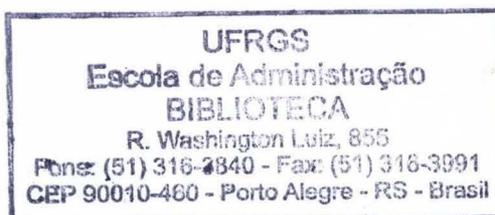


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UFRGS-URCAMP**

**O USO DA EMBALAGEM DE CARNE PELO
FRIGORÍFICO : MUDANÇAS NA CADEIA PRODUTIVA DA
CARNE BOVINA NA PERSPECTIVA DO FRIGORÍFICO E DO
PRODUTOR RURAL**



Dissertação apresentada como exigência para a obtenção do grau de Mestre em Administração à Comissão Julgadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Domingos Padula.

CLÓVIS WALDY BELAUNZARAN DE QUADROS

Porto Alegre – Outubro/2001

SUMÁRIO

RESUMO	03
ABSTRACT	04
1) INTRODUÇÃO	05
2) JUSTIFICATIVA	07
2.1) Qualidade.....	07
2.2) Sanidade.....	09
2.3) Melhor controle fiscal.....	09
2.4) Agregação de valor na produção e industrialização.....	09
2.5) Rastreabilidade.....	10
2.6) Problema de pesquisa.....	11
3) OBJETIVOS	12
3.1) Objetivo Geral.....	12
3.2) Objetivo Específico.....	12
4) REVISÃO DE LITERATURA	13
4.1) Cadeia Produtiva.....	13
4.2) Inovação Tecnológica.....	22
4.3) Qualidade.....	26
4.4) Embalagens.....	29
4.5) Competitividade.....	40
4.6) Coordenação de Cadeias Produtivas.....	48
4.7) Fechamento da Base Conceitual.....	53
5) MÉTODO E PROCEDIMENTOS	55
5.1) Etapas da Pesquisa.....	55
5.2) Casos estudados.....	55
5.3) Coleta de Dados.....	56
5.4) Análise dos Dados e Resultados.....	57
6) RESULTADOS	58
6.1) Frigoríficos de Grande Porte e seus Produtores.....	58
6.1.1) Frigorífico “A”.....	58
6.1.2) Produtor “A”.....	61
6.1.3) Frigorífico “B”.....	61

6.1.4) Produtor “B”.....	63
6.2) Frigoríficos de Porte Médio e seus Produtores.....	64
6.2.1) Frigorífico “C”.....	64
6.2.2) Produtor “C”.....	66
6.2.3) Frigorífico “D”.....	67
6.2.4) Produtor “D”.....	68
6.3) Frigoríficos de Pequeno Porte e seus Produtores.....	69
6.3.1) Frigorífico “E”.....	69
6.3.2) Produtor “E”.....	71
6.3.3) Frigorífico “F”.....	71
6.3.4) Produtor “F”.....	73
6.4) Caracterização do Quadro Atual.....	76
6.4.1) Dos Frigoríficos.....	76
6.4.2) Dos Produtores.....	77
6.5) Análise do Quadro Futuro na Perspectiva dos Agentes.....	78
7) CONCLUSÃO.....	80
8) BIBLIOGRAFIA.....	83
9) ANEXOS.....	87
9.1) Anexo 1 - Portaria n.º 145 de 01/09/1998 - Ministério Agricultura e Abastecimento.....	87
9.2) Anexo 2 - Resumo da Portari n.º 145.....	91
9.3) Anexo 3 - Guia de Entrevistas.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - A Cadeia de Produção Agroindustrial.....	16
Figura 02 - Esboço da Cadeia Produtiva da Bovinocultura.....	19
Figura 03 - O Sistema Embalagem.....	32
Figura 04 - Modelo Sistêmico de Embalagem.....	38
Figura 05 - Quadro Comparativo dos Frigoríficos.....	74
Figura 06 - Quadro Comparativo dos Produtores.....	75

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Antonio Domingos Padula, cuja competência e seriedade muito contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico ao longo de todo o curso de mestrado.

Agradeço aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS e da URCAMP, que contribuíram para a construção de uma base de conhecimentos necessários para a elaboração desta dissertação.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, em especial ao Leu, Edar, Lunelli, Glaucia e Madalena, grandes companheiros de discussões e aprendizagem.

Agradeço ao meu sócio Edison, bem como os amigos, que auxiliaram-me entendendo minhas ausências e incentivando-me a alcançar meus objetivos.

Agradeço de forma especial à minha mãe Nilda, irmãs Magali e Regina, e à Sheila, que sempre estiveram ao meu lado, aceitando minhas ausências, e apoiando-me nas horas difíceis. Obrigado por tudo.

RESUMO

A criação de blocos econômicos com a respectiva abertura de mercado, têm acirrado a concorrência entre as empresas dos diferentes setores da economia. Nesta perspectiva, encontramos a cadeia produtiva da bovinocultura de corte sofrendo transformações, tanto no setor de comercialização como na produção e industrialização. Este estudo tem como objetivo demonstrar como está ocorrendo o relacionamento entre os agentes desta cadeia, bem como identificar alterações nestes relacionamentos à partir de uma regulamentação por parte do Ministério da Agricultura e Abastecimento do Brasil. Os elementos fundamentais desta análise são: uso de embalagem em cortes individuais de carne, sistemática de comercialização, inovação tecnológica, qualificação do produto e coordenação da cadeia produtiva, todos sob a perspectiva dos frigoríficos e produtores. Com base nas análises apresentadas, verificou-se que a cadeia produtiva da bovinocultura de corte, no estado do Rio Grande do Sul, está sofrendo modificações, pois enquanto as grandes empresas conquistam mercado a partir da qualificação do seu produto e fixação de sua marca, os demais agentes ainda não despertaram para as vantagens que podem usufruir a partir do uso da tecnologia de embalagem.

ABSTRACT

The creation of economic blocks, with the respective opening market, has resulted into a stronger competition among the companies of different sectors of the economy. In this perspective, we have the productive chain the of beef cattle suffering transformation, in both sectors in the production trade and industrilization. This paper aims to present the management of the relationship between the agents of this chain, as well as identify alterations in this relationship following regulations from the Brazilian Ministry of Agriculture (Ministério da Agricultura e Abastecimento do Brasil). The main elements of this analysis are: the use of packaging in individual flesh pieces, sale systematics, technical innovation, qualification of the product and co-ordination of the productive chain, all under the cold storage plant and the perspective producer's. Based on this present analysis, it was verified that the productive chain of the beef cattle, in the state Rio Grande do Sul, is suffering modifications, as while large companies capture the market, with qualification in the products ande the mark appreciation, some other firms have not awaked yet for the advantages they could get using the packaging tecnology.

1. INTRODUÇÃO

Qualidade, Estratégia e Competitividade, têm sido o assunto e uma das características marcantes da administração nos últimos tempos, envolvendo empresas de todos portes e ramos de atuação (produtos e/ou serviços), tendo em vista a mudança de paradigma de mercado, isto é, anteriormente tínhamos grandes demandas com baixa oferta, e na atualidade o que verificamos é exatamente o contrário, onde temos uma oferta exacerbada contra uma demanda cada vez mais segmentada e exigente.

Tais características de mercado, forçam as empresas a buscar formas mais eficientes de atuação, a fim de torna-las capazes de enfrentar a concorrência de maneira efetiva e vitoriosa.

No setor Agroindustrial, especificamente na cadeia produtiva da carne bovina, onde encontramos como elementos desta cadeia os produtores, frigoríficos, atacadistas e varejistas, verifica-se uma tendência de agregação de valor no setor atacadista e varejista, em detrimento do setor de industrialização e produção.

Aliado a isso, tem-se uma legislação do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, que em sua portaria de número 145, de 1º. de setembro de 1998, (anexo-01), determinava que até 30 de agosto de 2000, a comercialização de carnes sem embalagens, somente poderia ocorrer em estabelecimentos com vigilância sanitária, o que não ocorre na rede atacadista e varejista. Em um primeiro momento, estas exigências deveriam ocorrer somente na rede varejista, para posteriormente expandir-se para a indústria frigorífica. No presente momento, tendo em vista jogos de interesses e poder de barganha, esta portaria foi suspensa por tempo indeterminado.

Apesar disto, esta sistemática de produção, quando for adotada, poderá afetar a cadeia de valores da bovinocultura, pois a agregação de valor que no momento ocorre no atacadista ou varejista (que hoje detém a maior lucratividade do setor), poderá ocorrer na indústria e no produtor primário, uma vez que existirá uma tendência da indústria de solicitar produtos de melhor qualidade para uma posterior comercialização.

Considerando estes fatos, e que a adoção desta nova sistemática produtiva poderá gerar transformações tanto nas relações entre os agentes da cadeia, como nas bases produtivas, surge-nos o interesse em realizarmos um estudo nesta área, procurando focar as relações existentes na cadeia produtiva da bovinocultura, principalmente as que ocorrem hoje e as que poderão ocorrer, entre os frigoríficos e os produtores rurais, decorrentes da utilização de embalagens pelo setor frigorífico.

Este trabalho será estruturado, a partir da caracterização das relações existentes entre os agentes da cadeia produtiva da bovinocultura, com destaque especial aos frigoríficos e produtores rurais. Num primeiro momento, buscaremos através de guia de entrevista, obter um perfil das relações atuais, para em seguida desenvolvermos uma análise das possibilidades que poderão ocorrer a partir da agregação de valor no produto ainda no frigorífico.

Neste trabalho foi realizada uma abordagem geral da cadeia produtiva, bem como destacaremos alguns aspectos da mesma, tais como: tipos de mercado, inovação tecnológica, qualidade, embalagens, competitividade e coordenação. Será a partir do conhecimento destes aspectos, que mostraremos as relações atuais, bem como suas possíveis transformações a partir do uso de embalagem em cortes individuais ainda no frigorífico, no momento da industrialização da mesma.

2. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa surge a partir das necessidades de desenvolvimento da Metade Sul do Rio Grande do Sul, considerando a crise econômica e tecnológica que esta região atravessa no momento.

Como uma das principais atividades econômicas da região é a bovinocultura de corte, e por conseqüência a indústria ligada à mesma, visualizamos o tema desta pesquisa a partir da publicação de uma legislação, que a medida que for aplicada, produzirá modificações na cadeia produtiva da bovinocultura do Rio Grande do Sul, despertando uma necessidade de conhecer com mais profundidade e numa perspectiva acadêmica, os aspectos que envolvem a comercialização de carne com cortes previamente definidos e embalados.

Este fato poderá tornar-se um atrativo a mais dos consumidores, agregando valor ao processo de produção e industrialização da mesma.

Alguns aspectos em relação a esta sistemática de produção (carne em cortes individuais em embalagens desde o frigorífico), devem ser destacados, no que tange à:

2.1 - Qualidade

Nos dias atuais, com o aumento da expectativa de vida, cada vez é mais importante a qualidade dos produtos que necessitamos consumir para a nossa sobrevivência.

A bovinocultura de corte, da forma como se desenvolve no Rio Grande do Sul, no presente momento, sob o ponto de vista do produtor ou do frigorífico, é tida como mais uma *commodity*, isto é, um produto explorado mais na sua quantidade e não tanto na sua qualidade.

Isto decorre do fato de que a verdadeira qualificação do produto hoje é realizada no setor atacadista, onde o grande corte (traseiro e dianteiro) é transformado em cortes menores com a devida classificação do produto (cortes nobres, cortes de primeira, cortes de segunda, etc).

Como na sistemática atual, a qualidade em si do produto não é o principal aspecto considerado pelo frigorífico, o produtor por sua vez atende somente as exigências deste agente, ou seja, produzir bovinos com o peso e grau de acabamento solicitado.

Além disso, se levarmos em consideração a distribuição geográfica das indústrias de beneficiamento em relação ao maior mercado consumidor do nosso Estado, verificaremos que existem grandes distâncias a serem vencidas, fato este que força os frigoríficos a distribuírem somente grandes cortes, e com uma determinada camada de gordura, a fim de que este corte não perca as suas características (cor, textura, etc).

A introdução da embalagem da carne no setor frigorífico poderá qualificar o produto, pois a partir desta comercialização já embalada pelo frigorífico, este agente poderá exigir matérias primas de melhor qualidade, pois os animais a serem abatidos poderão ter menores percentuais de gordura, e por conseqüência maior qualidade.

Para o produtor, esta alternativa, poderá resultar em uma maior lucratividade, pois o mesmo poderá obter bovinos para o abate num período menor de tempo, aumentando a rotatividade do seu negócio (antecipação do desfrute).

2.2 - Sanidade

Outro fator a ser considerado é no que tange à sanidade dos produtos consumidos, uma vez que considerando a forma atual de distribuição da carne, encontra-se uma grande quantidade de fornecedores clandestinos (estima-se na ordem de 25%) , entregando produtos sem a devida inspeção.

Este problema pode ser amenizado na medida em que a carne partisse do frigorífico já em cortes individuais com embalagem, pois a mesma estaria devidamente aprovada pela fiscalização sanitária, estendendo à população consumidora a tranqüilidade de estar consumindo produtos de qualidade e procedência comprovada.

2.3 - Melhor controle fiscal

Da mesma forma que a sanidade pode ser beneficiada, a embalagem no setor frigorífico pode proporcionar um maior e melhor controle fiscal do produto, pois diminuindo os abates clandestinos e ocorrendo comercialização somente de produtos com a origem determinada, o controle fiscal seria largamente beneficiado.

2.4 - Agregação de valor na produção e industrialização

Como já foi referido anteriormente, na atualidade a produção e a industrialização da carne bovina no nosso Estado é tratada como uma *commodity*, ou seja, produz-se somente preocupado com a quantidade, não preocupando-se tanto com a qualidade.

Com o deslocamento da atividade de embalagem do mercado atacadista para o frigorífico, poderemos ter uma mudança na maneira de encarmos o produto, uma vez que a agregação de valor passaria a ocorrer no frigorífico, estendendo-a para o produtor.

O frigorífico passaria a fornecer produtos, se não diretamente ao consumidor (pontos de vendas), mas ao mercado atacadista e varejista com qualidade comprovada, pois abateria animais de menor idade, com teores de gordura menores.

Este fator, de qualificação do produto, poderá ser direcionado para o seu fornecedor (produtor), que por sua vez poderá obter melhores retornos em seus investimentos, pois desta forma diminuiria o tempo de permanência do gado em sua propriedade.

A diferenciação do produto por parte dos frigoríficos poderá minimizar os problemas de sazonalidade na produção e atrair consumidores externos (exportações) o que poderá significar para essa indústria uma melhora significativa na sua rentabilidade.

2.5 - Rastreabilidade

Nos dias atuais, mais do que nunca, desejamos saber efetivamente que produto estamos consumindo, e preferencialmente, saber de que maneira ele foi produzido, transportado, industrializado, armazenado e comercializado, de forma a termos certas garantias a respeito de suas qualidades.

A utilização de embalagens nos cortes por parte do frigorífico, que tem uma tendência de qualificar o produto, poderá inicialmente aumentar a fidelidade de fornecimento de matéria prima por parte do produtor, o que por sua vez, poderá proporcionar a real identificação do produto desde o campo até o consumidor final, que estará a partir deste momento escolhendo o produto que realmente o satisfaça na condição de consumidor.

2.6 - Problema de pesquisa

Diante do quadro descrito, surge então a necessidade de se realizar um estudo específico no referido setor, baseado na perspectiva de se visualizar as modificações que podem ocorrer na cadeia produtiva. Interessa sobretudo, o estudo das modificações de relacionamento entre os frigoríficos e os produtores rurais, com o objetivo de visualizar as vantagens e desvantagens que a adoção da sistemática de embalagem da carne poderá proporcionar à cadeia produtiva, na perspectiva do frigorífico e produtor rural.

