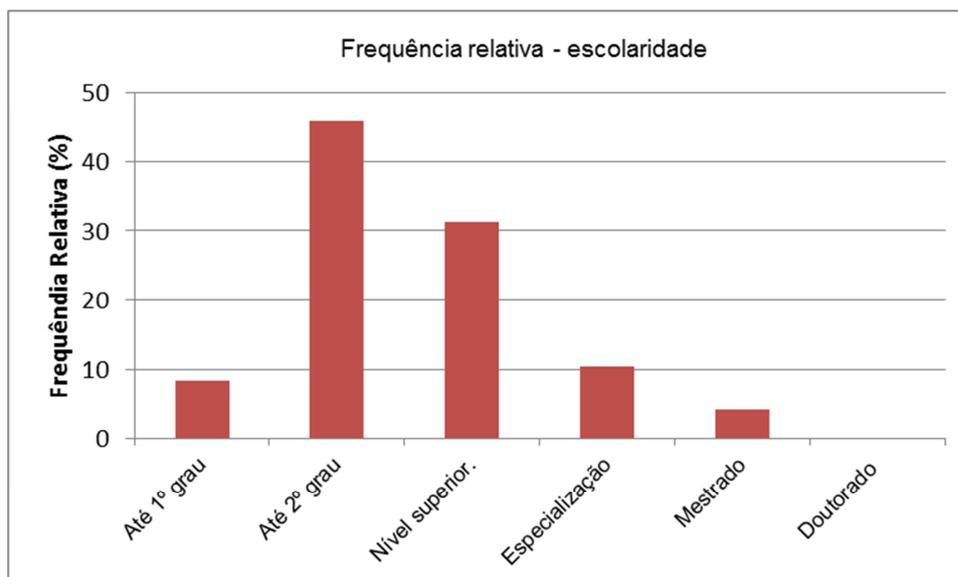
Fonte: dados da pesquisa.

O perfil da escolaridade está apresentado na tabela 42, onde 45,83% afirmaram ter o segundo grau completo. Com relação ao nível superior, 31,25% da população declarou ter esta instrução. Para 10,42% dos pesquisados houve a conclusão de uma especialização e 4,17% afirmaram ter o mestrado concluído. Apenas 8,33% tem até o primeiro grau completo, conforme ilustrado no gráfico 27.

**Tabela 42 - Frequência relativa da escolaridade**

Questão	Frequência Relativa
<b>Grau de escolaridade</b>	
Até 1º grau	8,33
Até 2º grau	45,83
Nível superior.	31,25
Especialização	10,42
Mestrado	4,17
Doutorado	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 27 – Frequência relativa da escolaridade**

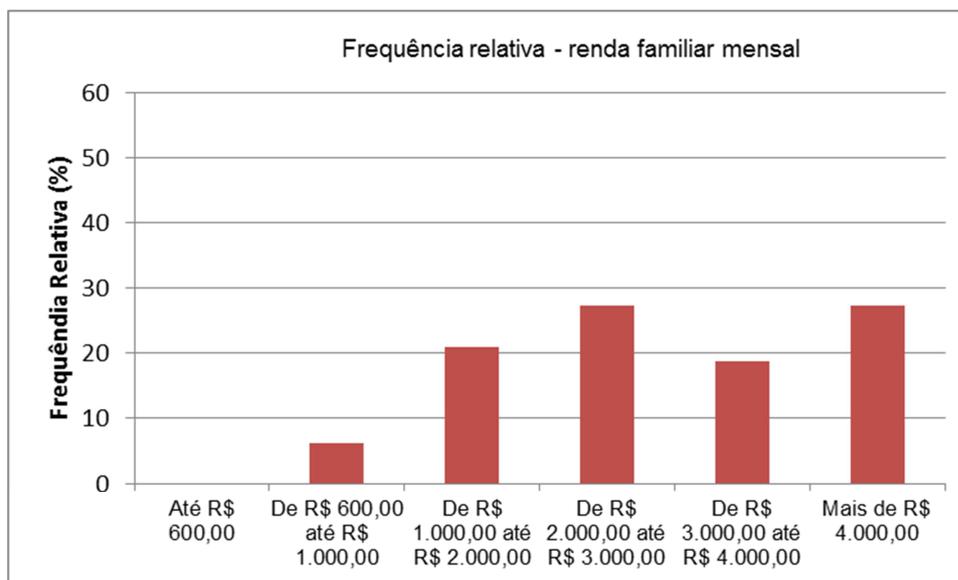
Fonte: dados da pesquisa.

A frequência relativa da renda familiar está apresentada na tabela 43, sendo que 27,08% disseram receber entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00. A mesma frequência de respostas (27,08%) foi obtida para quem afirmou receber mais de R\$ 4.000,00. Para a faixa salarial de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00, houve uma frequência de 20,83% das respostas. Da população, 18,75% dos pesquisados disseram se enquadrar na renda entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00 e apenas 6,28% tem renda familiar de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00, conforme ilustrado no gráfico 28.

**Tabela 43 - Frequência relativa da renda familiar**

Questão	Frequência Relativa
Nível de renda familiar mensal	
Até R\$ 600,00	0,00
De R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00	6,25
De R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00	20,83
De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00	27,08
De R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00	18,75
Mais de R\$ 4.000,00	27,08

Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 28 – Frequência relativa da renda familiar**

Fonte: dados da pesquisa.

## 6.5 Análises dos Dados da Pesquisa Junto aos Consumidores: cruzamento dos resultados com base na renda familiar mensal

Este capítulo foi elaborado para tratar da análise e interpretação dos resultados de cruzamentos dos dados, permitindo observar a associação de diferentes questões. As variáveis utilizadas nos cruzamentos foram o nível de renda familiar mensal com a percepção dos consumidores em relação à compra de carne ovina e com relação ao conhecimento que os respondentes têm sobre a carne ovina. Não houve respondentes que declararam ter renda familiar mensal de até R\$ 600,00.

### 6.5.1 Nível de Renda Familiar Mensal x Percepção dos Consumidores com Relação à Compra de Carne Ovina

No cruzamento de dados, apresentados na tabela 44, tomando como base a renda salarial com intervalo de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00, pode-se observar que os respondentes consideram muito importante, na hora da compra, o teor de gordura da carne e o preço, cujas médias foram iguais (5,00). A aparência, o sabor, a maciez também ficaram com a mesma média (4,67). A variância que merece destaque está relacionada ao ponto de venda ou consumo (4,00). Este atributo representa a forte

polaridade das opiniões dos consumidores. Outras variâncias de destaque (2,33) estão representadas nas questões de certificação, embalagem, variação de cardápio e marca, indicando que existe uma polaridade grande entre os pesquisados. A menor média (2,00) registrada foi do atributo propaganda, mostrando tendência de pouca importância para a compra. Para a questão de ponto de venda ou consumo, a média pontuada foi 3,00, indicando neutralidade para os pesquisados.

Para o intervalo de renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00, a média de destaque ficou na questão da procedência, seguida da observação sobre a aparência (média 4,89). A maciez, a certificação e a embalagem estabeleceram a mesma média (4,78). A menor média (2,56) está relacionada ao atributo propaganda. Com relação à variância, a questão da marca (2,69) também é ponto de divergência nesta faixa salarial.

No intervalo de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00 a maior média (5,00) está representada na questão da aparência da carne. O sabor e o teor de gordura ficaram com a mesma média (4,69), assim como a procedência e a certificação (4,62). A menor média (2,50) é do atributo que diz respeito à marca. A maior variância (2,10) está na questão do ponto de venda ou consumo, indicando ser muito importante para alguns respondentes.

No que diz respeito ao intervalo de renda de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00, a maior média (5,00) se refere à importância da aparência da carne. A certificação e a embalagem estão com a mesma média (4,89), estando a média (4,88) do sabor bem perto. A procedência teve média 4,68 e o preço 4,38. A propaganda foi a questão com a menor média (2,50) e também com a maior variância (4,29), indicando que, nesta situação, houve muita resposta nos extremos com relação à importância deste atributo. Outra variância de destaque diz respeito à marca, que pontuou 3,41.

Para os pesquisados com renda superior a R\$ 4.000,00 a aparência da carne também foi a que apresentou a maior média (5,00), seguido da procedência (4,91) e do sabor e maciez (médias 4,82). O preço, nesta questão, apresentou média 3,09, concluindo que quanto maior a renda, menor a sensibilidade ao preço. A menor média (2,55) foi observada na questão que tratou se a compra da carne ovina era somente para variar o cardápio, concluindo-se que esta é uma situação pouco importante na decisão de compra. A maior variância (2,62) foi observada na questão da marca.

**Tabela 44 – Resultados do cruzamento dos dados da renda mensal x percepção sobre a compra de carne ovina**

Renda Familiar Mensal	De R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00		De R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00		De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00		De R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00		Mais de R\$ 4.000,00	
Atributo	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância
Preço	5,00	0,00	4,56	0,53	4,23	1,19	4,38	0,55	3,09	2,09
Teor de gordura	5,00	0,00	4,33	0,50	4,69	0,40	4,33	0,75	4,00	0,60
Aparência da carne	4,67	0,33	4,89	0,11	5,00	0,00	5,00	0,00	5,00	0,00
Sabor	4,67	0,33	4,56	0,28	4,69	0,40	4,88	0,13	4,82	0,16
Maciez	4,67	0,33	4,78	0,19	4,46	0,94	4,11	1,86	4,82	0,16
Procedência / origem do produto	4,33	1,33	5,00	0,00	4,62	0,76	4,67	0,50	4,91	0,09
Tipo do corte	4,00	1,00	3,44	0,78	3,62	1,76	4,14	0,81	4,36	0,85
Embalagem e informações disponíveis no rótulo	3,67	2,33	4,78	0,19	4,00	1,50	4,89	0,11	3,82	2,36
Certificação da qualidade/registo do produto	3,67	2,33	4,78	0,19	4,62	0,76	4,89	0,11	4,36	1,45
Marca	3,33	2,33	3,22	2,69	2,50	1,55	2,63	3,41	3,27	2,62
Somente para variar o cardápio	3,33	2,33	2,89	1,11	3,08	1,74	3,25	2,21	2,55	0,67
Ponto de venda/consumo	3,00	4,00	3,89	1,11	3,54	2,10	4,00	2,57	3,82	1,56
Propaganda	2,00	1,00	2,56	1,78	2,69	1,73	2,50	4,29	3,27	2,02

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.5.2 Nível de Renda Familiar Mensal x Percepção dos Consumidores com Relação ao Conhecimento Sobre a Carne Ovina

No cruzamento de dados apresentados na tabela 45, levando-se em consideração a renda salarial com intervalo de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00, pode-se observar o grau de discordância ou concordância que os pesquisados têm com relação ao seu conhecimento sobre a carne ovina. A menor média (1,67) diz respeito ao modo de preparo, indicando que os respondentes conhecem algum modo de preparo da carne. A idade do animal, o gosto e a quantidade de gordura ficaram com a mesma média (4,67). A maior variância (4,00) foi observada na oferta do produto, concluindo que se a produção tivesse escala e os canais de distribuição fossem mais eficientes, o consumo aumentaria.