3 - OBJETIVOS

3.1 - Objetivo Geral:

Analisar e identificar as modificações nas relações entre os frigoríficos e produtores rurais, na perspectiva dos frigoríficos, decorrentes das mudanças da sistemática de industrialização oriundas do uso de embalagem de carne no momento da industrialização.

3.2 - Objetivos Específicos:

Como objetivos específicos da pesquisa, pretende-se:

- Caracterizar a sistemática de produção e industrialização atual;
- Caracterizar as relações atuais existentes entre frigoríficos e produtores;
- Identificar a potencialidade de utilização da técnica da embalagem pelos frigoríficos;
- Visualizar as possíveis modificações no relacionamento entre frigoríficos e produtores, decorrentes do uso da embalagem.

4 - REVISÃO DE LITERATURA

Esta pesquisa será realizada com base nas literaturas e legislações atuais, que evidentemente irão proporcionar um referencial para interpretar os resultados do estudo.

4.1 Cadeia produtiva

Segundo BATALHA(1997) a análise de cadeias de produção é uma das ferramentas privilegiadas da escola francesa de economia industrial. De acordo com MORVAN(apud BATALHA-1997), temos três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;

3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Grosso modo, uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante a montante, em três macrosegmentos, sendo que esta divisão pode variar de acordo com cada tipo de produto, e segundo o objetivo da análise, sendo os mesmos:

a . Comercialização - representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc). Podem ser incluídas neste macro segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.

b. Industrialização - representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.

c. Produção de matérias-primas - reúne as firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, etc).

No presente trabalho, enfocaremos tanto a industrialização, que ocorrerá nos frigoríficos, como a produção de matérias-primas, que ocorrerá no produtor primário.

Ainda conforme BATALHA(1997) a figura (1) a seguir representa esquematicamente duas cadeias de produção agroindustrial (CPA) quaisquer, sendo que as mesmas não são lineares, visto que algumas operações podem ser seguidas por mais de uma operação, no exemplo operação 7 seguida pelas operações 9 e 12 ou pela operação 10, da mesma forma que apresentam ligações convergentes, que nada mais são do que operações a montante dando origem à menos operações à jusante.

A lógica de encadeamento das operações, como forma de definir a estrutura de uma CPA, deve situar-se sempre de jusante a montante.

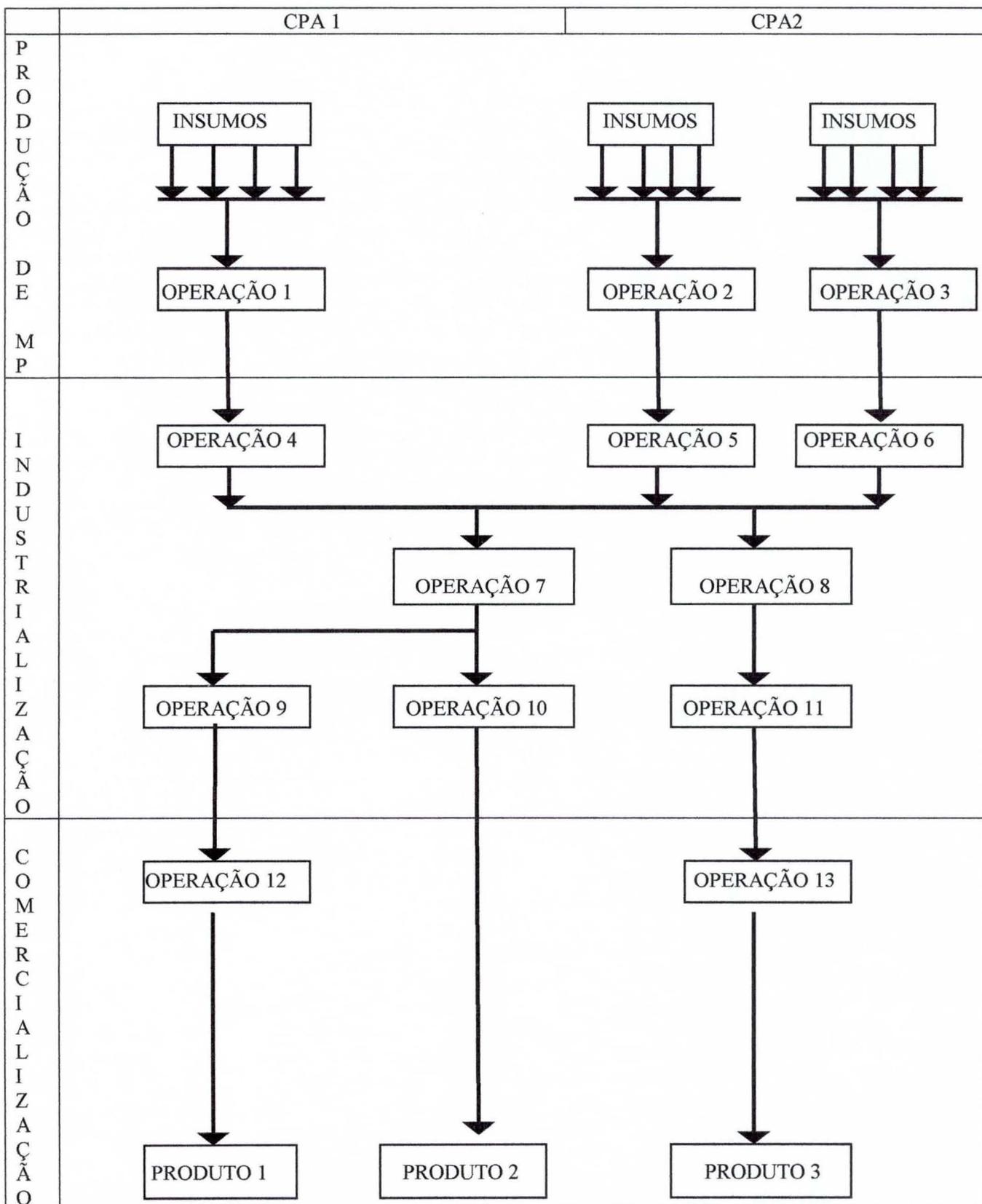
Esta lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no *status quo* do sistema.

Evidentemente, esta é uma visão simplificadora e de caráter geral, visto que as unidades produtivas do sistema também são responsáveis, por exemplo, pela introdução de inovações tecnológicas que eventualmente aportam mudanças consideráveis na dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais. No entanto, estas mudanças somente são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor como portadoras de alguma diferenciação em relação a situação de equilíbrio anterior.

Em geral, não é difícil decompor um processo industrial de fabricação segundo algumas etapas principais de produção. Assim, seria razoável considerar que, após passar por várias operações de fabricação, um produto possa alcançar em “estado intermediário de produção”, utilizando como exemplo na industrialização da carne, a utilização de recortes para comercialização de produtos não tão nobres.

Dentro de uma cadeia de produção agroindustrial típica, podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com diferentes características, que são:

- a. mercado entre os produtores de insumos e produtores rurais;
- b. mercado entre os produtores rurais e a agroindústria;
- c. mercado entre a agroindústria e distribuidores e;
- d. mercado entre distribuidores e consumidor final.



Fonte - BATALHA (1997)

Figura 01 - A cadeia de produção agroindustrial

No presente estudo, estaremos focalizando as relações comerciais entre os produtores rurais e agroindústria.

Para esboçarmos a cadeia produtiva, consideraremos o momento da produção, da industrialização e da comercialização, com suas respectivas relações diretas e indiretas com os demais setores.

Segundo CARDOSO(1994) , o bovino abatido transforma-se em numerosas e variadas matérias-primas e produtos. A produção de bovinos pode utilizar diferentes níveis tecnológicos, envolve fases de criação diversas e, no Brasil, é uma atividade de abrangência nacional. A estrutura central na cadeia produtiva da pecuária bovina de corte é o sistema biológico de produção de bovinos, englobando as diferentes etapas da criação, em combinações, em torno das quais se agrupam os produtores.

Os principais produtos do sistema de produção de bovinos são os animais representados pelas seguintes categorias: bezerros(as) desmamado(as), novilhas em recria, garrotes, novilhos, vacas boiadeiras (vacas de descarte), tourunos (touro de descarte) e animais acabados, ou seja, prontos para o abate: novilhos, novilhas, vacas e bois gordos.

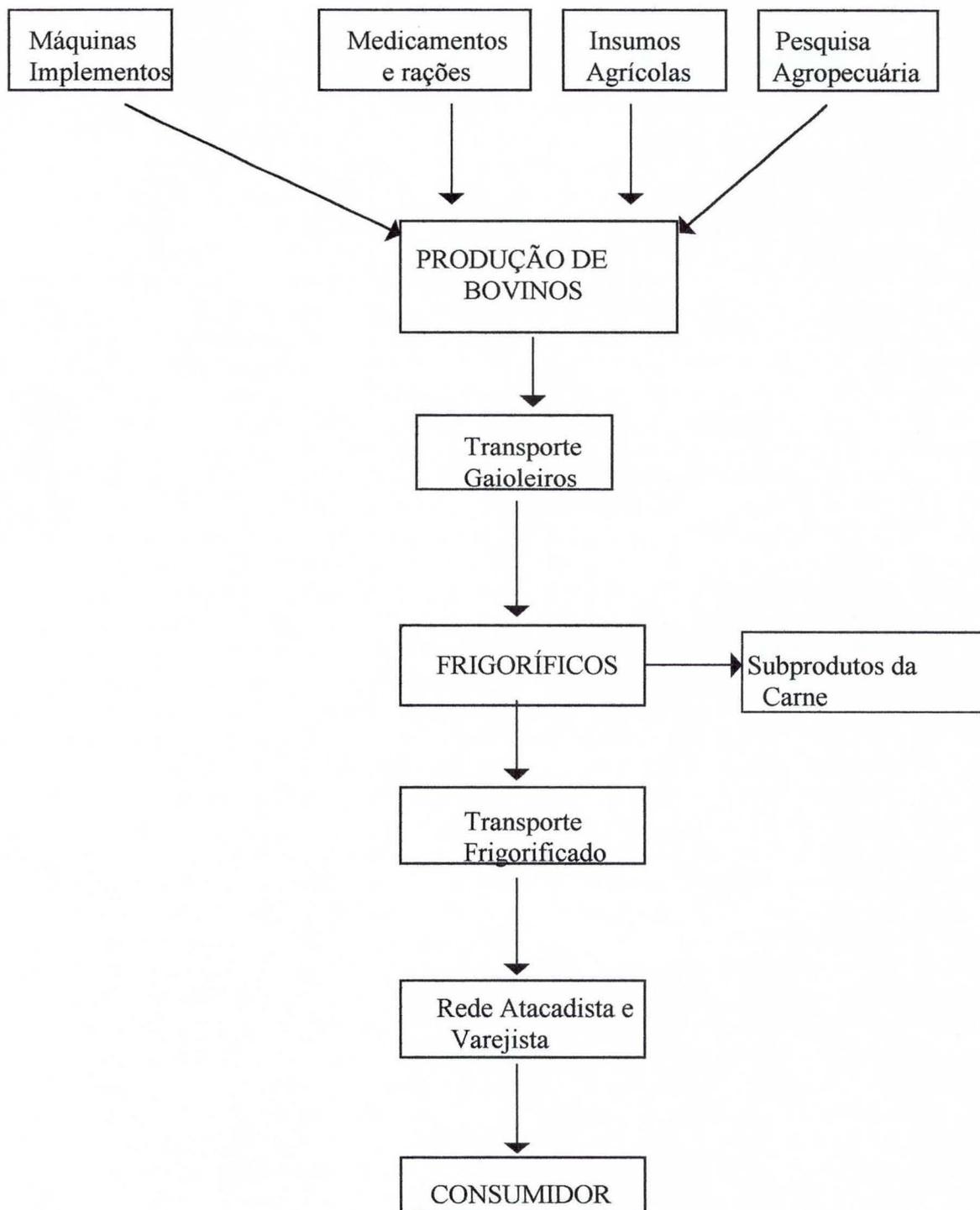
Na nossa região, encontramos três sistemas de engorda para o gado, que são: confinamento, semi-confinamento e terminador a pasto, sendo este último o mais encontrado, seja com pasto nativo ou por pastagem.

Dentro da cadeia produtiva da bovino cultura, encontramos todos os setores responsáveis pelos insumos, bem como desenvolvimento de tecnologias, tais como inseminação artificial, melhoramento genético e outros.

No momento da industrialização, a carne produzida por animal é cerca de 35 a 37% do peso vivo deste mesmo animal na fazenda, enquanto que a carcaça (osso + carne) representa cerca de 55% do peso do animal ao abate.

Neste momento, o abate, além da carcaça, são obtidos outros produtos, comumente chamados de subprodutos do boi, que são representados pela carne industrial, miúdos e glândulas, couro, cascos e chifres, intestinos e bucho, sangue e gordura, sendo que estes subprodutos normalmente são utilizados por outras indústrias.

Após a industrialização, entramos no momento da comercialização no meio atacadista e varejista, onde a distribuição ocorre na grande maioria das vezes pelo abatedouro ou frigorífico, chegando finalmente no consumidor final.



Fonte - Resultado da pesquisa

Figura (02) - Esboço de cadeia produtiva da bovinocultura

Ainda segundo BATALHA(1997) , temos cinco principais utilizações para o conceito de cadeia de produção, que são:

- Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- Formulação e análise de políticas públicas e privadas;
- Ferramenta de descrição técnico-econômicas;
- Metodologia de análise da estratégia das firmas e;
- Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Se utilizarmos a cadeia de produção como ferramenta de análise e formulação de políticas públicas e privadas, sob o ponto de vista da cadeia produtiva da bovino cultura, podemos observar e identificar os elos fracos desta cadeia, que no presente momento com certeza são os produtores e frigoríficos, uma vez que são os mesmos que atravessam na atualidade maiores dificuldades. Usando esta ótica de formulação de políticas públicas, segundo BATALHA(1997), seria necessário a atuação do poder público junto à estes agentes, implementando programas de desenvolvimento e dando incentivos que facilitariam suas atividades.

Para usarmos a cadeia como ferramenta de descrição técnico-econômica, devemos descreveras operações de produção responsáveis pela transformação da matéria-prima em produto acabado ou semi-acabado, obtendo desta forma uma seqüência linear das operações técnicas de produção.

Da mesma forma, que enquanto descrevemos as relações técnicas entre os agentes, traçamos suas relações econômicas, isto é, a forma como os agentes relacionam-se economicamente, seja por atividade direta ou não.

Usando a cadeia de produção como metodologia de análise da estratégia das firmas, segundo BATALHA(1997), “ a definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transformá-las a seu favor”. Este aspecto será melhor focado, quando estivermos realizando a análise específica da formulação de estratégia por parte das firmas.

A outra utilização da análise de cadeia de produção, é utiliza-la para a análise de inovações tecnológicas, onde a tecnologia desempenha cada vez mais um papel importante na condição de concorrência entre os agentes. Neste campo, podemos destacar a utilização da inovação tecnológica como forma de gerar novos produtos, a partir de desenvolvimento de mecanismos de análise que permitam avaliar o impacto das inovações tecnológicas sobre suas atividades e da concorrência.

Outro aspecto a ser considerado, é quanto aos mecanismos de comercialização, que segundo BATALHA(1997), podemos enquadrar a carne bovina como uma *commodity*, isto é, atende os três requisitos mínimos que são: (a) padronização em um contexto de comércio internacional, (b) possibilidade de entrega nas datas acordadas entre comprador e vendedor e (c) possibilidade de armazenagem ou venda em unidades padronizadas.

Se podemos considerar a carne bovina como uma *commodity*. Segundo BATALHA(1997), temos três tipos de mercados onde pode ocorrer a comercialização, que são:

- **Mercado spot** - aquele mercado cujas transações se resolvem em um único instante do tempo, o que não garante uma obrigatoriedade de transação futura, não sendo um mecanismo adequado para a utilização em larga escala por parte das empresas;

- **Mercado futuro** - aquele mercado que têm como referência dois ou mais instantes no tempo, utiliza-se de contratos onde as partes acordam as transações futuras, sem que possam na maioria das vezes sofrerem ajustes ao longo do tempo, diminuindo desta forma os riscos decorrentes do mercado *spot*;

- **Hedging** - Mecanismo contra o risco - que consiste na realização da operação que exatamente neutraliza a especulação implícita a um negócio qualquer. Este dispositivo é o elo de ligação entre o mercado *spot* e o mercado futuro, onde a flutuação de preços do mercado *spot* é diminuída, através dos contratos previamente estabelecidos pelo mercado futuro.

4.2 Inovação tecnológica

Outro aspecto a ser considerado, é quanto a inovação tecnológica nos produtos agroindustriais, onde segundo BATALHA(1997), a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante como fator explicativo das estruturas industriais e do comportamento competitivo das firmas.

Pode-se observar, ao longo dos últimos anos, uma explosão no número de produtos disponíveis aos consumidores em todos os setores de atividades. LANBIM (apud BATALHA-1997) afirma que em empresas de sucesso, 40 a 60% do faturamento é realizado por produtos que há cinco anos inexistiam no mercado. Este fato evidencia a importância de integrar o estudo das inovações tecnológicas no conjunto das ações de reflexão estratégica das firmas.

A utilização de inovações tecnológicas como forma de gerar novos produtos é cada vez menos ditada pelo acaso. É necessário que as empresas desenvolvam mecanismos de análise que permitam avaliar o impacto das inovações tecnológicas sobre as suas atividades e as da concorrência. Do ponto de vista da competitividade, o desenvolvimento e/ou implantação de uma nova tecnologia só faz sentido se aumentar de alguma forma sua capacidade de permanecer no mercado em condições julgadas adequadas pela firma.

De acordo com BATALHA(1997), uma inovação tecnológica pode ser classificada conforme a “natureza intrínseca da idéia inovadora”. Essa classificação origina inovações de caráter predominantemente tecnológico (*technology push*) ou de caráter predominantemente mercadológico (*marketing pull*).

Uma firma que adota uma estratégia tecnológica do tipo *technology push* prioriza ações de desenvolvimento de novos processos de fabricação, novas matérias-primas, produtos de concepção inovadora, etc. Empresas voltadas para estratégias tecnológicas do tipo *marketing pull*, são orientadas diretamente pela demanda, ou seja, as inovações são resultados diretos da observação dos mercados.

Da mesma forma, POSSAS(1989) afirma que um dos aspectos que mais se destacam como ruptura do enfoque evolucionista sobre os processos de geração e difusão de inovações em relação aos tradicionais é a recusa da dicotomia entre modelos centrados na demanda de mercado ou lógica interna do processo tecnológico - respectivamente, no jargão especializado, demanda *pull* e *technology push*.

A posição sustentada é a de que tais processos são influenciados tanto pela demanda quanto pela lógica interna da “trajetória natural” da tecnologia, e isto no que se refere tanto à geração como à difusão de inovações.

Assim, a influência da demanda se dá, de forma mais evidente, na seleção da trajetória tecnológica pelo mercado, mas de forma não menos importante através das expectativas das empresas, em suas estratégias de P&D e de lançamento/absorção de novas tecnologias e/ou produtos, a respeito do comportamento futuro das vendas e rentabilidade, de modo a poder financiar os investimentos necessários.

Ainda de acordo com POSSAS(1989) os mecanismos de aprendizado são tipicamente de três modalidades.

Primeiro, o investimento em P&D, que constitui o economicamente mais importante meio de aprendizado, não apenas por envolver dispêndios significativos, mas por representar o principal mecanismo cumulativo de aprendizado, através da acumulação “tácita” de conhecimentos que realimenta o processo de busca de inovações e aperfeiçoamento de produtos e processos.

Segundo, os processos informais de acumulação de conhecimento tecnológico dentro das firmas, que não envolvem destinação específica de recursos e um formato organizacional definido, mas podem ser de extrema importância no desenvolvimento de novos produtos e processos que já tenham sido incorporados.

Terceiro, o desenvolvimento de “externalidades” intra e interindustriais, que inclui difusão de informação, mobilidade de mão de obra especializada e crescimento de serviços especializados.

A partir destas definições, enquadrámos a inovação tecnológica da embalagem de carne no frigorífico como sendo do tipo *technologie push*, uma vez que esta inovação afetará tanto o processo de produção da carne bovina, como o da sua industrialização.

Esta conclusão está baseada no fato de que o uso da embalagem da carne proporcionará uma modificação na qualidade da matéria-prima a ser utilizada.

Ainda conforme BATALHA(1997), temos três tipos de tecnologias, isto é, a tecnologia de base, tecnologia-chave e tecnologia emergente.

Ao identificarmos cada uma delas, enquadrámos o nosso estudo nas tecnologias emergentes, uma vez que por definição estas tecnologias são operações ligadas à evolução futura do sistema, fato este perfeitamente previsível no caso do uso de embalagem na carne bovina.

4.3 Qualidade

Segundo BATALHA(1997), qualidade é definida como sendo propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. A partir desta definição, podemos destacar três pontos:

- a qualidade é um atributo das coisas ou pessoas;
- a qualidade possibilita a distinção ou diferenciação das coisas ou pessoas;
- a qualidade determina a natureza das coisas ou pessoas.

Como pode-se destacar, qualidade não é algo identificável e observável diretamente, principalmente no setor de alimentos, onde características como sabor, valor nutritivo, cor, textura, higiene, etc, são os determinantes e balizadores da chamada qualidade.

Portanto, a qualidade dos gêneros alimentícios, antes mesmo de ser quantificada, será determinada de forma subjetiva, pois as características que formam e definem o conceito de qualidade são também subjetivas.

Ainda segundo BATALHA(1997), sempre existiram duas dimensões associadas à qualidade, uma dimensão objetiva, ou qualidade primária, que se refere à qualidade intrínseca da substância, ou seja, os aspectos relativos às propriedade físico-químicas do produto, e a dimensão subjetiva, ou secundária, que se refere à percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas, isto é, está associada à capacidade que o ser humano tem de pensar, sentir e de diferenciar em relação às características do produto.

Para BATALHA(1997), na atualidade temos uma nova visão da qualidade, que é a da satisfação total do cliente, onde não só os parâmetros intrínsecos do produto são importantes, como também aqueles aspectos subjetivos e pessoais deverão ser considerados. A qualidade para atingir e proporcionar a satisfação total do cliente, deverá proporcionar ao produto não só seus aspectos físicos-químicos, mas também sua embalagem, orientação para o uso, imagem e todas as características associadas ao produto.

Segundo BATALHA(1997), a qualidade de um produto agroalimentar, tem duas características marcantes, que são os parâmetros e exigências de qualidade que são ocultas (normas e regulamentos sanitários), e a importância dos padrões de qualidade de apresentação, ou representação, para a decisão de compra do produto.

Assim, pode ser que um produto que seja perfeito do ponto de vista da qualidade porém não seja desejado pelo consumidor, levando-se em consideração aspectos como sabor, forma, textura, beleza, estética, etc.

Segurança e qualidade são duas dimensões inseparáveis em todas as fases da cadeia agroalimentar, entretanto, ao longo desta cadeia, existem percepções diferentes sobre o significado da qualidade e da segurança. Estes aspectos, dependem mais da cultura e do conhecimento de todos, do que de leis severas e rigorosas ações de inspeção governamental.

A gestão da qualidade depende da participação consciente e voluntária de todos os envolvidos para que os ganhos sejam otimizados e usufruídos por todos. Isso depende da conscientização e da capacitação para aplicação de boas práticas de manufatura e de higiene em toda a cadeia.

Um alimento seguro pode ser definido como aquele que não apresenta um risco significativo para a saúde, enquanto que gestão, ou controle, da segurança pode ser definida como o conjunto de todas as condições e medidas planejadas e implementadas de forma sistemática, através de toda a cadeia agroalimentar, que geram confiança na insignificância do risco de prejuízo à saúde na ingestão do alimento.

Um alimento de qualidade é aquele que, de maneira consciente, atende às necessidades do consumidor em termos de conveniência, de propriedades organolépticas, funcionais, nutritivas e de higiene; e que respeita a legislação pertinente e informa o consumidor quanto aos cuidados e modos de preservação, preparo e ingestão.

Segundo BATALHA(1997), as especificidades da Qualidade no sistema agroalimentar são:

- A qualidade do produto final depende da qualidade ao longo de toda a cadeia alimentar;
- No final (na ponta) da cadeia agroalimentar predomina a avaliação subjetiva da qualidade, ou seja, a qualidade percebida pelo consumidor;
- A segurança é um aspecto fundamental da qualidade e ambas estão sujeitas ao controle de órgãos públicos.

De acordo com BATALHA(1997), em relação à primeira especificidade, faz-se necessária a coordenação das ações, que influem na qualidade final, ao longo de toda a cadeia, e também a conscientização de que a gestão da qualidade de uma unidade de produção deve transcender os limites da mesma.

Em relação à segunda especificidade, faz-se necessário avaliar a qualidade percebida pelo consumidor, identificar a qualidade esperada pelo mesmo e desdobrar os requisitos de qualidade ao longo de toda a cadeia e internamente à empresa em questão. Em relação aos aspectos de segurança e de controle oficial da qualidade, é relevante o conhecimento sobre o que define a segurança para o produto em estudo e a aplicação da gestão da segurança

No caso do Brasil, os produtos agroalimentares estão sujeitos a normas e fiscalizações dos seguintes órgãos governamentais: Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (legislação sanitária para produtos *in natura* de origem animal ou vegetal, produtos de origem animal processados e bebidas); Ministério da Saúde (legislação sanitária para produtos de origem vegetal processados, aditivos e coadjuvantes de tecnologias de fabricação, pesticidas e resíduos, embalagens e materiais em contato com o alimento); INMETRO - Instituto nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (que atua na área de metrologia legal para alimentos e bebidas em geral); e o Ministério das Minas e Energia que, em conjunto com o Ministério da Saúde, atua na legislação sanitária de águas minerais.

4.4 Embalagens

Conforme SANTOS & CASTRO(1998), a embalagem de alimentos pode ser considerada um influente veículo de comunicação, isto é, o elo de ligação entre os agentes produtor e consumidor.

A embalagem vem acompanhando, rapidamente, as exigências determinadas pelo mercado consumidor, ao desempenhar vários papéis que transcendem aqueles com a finalidade de proteger, promover, transportar e/ou identificar um produto.

Nos canais de distribuição denominados auto-serviço, são encontrados diversos tipos de embalagens, para facilitar o armazenamento, a reposição e a disposição dos produtos nas gôndolas, atender às exigências do público consumidor, no tocante à oferta de unidades de consumo, e causar um impacto visual atraente e integrado ao cenário do ponto de venda.

Segundo GERSHMAN (apud SANTOS & CASTRO-1998), a embalagem é um elemento que tem a faculdade de posicionar o produto para enfrentar concorrentes, estabelecer segmentos de consumidores, criar ou reforçar a imagem do produto, aumentar o lucro, a distribuição, a linha de produtos ou para avaliar o impacto de um bem no mercado de consumo, sendo portanto, um fator que proporciona a diferença entre vários produtos da mesma categoria, permitindo uma competitiva participação no mercado entre os diversos concorrentes.

Conforme NARAYANAN (apud SANTOS & CASTRO - 1998), a embalagem é destacada como uma das influentes peças promocionais sobre o comportamento do consumidor, em relação à tomada de decisão pela aquisição ou não do bem. Por intermédio deste veículo de comunicação, o produto adquire identidade própria. A embalagem confere ao conteúdo uma personalidade que representa a imagem do produto, de forma condizente com seu posicionamento no mercado.

Segundo SANTOS & CASTRO(1998), cabe enfatizar as funções básicas que estão relacionadas à proteção física do conteúdo durante as fases que incluem o período de armazenagem, transporte e manuseio do produto, ao suprimento físico das unidades de consumo, viabilizando o processo da comercialização, bem como àquelas voltadas, especificamente, para o sistema de troca e venda.

A troca de mensagem entre produtor/produto/consumidor, via embalagem, permitirá a formação de novos conceitos e significados, que podem dar origem a reações positivas, caso o conjunto de informações contidas nas embalagens se apresente de maneira clara, objetiva e ao alcance do entendimento do consumidor.

Conforme SANTOS & CASTRO (1998), faz-se necessário termos uma visão sistêmica das embalagens, onde segundo BERTALANFFY (1977), o sistema vem a ser um conjunto de partes ou elementos interdependentes (diversificadas relações entre si) em um determinado ambiente e que forma um todo unitário.

Dentro desta visão, a embalagem pode ser compreendida como um veículo capaz de organizar um sistema de comunicações, pois tem a faculdade de produzir informações (*inputs*), que são posteriormente, transformadas em decisões (*outputs*).

A embalagem sendo configurada como um sistema aberto de comunicação, pode ser considerada um subsistema do nosso sistema socioeconômico, pois representa a existência do produto, indispensável na cadeia de consumo contemporâneo.

Ainda segundo SANTOS & CASTRO (1998), a realização da abordagem sistêmica permite identificar a interdependência entre os elementos componentes na embalagem, bem como as complexas relações existentes entre as partes do sistema.

O conhecimento das relações de interdependência entre os vários agentes presentes no sistema, propicia a união de produtores e consumidores num regime de parceria, na produção e comercialização de produtos alimentícios.

Por intermédio da atuação do profissional de *marketing*, a embalagem passa a funcionar como o elo de ligação entre os interesses da empresa (ambiente interno) e dos consumidores (ambiente externo). Na figura 3, apresentamos a embalagem como sistema de comunicação aberto.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO
Pesquisa e desenvolvimento		Clientes
Produção		Legislação
Marketing		Fornecedores
Aquisições		Concorrência
Controle e Finanças		Universidade

Fonte - BORONI, Mário (1975).

Figura (03) - O sistema embalagem

Conforme SANTOS & CASTRO (1998), a embalagem de alimentos contém diversificado de informações (legais, promocionais, mercadológicas, etc) através das quais é mantido um canal de comunicações com o consumidor. Partindo do conceito de sistema, podemos visualizar as embalagens de acordo com cada um dos grupos a seguir:

4.4.1 - Grupo estética

a) Externo

- **Desing e criatividade:** o desenho e a elaboração estrutural da embalagem estão relacionados com os avanços tecnológicos da indústria gráfica. A disposição racional/equilibrada dos elementos permanentes e ocasionais confere à embalagem beleza física atraente e geradora de emoções.

- **Appel / apelo visual:** a atração que a embalagem pode exercer no consumidor é atentamente observada no ambiente físico dos canais de distribuição. Esse apelo promocional não deixa de ser um dos indutores para a compra por impulsos.

b) Interno

- **Dinâmica e expectativa :** a própria estrutura física da embalagem oferece uma noção de movimento e gera certa expectativa. Refere-se ao emprego de técnicas gráficas avançadas, necessárias na indústria alimentar, cuja norma é a busca pela diferenciação e pela sobrevivência.

4.4.2 - Grupo conveniência

- **Unidade de consumo:** é um elemento promocional que recebe forte influência dos aspectos culturais e demográficos (constituição familiar) de determinadas sociedades, que atribuem à embalagem certo valor social, em virtude da sua praticidade de uso.

- **Preço/visibilidade:** é um dos elementos componentes do composto de *marketing*. Relaciona-se às estratégias de *marketing* adotadas para definir o posicionamento do produto no mercado. A idéia que o consumidor tem sobre preço conveniente está atrelada à imagem acerca do produto e à sua relevância no momento da compra.

- **Finalidade e aplicação:** decorrem da definição do conceito e da composição de um produto estabelecidos por legislação própria. Influenciam-se pelo significado atribuído ao produto pelo consumidor, quanto à sua relevância em dietas alimentares, que valorizam, por exemplo uma alimentação saudável.