Para o intervalo de renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00 a idade também foi a maior média (5,00). A segunda maior média (4,33) está relacionada com a questão de nutrição da carne, indicando a concordância dos respondentes sobre os benefícios da carne ovina. A maior variância (2,11) diz respeito ao gosto.

No intervalo de renda de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00 a idade também teve a maior média (4,54), porém um pouco menor do que apresentado nas faixas salariais anteriores. O gosto apresentou média 4,42 de concordância. A menor média (1,92)

está relacionada com o modo de preparo da carne. Com relação à variância, a questão da oferta do produto também teve destaque, apresentando a pontuação de 2,27.

Com relação à análise referente ao intervalo de renda de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00 a idade também foi a que apresentou a maior média (4,78), seguido da média (4,44) que questionou sobre a oferta de carne. Nesta análise, o que diferenciou das outras foi a média (4,33) sobre o ponto de venda. O tipo ou tamanho do corte representou a menor média, pontuando 2,33. A maior variância (2,78) está na questão que investigou se a carne tem sabor gostoso, também indicando grande divergência de opiniões.

Na última renda mensal, superior a R\$ 4.000,00, a maior média (5,00) está apresentada na concordância sobre o gosto característico. Para estes pesquisados, idade do animal pontuou média 4,69. Para a questão sobre ser um alimento nutritivo, a média apresentada foi 4,46. O modo de preparo, para este nível de renda, foi o que resultou na menor média, pontuando 1,15. A maior variância (2,44) foi observada na questão que investigou sobre a facilidade de se encontrar o produto para comprar.

**Tabela 45 – Resultados do cruzamento dos dados da renda mensal x percepção com relação ao conhecimento sobre carne ovina**

Renda Familiar Mensal	De R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00		De R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00		De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00		De R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00		Mais de R\$ 4.000,00	
	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância	Média	Variância
Tem gosto característico	4,67	0,33	3,89	2,11	4,42	0,45	4,11	1,36	5,00	0,00
Tem muita gordura	4,67	0,33	3,56	1,78	3,46	1,10	2,67	1,75	3,62	0,76
A idade do animal determina a qualidade da carne	4,67	0,33	5,00	0,00	4,54	0,44	4,78	0,19	4,69	0,40
É mais cara que as outras carnes	4,33	1,33	3,89	0,36	3,08	1,41	3,22	0,94	3,92	0,74
Tem cheiro mais forte	4,33	0,33	3,78	1,69	3,58	1,72	3,67	1,75	3,85	1,31
Não é servido nos restaurantes	3,67	1,33	3,44	1,28	2,62	1,92	4,33	0,75	2,54	1,60
Se tivesse mais oferta, consumiria mais freqüente	3,00	4,00	3,56	1,28	3,54	2,27	4,44	1,78	4,23	1,03
Ponto de venda/consumo	3,00	3,00	3,67	0,75	3,46	0,94	4,33	0,75	3,85	0,64
É um alimento nutritivo	2,67	2,33	4,33	0,50	3,42	1,17	3,75	1,64	4,46	0,77
O tipo ou tamanho do corte não são adequados ao meu consumo	2,67	2,33	2,22	1,44	2,46	1,77	2,33	2,25	1,46	0,44
Não se encontra facilmente para comprar	2,67	2,33	3,33	1,00	2,54	1,77	4,00	1,75	2,54	2,44
É mais fácil de preparar	2,33	2,33	2,67	1,00	2,58	1,90	2,78	1,19	3,69	1,06
Mais saudável que outras carnes	2,00	1,00	3,44	0,78	2,85	0,47	2,89	1,61	3,77	0,86
O sabor não é gostoso	2,00	3,00	1,50	0,29	2,31	2,06	2,44	2,78	1,46	0,94
Desconheço o modo de preparo	1,67	1,33	1,67	0,75	1,92	1,74	2,44	2,03	1,15	0,31

Fonte: Dados da pesquisa.

### 6.5.3 Ilustração do Nível de Renda Familiar Mensal x Faixa Etária

O gráfico 29 apresenta a frequência relativa das respostas para os diferentes intervalos de renda familiar mensal, onde os dados foram cruzados com a faixa etária. No primeiro intervalo, de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00, a faixa etária que se destaca são dos respondentes que tem até 21 anos, com frequência de respostas de aproximadamente 67%.

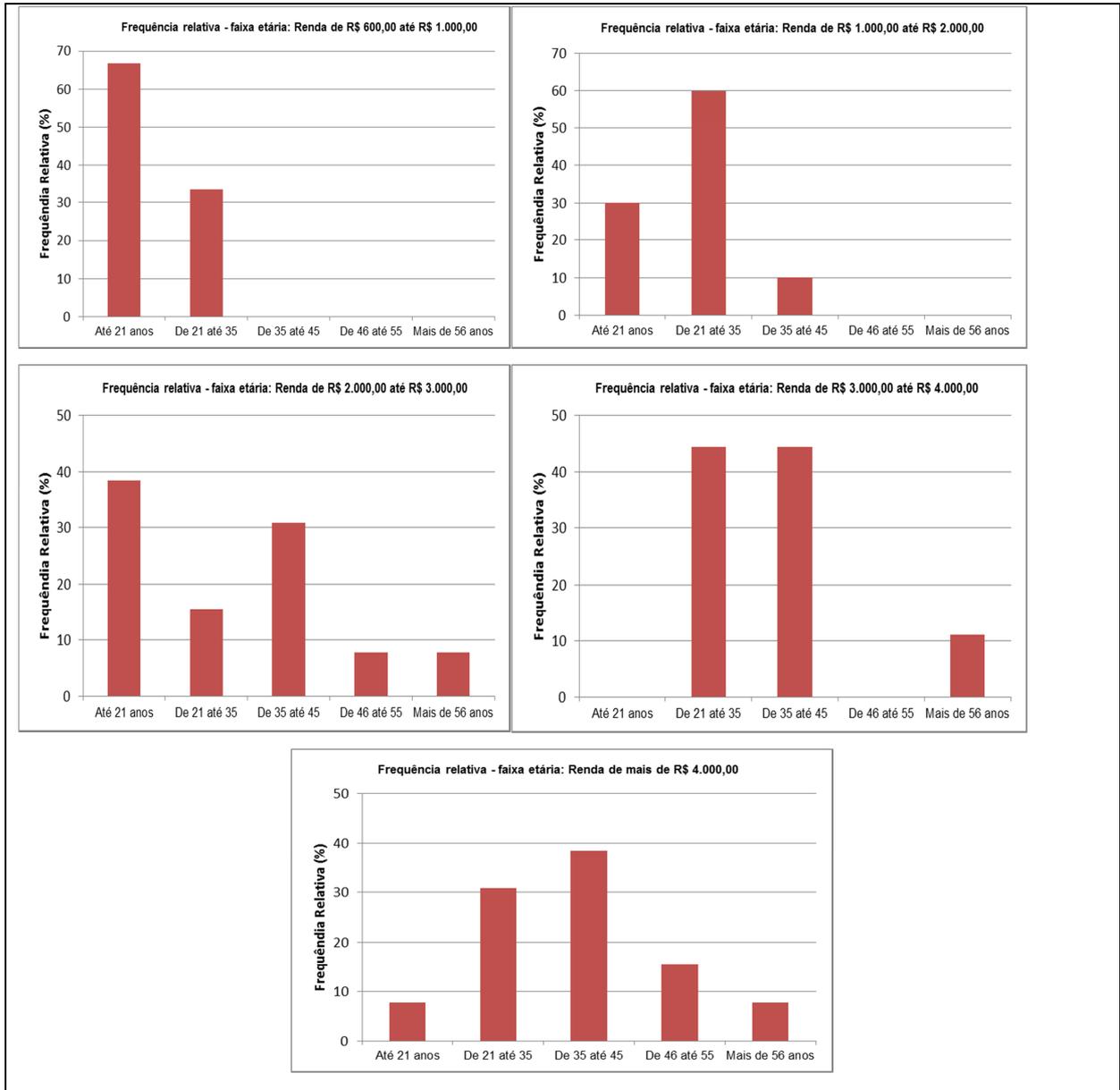
No intervalo de renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00, o destaque está na faixa etária de 21 até 35 anos, com frequência de respostas de 60%.

Para a renda de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00, a frequência de respostas dos pesquisados que declararam ter 21 anos foi de aproximadamente 39% e de 35 até 45 anos foi de aproximadamente 31%.

A frequência de respostas (aproximadamente 45%) para o intervalo de renda de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00 foi igual para os que informaram ter de 21 até 35 anos e os de 35 até 45 anos.

Para quem declarou ter renda superior a R\$ 4.000,00 a frequência de respostas foi de aproximadamente 39% para quem tem entre 35 e 45 anos.

**Gráfico 29 – Gráfico da frequência do cruzamento dos dados da renda mensal x faixa etária**



Fonte: Dados da pesquisa.

**6.5.4 Ilustração do Nível de Renda Familiar Mensal x Escolaridade**

O cruzamento dos dados da frequência relativa das respostas para os intervalos de renda familiar mensal com a escolaridade resultaram nas frequências relativas apresentadas no gráfico 30. O primeiro intervalo, de R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00, apresentou frequência relativa de aproximadamente 67% para os que declararam ter o 2º grau completo.