- **Código de barras:** um fator de conveniência que contribui para a eficácia do processo da comercialização, proporciona uma linguagem padronizada, segurança no recebimento, controle de estoque e gerenciamento de preços, facilita a identificação de mercadorias e permite a comunicação computadorizada.

4.4.3 - Grupo informações essenciais

- **Composição :** tem estreita relação com os aspectos legais. É a partir da menção dos ingredientes que integram os produtos que o consumidor pode iniciar um processo de escolha.

- **Finalidade:** a finalidade de um produto é decorrente da sua definição e apresenta forte vínculo com o aspecto legal. Por exemplo, a existência no comércio de produtos dietéticos cujo conceito não está claramente definido tem prejudicado o consumidor na escolha e emprego adequados desses produtos em dietas.

- **Peso/quantidade** : o estabelecimento de um sistema de padronização para este item não deixa de ser a aplicação de uma medida que objetiva proteger o consumidor quando analisa alternativas oferecidas pelo mercado. Embalagens com peso ou volume padronizados facilitam a disposição e apresentação dos produtos nas gôndolas dos supermercados.
- **Preço/presença** : está relacionado com as questões legais e com as estratégias de *marketing* sobre o posicionamento do produto. O preço tem reconhecida importância como elemento promocional. Conseqüentemente, é de vital importância para o funcionamento eficiente do processo de *marketing*.
- **Marca e fabricante**: mantêm estreita relação com o estabelecimento de estratégias de *marketing*. A marca impressiona profundamente o consumidor e concorre de maneira decisiva para a sua posição no mercado.
- **Validade**: seu estabelecimento está relacionado com as normas legais vigentes, que exigem sua presença na embalagem, a fim de que possa haver um consumo seguro dos produtos industrializados. O tempo de vida útil do produto é determinado pelo produtor.
- **Preparo e uso do produto**: a impressão desses elementos é uma determinação legal. A sua apresentação é influenciada pela cultura de uma determinada sociedade. Os atributos do produto ficam evidenciados através de uma linguagem que está associada à prática de hábitos alimentares, bem como ao estilo de vida adotado.

4.4.4 - Grupo informações educativas

- **Integridade do produto:** elemento previsto na legislação vigente. A manutenção da integridade do produto relaciona-se com o ato de protegê-lo de agressões físicas, químicas e climáticas, bem como das flutuações de temperatura no ponto-de-venda.
- **Reciclagem:** é identificada na embalagem através de símbolos/dizeres. Relaciona-se com as medidas estratégicas de *marketing* ao permitir a formação de uma imagem sobre a empresa em questão quanto à possibilidade de reciclagem.
- **Valor nutritivo:** esse elemento é importantíssimo na formação da estratégia de *marketing*, pois dele depende o posicionamento do produto no mercado. Seus atributos são ressaltados para diferencia-lo dos demais que com ele concorrem no mesmo segmento de mercado.
- **Recomendações de uso:** informação educativa que decorre da aplicação de normas legais sobre a composição, finalidade e prazo de validade do produto. O formato do rótulo, por exemplo, deve ser adequado para apresentar informações, através de linguagem clara/objetiva e com uso efetivo pelo consumidor.

4.4.5 - Grupo informações promocionais

a) Permanentes

- **Material/formato:** esses elementos são influenciados pela evolução da indústria alimentar. Estão vinculados aos avanços tecnológicos e às exigências econômicas que estimulam a concorrência no mercado e que exigem do setor de embalagem um intenso dinamismo.

- **Preço:** reforça-se, por oportuno, a sua reconhecida importância para o funcionamento eficiente do composto de *marketing* e por ocasião da adoção das medidas de estratégia e *marketing* e posicionamento do produto no mercado, como já foi mencionado anteriormente, no grupo Informações Essenciais.

- **Composição:** além de ser um elemento considerado essencial, seu emprego nas embalagens dos produtos alimentícios pode ser relacionado com a estratégia de *marketing* que se queira adotar. O emprego desse apelo promocional é uma forma de serem ressaltados os atributos de um produto.

- **Unidade de consumo:** mantém forte relação com as exigências estabelecidas pelos canais de distribuição, principalmente pelos auto-serviços. Tem sido intensamente explorada a questão do valor social da embalagem, atribuído pelo consumidor, em virtude da reconhecida praticidade que ela oferece por ocasião do consumo do produto.

- **Marca:** além de ser um elemento essencial, ressalta-se que a marca impressiona profundamente o consumidor e concorre de maneira decisiva para sua posição no mercado, conforme especificado no grupo Informações Essenciais.

b) Ocasionais

- **Receitas e dicas:** a impressão desses elementos, associada ao emprego de cores e apelos visuais, revela uma estreita relação com a adoção de estratégias mercadológicas, com vistas a atingir consumidores com um perfil de comportamento diferenciado, ávidos por informações que indiquem o melhor aproveitamento do produto.

- **Logotipo e cores:** esses elementos estão intimamente ligados às estratégias de *marketing* adotadas. São fatores que, além de estabelecer, podem reforçar a imagem da empresa no mercado. É através do emprego de sinais que o consumidor pode atribuir um significado, uma simbologia ao produto.

- **Figuras/símbolos:** são elementos que representam apelos tipicamente promocionais, porém o seu emprego está vinculado às exigências legais vigentes.

Conforme SANTOS & CASTRO (1998), a permuta entre os elementos constituintes da embalagem de alimentos, mostra com clareza a existência de relações interdependentes entre os vários elementos envolvidos, que afetam a sua elaboração, bem como geram impactos no meio ambiente por ocasião do processo de comercialização dos bens de consumo.

Na figura 4, apresentamos graficamente os elementos constituintes dos níveis intermediário e externo do modelo sistêmico.

NÍVEL INTERMEDIÁRIO	NÍVEL EXTERNO
Tecnologia - área de produção e P&D, análise e fomento	Política órgãos – normativos e fiscalizadores
Estratégia <i>Marketing</i> /Posicionamento – segmento de mercado, preço, produto, promoção, equipe de vendas e distribuição	Sociedade – legisladores, empresas e grupos sociais
Canais de Distribuição/Comercialização – localização da área de vendas, colocação na gôndola e outros locais de exposição	Economia - demanda e concorrentes, universidades
Consumidor - compra, preparo e consumo	Cultura - educação, etnia, religião, demografia, hábitos

Fonte - SANTOS & CASTRO (1998)

Figura (04) - Modelo sistêmico de embalagem

Quanto ao nível intermediário, SANTOS & CASTRO(1998), consideram que a pesquisa e o desenvolvimento levam à análise e fomento do aperfeiçoamento de técnicas empregadas na área de produção. O emprego de técnicas avançadas favorece o estabelecimento de medidas que conduzam ao posicionamento do produto no mercado.

Segundo FERREIRA (apud SANTOS & CASTRO - 1998), a adoção de estratégias pela empresa, que demonstrem uma preocupação com os desejos do consumidor e as tendências do mercado a longo prazo, objetiva buscar uma posição de vantagem competitiva, seja ela mercadológica (rede de distribuição) ou tecnológica.

Segundo SANTOS (apud FARINA), o conhecimento quanto ao entendimento de cada responsável da cadeia agroalimentar sobre o consumidor final, é de suma importância para o funcionamento adequado do processo como um todo.

O mesmo se aplica no caso dos profissionais envolvidos na elaboração da embalagem de alimentos. Nas fases de compra, preparo e consumo do produto, o consumidor busca na embalagem informações para satisfazer necessidades, desejos e expectativas.

A troca estabelecida entre o consumidor e a linguagem veiculada pela embalagem de alimentos é que conduz ao fortalecimento do processo da comunicação, surgindo como resultado a formulação de ricas informações para o aperfeiçoamento do processo de comercialização.

Quanto ao nível externo, SANTOS & CASTRO (1998), consideram que a formulação da política pública afeta, diretamente, todas as fases de elaboração da embalagem de alimentos, constatando-se desta forma, a existência de órgãos normativos e fiscalizadores, que constituem dois grandes grupos responsáveis pela aplicação e observância das normas públicas. Segundo BICK (apud SANTOS & CASTRO - 1998), a existência da legislação sobre embalagem e rotulagem de alimentos visa a proporcionar o emprego de uma linguagem padronizada entre os fabricantes de alimentos e embalagens, usuários e órgãos do governo, com o objetivo de defender o consumidor.

4.5 Competitividade:

Segundo FARINA(1999), para um país integrado à economia global, a competitividade internacional é necessária para evitar a estagnação e o declínio econômico, tornando-se um objetivo de política inquestionável.

Competitividade não tem uma definição precisa, compreende tantas facetas de um mesmo problema que dificilmente se pode estabelecer uma definição ao mesmo tempo abrangente e útil.

Do ponto de vista das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados concorrentes ou em novos mercados.

A sustentabilidade implica em que essa posição seja consistente com a realização de lucros não negativos, portanto, a competitividade passa a ser uma medida de desempenho das firmas individuais.

Conforme KENNEDY (apud FARINA - 1999), a evolução da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho.

Custos e produtividade são indicadores de eficiência que explicam em parte a competitividade.

No entanto, inovação em produto e processo para atender adequadamente demandas por atributos específicos de qualidade exigidos por consumidores ou clientes também explicam um desempenho favorável, que se não prescinde de custos e produtividade, podem ser elementos determinantes na preservação e melhoria das participações de mercado.

Conforme FARINA(1999), a evolução da participação de mercado reflete a competitividade passada, decorrente de vantagens competitivas já adquiridas. Reflete, ainda, a adequação dos recursos utilizados pela empresa aos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participa e que podem combinar de maneira diferente variáveis tais como preço, regularidade de oferta, diferenciação de produto e lançamento de novos produtos.

A capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, *marketing* e recursos humanos determinam a competitividade futura, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

Segundo FARINA(1999), na atualidade faz-se necessário governar a transação vertical com o objetivo de viabilizar a estratégia de concorrência horizontal, isto é, governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Essa governança pode ser obtida por meio de sistemas de preço, quando o produto tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores.

Caso contrário, a governança adequada pode exigir a elaboração de contratos em que sejam predefinidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmio por resultados.

Por esse motivo, a capacidade de coordenação vertical torna-se elemento constituinte tanto da competitividade estática quanto da competitividade dinâmica.

É essa coordenação que permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro.

Para FARINA(1999), a competitividade das empresas é o resultado de políticas públicas e privadas, individuais e coletivas, e não depende apenas da excelência de sua gestão.

Quanto à competitividade dos sistemas agroindustriais, FARINA(1999), destaca que intervenções setoriais geram efeitos sistêmicos e, tendem a gerar intervenções involuntariamente sistêmicas, justificando-se portanto, adotar sistemas agroindustriais específicos como unidade de análise da competitividade. Desta forma, o que está em jogo é o desempenho de um sistema e não de uma firma individual. Ocorre que os sistemas são formados por segmentos que podem exibir diferentes graus de dependência mútua.

Segundo FARINA(1999), poder-se-ia aplicar para o sistema agroindustrial brasileiro um conceito geral de competitividade, baseado na afirmação de KRUGMAN (apud FARINA-1999) de que a competitividade das nações é um conceito vazio, primeiro porque são as empresas e não as nações que competem nos mercados e, segundo, porque nenhuma nação pode ser competitiva em todos os mercados a tempo todo.

Desta forma, para estender o conceito de competitividade das firmas para os sistemas, segundo FARINA(1999), é preciso admitir que:

1. O segmento como um todo pode ser capaz de sobreviver no mercado ainda que várias de suas firmas não o sejam;
2. Os segmentos de um determinado sistema podem apresentar graus distintos de competitividade e, portanto, pode ocorrer que um ou mais segmentos de um sistema nacional ou regional reduzam sua participação relativa nos mercados, sendo substituídos por importações;
3. Dependendo do grau de especificidade dos ativos envolvidos nas transações entre os segmentos, podem-se formar sistemas regionais que irão competir entre si nos mercados consumidores nacionais ou internacionais, gozando de níveis diferenciados de competitividade;
4. Dentro de um mesmo segmento podem-se formar grupos estratégicos.

De acordo com ZYLBERSZTAJN & FARINA (1997), a formação de grupos estratégicos pode ser iniciada pela estratégia bem sucedida de uma firma individual que coordena um sistema próprio, por meio de contratos formais ou informais, a que denominamos de subsistema estritamente coordenado.

O processo de imitação das estratégias bem sucedidas pode resultar em um grupo estratégico que adota estruturas de governança semelhantes, logo, é importante identificar estratégias individuais bem sucedidas a fim de estar bem informado a cerca das inovações e tendências de mudança.

Segundo BARRIGA(1995), a produtividade é parte importante do desenvolvimento da competitividade e, sem dúvida, um dos aspectos que requer maior atenção por parte dos empresários, pois é nela que se encontra a chave para melhorar as possibilidades de competir com êxito nos mercados nacionais e internacionais.

Ainda conforme BARRIGA(1995), na produtividade são considerados os resultados dos esforços organizacionais e pessoais, associados com a produção, a utilização e/ou entrega de produtos e serviços. Está implícita no conceito a necessidade de estabelecer formas de medida a produtividade.

Para tanto, precisa-se ter métodos quantitativos e qualitativos, dependendo de quais resultados se queira conhecer: de tarefas estruturadas e repetitivas ou de tarefas criativas, abstratas e não-repetitivas. À medida que aumenta a complexidade de uma atividade se torna mais difícil estabelecer indicadores quantitativos, porque influi nela maior número de variáveis, muitas exógenas à própria atividade.

Na maioria das definições de produtividade são incluídas variáveis como rentabilidade, eficiência, tecnologia, inovação e condições de trabalho. A medição da produtividade deverá ser feita, dentro do possível, por meio de índices ou de relações entre duas coisas quantificáveis, permitindo conhecer a trajetória produtiva de uma empresa.

Deve-se destacar que, na quase totalidade dos casos de medição, a importância do fator humano é fundamental, sendo esta, com frequência, a variável de maior incidência nos resultados de produtividade. Isto torna especialmente relevantes os programas de educação e capacitação dos trabalhadores, uma vez que sem a adequada preparação da mão de obra não serão alcançadas as metas de produtividade que tornam a empresa competitiva.

Aspecto importante na análise da produtividade diz respeito aos conceitos de eficiência e eficácia. O primeiro relaciona o produto obtido com os insumos utilizados e os custos de obtenção desse produto, relação esta possível de ser quantificada.

A eficácia é um conceito mais qualitativo, pois indica o grau em que a organização alcança seus objetivos. Nela influem mais os aspectos institucionais e de gestão da empresa e a relação desta com seu ambiente.

Conforme BARRIGA(1995), quando se considera a produtividade do ponto de vista da capacidade competitiva da empresa, há um fator de grande relevância, a qualidade, inseparável da produtividade.

Isto é especialmente significativo para o comércio internacional e sua importância cresce, gradualmente, nos mercados locais. Outro aspecto, é que a produtividade tem também relação com a qualidade das condições de trabalho, pois estas influem na motivação dos trabalhadores e na identificação deles com a empresa para torná-la mais produtiva e, portanto mais competitiva.

Ainda segundo BARRIGA(1995), a tecnologia é fator determinante da competitividade, pois ela compreende o estudo e a racionalização da produção, vinculados especialmente aos processos ou aos métodos que transformam os insumos em produtos.

A tecnologia pode ser desenvolvida na própria empresa ou adquirida de outras, estando seu valor relacionado com a aplicação que se faz dela para a geração de riquezas ou o melhoramento da qualidade de vida.

A tecnologia pode influenciar positivamente a forma de pensar e de trabalhar e requer alto investimento nas pessoas, exigindo esforço especial de capacitação, treinamento e, com freqüência, reorganização dos sistemas e das equipes de trabalho. Isto faz com que a aplicação de novas tecnologias dependa mais da aceitação das mudanças por parte das pessoas que a utilização do que do montante de investimentos que representam.

Esta situação é especialmente significativa na produção agropecuária, em que as tradições estão tão fortemente arraigadas, que, com freqüência, se convertem em verdadeira barreiras à mudança.