A escolaridade que se destacou, para aproximadamente 60% dos

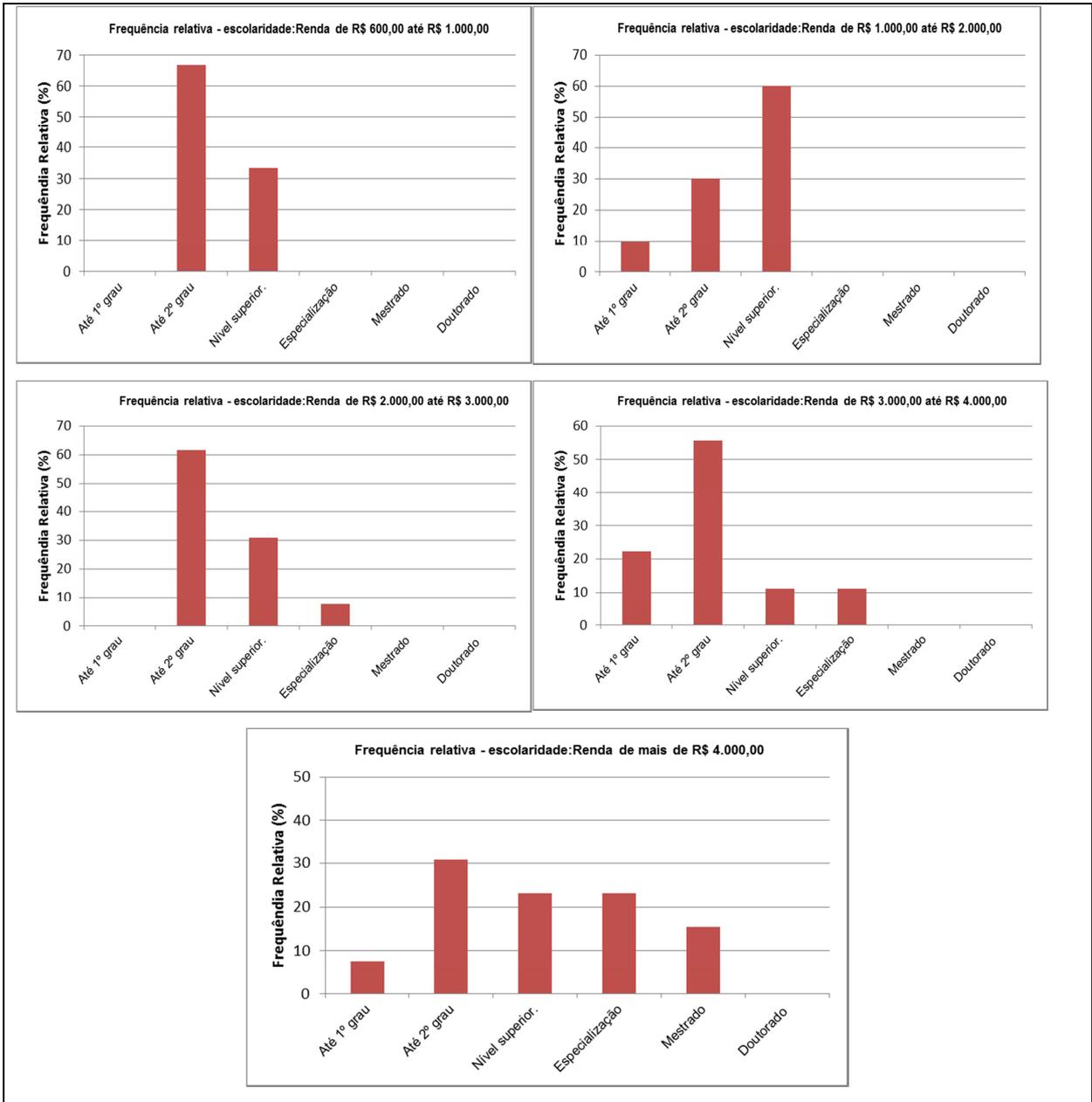
pesquisados, foi a de nível superior, para o intervalo de renda de R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00.

Para quem informou ter renda de R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00, a escolaridade de maior frequência de respostas (62%) foi a dos que disseram ter o 2º grau completo.

Para o intervalo de renda de R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00, a frequência de respostas para quem informou ter até o 2º grau completo foi de aproximadamente 56%.

A relevância deste cruzamento de dados está na escolaridade dos pesquisados que informaram ter renda superior a R\$ 4.000,00, onde a frequência de respostas para quem tem até o 2º grau foi de aproximadamente 31%. Esta faixa salarial também foi a que teve maior distribuição do nível de educação, pois a frequência relativa para os que disseram ter curso superior foi de aproximadamente 24%, sendo a mesma frequência para os que relataram ter algum tipo de especialização.

**Gráfico 30 – Gráfico da frequência do cruzamento dos dados da renda mensal x escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa.

## **7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA PRODUTIVA: O ELO DO PRODUTOR**

Em todos os elos da cadeia produtiva da ovinocultura tem-se a necessidade de promover alguma ação de marketing. Sendo assim, este capítulo discorre sobre as ações de marketing sugeridas para criação de valor na cadeia produtiva. No plano da ovinocultura o diferencial para geração da vantagem competitiva e criação de valor, dentre toda a cadeia sistêmica, é o produtor que tem grande responsabilidade, cujo tema foi abordado neste estudo.

Diante das análises dos dados coletados na pesquisa e descritos no capítulo anterior, evidencia-se a necessidade da formulação de uma estratégia de marketing junto aos produtores rurais, com o objetivo de reestruturar a coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura e assim resultar na criação de valor. De acordo com Consoli (2005, p. 29), “a cadeia de valor representa a agregação de valores criados pelas atividades, como produção, marketing e logística, desde a origem da matéria-prima, produção, comercialização e venda de produto”.

O marketing também é visto como uma etapa administrativa com função de gerar valor e proporcionar satisfação ao cliente. Dessa forma, é possível lançar mão das ferramentas de marketing e sugerir uma estratégia fazendo um passeio pelos 4 Ps do composto de marketing: produto, praça, promoção e preço. Segundo Pacagnan (2006), o grande desafio para o produtor diz respeito ao gerenciamento correto das atividades ligadas ao composto de marketing. Conforme Proença (2007 p. 60), as dimensões do composto de marketing deverão estar alinhadas com o posicionamento almejado pela empresa.

De acordo com Gonçalves (2008), a participação do produtor em algum tipo de programa de qualificação poderá resultar em aumento da rentabilidade da sua produção devido aos diferenciais de qualidade deste programa, além das vantagens decorrentes do uso das ferramentas de marketing: os 4 Ps.

Conforme Proença (2007), o marketing estratégico absorve a questão competitiva, analisando as necessidades dos clientes num horizonte de longo prazo, fazendo o acompanhamento da evolução do mercado, identificando produtos e segmentos. Para Valdés (2003 p. 79), o marketing estratégico pode ser considerado um processo de análise sistemática e permanente das carências do mercado, voltado a elaboração de novos conceitos de produtos focados a distintos tipos de

clientes, diferenciando-se dos seus concorrentes e assegurando ao produtor uma vantagem competitiva. A tabela 45 resume os reflexos das ações de marketing nos 4 Ps.

Segundo Crocco (2012), o marketing estratégico estabelece a orientação da empresa para a busca de oportunidades de mercado que estejam de acordo com os recursos e habilidades, refletindo em crescimento e rentabilidade para o produtor. A melhoria da capacidade de coordenação da organização e sua rede, permitindo o diagnóstico das mudanças no ambiente com agilidade, compreensão das necessidades dos consumidores, maior qualidade nos produtos, na comunicação, na força de vendas e nos canais de distribuição são resultados de um planejamento de marketing (NOGUEIRA, 2011).

### **7.1 Estratégias Sugeridas para o Composto de Marketing**

Compilando os dados analisados, dos produtores, dos frigoríficos e dos consumidores, é possível encontrar relação entre as respostas, extraindo-se a dimensão exata dos pensamentos dos diferentes elos da cadeia produtiva. O produtor quer vender seu produto, o frigorífico precisa da matéria-prima e o consumidor busca qualidade nos produtos. A união dos dois agentes (produtor e indústria) fortaleceria a cadeia, pois juntos poderiam planejar as ações de marketing, criando valor para os consumidores.

O produtor deve oferecer ao frigorífico um produto padronizado, criando uma marca em comum, assim a responsabilidade de entrega de qualidade ao consumidor seria de ambos. A prerrogativa da indústria deve ser a segmentação de mercado, elaborando, também com os produtores, um modelo de comunicação que transmita credibilidade e aceitação da carne ovina. De acordo com os dados da pesquisa, a marca e a propaganda mostraram ser de pouca importância, mas a conclusão que se tem desse resultado é a falta de uma estratégia de segmentação ou definição do mercado-alvo, pois os consumidores desconhecem a existência de alguma marca devido à compra direta do produtor. Quando compram em supermercados, escolhem os cortes de carne que não estão acondicionados em embalagens.

A tendência de posicionamento de mercado recai sobre as indústrias, pois poucos produtores têm relacionamento com o mercado consumidor e também não demonstraram esta preocupação, conforme resultados analisados, onde a avaliação

do composto referente ao produto teve suas médias oscilando entre 3,13 e 3,47 e as variâncias entre 2,09 e 2,90 para os 6 atributos investigados. Já os frigoríficos demonstraram muita importância no desenvolvimento de marca, o que não foi julgado ser de muita importância para os consumidores.

De acordo com os resultados da pesquisa, os produtores demonstraram certo grau de preocupação em criar e oferecer ovinos de qualidade, sendo que este interesse é comum aos frigoríficos, pois a colocação do produto no mercado é prerrogativa deste. O preço estabelecido entre estes dois elos vai refletir no preço cobrado no final da cadeia. O consumidor, tanto aquele que compra a carne para consumir em casa, quanto o que consome em restaurantes busca a satisfação na aquisição de um produto diferenciado, cujo preço foi perdendo importância conforme a renda aumentava.

Visando a elaboração das ações de marketing junto aos produtores e considerando que grande parte, conforme concluído pela pesquisa, não tem o verdadeiro conhecimento sobre as funções do marketing, sugere-se o trabalho focado no composto de marketing, que são os 4 Ps.

### **7.1.1 Produto**

Com relação ao produto, este é o que os produtores sabem fazer melhor, pois dominam os conhecimentos, fruto da experiência. Mesmo assim, ainda existe espaço para investimento em tecnologia, visando o melhoramento genético dos rebanhos para resultar em melhores carcaças. Os empresários rurais devem fazer a leitura sobre as necessidades dos consumidores finais, assim não existirá receio em ampliar o rebanho, sendo possível colocar no mercado um produto com qualidade superior. Britto (2010 p. 132) lembra que aspectos como novidade do produto, complexidade e qualidade percebida poderão influenciar o comportamento de compra do consumidor. Assim, justifica-se a observação do produtor com relação a padronização do rebanho, pois o consumidor identificará o padrão do produto ofertado, refletindo no aumento do consumo.