À medida que a tecnologia melhora a produtividade das empresas, influi também na capacidade destas para competir. Há casos em que o uso de uma tecnologia é condição para ascender (conquistar posições) nos mercados pela qualidade dos produtos com ela obtidos e que são requisitos para efetuar transações comerciais.

De acordo com SILVA & BATALHA (1999), a competitividade em agronegócios necessita de um enfoque sistêmico, onde um sistema é compreendido por dois aspectos: uma coleção de elementos e uma rede de relações funcionais, as quais atuam em conjunto para o alcance de algum propósito determinado.

Em análises do desempenho de sistemas não é incomum a identificação de problemas que, embora aparentes apenas em determinado componente, tenham sua origem em outros componentes remotamente localizados no espaço ou no tempo.

Especificamente para os sistemas de comercialização de carne bovina, os problemas de qualidade dos produtos nos balcões dos supermercados podem ter sido causados pela adoção de sistemas de criação pecuária inadequados, ou ainda por práticas inadequadas realizadas nos frigoríficos.

Segundo SILVA & BATALHA (1999), o enfoque sistêmico do produto é guiado por cinco conceitos chaves, que são:

1. **Verticalidade** - isto significa que as condições em um estágio são provavelmente influenciadas fortemente pelas condições em outros estágios do sistema;
2. **Orientação por demanda** - a idéia aqui é que a demanda gera informações que determinam os fluxos dos produtos e serviços através do sistema vertical;
3. **Coordenação dentro dos canais** - as relações verticais dentro dos canais de comercialização, incluindo o estudo das formas alternativas de coordenação, tais como contratos, mercado aberto, etc, são de fundamental importância;
4. **Competição entre os canais** - um sistema pode envolver mais que um canal, restando à análise sistêmica de produto buscar entender a competição entre os canais e examinar como alguns canais podem ser criados ou modificados para melhorar o desempenho econômico;
5. **Alavancagem** - a análise sistêmica busca identificar pontos chaves na seqüência produção-consumo onde ações podem ajudar a melhorar a eficiência de um grande número de participantes da cadeia de uma só vez.

Conforme SILVA & BATALHA (1999), outra característica do enfoque sistêmico importante a ser considerada é que o sistema não se constitui na mera soma das partes de um todo. Assume-se que o sistema expresse uma totalidade composta dos seus elementos constituintes, tais como pecuaristas, cooperativas, frigoríficos, sindicatos, etc.

Entretanto, a noção de sistema é maior do que a soma das partes, ou seja, deve-se demonstrar que o sistema se caracteriza pelos padrões de interação das partes e não apenas pela agregação destas.

4.6 Coordenação de Cadeias Produtivas:

Considerando a existência de um grande número de agentes envolvidos em cada elo da cadeia produtiva, bem como da dificuldade encontrada para coordenar as suas relações, carecendo de uma organização hegemônica, visualiza-se esta falta de coordenação como sendo uma das principais responsáveis pela perda de competitividade das cadeias.

Uma das formas de coordenar uma cadeia produtiva é a partir da utilização de alianças mercadológicas, que segundo PEROSA(1998), podem ser definidas como um compromisso estabelecido entre os segmentos de produção, processamento e distribuição, que tem como objetivo ofertar um produto com atributos de qualidade que o diferencie dos demais disponíveis no mercado.

Conforme PIGATTO,SILVA & SOUZA (1999), a aliança pode ser definida como um empreendimento de risco numa escala que vai da simples relação de mercado, numa extremidade, à integração vertical na outra, passando por empreendimentos formais e informais.

O interesse na formação de alianças estratégicas fundamenta-se na premissa de que podem ser estabelecidos comportamentos estratégicos ao longo da cadeia que resultam em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha em detrimento daqueles ganha-perde.

Porém, o sucesso da formação de uma aliança estratégica seria definido ainda no seu início através do processo clássico de planejamento estratégico, onde buscar-se-ia responder a algumas questões relativas ao poder de barganha dos participantes, aos benefícios, aos investimentos envolvidos e aos objetivos de cada participante da cadeia.

Segundo PEROSA (apud PIGATTO,SILVA & SOUZA -1999), nas iniciativas relacionadas às alianças mercadológicas está presente um conceito amplo de qualidade, que envolve outros aspectos além de simplesmente atender exigências do consumidor final a partir de uma análise de tendências de mercado e nichos de consumo.

Estes outros aspectos estão relacionados ao ambiente que cerca a cadeia produtiva: aspectos tecnológicos, demográficos, econômicos e culturais.

Além disso, ao se falar de alianças estratégicas e comerciais ao longo de toda a cadeia produtiva, está se falando de um postura de coordenação, buscando adquirir-se competitividade para a cadeia a longo prazo, na medida em que maior número de agentes participem do processo.

Essa iniciativa é o que MORGAN & HUNT (1994), conceituaram como o fator de comprometimento. Segundo esses autores, confiança existe quando uma das partes acredita na lealdade e integridade do seu parceiro comercial.

Comprometimento existe quando os parceiros acreditam no prosseguimento do relacionamento, com o esforço mútuo de ambos para contribuir positivamente com a continuação infinita do mesmo. Estes fatores são considerados por estes autores como fatores-chave, pois encorajam as empresas a:

- trabalhar em prol da preservação dos investimentos conjuntos através da cooperação com os parceiros comerciais;
- resistir a alternativas atrativas no curto prazo em favor de benefícios de longo prazo que virão do relacionamento com os atuais parceiros;
- visualizar ações de alto risco com prudência, acreditando que seus parceiros não irão agir oportunisticamente.

A falta de um planejamento estratégico prévio é um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso da maioria das iniciativas de alianças mercadológicas iniciadas no país. Desta forma, o planejamento estratégico permite identificar antecipadamente os conflitos de interesses e apontar soluções comuns que atendam a todos os participantes.

Segundo PEROSA(1998), para que se estabeleça esse tipo de coordenação, três questões devem ser definidas *a priori*:

- o que e para quem se quer produzir;
- as regras básicas para participar de um processo integrado de produção;
- quais os benefícios a curto, médio e longo prazo advindos da iniciativa, para a cadeia como um todo e para cada segmento.

Conforme PIGATTO, SILVA & SOUZA (1999), a competitividade do agronegócio brasileiro somente poderá ser construída, em bases sustentáveis, a partir da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversais entre os agentes econômicos de uma cadeia e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais.

Além disso, a consolidação de novas tendências na economia, como a maior abertura dos mercados, e a integração entre países através de blocos econômicos, somam-se às alterações no perfil de demanda do consumidor levando a uma maior necessidade de eficiência logística e de vantagem competitiva não só das empresas mas de toda a cadeia.

Segundo FARINA & ZYLBERSZTAJN(1994), a coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informação, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado.

Para OLIVER & WEBBER(1982), a gestão desse conjunto de etapas é o que denominamos *Supply Chain Management*, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, que compreende todas as atividades ligadas ao fluxo e à transformação pela qual passam os produtos, desde a matéria-prima até o consumidor final, assim como o fluxo de informações a ela associado.

Para BOWESOX & CLOSS (1996), Gestão da Cadeia de Suprimentos é baseada na crença de que a eficiência ao longo do canal de distribuição pode ser melhorada através do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes.

Esse compartilhamento de informações levaria os agentes a entenderem mais claramente os processos dos seus clientes e fornecedores e com isso obterem maior sintonia através de ações conjuntas.

Para PIGATTO,SILVA & SOUZA (1999), parece claro que as alianças devem ser utilizadas como ferramentas de coordenação, principalmente por que conseguem promover acordos cooperativos que resultam na obtenção de vantagens competitivas para todos os agentes, e para a própria cadeia frente a outras.

Ainda para PIGATTO,SILVA & SOUZA (1999), outra ferramenta que pode trazer ganhos consideráveis para uma eficiente coordenação da cadeia é o ECR(*Efficient Consumer Response*), onde ao examinar a cadeia de suprimentos de alimentos, analisa-se a cadeia de valor ao nível dos fornecedores-distribuidores e consumidores, determinando as melhorias em custos e serviços que poderiam ser obtidos a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão.

O ECR pressupõe que haja comprometimento entre os líderes de negócio na busca do lucro através da substituição dos velhos paradigmas comerciais ganha/perde pelas alianças tipo ganha/ganha.

De acordo com PIGATTO,SILVA & SOUZA (1999), o ECR, no longo prazo, vai ter efeitos significativos na cadeia de suprimentos de alimentos, aumentando a cooperação e coordenação entre empresas independentes ou através da coordenação vertical.

4.7 Fechamento da base conceitual

Para este trabalho, buscou-se revisar conceitos ligados à formação da cadeia produtiva, inovação tecnológica, qualidade, embalagens, competitividade e coordenação de cadeias produtivas, sempre com o enfoque do agronegócio.

Quanto à cadeia produtiva, buscamos o referencial para embasar a formulação da cadeia produtiva da bovino cultura, conforme esboço apresentado na Fig. 02, página 19, onde destacamos a forma da cadeia produtiva, e as relações existentes entre seus agentes.

Outro aspecto a ser destacado, é a classificação segundo BATALHA (1997), do tipo de mercado que temos para produtos que são industrializados conforme uma *commodity*, ou seja, mercados *spot*, futuro ou *hedging*, que estão perfeitamente caracterizados nos frigoríficos pesquisados.

Já a revisão da inovação tecnológica, visa trazer à discussão o impacto que a inovação tecnológica pode causar na cadeia produtiva.

Conforme BATALHA(1997), devemos ter claro os tipos de estratégias tecnológicas adotados pelos agentes da cadeia, isto é, se os mesmos são empresas do tipo *tecnologic push* ou de *marketing pull*, fato este também destacado por POSSAS (1989).

Como este trabalho é baseado no uso de embalagem por parte dos frigoríficos, buscamos os conceitos de embalagens em produtos agroalimentares, explorando suas classificações quanto ao uso, estética, conveniência, informações (essenciais, educativas e promocionais), conforme SANTOS & CASTRO(1998).

Esta revisão possibilitou-nos traçar um paralelo do uso atual e das potencialidades a serem desenvolvidas pela indústria frigorífica.

Outro aspecto que foi destacado, é quanto à competitividade, onde buscamos os conceitos defendidos por FARINA(1999) para entender e destacar a importância do domínio e desenvolvimento da tecnologia como forma de conquista de mercado.

Estes conceitos reforçam nosso trabalho no sentido que embasam a necessidade de transformações contínuas dos processos, tanto produtivos como de industrialização.

O último aspecto a ser considerado, é quanto à coordenação da cadeia produtiva, onde interessa-nos sobremaneira a forma e o tipo de relacionamento que existe e poderá existir entre os produtores e frigoríficos.

Esta revisão nos permitiu visualizar a necessidade premente de organizarmos e ampliarmos a gestão na cadeia de suprimentos, de forma a eliminarmos aspectos como sazonalidade, falta de qualidade, falta de uniformidade do produto, e demais elementos pertinentes à produção e industrialização da carne bovina.

5- MÉTODO E PROCEDIMENTOS

5.1- Etapas da pesquisa

A partir da definição do problema de pesquisa, o primeiro passo foi a seleção da base conceitual, onde buscou-se elementos que caracterizassem cada aspecto que seria abordado na pesquisa.

Após a revisão da base conceitual, foi definido como tipo de pesquisa o estudo de multi-casos, pois conforme YIN (1994), o estudo de caso aplica-se quando deseja-se responder perguntas “como” e “por que”, que eram naquele momento os questionamentos que surgiam. Para o estudo de multi-casos, foi elaborado o guia de entrevista (anexo 03), para ser aplicado junto às empresas frigoríficas, bem como ao seus fornecedores de matéria prima.

A partir deste momento, os dados foram coletados e tabulados, com respectiva análise e comparação, conforme figuras 05 e 06.

5.2 - Casos Estudados

Como a pesquisa seria realizada sob a perspectiva dos frigoríficos e produtores, buscou-se definir como amostra da pesquisa agentes da cadeia produtiva de todos os portes, isto é, pequenos, médios e grandes, com pelo menos um produtor de cada empresa. Como não foram encontrados dados formais para que pudéssemos classificar os portes dos frigoríficos, a definição do porte de cada um foi realizada baseada no número de animais abatidos, onde consideramos de pequeno porte aqueles que abatem menos de 100(cem) animais por dia, de médio porte aqueles que abatem entre 100(cem) e 300(trezentos) animais por dia e de grande porte, aqueles que abatem mais de 300(trezentos) animais por dia.

A partir desta definição a coleta de dados foi focalizada na região Sul e Campanha do estado Rio Grande do Sul, pois historicamente são as maiores produtoras de bovinos de corte, bem como possuem um grande número de empresas frigoríficas.

Com intenção de obter-se informações de diferentes práticas de gestão, bem como, de diferentes posicionamentos face a perspectiva de mercado, foram escolhidos dois frigoríficos de grande porte, dois de porte médio e dois de pequeno porte, bem como, um fornecedor de matéria prima de cada empresa.

5.3 - Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de um guia de entrevista (anexo 03), aplicado junto ao corpo diretivo das referidas empresas e produtores, onde buscou-se em um primeiro momento obter-se informações referentes à sistemática de industrialização atual (sem o uso de cortes individuais com embalagem), bem como buscar dados à respeito das relações atuais com seus fornecedores de matéria prima.

Estes diretores das empresas, são pessoas ligadas diretamente à área de produção, onde nas empresas de grande porte entrevistamos os gerentes de produção, enquanto nas de médio e pequeno porte, foram entrevistados os proprietários.

Em um segundo momento, a partir da possibilidade do uso da embalagem no frigorífico, obteve-se informações referentes às possíveis modificações tanto no sistema de industrialização como nos relacionamentos dos agentes da cadeia produtiva.

Na entrevista levantou-se, nos frigoríficos, aspectos como tamanho da planta, capacidade de abates e exigências feitas aos seus fornecedores, enquanto que nos produtores, questionou-se quanto às suas capacidades de atendimento às exigências dos frigoríficos.

5.4 - Análise dos dados e resultados

A análise dos dados foi realizada à luz da base conceitual, onde procurou-se caracterizar cada aspecto pesquisado, contextualizando-os com os referenciais conforme apresentado no item 06 (Resultados).

Estes resultados estão apresentados em categorias baseadas no porte da empresa frigorífica, acompanhados dos resultados de seus respectivos fornecedores.

Na análise dos dados, em um primeiro momento, foi feito a caracterização do quadro atual, para em um segundo momento caracterizar o quadro futuro, visto a possibilidade de utilização de uma nova sistemática de industrialização.

6. RESULTADOS

A seguir, apresentaremos os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas nas indústrias frigoríficas, e seus respectivos produtores.

6.1 FRIGORÍFICOS DE GRANDE PORTE E SEUS PRODUTORES

A pesquisa foi desenvolvida junto a dois frigoríficos de grande porte, que serão descritos à seguir:

6.1.1 FRIGORÍFICO “A”

Este frigorífico localiza-se na região da Campanha, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 800 bovinos por dia, possuindo aproximadamente 700 empregados, com mercado direcionado para o exterior, e grandes centros populacionais do Estado e do País.

Já utiliza a embalagem individual nos cortes do traseiro, enquanto que nos demais quando no mercado interno, utiliza as embalagens recomendadas pela inspeção sanitária, ou seja, comercializa em cortes inteiros protegidos por embalagem plástica. Quando atende o mercado externo, utiliza na totalidade dos cortes embalagens individuais, normalmente do tipo à vácuo, bem como acondiciona-os em caixas de papelão que servirão como embalagens secundárias.

Com base nos conceitos de BATALHA(1997), este frigorífico pode ser classificado quanto à sistemática de comercialização, como sendo uma empresa voltada para o mercado futuro, pois aproximadamente 60% de sua produção está voltada para o mercado externo, a partir de contratos previamente estabelecidos.