Segundo João (2008), a qualidade de um produto deve ser uma das maiores preocupações da cadeia produtiva, desde o fornecedor de insumos, disponibilizando remédios, adubos e sementes certificadas, passando pelo produtor que deve lançar mão de toda tecnologia existente e pelo frigorífico, adequado às normas sanitárias

para eliminar riscos de contaminação, até o consumidor final. Esta análise exige a cooperação dos órgãos públicos para coibir a entrada clandestina da carne e de animais vivos, além de desonerar a carga tributária dos insumos e da comercialização da carne.

A demanda pelo consumo da carne ovina é crescente, e julgando o consumo *per capita* baixo do Brasil, a curva ainda será ascendente por muito tempo. De acordo com a pesquisa, o consumo anual está em aproximadamente 6 quilos para 42,55% dos entrevistados. De acordo com Britto (2010), a segmentação de mercado pode ser entendida como a divisão de um mercado amplo e heterogêneo em segmentos menores e homogêneos em relação a um conjunto de variáveis. Com uma estratégia de segmentação e definição do mercado alvo, seria possível conduzir o aumento do consumo, pois a maioria dos consumidores estão inseridos na faixa etária de 21 a 35 anos (36,73%), que também reflete a maior parcela dos que estão situados na renda mensal de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00. Em seguida está a população que compõe o intervalo de 35 a 45 anos (28,57%), que também é a maior representação da renda superior a R\$ 4.000,00.

A alavancagem para este composto de marketing está situada basicamente dentro das propriedades rurais, pois nestes locais é que serão desenvolvidos os produtos. O produtor deverá dispensar um pouco de tempo para o estudo do mercado juntamente com um profissional capacitado para esta análise, e assim empregar todo sua *expertise*, produzindo um animal de qualidade superior.

### **7.1.2 Distribuição**

Quanto à distribuição, o empresário rural não tem muita gerência sobre este composto de marketing, pois o trabalho de prospecção e penetração de mercado está sob a responsabilidade dos frigoríficos. Este é o momento onde as parcerias entre os produtores e as indústrias devem ser fomentadas, assim pode-se desenvolver um trabalho em conjunto, direcionando a produção para um mercado específico, onde a exigência de um produto diferenciado poderia ser desenvolvido pelo produtor. Segundo Proença (2007), a distribuição poderá fortalecer o empresário rural, criando sinergia pelos canais de marketing e resultando em um programa de distribuição organizado.

Neste contexto, João (2008, p. 11) afirma que, “dentro da uma visão sistêmica

do agronegócio, as indústrias e os varejistas poderiam desenvolver ações com maior grau de integração, o que seria bom para toda a cadeia, estimulando o consumo sazonal”. Assim, a segmentação também se torna necessária e importante fonte de penetração de mercado da carne ovina. O canal pode ser mais do que um simples conduto de produtos, mas também pode ser uma maneira de agregar valor ao produto comercializado entre produtor e frigorífico (BRITTO, 2010). Nesta questão o produtor deverá despertar mais interesse, afinal, a penetração de mercado passa pelos parceiros dos canais de distribuição. O empresário rural não pode somente elaborar um produto topo de linha e imaginar que venderá somente para os consumidores locais. A agregação de valor na cadeia produtiva vai além das porteiras.

A pesquisa mostrou que este composto não é de muita importância para os produtores, pois as médias apresentadas estão com uma leve tendência superior à neutralidade. Já os frigoríficos indicaram a importância através da avaliação do *market share*, cuja média foi uma das maiores, com a mediana pontuando 5. Grande parte dos entrevistados informou que compra diretamente dos produtores, típico da região de abrangência deste trabalho. Mas um dado relevante mostrou que outra grande parcela costuma comprar o produto em supermercados e este é o ponto que deve ser estudado, pois o produto diferenciado oferece valor agregado ao produtor e ao frigorífico.

Somente direcionando a estratégia para o aumento dos pontos de venda não será suficiente. É importante que se estabeleçam quais serão os canais de distribuição. Conforme Britto (2010 p. 133), os canais pelos quais um produto é oferecido também influenciam a percepção do consumidor sobre a imagem do produto. Se um produto estiver amplamente disponível, poderá entrar mais facilmente na opção de escolha dos consumidores. A seleção de parcerias é a alternativa mais correta e deverá ser fomentada trazendo os parceiros para dentro da propriedade como forma de conhecerem e se envolverem com o trabalho desenvolvido, visando a elaboração em conjunto das estratégias de distribuição.

### **7.1.3 Promoção**

A promoção também envolve a combinação dos produtores e das indústrias e talvez seja a variável que mais demande esforços de marketing. Mas o que poderia

apresentar melhor resultado seria a maneira de comunicar ao mercado, desde a origem no campo até a apresentação nas embalagens para consumo. O desenvolvimento de uma marca própria ou em grupo de produtores em conjunto com a indústria pode transmitir confiança e qualidade ao consumidor final, criando fidelidade ao produto. Conforme Proença (2007, p. 20), “o valor da marca baseado no cliente é definido como o efeito diferencial que o conhecimento de marca tem sobre a atitude do consumidor em relação àquela marca”. Segundo João (2008), os esforços devem convergir numa ação conjunta de toda a cadeia para comunicar o produto ao mercado, tornando-o mais conhecido. Ainda segundo Proença (2007), a promoção pode ser explicada como um processo de comunicação dos atributos e benefícios para um mercado-alvo definido.

Os resultados da pesquisa identificaram que para os produtores, ações de divulgação e comunicação do produto não são muito importantes, mas para os frigoríficos esta questão representou uma média elevada. Já os consumidores consideraram ser de pouca importância a marca e a propaganda do produto, independente da renda apresentada. Para Proença (2007), uma marca reconhecida é uma chancela para a aceitação de um produto, o que de fato faz sentido, pois a credibilidade evolui somente com um sistema de comunicação eficiente.

A principal ação a ser sugerida é a criação ou reformulação da marca. Para isso os produtores devem se unir e criar um selo em comum, padronizando o produto e assim facilitando a comunicação diretamente no ponto de venda. A consolidação do ensaio dessa união resultará na geração de valor na cadeia produtiva. Conforme lembra Britto (2010 p. 133), “a estratégia de promoção pode influenciar o processo de compra em qualquer estágio.” A percepção do consumidor quanto à marca da carne ovina teve uma variância elevada (2,30), justificando-se a concentração dos esforços na comunicação do produto e da marca, resultando na consolidação da mesma.

#### **7.1.4 Preço**

O preço é o cerne de uma situação delicada no meio rural, pois os produtores querem e precisam valorizar seu produto para fazer frente aos custos de produção e os frigoríficos querem pagar o valor mais baixo possível para que sua margem de lucro seja maximizada. O impasse gerado no preço é histórico, mas os ovinos tem

uma demanda de mercado diferenciada e por isso tem valor agregado na comercialização da carne. Quem fixa o preço de compra é a indústria e ela também dita o preço da venda do produto acabado, sem intervenção do produtor.

De acordo com João (2008), uma possível solução para este composto de marketing seria a implementação de um selo de qualidade, vinculado à marca, agregando valor aos produtos de carne ovina, afinal, clientes que buscam ofertas tomam decisões de compra com base no preço, até porque este é o maior estimulador das compras por impulso.

Os resultados deste trabalho revelaram que os consumidores julgaram o preço da carne ovina como caro, apesar deste item perder importância conforme a renda aumentava. O fator positivo nesta análise é que os consumidores percebem o preço da carne bovina mais caro que o da ovina. Os frigoríficos consideraram ser importante pagar um preço justo ao produtor, desde que ele forneça uma carcaça com qualidade, recebendo até um bônus pela diferenciação, o que é incentivado pelo produtor.

Face ao fato da carne ovina ser considerada um produto diferenciado, fica mais acessível trabalhar com políticas de preços para penetração de mercado, tornando-a uma mercadoria com valor agregado. Quando se oferece cortes de ovinos diferenciados, abre-se um horizonte para a precificação do produto. O produtor deve desviar do que se considera tradicional na venda de cortes ovinos, que são as partes inteiras, tradicional comércio da venda direta da propriedade, conforme levantado na pesquisa. Dessa forma, abre-se a possibilidade de oferecer cortes diferenciados, considerados nobres, justificando assim o preço e tornando-o um produto com valor agregado.

Esta seara de elementos converge para a elaboração da estratégia de marketing dos produtores, abrindo-se perspectivas de ganhos maiores e aumento considerável de produção, desde que exista a união dos dois principais elos da cadeia produtiva da ovinocultura. O resultado, conforme demonstrado na tabela 46, será a coordenação desta cadeia.

**Tabela 46 – Reflexo das ações de marketing nos 4 Ps**

Composto de marketing	Ações			Resultado
	Produtor	Frigorífico	Consumidor	
<b>PRODUTO</b>	Deverá melhorar o rebanho	Deverá padronizar a compra de ovinos	Encontrará produto com qualidade	Satisfação
<b>PREÇO</b>	Vai receber um valor por diferencial de qualidade	Elaborar uma política de penetração	Deverá ser acessível para todas as rendas	Aumento de consumo
<b>PRAÇA</b>	Deverá se estruturar para ter fornecimento constante	Estruturar a segmentação de mercado	Será fácil de encontrar	Aumento de consumo
<b>PROMOÇÃO</b>	Buscar a formação de parcerias com fornecedores de insumos e frigoríficos	Fazer investimentos em comunicação	Vai conhecer o que compra	Aumento de consumo

Fonte: Malheiros (2013).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de existirem trabalhos científicos abordando a cadeia da ovinocultura, poucos tomaram como referência o principal agente, que é o produtor rural.

A ovinocultura, que já foi uma das principais culturas do Rio Grande do Sul, continua perdendo espaço para outros tipos de cultivo. A região Sul está em segundo lugar em número efetivo de ovinos, totalizando 4,88 milhões de cabeças (FarmPoint/IBGE, 2011), perdendo para a região Nordeste, que totalizou 9,85 milhões de cabeças ((IBGE/FARMPOINT, 2011), ambos no ano de 2010. Apesar do Estado ainda ser o maior produtor, mantendo-se na liderança entre os estados, com um total de 3,97 milhões de cabeças no ano de 2010 (FarmPoint/IBGE, 2011), o crescimento comparado com o ano de 2009, foi de 0,83%, ficando abaixo do crescimento brasileiro, que foi de 3,4% para o mesmo período.

Os estados que estão investindo na coordenação da cadeia produtiva, através de ações cooperadas, planejamento de marketing e programas governamentais apresentaram crescimento acima da média nacional, o que demonstra a importância da união entre os agentes da cadeia.