Já em relação às inovações tecnológicas, conforme BATALHA(1997) e POSSAS(1989), caracteriza-se este frigorífico como sendo uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *marketing pull*, tendo em vista que suas inovações tecnológicas são desenvolvidas a partir dos desejos de sua clientela, normalmente muito exigente.

Quanto à qualidade do produto, caracteriza-se como sendo uma empresa voltada diretamente para as necessidades dos clientes, onde as exigências quanto à taxa de gordura e tamanho dos cortes, são determinantes nas exigências feitas aos produtores, de forma a obter-se um produto exatamente dentro das especificações principalmente do mercado externo.

No aspecto embalagem, este frigorífico adota sistematicamente a embalagem à vácuo como proteção primária, especialmente para os cortes de carne sem osso.

Para os cortes com osso, somente utiliza a embalagem à vácuo naqueles possíveis de serem “ripados”, ou seja, aqueles em que é possível fracionar o osso de maneira que este não perfure a embalagem. Quando a embalagem à vácuo não pode ser utilizada, esta é substituída pelo filme plástico, previamente preparado de acordo com o tamanho de cada peça ou corte.

Baseado em SANTOS & CASTRO(1998), destacamos que esta empresa atende perfeitamente as exigências legais sobre o uso das embalagens, porém, deixa de utilizá-las como forma de *marketing*, uma vez que somente o produto destinado ao mercado externo, possui embalagem capaz de identificar plenamente o produto, fornecer informações essenciais e educativas ao consumidor, da mesma forma que não utiliza-se de dispositivos promocionais aliados à embalagem.

Em relação à competitividade, podemos destacar que este frigorífico enquadra-se de maneira satisfatória no mercado da carne bovina, pois segundo FARINA(1999) a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver, e de crescer em mercados concorrentes ou em novos mercados, fato este facilmente detectado no frigorífico em questão, pois mantém relações comerciais tanto com o mercado externo, como com o mercado do centro do nosso País, portanto, sendo capaz de atender adequadamente as elevadas exigências destes.

Quanto à coordenação da cadeia produtiva, este frigorífico está voltado para as alianças mercadológicas com seus fornecedores de matéria-prima, pois incentiva e fornece a assessoria técnica aos produtores, destacando suas necessidades e importância da qualificação do produto, uma vez que exige do produtor uma determinada cobertura de gordura, bem como um peso mínimo de 260 Kg para a carcaça, a fim de obter cortes que atendam especificamente as solicitações dos compradores, especialmente os internacionais.

Nota-se um início de coordenação vertical, no momento em que estimula a formação de grupos de produtores voltados para a qualificação do produto, através do incentivo ao melhoramento genético, técnicas de pastagens e manuseio, a fim de obter não só a carne de qualidade, mas também seus subprodutos com qualidade. Este incentivo ocorre a partir da bonificação no preço e garantia de aquisição, a partir de contrato pré-estabelecido.

6.1.2 PRODUTOR “A”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região da Campanha, onde sua propriedade é de aproximadamente 1300 hectares, com um rebanho estimado em 2000 animais.

Na propriedade utiliza tanto o pasto nativo, como a pastagem, sendo que para a terminação do animal, utiliza o sistema de semi-confinamento. Procura manter o fornecimento ao frigorífico “A”, uma vez que estreitou os laços de confiança na garantia do recebimento, e obteve melhores resultados econômicos nos últimos anos.

Quanto à qualificação do seu rebanho, destaca a melhoria genética, bem como a forma de manuseio, baseado em orientações do próprio frigorífico.

No que refere-se às exigências do frigorífico, com respeito à gordura e peso, está totalmente satisfeito, uma vez que consegue atendê-las plenamente, o que tem lhe garantido bons resultados financeiros.

6.1.3 FRIGORÍFICO “B”

Este frigorífico localiza-se na região Sul, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 600 bovinos por dia, possuindo aproximadamente 600 empregados, tendo direcionamento de mercado em torno de 50% para o exterior, e 50% para a região metropolitana de Porto Alegre e região Sul.

Também já utiliza a embalagem individual nos cortes do traseiro, enquanto que nos demais, segue as recomendações da inspeção sanitária, ou seja, comercializa em cortes inteiros protegidos por embalagem plástica.

Quando atende o mercado externo, utiliza na totalidade dos cortes embalagens individuais, do tipo à vácuo, bem como acondiciona-os em caixas de papelão que servirão como embalagens secundárias.

Ainda baseado em BATALHA(1997), pode-se classificar este frigorífico, quanto à sistemática de comercialização, como sendo uma empresa voltada para o mercado futuro, pois como 50% de sua produção está voltada para o mercado externo, utiliza os contratos previamente estabelecidos.

Já em relação às inovações tecnológicas, a partir das indicações de BATALHA(1997) e POSSAS(1989), este frigorífico pode ser visto como uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *technologie push*, tendo em vista que busca através de pesquisas, desenvolver inovações tecnológicas, com a finalidade de conquistar novos mercados.

Da mesma forma que o outro grande frigorífico, em relação à qualidade do produto, temos uma empresa voltada diretamente para as necessidades dos clientes, onde as exigências quanto à taxa de gordura e tamanho dos cortes, são determinantes nas exigências feitas aos produtores, de forma a obter-se um produto exatamente dentro das especificações principalmente do mercado externo, como por exemplo a necessidade de fornecer um filé *mignon* com no mínimo 3 libras de peso, o que somente é obtido com carcaças com mais de 250Kg.

No aspecto embalagem, este frigorífico praticamente adota somente a embalagem à vácuo como proteção primária, especialmente para os cortes de carne sem osso.

Para os cortes com osso, também utiliza a embalagem à vácuo naqueles possíveis de serem “ripados”.

Quando a embalagem à vácuo não pode ser utilizada, esta é substituída pelo filme plástico, previamente preparado de acordo com o tamanho de cada peça ou corte.

Este frigorífico, além de atender as especificações legais e sanitárias no que tange às embalagens, está iniciando um processo de qualificação das mesmas, na medida em que está desenvolvendo uma marca própria, com uma destacada importância para as embalagens de seus produtos. Baseado em SANTOS & CASTRO(1998), verificamos que esta empresa já está procurando incluir nas embalagens, além das informações essenciais, informações educativas, especificamente quanto à integridade do produto e recomendações do uso, o que somente valoriza estes produtos.

Da mesma forma que o outro grande frigorífico, em relação à competitividade, visualiza-se a capacidade de conquista de novos mercados, bem como, da capacidade de mantê-los, apesar da forte concorrência do setor.

Talvez este frigorífico seja um inovador em tratando-se de coordenação da cadeia produtiva, pois o mesmo está desenvolvendo uma parceria eficiente e fortemente solidificada com seus fornecedores de matéria-prima, uma vez que através de garantias de preço e volume de comercialização, reduziu seu universo de fornecedores para aproximadamente 100 produtores, que são assistidos pelos técnicos do frigorífico, tanto na genética animal, como no manejo e transporte, garantindo qualificação no produto final. Este acompanhamento ao produtor continua inclusive até o momento do abate, quando trocas de informações balizam os futuros procedimentos no momento da produção.

6.1.4 PRODUTOR “B”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região Sul, onde sua propriedade é de aproximadamente 1000 hectares, com um rebanho estimado em 2000 animais.

Na propriedade utiliza a pastagem, sendo que para a terminação do animal, utiliza o sistema de semi-confinamento.

Sua comercialização está totalmente direcionada para o frigorífico “B”, uma vez que faz parte da parceria desenvolvida pelo frigorífico, onde a partir das orientações dos técnicos do frigorífico, desenvolve suas atividades, tendo como resposta tanto a garantia de recebimento, como valorização do seu produto.

Quanto à qualificação do seu rebanho, destaca a melhoria genética, bem como a forma de manuseio, baseado em orientações do próprio frigorífico.

No que refere-se às exigências do frigorífico, não preocupa-se muito, pois como existe o trabalho em conjunto, sua produção está totalmente direcionada e adequada à todas exigências feitas por parte do frigorífico.

6.2 FRIGORÍFICOS DE PORTE MÉDIO E SEUS PRODUTORES

6.2.1 FRIGORÍFICO “C”

Este frigorífico localiza-se na região Sul do nosso Estado, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 200 animais por dia, bovinos e ovinos, possuindo aproximadamente 50 empregados, direcionado exclusivamente para o mercado interno, especificamente na região Sul.

Somente utiliza a embalagem individual nos cortes do traseiro quando solicitado pelos compradores, enquanto que nos demais cortes utiliza as embalagens recomendadas pela inspeção sanitária, ou seja, comercializa em cortes inteiros protegidos por embalagem plástica.

Com base na classificação de BATALHA(1997), quanto à sistemática de comercialização, consideramos este frigorífico como sendo uma empresa voltada para o mercado *spot* pois suas transações resolvem-se em um único momento, são praticamente estanques.

Se formos avaliar os aspectos das inovações tecnológicas, baseado nas indicações de BATALHA(1997) e POSSAS(1989), percebemos este frigorífico como sendo uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *marketing pull*, tendo em vista que suas inovações tecnológicas são desenvolvidas a partir unicamente dos desejos de sua clientela.

Quanto à qualidade do produto, temos uma empresa voltada especificamente para as necessidades dos clientes, onde destaca-se a exigência quanto à taxa de gordura, porém sem uma justificativa técnica à respeito da mesma.

Quando este frigorífico faz uso da embalagem, normalmente à pedido dos compradores, utiliza como proteção primária dos cortes sem osso a embalagem à vácuo, sendo que para os demais, atende unicamente as exigências da inspeção sanitária, ou seja, utiliza o filme plástico previamente preparado de acordo com o tamanho de cada peça ou corte. Este procedimento é utilizado tanto para carnes do dianteiro, como para a costela.

Baseado em SANTOS & CASTRO(1998), verificamos que esta empresa atende unicamente as exigências legais sobre o uso das embalagens, porém, deixa de utilizá-las como forma de *marketing*, uma vez que não difunde sua marca pelo visual do produto, perdendo oportunidade de sedimentar suas qualificações e características.

Quanto à competitividade, podemos destacar que este frigorífico enfrenta grande dificuldade no mercado em que está inserido, uma vez que não detectamos nenhum dispositivo capaz de garantir tanto comercialização como produção, estando a empresa sujeita à flutuação direta do mercado regional.

No aspecto coordenação, esta empresa ainda trabalha na sistemática tradicional, isto é, praticamente ela não ocorre, porque não possui parceiros para o fornecimento de matéria-prima, uma vez que somente o preço pago é o atributo considerado nas suas transações, tornando os fornecedores infiéis, isto é, fornecem àquela empresa que melhor oferta fizer. Neste caso, o atributo peso é muito valorizado, sem contudo, qualificar o produto, uma vez que o fator a ser considerado é somente o relacionado com o ganho de capital.

6.2.2 PRODUTOR “C”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região Sul, onde sua propriedade é de aproximadamente 1000 hectares, com um rebanho estimado em 1500 animais.

Na propriedade utiliza pasto nativo e pastagem. Sua comercialização está direcionada preferencialmente para o frigorífico “C”, uma vez que tem obtido bons resultados financeiros, com certas garantias no pagamento.

Quanto à qualificação do seu rebanho, destaca a constante busca da melhoria genética, bem como melhoria na forma de produção e manuseio .

Quanto às exigências dos frigoríficos, tem procurado atendê-las, de forma que possa manter relativo ganho de capital, baseado no retorno mais rápido do valor investido.

6.2.3 FRIGORÍFICO “D”

Este frigorífico localiza-se na região da Campanha do nosso Estado, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 250 animais por dia, bovinos ou ovinos , possuindo aproximadamente 60 empregados, direcionado exclusivamente para o mercado interno, especificamente na região da Campanha e Centro do nosso Estado.

Utiliza embalagem individual nos cortes do traseiro, enquanto que nos demais cortes utiliza as embalagens recomendadas pela inspeção sanitária, ou seja, comercializa em cortes inteiros protegidos por embalagem plástica.

Quanto à sistemática de comercialização, este frigorífico pode também ser considerado como uma empresa voltada para o mercado *spot* pois suas transações resolvem-se em um único momento, não possuindo contratos pré-estabelecidos.

Quanto às inovações tecnológicas, este frigorífico pode ser visto como uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *marketing pull* , tendo em vista que suas inovações tecnológicas são desenvolvidas a partir unicamente dos desejos de sua clientela.

Da mesma forma que o outro frigorífico de porte médio, no aspecto qualidade do produto, temos uma empresa voltada especificamente para as necessidades dos clientes, onde destaca-se a exigência quanto à taxa de gordura, porém sem uma justificativa técnica à respeito da mesma.

Em relação à embalagem, este frigorífico utiliza como proteção primária dos cortes sem osso a embalagem à vácuo, sendo que para os demais (cortes do dianteiro e costela), atende as exigências da inspeção sanitária, ou seja, utiliza o filme plástico previamente preparado de acordo com o tamanho de cada peça ou corte.

Podemos verificar que esta empresa além de atender exigências legais sobre o uso das embalagens, começa a utilizar-se das embalagens para difundir seus produtos, pois possui posto de vendas direto ao consumidor, onde além de comercializar o produto, repassa informações aos consumidores no que refere-se a forma de manuseio, forma de preparo, valores nutricionais e demais características dos produtos.

No que refere-se à competitividade, podemos destacar que este frigorífico enfrenta perfeitamente a sua concorrência, conquistando mercado, solidificando sua marca e produto.

Apesar de estar bem postado mercadologicamente, não desenvolve uma coordenação formal, trabalhando também na sistemática tradicional, ou seja, ainda não possui parceiros fixos para o fornecimento de matéria-prima, sendo seu único atrativo o preço pago ao produtor.

6.2.4 PRODUTOR “D”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região da Campanha, onde sua propriedade é de aproximadamente 800 hectares, com um rebanho estimado em 1000 animais.

Na propriedade utiliza a pastagem, sendo que para a terminação do animal, utiliza o sistema de semi-confinamento. Sua comercialização não está direcionada para um frigorífico específico, porém ultimamente tem fornecido para o frigorífico “D”, uma vez que este tem oferecido uma boa condição de pagamento.

No que refere-se à qualificação do rebanho, destaca a importância da melhoria genética.

Quanto às exigências do frigorífico, não preocupa-se muito, pois tem facilmente conseguido atendê-las, o que não tendo que modificar a forma de trabalho desenvolvida até então.

6.3 FRIGORÍFICOS DE PEQUENO PORTE E SEUS PRODUTORES

6.3.1 FRIGORÍFICO “E”

Este frigorífico localiza-se na região Sul do nosso Estado, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 70 bovinos ou 250 ovinos por dia , possuindo aproximadamente 35 empregados, sendo seu mercado direcionado exclusivamente para supermercados locais e açougues de periferia.

Somente utiliza a embalagem individual nos cortes do traseiro quando solicitado pelos compradores (normalmente os supermercados), enquanto que nos demais cortes utiliza as embalagens recomendadas pela inspeção sanitária, ou seja, comercializa em cortes inteiros protegidos por embalagem plástica.

Observando a sua sistemática de comercialização, e considerando os conceitos de BATALHA(1997), classificamos este frigorífico como sendo uma empresa voltada para o mercado *spot* pois suas transações resolvem-se em um único momento.

Com seu baixo poder de investimento, no aspecto inovação tecnológica, podemos considera-lo com um seguidor, isto é, a partir do sucesso da inovação na concorrência é que a mesma passa a ser adotada.

De certa forma, conforme BATALHA(1997) e POSSAS(1989), este frigorífico não deixa de ser visto como uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *marketing pull*, tendo em vista que suas inovações tecnológicas são desenvolvidas a partir unicamente dos desejos de sua clientela.

Se observarmos sob o ponto de vista da qualidade do produto, este frigorífico não desenvolve nenhum programa de qualificação, estando voltado unicamente para especificações impostas pelo mercado, tais como gordura, tamanho dos cortes, etc, sem contudo, ter embasamento técnico do por que destas exigências.