O indicativo do baixo crescimento no rebanho ovino gaúcho leva à conclusão de que sua cadeia produtiva está desestruturada, o que foi confirmado por este trabalho.

Diante disso, esta pesquisa teve como pretensão investigar e sugerir a criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura, com foco no elo do produtor, através do uso das ferramentas de marketing.

Estratégias de marketing não surgem da vontade de uma pessoa ou empresa, mas da necessidade de agregar valor ao produto comercializado, de maneira que satisfaça a necessidade do consumidor, levando-o a preferir aquele item, criando um círculo de consumo. O marketing no agronegócio ainda tem longo caminho a percorrer, pois depende do empresário rural que deve ser convencido de que não se trata apenas de propaganda.

O estado do Rio Grande do Sul teve e ainda tem potencial na produção de ovinos, pois sua genética remonta há anos de experiência. O que foi observado no decorrer deste estudo está relacionado apenas à falta de interesse de investir na ovinocultura. Os produtores que tinham grandes rebanhos foram reduzindo as criações, outros que iniciaram uma tentativa de aumento de produção acabaram

esbarrando na falta de incentivos e na concorrência com o país vizinho, Uruguai.

Nos últimos anos o governo do Estado vem acenando com projetos visando fomentar novamente a cadeia produtiva da ovinocultura, mas conforme observado na pesquisa, ainda tem muitas falhas na sua gestão. Uma delas é colocar à disposição recursos para compra de animais, falhando na fiscalização da utilização desta verba no fim específico. Outro fato constatado é a falta de disponibilidade de profissionais, tanto técnicos como administrativos para o auxílio dos interessados.

Neste enredo que tem início na necessidade de se planejar as estratégias de marketing, lançando mão da análise do composto de marketing como projeto inicial, está localizado o espaço do profissional de marketing. A análise dos dados da pesquisa indicou que a maioria dos produtores tem foco somente na criação dos animais, conhecendo muito pouco sobre a coordenação da cadeia produtiva. Alguns deixaram clara a rejeição em formar parcerias ou associações.

Quando o assunto abordado foi o marketing, os resultados da pesquisa apresentaram médias elevadas e variâncias muito altas, indicando uma clara divergência de opiniões. A conclusão que se chega é que na teoria os produtores acreditam no uso do marketing, mas na prática não são adotadas estas medidas. Quando confrontados os resultados obtidos junto aos produtores com as análises das informações dos frigoríficos e consumidores, evidencia-se a proposta dessa dissertação, pois o primeiro tem o produto, o segundo necessita do produto porque a demanda do mercado exige e o terceiro, quer consumir este produto e satisfazer sua necessidade.

Não por acaso, o trabalho de marketing deverá ser feito no elo do produtor, pegando carona na esteira de projetos propostos pelos governos e pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento. Alguns produtores parecem estar mal assessorados nas questões de mercado, outros desconhecem totalmente as possibilidades de alavancagem na produção se houver união na cadeia produtiva.

A sugestão de usar as estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura deverá convencer o produtor rural de que não basta somente se manter focado no ciclo de venda da sua produção, mas também se preocupar em como suprir a necessidade nos clientes finais, convencendo-os de que seu produto é o que tem melhor qualidade.

O planejamento de ações de marketing envolve tempo e dedicação de um profissional para que tenha o retorno esperado. As estratégias sugeridas não

poderão partir somente da vontade do produtor rural ou do frigorífico, mas da união de todos, sendo a tarefa delegada para alguém com conhecimento na área.

Uma ação de marketing no produto deve resultar na segmentação, pois os consumidores esperam encontrar produtos que possam suprir suas necessidades. A carne de ovinos, especificamente, abrange todas as faixas de renda de acordo com os dados da pesquisa, o que diferencia uma da outra é a quantidade consumida. Assim, sabendo quem é o mercado alvo, a ação de marketing foca no posicionamento, aumentando a probabilidade de consumo.

A implementação das ações de distribuição e promoção visam alinhar os canais de vendas com a comunicação dos produtos ao mercado consumidor e, apesar da pesquisa indicar pouca importância no ponto de vista do produtor, ainda assim é relevante esta estratégia, pois as indústrias serão beneficiadas e a repercussão é no aumento da busca de ovinos para abater. O aumento de pontos de venda e a criação de uma identidade visual para os produtos de carne ovina possibilitariam um retorno mais rápido.

A estratégia de preço deve ser pensada de forma conjunta entre produtores e frigoríficos porque são elos dependentes um do outro. Se existe matéria-prima, a indústria tem produto para ofertar. Neste ponto, de acordo com a pesquisa, deve-se desmistificar que a carne ovina é cara e de acesso limitado aos consumidores.

## **8.1 Limitações do Estudo**

Apesar de o estudo estar fundamentado em uma ampla revisão teórica, é relevante informar que este apresentou algumas limitações no que concerne à população pesquisada.

Quanto aos dados coletados junto aos produtores, poderia ser ampliado o número de respondentes se houvesse uma equipe auxiliando na distribuição e aplicação dos questionários. Assim como as questões envolvendo os consumidores, que poderia ser em número mais expressivo, caso também se tivesse recorrido ao auxílio de terceiros. Com relação aos frigoríficos, existem inúmeros do Rio Grande do Sul, sendo em menor número aqueles que abatem somente ovinos. A distância geográfica foi a principal causa do número reduzido de pesquisas com este setor.

Também não foi considerado um capítulo para que possibilitasse a comparação com outras cadeias produtivas do agronegócio, de forma que não

desviasse do foco, que é a ovinocultura.

## **8.2 Sugestões para Novas Pesquisas**

Considerando as limitações, este estudo abre a possibilidade de continuação das pesquisas que visam à criação de valor e a coordenação da cadeia produtiva da ovinocultura, podendo também ser usado como base de outros trabalhos científicos voltados ao agromarketing e ao agronegócio.

De forma relevante, é necessário a realização de estudos quantitativos, desenvolvendo um estudo mais profundo com relação aos consumidores, aplicando-se inclusive uma análise de correlação e regressão.

Sugere-se também uma investigação aprofundada sobre as ações de marketing e a governança na cadeia produtiva da ovinocultura, pois de acordo com os dados apresentados, ainda existe um hiato a ser preenchido para a evolução da criação de valor deste segmento produtivo rural.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. *Como Construir Marcas Líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

AFONSO, C. W.; CALADO, L. R. Organizações Intensivas do Conhecimento e sua Relação com as Estratégias de Marketing. *Rausp*, São Paulo, v.46, n.2, p.150-160, abr./maio/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=arq04.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

AGNES, C; HELFER, I. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 9. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2011.

ALEXANDRE, J. W. C. et al. Análise do Desempenho de Categorias da Escala de Likert Aplicadas à Gestão Pela Qualidade Total Através da Teoria da Resposta ao Item. In.: *XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003; ENEGEP 2003 ABEPRO 1*. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em: 25 fev. 2013.

ALIGLERI, L. M. *A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21062011-163621/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

ALMEIDA, C. M. P. R. *Modelos de gestão estratégica de cadeias de organizações: um estudo exploratório*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15052007-235803/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

ALVES, A. B. *Análise do desempenho de cadeias produtivas agroindustriais da madioca: estudo de caso nas principais regiões de produção do Brasil*. Dissertação de mestrado UFRGS, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Porto Alegre: 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000864642&loc=2012&l=8f5341c39a3145d9>. Acesso em 26 fev. 2013.

AMBIENTE DE MARKETING NO AGRONEGÓCIO. Disponível em: <[http://www.abag.com.br/index.php?mpg=00.02.00&pack=busc\\_mult&c\\_palavra=marketing](http://www.abag.com.br/index.php?mpg=00.02.00&pack=busc_mult&c_palavra=marketing)>. Acesso em: 05 nov. 2012.

ARO, D. T, POLIZER, K. A., PENA, S. B. *O Agronegócio da Ovinocultura de Corte no Brasil*. Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária, ano V – número 09 – julho de 2007. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br>>. Acesso em: 19 out. 2012.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. *Marketing & Agribusiness: um enfoque estratégico*. v. 35, n. 5, p 30-39. São Paulo: RAE Artigos, 1995.

BOFILL, J. F. *A Reestruturação da Ovinocultura Gaúcha*. Guaíba: Editora

Agropecuária, 1996.

BORTOLI, L. V. *Atividades de marketing diante das interações de consumidores de diferentes idades: um estudo em cursos de idiomas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28062011-193521/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

BRITTO, R. P. *Estratégia e marketing internacionais: uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de empresas de países emergentes*. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14052010-104615/>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

CADEIA PRODUTIVA DE PRODUTOS AGRÍCOLAS. *Boletim Técnico MS*: 01/05 em 21/04/2005. UFES – Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <<http://www.agais.com/>>. Acesso: em 25 fev. 2013.

CAMPOMAR, M. B. *Economias de escala e de escopo na fixação de preços em marketing: estudo de caso no setor bancário*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062012-154931/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

CARVALHO, S.; CAMPOS, W. *Estatística Básica Simplificada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, I. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, L. A. M. H. M. *A influência dos tipos de marca na opinião de valor e preferência de compra de um produto*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15122011-183917/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

CATI. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, 2012. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/new/index.php>>.

CHIAVENATTO, I. *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

COBRA, M. *Administração de Marketing no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora, 2005.

CÔNSOLI, M. A. *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto: 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17102005-092110/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

CORDEIRO HERVAL PREMIUM. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.hervalpremium.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2012.

COREDE VALE DO JAGUARI. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: <<http://www.urisantiago.br/corede/>>. Acesso em 03 out. 2011.

COSTA, R. G., CARTAXO, F. Q., SANTOS, N. M., QUEIROGA, R. C. R. E. Carne Caprina e Ovina: composição lipídica e características sensoriais. *Rev. Bras.Saúde Prod. An.*, v.9, n.3, p. 497-506, jul/set, 2008. Disponível em: <<http://www.rbspa.ufba.br>>. Acesso em: 18 out. 2012.

CRAIG, J. e GRANT, R. *Gerenciamento Estratégico*. São Paulo: LitteraMundi, 1999.

CROCCO, L. *O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços*. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11062012-170849/>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

CUNHA, G. J. *Metodologia para modelagem do sistema agroindustrial visando identificar parâmetros de rastreabilidade e qualidade - aplicação na malacocultura continental*. Tese (Doutorado em Sistemas Digitais) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-11052009-134159/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

DALL'ACQUA, C. T. B. *Competitividade e Participação: cadeias produtivas e a definição dos espaços geoeconômico, global e local*. São Paulo: Annablume, 2003.