A embalagem utilizada, para os cortes sem osso é a embalagem à vácuo, sendo que para os demais (cortes do dianteiro e costela), atende as exigências da inspeção sanitária, ou seja, utiliza o filme plástico previamente preparado de acordo com o tamanho de cada peça ou corte.

Levando em consideração as referencias de SANTOS & CASTRO(1998), verificamos que esta empresa atende unicamente as exigências legais sobre o uso das embalagens, perdendo a oportunidade de qualificar seu produto com a utilização da mesma.

Quanto à competitividade, verificamos que por se tratar de empresa de pequeno porte, sem poder de investimento, está sujeita às oscilações do mercado local, onde as grandes redes de supermercados abastecem-se de frigoríficos maiores, restando-lhes pequenos mercados e açougues, onde o volume de comercialização não muito expressivo.

Quanto a coordenação da cadeia produtiva, este frigorífico não apresentou nenhuma atividade que indicasse existência deste aspecto, isto é, não desenvolve nenhum tipo de coordenação com seus fornecedores.

6.3.2 PRODUTOR “E”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região Sul, onde sua propriedade é de aproximadamente 800 hectares, com um rebanho estimado em 700 animais.

Na propriedade utiliza a pastagem e o pasto nativo, sendo que no momento da terminação do animal, procura mante-lo na pastagem.

Sua comercialização está baseada na oferta da melhor forma de pagamento e de preço, pois no seu entendimento a comercialização independe de fidelidade de fornecimento, devendo importar somente os lucros que o produtor pode obter.

Quanto à qualificação do seu rebanho, procura obter melhores matrizes, a fim de garantir melhores resultados futuros.

No que refere-se às exigências do frigorífico, tem procurado atender, pois fornecendo gado gordo como lhe é solicitado, consegue obter melhor resultado financeiro, pois o gado pesará mais, e por conseqüência custará mais.

6.3.3 FRIGORÍFICO “F”

Este frigorífico localiza-se na região da Campanha do nosso Estado, com uma planta frigorífica com capacidade de abater até 60 bovinos ou 200 ovinos por dia , possuindo aproximadamente 30 empregados, sendo seu mercado direcionado exclusivamente para supermercados locais e açougues de periferia.

Da mesma forma que o outro frigorífico de pequeno porte, utiliza a embalagem individual nos cortes do traseiro somente quando solicitado pelos compradores (normalmente os supermercados), enquanto que nos demais cortes utiliza as embalagens recomendadas pela inspeção sanitária.

Quanto a sua sistemática de comercialização, este frigorífico também pode ser considerado como uma empresa voltada para o mercado *spot* pois suas transações, também resolvem-se em um único momento.

Igualmente ao seu companheiro de categoria, no aspecto inovação tecnológica, podemos considera-lo como um seguidor. Também pode ser visto como uma empresa com estratégia tecnológica do tipo *marketing pull*, considerando que suas inovações tecnológicas são desenvolvidas a partir unicamente dos desejos de sua clientela e já testadas pela concorrência..

Quanto à qualidade do produto, este frigorífico também não desenvolve nenhum programa de qualificação, estando voltado unicamente para especificações impostas pelo mercado, e da mesma forma, não tem embasamento técnico do por que destas exigências.

A embalagem utilizada, para os cortes sem osso é a embalagem à vácuo, sendo que para os demais (cortes do dianteiro e costela), atende as exigências da inspeção sanitária.

Do mesmo modo que o outro frigorífico pequeno, verificamos que esta empresa atende unicamente as exigências legais sobre o uso das embalagens, também perdendo a oportunidade de qualificar seu produto com a utilização da mesma.

No aspecto competitividade, repete-se o ocorrido com o outro frigorífico, ou seja, por ser de pequeno porte, sem poder de investimento, está diretamente sujeito às oscilações do mercado local.

Quanto a coordenação da cadeia produtiva, também este frigorífico não apresentou nenhuma atividade que indicasse existência deste aspecto.

6.3.4 PRODUTOR “F”

Este produtor, tem sua propriedade localizada na região da Campanha, onde sua propriedade é de aproximadamente 800 hectares, com um rebanho estimado em 600 animais.

Na propriedade utiliza a pastagem e o pasto nativo, sendo que para a terminação do animal, procura dentro do possível utilizar somente a pastagem. Sua comercialização também está direcionada pelo preço e forma de pagamento, não possuindo nenhuma espécie de contrato ou acordo para exclusividade de fornecimento.

Quanto à qualificação do seu rebanho, destaca a necessidade de constante evolução, a fim de obter maior lucratividade na produção. No que refere-se às exigências dos frigoríficos, procura atender-las com a finalidade de receber uma bonificação na condição tanto de preço como de pagamento.

QUADRO COMPARATIVO DOS FRIGORÍFICOS						
FRIGORÍFICOS	GRANDES		MEDIOS		PEQUENOS	
ASPECTOS	A	B	C	D	E	F
Uso de embalagem em cortes individuais	Somente nos cortes do traseiro	Somente nos cortes do traseiro	Somente nos cortes do traseiro quando solicitado pelos clientes	Somente nos cortes do traseiro	Somente nos cortes do traseiro quando solicitado pelos clientes	Somente nos cortes do traseiro quando solicitado pelos clientes
Sistemática de comercialização	Do tipo mercado futuro	Do tipo mercado futuro	Do tipo mercado <i>spot</i>	Do tipo mercado <i>spot</i>	Do tipo mercado <i>spot</i>	Do tipo mercado <i>spot</i>
Inovação tecnológica	Do tipo <i>marketing pull</i>	Do tipo <i>technology push</i>	Do tipo <i>marketing pull</i>	Do tipo <i>marketing pull</i>	Do tipo <i>marketing pull</i>	Do tipo <i>marketing pull</i>
Qualidade do produto	Programa de qualidade desenvolvido a partir do mercado externo	Programa de qualidade desenvolvido a partir do mercado externo	Voltada para as solicitações dos clientes locais	Voltada para as solicitações dos clientes locais	Sem programa definido, procurando atender desejos do consumidor	Sem programa definido, procurando atender desejos do consumidor
Tipos de embalagens	Para cortes sem osso ou com osso ripada - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho do corte	Para cortes sem osso ou com osso ripada - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho do corte	Para cortes s/ osso - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho da peça	Para cortes s/ osso - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho da peça. Utiliza como forma de informação	Para cortes s/ osso - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho da peça	Para cortes s/ osso - à vácuo Demais cortes - filme plástico no tamanho da peça
Coordenação da cadeia produtiva	Início de coordenação vertical	Desenvolve coordenação com os produtores	Ainda não desenvolve atividade deste tipo	Ainda não desenvolve atividade deste tipo	Ainda não desenvolve atividade deste tipo	Ainda não desenvolve atividade deste tipo

Figura 05

Fonte - Resultado de pesquisa

QUADRO COMPARATIVO DOS PRODUTORES						
PRODUTORES	GRANDES		MÉDIOS		PEQUENOS	
ASPECTOS	A	B	C	D	E	F
Técnica de criação	Pasto nativo, pastagem e terminação em sistema de semi-confinamento	Pastagem, com terminação em sistema de semi-confinamento	Pasto nativo e pastagem.	Pastagem, com terminação em sistema de semi-confinamento	Pasto nativo e pastagem, com terminação preferencialmente em pastagem	Pasto nativo e pastagem, com terminação quando possível em pastagem
Fidelidade no fornecimento	A partir de laços de confiança baseados na garantia de recebimento	Total a partir de convênio com o frigorífico em troca de assistência técnica	Preferencialmente para o mesmo frigorífico, considerando bom retorno econômico com garantia de recebimento	De acordo com a melhor oferta para a compra	De acordo com o melhor preço e forma de pagamento	De acordo com o melhor preço e forma de pagamento
Qualificação do rebanho	A partir da melhoria genética, e forma de manuseio	A partir de melhoria genética, forma de manuseio com orientação do frigorífico	A partir da melhoria genética e forma de manuseio	A partir da melhoria genética	A partir de melhores matrizes	A partir de melhores matrizes
Quanto às exigências dos frigoríficos	Atende perfeitamente	Atende perfeitamente	Procura atender para manter ganho de capital	Atende perfeitamente	Atende perfeitamente	Atende perfeitamente

Figura - 06

Fonte - Resultado de pesquisa

6.4 CARACTERIZAÇÃO DO QUADRO ATUAL

6.4.1 - DOS FRIGORÍFICOS:

A partir das informações acima, colhidas junto aos frigoríficos e produtores, verifica-se que a cadeia produtiva da bovino cultura de corte ainda trabalha com a carne como se fosse uma *commodity*, uma vez que a qualificação do produto, não é uma constante junto a todos os frigoríficos.

Como podemos observar, somente os grandes frigoríficos que direcionam sua produção para o mercado externo, é que estão imbuídos na qualificação do produto a partir da diferenciação.

Estes frigoríficos vislumbram agregação de valor na diferenciação, enquanto que os demais, ainda possuem a visão de que a qualificação por meio de cortes individuais antes de agregar valor ao produto, é mais uma despesa a ser contabilizada.

Observa-se, que alguns agentes da cadeia, utilizam algum tipo de embalagem, mais por determinação sanitária, do que por vontade própria.

Conforme informações colhidas, praticamente na totalidade dos casos, a embalagem à vácuo é a mais utilizada para cortes de carne sem osso, ou cortes com osso que possibilitem ripagem, enquanto que para os demais cortes com osso, utiliza-se a embalagem plástica com tamanho adequado para cada peça.

Verifica-se um início de coordenação na cadeia, a partir da iniciativa dos grandes frigoríficos, de formar alianças de fornecimento com determinados produtores, onde a partir de assistência técnica do frigorífico, estes produtores passam a fornecer produtos mais qualificados, uniformes, e com alto rendimento de carcaça, revertendo bonificação tanto para os produtores, como para os frigoríficos, que a partir desta iniciativa começam a desenvolver a sua marca própria.

Para os demais agentes, frigoríficos médios e pequenos, a coordenação praticamente não existe, uma vez que seus fornecedores de matéria-prima não são fieis aos frigoríficos, já que são atraídos unicamente pelo valor pago, não tendo nenhum outro motivo para manter um elo de ligação com os mesmos.

Nas relações com os produtores, verifica-se um perfeito entendimento dos grandes frigoríficos a respeito do porque de suas exigências quanto à peso e gordura do produto, enquanto que os demais, não demonstraram domínio do assunto, destacando somente que suas exigências estão relacionadas com as solicitações de mercado, sem argumentação técnica qualquer.

6.4.2 - DOS PRODUTORES:

Em relação aos produtores, observa-se que a produtividade está associada à técnica de produção, onde aqueles que deixaram de produzir em pasto nativo, possuem uma produtividade maior.

Com exceção dos produtores que fornecem para os grandes frigoríficos, os demais preocupam-se em atingir basicamente o peso exigido, a fim de obter um resultado econômico satisfatório.

Em momento algum, junto aos produtores, verifica-se a visão de que a qualificação do produto a partir da diferenciação no frigorífico, pode reverter em vantagens para os mesmos, já que para fornecimento, os fatores preponderantes são os valores e as garantias de recebimento.

6.5 - ANÁLISE DO QUADRO FUTURO NA PERSPECTIVA DOS AGENTES

A partir dos dados colhidos, visualiza-se algumas conseqüências advindas do uso da nova sistemática de industrialização, isto é, industrialização em cortes individuais e embalados, diretamente nos frigoríficos.

A primeira conseqüência perfeitamente visível, é a rapidez de adaptação que tanto frigoríficos como produtores apresentam na adequação de suas estruturas de industrialização e maneira de produção, uma vez que a grande maioria dos frigoríficos já utiliza de alguma forma a tecnologia da embalagem, bem como os produtores destacam que podem atender facilmente quaisquer solicitação por parte dos frigoríficos.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito à agregação de valor por parte também dos produtores, fato este percebido a partir dos dados do frigorífico "B", que por estar com sua produção voltada para o mercado externo, extremamente exigente quanto a qualidade, faz parcerias com seus fornecedores de matéria-prima, bonificando-os nas condições de pagamento e no valor do produto, o que caracteriza a agregação do valor.

Portanto, com a nova sistemática temos uma qualificação do produto final, que para ser atingida necessita de matéria prima também de qualidade, proporcionando uma valorização do produto fornecido.

Esta qualificação necessitará de um avanço na coordenação da cadeia, uma vez que se fará cada vez mais necessário a troca de informações técnicas, entre os frigoríficos e produtores, com a intenção de obter-se produtos realmente diferenciados, que serão valorizados gerando por consequência agregação de valor ao produto final.

7- CONCLUSÃO

O enfoque dado à este trabalho possibilitou-nos a caracterizar tanto a sistemática de produção como a de industrialização da carne bovina nas regiões Sul e Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que traçamos um paralelo tanto entre os frigoríficos de pequeno, médio e grande porte, como com seus fornecedores de matéria prima.

A partir dos objetivos propostos, identificamos a forma de industrialização atual, bem como as possíveis transformações decorrentes das mudanças sugeridas no trabalho, ou seja, comercialização de carne bovina a partir dos frigoríficos em cortes individuais e embalados.

Como verifica-se no quadro comparativo dos frigoríficos, quanto ao uso de embalagem em cortes individuais, praticamente todas as empresas já utilizam esta técnica, diferenciando-se apenas que enquanto as de grande porte utilizam-se desta sistemática para valorizar seu produto e marca, as demais empresas pesquisadas o fazem somente para atender ou solicitações específicas dos clientes ou para atender especificações sanitárias.

No aspecto sistemática de comercialização, também visualiza-se diferenças marcantes entre as empresas de grande porte e as demais, pois enquanto as de grande porte direcionaram suas produções para o mercado externo (mercado futuro), as demais estão totalmente direcionadas para o mercado regional ou local (mercado spot).

Já em relação a inovação tecnológica, pode-se verificar que somente uma empresa adota a visão direcionada para a tecnologia do produto, empresa esta que está preocupada com a sedimentação de sua marca no mercado externo e interno, a partir principalmente da diferenciação do produto.

A qualificação do produto no contexto pesquisado é um aspecto importante nas empresas voltadas para o mercado externo, enquanto que nas demais, a qualificação ainda é algo a ser desenvolvido, pois não demonstraram possuir ou desenvolver nenhum programa específico de qualificação.

Em relação aos tipos de embalagens utilizadas, verificou-se que este elemento atende somente os aspectos sanitários, não explorando o potencial de marketing, uma vez que não observa-se nenhum tipo de preocupação em desenvolver embalagens com melhor apelo visual, ou até mesmo informativo ao cliente.

Identifica-se algumas características marcantes quanto à coordenação da cadeia produtiva, onde os frigoríficos tornam-se agentes fundamentais no processo, uma vez que será à partir de suas iniciativas que a produção será direcionada para a qualificação.

Nas duas empresas de grande porte, encontra-se um processo de coordenação vertical em pleno funcionamento e outro em implantação, enquanto que nas demais empresas a coordenação ainda não é explorada como poderia.

Quanto aos produtores rurais, que são os fornecedores da matéria prima, observa-se que na técnica de criação estão abandonando o pasto nativo, para adotar ou pastagem ou sistema de semi-confinamento. Em todos os entrevistados, verifica-se uma preocupação com a melhoria genética, com alguns diferenciais, pois enquanto os produtores que fornecem para os grandes frigoríficos além de preocuparem-se com a genética dos animais, preocupam-se também com as formas de manuseio, devidamente orientados pelos frigoríficos, os demais produtores concentram suas atenções ao ganho de peso dos animais, que é o fator determinante para a valorização do seu produto.

Visualiza-se que a cadeia produtiva da bovino cultura de corte, deverá evoluir a partir da aplicação da nova sistemática, com embalagens adequadas para cada tipo de corte, etiquetas, informações ao consumidor e demais atributos relativos a diferenciação do produto, tendo em vista que da mesma forma que o mercado externo recompensa os grandes frigoríficos pela qualidade de seus produtos, o mercado interno certamente recompensará todos os agentes da cadeia, a partir das garantias de qualidade, sanidade e procedência que os produtos passarão a ter, garantindo a agregação de valor ao produto final.