DANTAS, E. B. *Marketing Descomplicado*. Brasília: Editora Senac, 2005.

DE ÂNGELO, C. F. et. al. *Varejo: modernização e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1994.

DE 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 –

Mestrado). UFRGS, Porto Alegre, 2008.

DIAS, S. R. et. al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOTTO, D. M.; MELLO MOYANO, C. A. (Org.). *Gestão de Negócios: reflexões sobre o marketing e operações*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2009.

\_\_\_\_\_. *Estudos Organizacionais: desafios contemporâneos*. Vol. II. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008.

ETZEL, M.J. WALKER, B.J. SATANTON, W.J. *Marketing*. São Paulo: Makrom Books, 2001.

FARMPOINT. *Evolução do Rebanho Ovino*. Disponível em:

<http://www.farmpoint.com.br/cadeia-produtiva/especiais/analise-do-desenvolvimento-do-rebanho-ovino-e-caprino-no-brasil-em-2010-77031n.aspx>. Acesso em 28 mar. 2013.

FAOSTAT – Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Histórico*. Disponível em: <[http://www.fao.org/index\\_es.htm](http://www.fao.org/index_es.htm)>. Acesso em: 19 out. 2012.

FERREIRA, J. P. R. J. *Análise da cadeia produtiva e estrutura de custos do setor brasileiro de produtos resinosos*. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba: 2002. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-23102002-172920/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

FIGUEIREDO, P. F. et al. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. São Paulo: Atlas, 2003.

GARDNER, H. *A nova ciência da mente: Uma História da Revolução Cognitiva*. 3. ed. São Paulo: Editora USP, 2003.

GONÇALVES, O. *Características de criações de búfalos no Brasil e a contribuição do marketing no agronegócio bubalino*. Tese (Doutorado em Qualidade e Produtividade Animal) - Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga: 2009. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/74/74131/tde-19022009-113852/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

HAIR JR., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

HAMZA, K. M., RODRIGUES FILHO, L. N., SAAB, A. B. Relação entre Rivalidade e Preços e suas Implicações para a Estratégia Competitiva. *EnANPAD 2011 – XXXV Encontro ANPAD – Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/.../MKT1804.pdf>>. Acesso

em: 20 nov. 2012.

IBGE. Pesquisa Pecuária Municipal. Disponível em:

<<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=73&z=p&o=34>>. Acesso em: 21 out. 2012.

\_\_\_\_\_. *Estatísticas*. Disponível em:

<<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=1&op=0&vcodigo=PPM01&t=efetivo-rebanhos-tipo-rebanho>>. Acesso em 28 mar. 2013.

IMAN, Instituto. *Gerenciamento da Logística e Cadeia de Abastecimento*. 1. Ed. São Paulo: Editora Imam, 2000. Disponível em:

<<http://www.fac.br/home/images/revistafac/ed4/004.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY. Cadernos de Administração e Marketing. *IMUR*: Revista Eletrônica, 2012

INSTITUTIO NACIONAL DE CARNES. *Histórico*. Disponível em:

<<http://www.inac.gub.uy/>>. Acesso em: 17 set. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA. *Histórico*.

Disponível em: <<http://www.inia.org.uy/online/site/>>. Acesso em 17 set. 2012.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Números da Agropecuária*

*Brasileira*. 2001. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2001/td\\_0786.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2001/td_0786.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2013.

JOÃO, I. S. *O Papel Do Marketing Na Cadeia Agroindustrial do Amendoim: uma análise sob a óptica dos 4 P'S do marketing*. 8º COVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Ribeirão Preto: 2008.

KOTLER P.; KELLER K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_, P. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009.

KRUCKEN, L. *Design e Território: valorização de identidades e produtos locais*. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

KUMAR, N. *Marketing como Estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAS CASAS, A. L. *Marketing*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEGLER, J. F. B; MELLO MOYANO, C. A. (Org.). *Valores Pessoais e Marketing*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2012.

MACHADO, Eduardo Luiz. *O papel da reputação na coordenação vertical da cadeia*

*produtiva de frutas, legumes e verduras frescos*. 2002. Tese (Doutorado em Teoria Econômica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12138/tde-22082003-200807/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

MAHER, M. *Contabilidade de Custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARKETING: *Marketing Estratégico*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/contribuicoes-do-marketing-strategico-na-integracao-das-atividades-das-cadeias-agroindustriais/28620/>>. Acesso em 13 nov. 2012.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. *Marketing e Agribusiness*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MELLO MOYANO, C. A.; LENGLER, J. F. B. Proposta de um Modelo para o Desenvolvimento da Estratégia de Marketing de Empresas de Turismo com Base na Satisfação do Consumidor. VIII Seminário 2011 ANPTUR – 02 e 04 de outubro de 2011 – UNIVALI – Balneário Camboriú/SC. Disponível em: <<http://www.anptur.org.br/anais2011/pdf/24-64-1-SP.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2012

MERCADO DO CORDEIRO BRASILEIRO. *Artigo*. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/cadeia-produtiva/espaco-aberto/mercado-do-cordeiro-brasileiro-51620n.aspx>>. Acesso em 21 nov. 2012.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN J.B., GHOSAL S. *O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

\_\_\_\_\_. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEUTZLING, D. M. *Sustentabilidade em uma cadeia de biodiesel no rio grande do sul com foco na indústria produtora*. Dissertação de mestrado UFRGS Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Porto Alegre: 2009. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000696705&loc=2009&l=af5652ecd44ed8ed>. Acesso em 26 fev. 2013.

NEVES, M. F.; MACHADO, C. P.; CARVALHO, D.T.; CASTRO, L. T. Marketing da Carne Bovina com Visão de Redes de Empresas (“*Networks*”). Lavras, *Revista de Administração de Lavras*. Revista Semestral editada pela Universidade Federal de Lavras. Vol. 4, n 2, julho/dezembro de 2002, p. 73-85. 2002. ISSN 1517-3879.

NEVES, M. F. et. al. *Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

NOGUEIRA, José Guilherme Ambrósio. *Proposta de plano estratégico para ampliar a competitividade do setor de frutas brasileiras no mercado internacional*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-17012012-164348/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

NUTRIÇÃO. *Informações Nutricionais de Carnes Ovinas*. Disponível em: <<http://ovinosecaprinos.iepec.com/noticia/qualidade-nutritiva-e-funcional-da-carne-ovina>>. Acesso em: 19 out. 2012.

OLIVEIRA, R. S. *Comunicação, Marketing e Turismo no Meio Rural*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2005.

OLIVEIRA, J. S.; GRANERO, A. E. *Estratégias de Marketing: o agronegócio canavieiro da região de Franca/SP*. REC – Revista Eletrônica de Comunicação - © Uni-FACEF 2008 – Edição 06 – Jul/Dez 2008. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rec/article/view/451/432>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

PACAGNAN, M. N. *Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná*. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06122006-163458/>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PROENÇA, Maria Cristina de Araujo. *Gestão da marca ao longo da cadeia de valor: um estudo de caso no mercado de varejo de material de construção*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04052007-113516/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

RÉVILLION J. P. P.; BADEJO M. S. *Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

RAM – Revista Digital de Administración y Marketing de IMUR. Nº 27. *IMUR*: Uruguay, 2010. Disponível em: <[http://www.imur.com.uy/Revista/RAM\\_27def.pdf](http://www.imur.com.uy/Revista/RAM_27def.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2012.

RIBEIRO, L. A. O. *Medicina de Ovinos*. 1. ed. Porto Alegre: Pacartes, 2011.

REA, M. L.; PARKER, R. A. *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

ROÇA, R. O. *Propriedades da Carne*. Disponível em: <<http://pucrs.campus2.br/~thompson/Roca107.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2012.

SAMARA, S. S. e BARROS, J. C. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SCHMITT B.; SIMONSON A. *A Estética do Marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade*. São Paulo: Nobel, 2002.

SECRETARIADO URUGUAYO DE LA LANA. *Histórico*. Disponível em: <<http://www.sul.org.uy/>>. Acesso em: 17 set. 2012.

SILVA, C. A. B.; FERNANDES, A. R. *Projetos de Empreendimentos Agroindustriais: produtos de origem animal*. Viçosa: Ed. UFV, 2005.

\_\_\_\_\_. *Projetos de Empreendimentos Agroindustriais: produtos de origem animal*. vol 1. Viçosa: Editora UFV, 2005.

SILVEIRA, H. S. *Coordenação na Cadeia Produtiva de Ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios - Mestrado). UFRGS, Porto Alegre, 2005.

SHIRAISHI, G. F. *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122009-165843/>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

SILVESTRE, A. L. *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. São Paulo: Escolar Editora, 2007.

SORIO, A. *Sistema Agroindustrial da Carne Ovina*. Passo Fundo: Méritos, 2009.

SOUZA, D. A. *Atualidades do Mercado Doméstico da Carne Ovina*. Disponível em: <<http://www.agrodebate.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

SOUZA, José Francisco Dias de. *Integração vertical e financeirização: o caso da agroindústria processadora de grãos no Brasil*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26122008-114124/>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Bases Teóricas-Metodológicas da Pesquisa em Ciências Sociais*. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis. Porto Alegre, v.4, 2001.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. *Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing*. RAE - revista de administração de empresas, vol. 46, n. 4, out-dez 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol46-num4-2006/estrategia-marketing-contribuicoes-para-teoria-em-marketing>>. Acesso em 28 fev. 2013.

VALDES, J. A. *Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102003-081411/>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

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, n.1, p. 9-20, jan./abr. 2009.

YUBA, A. N. *Análise da pluridimensionalidade da sustentabilidade da cadeia produtiva de componentes construtivos de madeira de plantios florestais*. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos: 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18139/tde-13062006-193817/>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

ZEN, S. *Mercado Futuro: Boi Gordo*. I Simpósio de Produção de Gado de Corte. Disponível em: <<http://www.simcorte.com/>>. Acesso em: 03 out. 2011.

ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## ANEXOS

Após a devolutiva dos pré-testes, foram tomadas as devidas providências para corrigi-los conforme as ressalvas observadas, tornando os questionários mais objetivos e de fácil preenchimento.

Os anexos A, B e C trazem a apresentação dos três modelos de questionários aplicados como forma de obtenção das informações para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa. Na abertura dos questionários, foi desenvolvido um parágrafo introdutório e explicativo, comum aos três, conforme segue:

“Estimado Senhor (a).

A pesquisa indicada na seqüência servirá como base para elaboração de um trabalho científico de dissertação de mestrado, do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Unisc. Solicito que responda o mais fielmente possível, pois suas informações subsidiarão um estudo sobre formação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura.

Atenciosamente, Marco Antonio da Costa Malheiros – Adm. CRA/RS 24.338

Mestrando em Administração – (55 9105 1120)

Orientador: Jorge Francisco BertinettiLengler, PhD”

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO: ENTREVISTA COM O PRODUTOR**

1. Favor responder aos atributos abaixo, conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 sempre.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Nunca</b>				<b>Sempre</b>
a)Faz controle de custos					
b)Comercializa lã					
c)Utiliza assistência técnica					
d)Utiliza crédito voltado à ovinocultura					
e)Você participa de alguma organização de produtores					
f)Tem vantagem em participar de alguma organização					
g)Você está satisfeito com o preço recebido					
h)Você tem problemas com recebimento das vendas					
i)A forma de pagamento é requisito para venda					
j)Você se preocupa com a qualidade e padronização dos animais a serem vendidos					
k)Você é convidado a participar de reuniões, cursos, etc. para agregar informações e técnicas para melhoria da produção					
l)Existe a dependência por parte dos produtores de um único frigorífico para abate da sua produção					
m)Há confiança por parte dos produtores com relação aos compradores					
n)Os produtores têm conhecimento das características dos produtos desejados pela indústria					
o)Você comercializa seus animais constantemente com o mesmo comprador					
p)Há troca de informações entre indústrias e produtores					
q)Você desenvolve ações com a finalidade de manter um relacionamento estável com o comprador					
r)Existe cooperação para ações integradas ao longo da cadeia					
s)Existe confiança para formar contratos ou compromissos entre os agentes da cadeia					
t)Você considera satisfatórias as transferências de informações entre os diferentes elos da cadeia					
u)Há troca de informações diretamente com o consumidor final em relação aos produtos					
v)Existe incerteza nas transações com a indústria					
x)Existe conflito entre os produtores					
y)Existe integração entre os agentes do mesmo elo					

2. Favor responder conforme o grau de importância que julgar, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Pouco Importante</b>				<b>Muito Importante</b>
a) Custos de produção/logísticos					
b) Mão-de-obra capacitada ocupada na produção					
c) Capital de giro/planejamento da produção/rentabilidade					
d) Tecnologias e instalações adequadas para ovinos					
e) Desenvolvimento de marca					
f) Matrizes reprodutoras					
g) Gastos com treinamento de mão-de-obra para produção/serviços técnicos					
h) Frigoríficos e abatedouros autorizados para abate					
i) Poder de negociação com a indústria					
j) Mercado consumidor em crescimento					
k) Normatização/padronização e qualidade das carcaças /demanda por cortes especiais					
l) Preço pago ao produtor					
m) Exigências do mercado consumidor quanto aos atributos da carne (maciez, suculência, textura e sabor)					
n) Preço dos produtos substitutos (outras carnes)					
o) Quantidade de fornecedores de insumos específicos					
p) Ação cooperativa entre produtores					
q) Marketing e publicidade					
r) Preço das carnes ovinas importadas/regulamentação					
s) Formação de redes horizontais e verticais					
t) Confiança do consumidor: informações disponíveis sobre o produto					
u) Linhas de créditos direcionadas para ovinocultura de corte					
v) Instituições de apoio / programas de governo para o desenvolvimento da ovinocultura de corte					
x) Taxas de crescimento das exportações e importações					
y) Preservação do meio ambiente					
w) Vende quando precisa de dinheiro					
z) Vende quando o preço está bom					
aa) Vende para liberar espaço no campo					
ab) Demanda do comprador é constante					
ac) A produção ovina atrapalha outro tipo de cultura					

Com relação ao marketing, responda às questões abaixo:

3. Para as questões a seguir, indique seu grau de concordância para as informações, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTO</b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>
a)Habilidades em marketing ajudam a identificar novos clientes					
b)Preço tem impacto importante no sucesso na implantação do marketing					
c)O desenvolvimento da produção permite uma vantagem competitiva no mercado					
d)O sistema de distribuição é eficiente					
e)Nossa localização é próxima dos compradores					
f)Propaganda é estratégia para a venda da produção					
g)As habilidades para segmentação e definição de mercados-alvos ajudam a competir					
h)Deve-se ter relacionamento sólido com os compradores					
i)Deve-se dominar habilidades e processos de gestão da imagem do produto/marca					
j)Desenvolver habilidades de gestão de vendas					
k)É necessário saber os desejos e necessidades dos clientes					
l)Deve-se ter habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programa eficientes de marketing					
m)Deve-se analisar as informações de mercado					
n)Desenvolver habilidade de planejamento de marketing					
o)Deve-se converter estratégias de marketing em ação					

4. Qual a importância das seguintes atividades de marketing para sua produção? Responda conforme a escala, sendo 1 muito baixa e 5 muito alta.

<b>Composto de Marketing</b> / <b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.1)PROMOÇÃO</b>	Muito baixa				Muito alta
a)Atividades de divulgação					
b)Comunicação do produto					
c)Promoção de vendas (feiras)					
d)Construção de lealdade					

<b>Composto de Marketing</b> / <b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.2)PRODUTO</b>	Muito baixa				Muito alta
a)Segmentação de mercado					
b)Definição de mercado alvo					
c)Aperfeiçoamento da produção					
d)Posicionamento de produtos					
e)Inovação de produtos					
f)Percepção do produto pelo consumidor					

<b>Composto de Marketing</b> / <b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.3)PREÇO</b>	Muito baixa				Muito alta
a)Preço abaixo do outros produtos					
b)Redução do custo de produção					
c)Fixação de preço por volume					
d)Monitoramento de preços					
e)Preço diferenciado pela qualidade do produto					
f)Monitoramento de ações do frigorífico					

<b>Composto de Marketing</b> / <b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.4)DISTRIBUIÇÃO</b>	Muito baixa				Muito alta
a)Redução de custos em distribuição					
b)Distribuição de produtos por canais exclusivos					
c)Distribuição de produtos por todos os canais disponíveis					
d) Pontos de venda disponíveis					

<b>Composto de Marketing</b> / <b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4.5)MERCADO</b>	Muito baixa				Muito alta
a)Planejamento de mercado					
b)Pesquisa de mercado					
c)Previsão de vendas					
d)Definição do mercado alvo					

5. Para um melhor entendimento, responda as questões abaixo, marcando apenas uma alternativa:

5.1. Em sua opinião, qual o principal problema enfrentado pela ovinocultura na atualidade:

- (a) Preço pago
- (b) Mercado de lã
- (c) Mercado instável
- (d) Falta de volume de produção
- (e) Está bom assim

5.2. Quais são os principais problemas do mercado de carne ovina da forma como a cadeia está estruturada?

- (a) Alto preço para o consumidor final
- (b) Baixo consumo per capita
- (c) Cadeia desorganizada
- (d) Sazonalidade alta
- (e) Fornecimento para abate não é constante

5.3. Como você caracteriza a cadeia produtiva da carne ovina do estado do Rio Grande do Sul?

- (a) Organizada
- (b) Desorganizada
- (c) Estável
- (d) Instável
- (e) Não conheço a cadeia produtiva

5.4. Qual é o perfil do consumidor de carne ovina do estado do Rio Grande do Sul?

- (a) Trabalhadores rurais
- (b) Moradores da cidade
- (c) Baixa renda
- (d) Alta renda
- (e) Público ocasional

5.5. Quais são as perspectivas futuras para a ovinocultura do estado do Rio Grande do Sul?

- (a) Amplas
- (b) Restritas
- (c) Prósperas
- (d) Incertas

6. As perguntas a seguir referem-se à sua qualificação e de sua propriedade.

6.1. Escolaridade: ( ) Pós-graduação ( ) Superior ( ) Até 2º Grau ( ) Até 1ª Grau

6.2. Município onde produz ovinos: \_\_\_\_\_

6.3. Tamanho total da área em hectares (h): \_\_\_\_\_

6.4. Tamanho da área destinada à criação de ovinos (h): \_\_\_\_\_

6.5. A ovinocultura é a sua principal atividade? ( ) Sim ( ) Não: Qual a principal? \_\_\_\_\_

6.6. Qual a raça principal do rebanho ovino? \_\_\_\_\_

6.7. Qual a renda bruta anual auferida com a produção total da propriedade?

(a) até R\$ 24.000,00

(b) de R\$ 24.001,00 a R\$ 36.000,00

(c) de R\$ 36.001,00 a R\$ 48.000,00

(d) de R\$ 48.001,00 a R\$ 64.000,00

(e) de R\$ 64.001,00 a R\$ 100.000,00

(f) de R\$ 100.001,00 a R\$ 200.000,00

(g) de R\$ 200.001,00 a R\$ 300.000,00

(h) mais de R\$ 300.001,00

6.8. Com relação à renda bruta anual obtida somente com a comercialização de ovinos, qual o valor?

(a) até R\$ 12.000,00

(b) de R\$ 12.001,00 a R\$ 18.000,00

(c) de R\$ 18.001,00 a R\$ 24.000,00

(d) de R\$ 24.001,00 a R\$ 32.000,00

(e) de R\$ 32.001,00 a R\$ 50.000,00

(f) de R\$ 50.001,00 a R\$ 100.000,00

(g) de R\$ 100.001,00 a R\$ 200.000,00

(h) mais de R\$ 200.001,00

6.9. Qual o sistema de reposição/aquisição?(a) própria (b) compra (c) troca (d) condomínio

6.10. Quais as categorias animais comercializadas?

(a) Cordeiros/borregos (b) Capões (c) Ovelhas (d) Ovelhas descarte (e) Carneiros

6.11. Qual seu principal comprador? (a) frigorífico (b) açougue (c) mercados (d) outros

6.12. Quantos funcionários você tem ao todo na propriedade? \_\_\_\_\_

6.13. Quantos funcionários são exclusivos para a ovinocultura? \_\_\_\_\_

6.14. Qual a evolução do seu rebanho ovino com relação aos anos de 2009, 2010 e 2011?

(a) reduziu (b) estável (c) aumentou

6.15. Com base na resposta anterior, caso tenha sido “reduziu” ou “aumentou”, justifique porque houve esta alteração. \_\_\_\_\_

6.16. A sua produção de ovinos é comercializada de que maneira:

(a) açougues

(b) frigoríficos

(c) feiras agropecuárias

(d) outros produtores

(e) supermercados

(f) intermediários

(g) cooperativas

**ANEXO B**  
**QUESTIONÁRIO: ENTREVISTA COM O FRIGORÍFICO**

1. Favor responder aos atributos abaixo, conforme a escala de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 sempre.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Nunca</b>				<b>Sempre</b>
a) Há confiança, por parte da indústria, no produtor					
b) Há troca de informações entre indústria e produtores					
c) Há interesse em aumentar a escala de abate de ovinos					
d) Os produtores recebem informações sobre as características dos seus animais abatidos					
e) Existe uniformidade dos animais abatidos durante o ano					
f) Paga preços diferenciados para alguns produtores					
g) Teve ou tem problemas com os produtores					
h) Trabalho com alguma organização de produtores					
i) O frigorífico tem interesse em estabelecer um relacionamento mais próximo com os produtores					
j) Procura desenvolver ações que possibilitem melhorar a troca de informações com os produtores					
k) A proximidade geográfica dos produtores tem maior importância para o frigorífico					
l) São desenvolvidas ações junto aos produtores para aumentar a qualidade do produto					
m) Há diferença de qualidade dos produtos processados nos diferentes meses do ano					
n) Há preocupação em fidelizar fornecedores					

2. Favor responder aos atributos abaixo, conforme o grau de importância, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Pouco Importante</b>				<b>Muito Importante</b>
a) Qual a percepção de preços dos seus clientes com relação aos produtos					
b) Qual o grau de padronização do seu produto, com relação ao tipo de corte, padrão e tamanho					
c) Como você considera a maciez do produto que vende					
d) Grau de confiança com relação aos seus clientes					
e) Como você considera o preço do seu produto					
f) Custo de produção e logísticos					
g) Mão-de-obra/ serviços técnicos especializados					
h) Capital de giro / planejamento da produção					
i) Tecnologias de produção adequadas					
j) Acesso aos mercados					
k) Incerteza na venda do produtor					
l) Controle da qualidade / produtividade					
m) Desenvolvimento de marca					
n) Grau de rentabilidade e de liquidez					
o) Frigoríficos e abatedouros autorizados para abate					
p) Mercado em crescimento					
q) Normas técnicas de padronização de cortes e carcaças					
r) Preço pago ao produtor					
s) Exigências do mercado consumidor quanto aos atributos da carne (maciez, suculência, textura e sabor)					
t) Preço dos produtos substitutos (outras carnes)					
u) Ação cooperativa entre produtores					
v) Marketing e publicidade					
x) <i>Market Share</i>					
w) Preço das carnes ovinas importadas					
y) Formação de redes horizontais e verticais					
z) Confiança do consumidor					
aa) Fiscalização sanitária para coibir o abate clandestino e melhorar a comercialização					
ab) Regime tributário					
ac) Linhas de créditos e incentivos fiscais direcionadas para ovinocultura de corte					
ad) Instituições de apoio / programas de governo para o desenvolvimento da ovinocultura de corte					
ae) Taxas de crescimento das exportações e importações					
af) Pesquisa e desenvolvimento no setor de ovinocultura					
ag) Preservação do meio ambiente					

Para um melhor entendimento, responda as questões abertas abaixo:

3. Qual a freqüência de abate de ovinos? (a) diária (b) semanal (c) mensal  
Qual a média semanal de abate? \_\_\_\_\_
4. Quais são as categorias animais abatidas?  
(a) Cordeiros/borregos(b) Capões(c) Ovelhas(d) Ovelhas descarte(e) Carneiros
5. Qual é a principal exigência da indústria com relação ao produto ovino? \_\_\_\_\_
6. Que tipo de produto é considerado o ideal para o abate e comercialização? \_\_\_\_\_
7. É possível obter este produto todo o ano? (a) sim (b) não
8. Qual o destino da carne? \_\_\_\_\_
9. Quais são os principais compradores? \_\_\_\_\_
10. Há contratos fixos de fornecimento? (a) sim (b) não  
Por que? \_\_\_\_\_
11. Qual a principal dificuldade do frigorífico antes do abate e após o abate? \_\_\_\_\_
12. Qual a principal incerteza que a indústria tem nas transações com produtores? \_\_\_\_\_
13. Qual a freqüência de compra dos seus clientes?  
(a) semanal(b) quinzenal(c) mensal(d) outra. Qual: \_\_\_\_\_
14. Para cada 100 quilos de outras carnes vendidas, quando você vende de carne ovina? \_\_\_\_\_ quilos.

As perguntas a seguir referem-se à sua qualificação e de seu frigorífico.

15. Estabelecimento: \_\_\_\_\_
16. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
17. Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_
18. Há quantos anos o frigorífico está operando? \_\_\_\_\_
19. O frigorífico abate ovinos a quanto tempo? \_\_\_\_\_
20. Qual é o tipo de inspeção utilizada pelo frigorífico? \_\_\_\_\_
21. Existe alguma relação contratual (formal ou informal) entre a organização de produtores e a indústria? \_\_\_\_\_
22. Qual a procedência dos animais comprados pelo frigorífico? \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**QUESTIONÁRIO: PESQUISA COM O CONSUMIDOR**

1. Você é consumidor de carne ovina? ( ) sim ( ) não

2. Caso você ainda não consuma, marque o que julga ser necessário para que você se torne um consumidor/comprador de carne de ovinos. Se for consumidor, passe para a próxima questão:

- a. ( ) Alguém em quem eu confie me ofereça
- b. ( ) O preço fosse acessível em relação as outras carnes
- c. ( ) Se minha família solicitar
- d. ( ) Se houvesse uma degustação do produto
- e. ( ) Encontrasse com mais regularidade para comprar
- f. ( ) Recomendação para melhorar hábitos alimentares e de saúde
- g. ( ) Se existisse uma campanha de estímulo ao consumo
- h. ( ) Outros \_\_\_\_\_

3. Com relação informações elencadas abaixo, considerando uma escala de 1 até 5 e sendo 1 de menor valor e 5 de maior valor, como você classificaria suas preferências:

3.1. Quanto ao sabor:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Gosto Pouco</b>				<b>Gosto Muito</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.2. Quanto à aparência:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Muito Ruim</b>				<b>Muito Bom</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.3. Quanto à maciez:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Muito Dura</b>				<b>Muito Macia</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.4. Com relação à contribuição para sua saúde:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Nada Saudável</b>				<b>Muito Saudável</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.5. Quanto ao preço:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Muito Barato</b>				<b>Muito Caro</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.6. Quanto à frequência de consumo:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Diário</b>	<b>Semanal</b>	<b>Quinzenal</b>	<b>Mensal</b>	<b>Mais de 1 Mês</b>
a) Carne bovina					
b) Carne de frango					
c) Carne de porco					
d) Carne de ovino					

3.7.Quanto à preferência de consumo:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Prefiro Pouco</b>				<b>Prefiro Muito</b>
a)Carne bovina					
b)Carne de frango					
c)Carne de porco					
d)Carde de ovino					

3.8.Quanto ao tipo de corte, você prefere:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Pernil</b>	<b>Carré</b>	<b>Paleta</b>	<b>Costela</b>	<b>Embutidos</b>
Carde de ovino					

3.9.Quanto ao consumo mensal, você consome:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Até 500 g</b>	<b>De 500 a 1000 g</b>	<b>De 1 a 5 Kg</b>	<b>De 5 a 10 kg</b>	<b>Mais de 10 kg</b>
Carde de ovino					

3.10.Quanto ao local de compra, você compra em:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Frigorifico</b>	<b>Supermercado</b>	<b>Açougue</b>	<b>Do Produtor</b>	<b>Outras Lojas</b>
Carde de ovino					

3.11.Quanto ao local de maior consumo, você consome:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Em Casa</b>	<b>Casa de Amigos</b>	<b>Restaurante</b>	<b>Jantares</b>	<b>Outros Locais</b>
Carde de ovino					

3.12.Se você consome somente em restaurantes, o que o leva a consumir é:

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ITEM</b>	<b>Preço</b>	<b>Estava no Cardápio</b>	<b>Indicação do Garçom</b>	<b>Indicação de Amigos</b>	<b>Prato Único</b>
Carde de ovino					

4. Com relação a quando você compra carne de ovino, por favor, responda conforme o grau de importância que julgar, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, conforme os atributos abaixo.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Pouco Importante</b>				<b>Muito Importante</b>
a) Marca					
b) Procedência / origem do produto					
c) Embalagem e informações disponíveis no rótulo					
d) Certificação da qualidade/registro do produto					
e) Aparência da carne					
f) Preço					
g) Sabor					
h) Maciez					
i) Tipo do corte					
j) Teor de gordura					
k) Somente para variar o cardápio					
l) Propaganda					
m) Ponto de venda/consumo					

5. Baseado em seu conhecimento sobre a carne ovina, julgue o nível de concordância dos atributos abaixo, sendo que 1 representa discordo totalmente e o 5 representa concordo totalmente.

<b>ESCALA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ATRIBUTOS</b>	<b>Discordo totalmente</b>				<b>Concordo totalmente</b>
a) Mais saudável que outras carnes					
b) É mais cara que as outras carnes					
c) Tem cheiro mais forte					
d) Tem gosto característico					
e) Tem muita gordura					
f) É um alimento nutritivo					
g) Se tivesse mais oferta, consumiria mais freqüente					
h) A idade do animal determina a qualidade da carne					
i) Ponto de venda/consumo					
j) É mais fácil de preparar					
k) O sabor não é gostoso					
l) O tipo ou tamanho do corte não são adequados ao meu consumo					
m) Não se encontra facilmente para comprar					
n) Não é servido nos restaurantes					
o) Desconheço o modo de preparo					

As perguntas a seguir referem-se à sua qualificação.

1. Sexo:  Masculino  Feminino

2. Estado civil:  solteiro  casado  viúvo  outro

3. Cidade onde reside: \_\_\_\_\_

4. Quantos membros compõem sua família?

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  mais de 10

5. Quantos consomem carne ovina?

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  mais de 10

6. Faixa etária em que se enquadra:

a.  Até 21 anos

b.  De 21 até 35

c.  De 35 até 45

d.  De 46 até 55

e.  Mais de 56 anos

7. Seu grau de escolaridade:

a.  até 1º grau

b.  até 2º grau

c.  nível superior.

d.  pós graduação.  especialização  mestrado  doutorado.

8. Qual o seu nível de renda familiar mensal?

a.  até R\$ 600,00

b.  De R\$ 600,00 até R\$ 1.000,00

c.  De R\$ 1.000,00 até R\$ 2.000,00

d.  De R\$ 2.000,00 até R\$ 3.000,00

e.  De R\$ 3.000,00 até R\$ 4.000,00

f.  Mais de R\$ 4.000,00