Este trabalho enfocou somente dois agentes da cadeia, os frigoríficos e os produtores, sendo relevante novas pesquisas junto aos demais agentes, tais como atacadistas e varejistas, procurando radiografar de uma forma mais completa as relações existentes, bem como as transformações que poderão ocorrer, na cadeia produtiva como um todo.

8. Bibliografia

- BARRIGA, C. Tecnologia e competitividade em agronegócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.º 4, p. 83-90, out./dez. 1995.
- BATALHA, M.O., *Gestão Agroindustrial*. - Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATALHA, M.O, *As cadeias de produção agroindustriais: um perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas* - Revista de Administração - USP, Vol 30, n.º 4 - São Paulo, 1995.
- BERTALANFFY, L.V. *Os progressos realizados na teoria geral dos sistemas*. Teoria dos Sistemas. 3.ed. Petrópolis, Vozes, 1977.
- BICK, L.F.A. A legislação brasileira sobre embalagem e rotulagem de alimentos. In: IV Congresso Brasileiro de Embalagem. São Paulo, 1986. São Paulo, Associação Brasileira de Embalagem, 1986. P.151.
- BORONI, M. O sistema embalagem. *Embalagem Vende*. v.2, n.º 5, p.84-6, 1975
- BOWERSOX, D. J. & CLOSS, D. J. *Logistical management : the integrated suply chain process*. New York, McGraw-Hill, 1996.
- CARDOSO, E.G., *A cadeia produtiva da pecuária bovina de corte*. CampoGrande, EMBRAPA-CNPGC, 1994. 1.reimp. 17p. (EMBRAPA CNPGC). Documentos, 49.
- CROSBY, P. B. *Quality is free*. New York, New American Library, 1979.
- DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução na administração*. São Paulo, Marques, Saraiva, 1989.

- FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. *Gestão & Produção*, São Paulo, v.6, n.º3, p. 147-61, dez. 1999.
- FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total*. São Paulo, Makron Books, 1994.
- FERREIRA, A.R.M. A indústria de embalagens no Brasil: uma abordagem de análise setorial e planejamento estratégico. São Paulo, 1992. [Dissertação de Mestrado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FVG.] p.33-4, 161-63.
- GARVIN, D. A. *What does product quality really mean?*. New York, Sloan Management Review, p. 24-34, Fall, 1984.
- GERSHMAN, M. , *Packaging: positioning tool of de 1980s*. Management Review, v.76, p. 36-8, 1987.
- ISHIKAWA, K. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. 2.ed., Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- JURAN, J.M. *Quality control handbook* . New York, McGraw-Hill, 1974.
- KRUGMAN, P. The current case for industrial policy. In : SALVATORE, D. *Protectionism and World Welfare*. Cambridge : Cambridge University Press, 1993.
- LANBIN.J.J., *Le marketing stratégique*. Paris, França, McGraw-Hill, 1991.
- MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, p.20-38, july 1994.
- MORVAN, Y. *Fondementes d'economie industrielle.* Paris: Economica, 1988.

- NARAYANAN, P.V. *Packaging - advertising-markenting*. Packaging India. P.13-7, dez./jan. 1991.
- OLIVER, R.K. & WEBBER, M.D. Supply-Chain Management: logistics catches up with strategy. OUTLOOK, 1982.
- PEROSA, J.M.Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. *II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares* - PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
- PEROSA, J.M.Y. Coordenação e Competitividade na Cadeia Carne Bovina. In : Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 36, 1998. Poços de Caldas. Anais...Brasília, Suprema, 1998, p. 429-440.
- PIGATTO, G., SILVA, A.L., SOUZA FILHO, H.M. Alianças Mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. *II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares* - PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
- POSSAS, M.L., *Em direção a um paradigma microdinâmico: a Abordagem neo-schumpeteriana* , In: AMADEO, E(Org.), *Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico*, São Paulo, Marco Zero ,1989.
- SANTOS, R.C., CASTRO, V.M.F. Uma proposição sistêmica para o desenvolvimento de embalagens. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas, v. 38, n.º 2 : 26-35, Abr./Jun., 1998.
- SILVA, C.A.B., BATALHA, M.O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. *II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares* - PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

- YIN, R.K. *Case Study Research*. London, Sage Publications, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. & FARINA, E. Agri-System Management : Developments and Limitations of Concept. Paper presented at the *First Brazilian Workshop of Agri-Chain Management*, FEA/Ribeirão Preto/USP, 10-11 de novembro de 1997.

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1 - Portaria N.º 145, de 1.º de Setembro de 1998.

SECRETARIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA

O SECRETÁRIO DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto na Portaria Ministerial n.º 304, de 22 de abril de 1996, alterada pela Portaria Ministerial n.º 350, de 21 de Junho de 1996, e;

Considerando o disposto na Portaria DAS n.º 142, de 23 de dezembro de 1997, que submeteu à consulta pública o Projeto de Portaria, objetivando incrementar o programa de distribuição de carne bovina e bubalina no comércio de distribuição e varejista;

Considerando todas as sugestões emanadas das representações de classe dos produtores, dos estabelecimentos de abate e industrialização, dos varejistas e consumidores, resolve:

Art. 1.º- Incrementar o Programa de Distribuição de Carne Bovina e Bubalina co Comércio Varejista, previamente embaladas e identificadas, instituindo a obrigatoriedade da desossa ou fracionamento dos cortes secundários do traseiro e do dianteiro, destinados a estabelecimentos de distribuição e varejo.

Parágrafo único- Os cortes obtidos com o fracionamento do traseiro e do dianteiro, tradicionalmente comercializados com ossos, poderão continuar sendo comercializados desta forma, desde que embalados, identificados e acondicionados em containers apropriados e devidamente aprovados para a finalidade, atendidos os demais requisitos da Portaria Ministerial n.º 304, de 22 de abril de 1996, e das Portarias DAS n.º 89 e 90, de 15 de Julho de 1996.

Art.2.º- O Programa deverá ser incrementado de forma gradativa, iniciando-se pelos Municípios mencionados nas Portarias SDA n.º09, de 15 de julho de 1996, n.º 135 de 4 de novembro de 1996, n.º 36 de 30 de abril de 1997 e n.º77 de 5 de agosto de 1997, acrescidos dos municípios de Belo Horizonte, Poços de Caldas em Minas Gerais e Jequié na Bahia.

Parágrafo único- O prazo para a implantação da obrigatoriedade da desossa e do fracionamento tratada no Art.1.º da presente Portaria, nos municípios mencionados no Art.2.º, é de 120 dias após a publicação da presente Portaria, e o prazo final para a instituição dessa obrigatoriedade nos demais municípios da União é de 30 de agosto de 2000, permanecendo, para esses, as exigências quanto à temperatura, etiqueta de identificação e, se for o caso, embalagem dos grandes cortes.

Art.3.º- A adesão de outros municípios poderá se dar a qualquer tempo por decisão das Prefeituras, que ficam também responsáveis, através dos órgãos competentes, pela fiscalização sobre o transporte e comercialização, nos termos da legislação vigente.

Art.4.º- Para os estabelecimentos que aderirem ao programa torna-se facultativo o fracionamento dos cortes secundários do traseiro e do dianteiro dos bovinos e bubalinos em grandes peças, desde que a entrega aos estabelecimentos varejistas se faça nas condições definidas no Parágrafo Único do Art.1.º.

Art.5.º- Os estabelecimentos de abate, entrepostos de carnes e derivados e as fábricas de conserva sob o regime do Serviço de Inspeção Federal localizados em outros municípios não previstos no Art.2.º, que já dispõem de instalações adequadas e aprovadas para as atividades de corte e desossa, que distribuem carnes desossadas aos estabelecimentos varejistas, poderão aderir de imediato no programa, mediante comunicação formal no Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal - DIPOA.

Parágrafo único- Os demais estabelecimentos, sob inspeção Estadual ou Municipal, conforme as competências estabelecidas pela Lei n.º 7889, de 23 de novembro de 1989, que atendem o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas e Fabricação, poderão igualmente aderir ao programa, mediante Termo de Compromisso firmado às respectivas autoridades municipais ou estaduais, que avaliarão as condições técnicas dos mesmos, assegurando a real capacidade e manutenção dos parâmetros de temperatura das carnes exigidos pela Portaria Ministerial n.º 304/96.

Art.6.º- Os estabelecimentos varejistas que desejarem a transformação para entreposto de carnes, com vistas à habilitação para a realização do fracionamento e desossa para adesão ao programa, deverão requerer autorização, bem como estarem de acordo com a Portaria Ministerial n.º 368/97, que aprovou o Regulamento Técnico sobre condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Elaboradores/industrializadores de Alimentos, e cumprirem o Código de Posturas Municipais, além das condições mencionadas no Parágrafo único do Art. 5.º.

Art.7.º- Dar início à segunda fase do aperfeiçoamento das práticas de comercialização de carne, como elemento fundamental de introdução de um Programa de Resposta Eficiente ao Consumidor (REC), bem como para garantir aos clientes compradores de Cortes Técnicos, o direito às informações detalhadas sobre as especificações de origem, instando as entidades de representação das indústrias da carne e dos varejistas, para que juntas, no prazo máximo de 180 dias, apresentem o anteprojeto do novo Padrão de Cortes Técnicos a ser publicado como Livro de Cortes de Carnes do Brasil, em substituição à Portaria SIPA n.º 5 de 8 de novembro de 1988.

Art.8.º- Fixar janeiro do ano 2000 para a implantação da Tipificação de Carcaças, como sistema de referência qualitativo, para a remuneração dos animais no abate.

Parágrafo único- As entidades de representação nacional dos pecuaristas e dos estabelecimentos de abate, poderão, se assim desejarem, propor e coordenar os estudos para o aperfeiçoamento da legislação pertinente.

Art.9.º- Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ENIO ANTONIO MARQUES PEREIRA.

9.2 Anexo 2 - RESUMO DA PORTARIA 145/98, DE 01.09.98

PRODUTOS (a Portaria é específica para produtos resfriados)	VAREJO (açougues, supermercados, distribuidoras)	ESTABECIMENTOS COM INSPEÇÃO SANITÁRIA (matadouros, entrepostos de carnes, fábricas de conservas)
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ■ QUARTO TRASEIRO ■ DIANTEIRO ■ TRASEIRO SERROTE 	Não recebe	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, etiqueta lacre, pode estar pendurada em ganchos
<ul style="list-style-type: none"> ■ COXÃO ■ LOMBO ■ PONTA DE AGULHA ■ DIANTEIRO SEM PALETA ■ PALETA 	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, embalagem, etiqueta lacre, acondicionado em caixas (não pode ser pendurada em ganchos)	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, etiqueta lacre, pode estar pendurada em ganchos
<ul style="list-style-type: none"> ■ PORÇÕES COM OSSO (costela ripada, dianteiro ou traseiro serrado, chuleta, osso buco, etc.). ■ CORTES SEM OSSO (filé mignon, acém, bife do vazio, etc.) 	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, identificação (rótulo), embalagem, acondicionado em caixas	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, identificação (rótulo), embalagem, acondicionados em caixas
<ul style="list-style-type: none"> ■ MIÚDOS 	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, embalagem e identificação (se for embalagem coletiva devem ter carimbo a fogo em cada miúdo, se embalagem e identificação individual dispensa carimbo a fogo), acondicionados em caixas	Recebe Condições: temperatura máxima de 7.°C, embalagem e identificação (se for embalagem coletiva devem ter carimbo a fogo em cada miúdo, se embalagem e identificação individual dispensa o carimbo a fogo), acondicionados em caixas

9.3 Anexo 3 - Guia de Entrevista

1) QUESTIONÁRIO PARA O FRIGORÍFICO

1.1) IDENTIFICAÇÃO

1.1.1) Razão Social -

1.1.2) Endereço -

1.1.3) Quantidade de funcionários -

1.1.4) Capacidade de abates da planta frigorífica -

1.1.5) Nível de abates atuais -

1.2) QUADRO ATUAL

1.2.1) EM RELAÇÃO AOS SEUS FORNECEDORES DE MATÉRIA

PRIMA:

1.2.1.1) Qual a idade mínima exigida do bovino a ser abatido ? Por quê ?

1.2.1.2) Qual o peso mínimo exigido ? Por quê ?

1.2.1.3) Qual a taxa mínima de gordura exigida ? Por quê ?

1.2.1.4) Que outras exigências são feitas ?

1.2.1.5) De que forma é realizado o transporte do bovino, desde o campo até o frigorífico ? Este transporte é responsabilidade do produtor ou do frigorífico ?

1.2.1.6) Existe alguma diferenciação em relação ao preço pago pelo frigorífico ao produtor considerando as exigências descritas acima ?

1.2.2) EM RELAÇÃO AOS SEUS COMPRADORES:

1.2.2.1) Quais os principais compradores dos seus produtos ?

1.2.2.2) Qual é a distância média destes compradores em relação ao frigorífico ?

1.2.2.3) Por quem é realizado o transporte e a entrega da carne ?

1.2.2.4) De que forma a carne é acondicionada para o transporte ?

1.2.2.5) A forma de acondicionar a carne é alterada em função das diferentes distâncias?

1.2.2.6) Estes compradores fazem alguma exigência quanto à qualidade, textura, cor, maciez, corte ou forma de embalagem dos produtos ?

1.2.2.7) Em termos percentuais, quanto representa o acondicionamento da carne para o transporte no valor de venda ?

1.3) NOVA SISTEMÁTICA

1.3.1) O Sr. conhece a portaria 145 de 01/09/98 do Ministério da Agricultura e Abastecimento ?

1.3.2) Considerando esta portaria, que trata da distribuição de carne bovina e/ou bubalina previamente embaladas e identificadas, temos os seguintes questionamentos:

1.3.2.1) Este frigorífico embala cortes individuais de carne ? Se a resposta for negativa ir para a pergunta (1.3.2.8) se afirmativa ir para a pergunta (1.3.2.2)

1.3.2.2) Que tipos de embalagens são utilizadas ?

1.3.2.3) Para a utilização desta sistemática, quais as modificações que ocorreram nas instalações do frigorífico ?

1.3.2.4) Houve alguma alteração nas exigências feitas anteriormente aos produtores rurais? (idade, peso, taxa de gordura, etc)

1.3.2.5) Houve alguma alteração (preço de venda, tipo de transporte, qualidade do produto, etc) após o uso desta sistemática ?

1.3.2.6) Como se comportaram seus compradores em relação a esta inovação tecnológica?

1.3.2.7) Quais são seus principais fornecedores de matéria prima neste tipo de industrialização ?

1.3.2.8) Por quê este frigorífico não adota esta sistemática de produção ?

1.3.2.9) Se esta portaria passasse a vigorar nos próximos meses, em relação às instalações, em quanto tempo este frigorífico seria capaz de adequar-se ?

1.3.2.10) Quais as alterações ocorreriam nos produtos comercializados ?

1.3.2.11) Do seu ponto de vista, quais mudanças ocorreriam em relação às exigências feitas aos produtores ?

1.3.2.12) Como reagiriam seus compradores ?

2) QUESTIONÁRIO PARA OS PRODUTORES

2.1) IDENTIFICAÇÃO

2.1.1) Nome ou razão social -

2.1.2) Localização -

2.1.3) Qual o tamanho da propriedade -

2.1.4) Qual o tamanho dos seu rebanho -

2.2) PRODUTORES QUE FORNECEM PARA FRIGORÍFICOS QUE JÁ ADOTAM O CORTE COM EMBALAGEM INDIVIDUAL:

2.2.1) Qual é a quantidade média de fornecimento de bovinos aos frigoríficos durante o ano?

2.2.2) Qual é a sua sistemática de produção ? (pasto nativo, pastagem ou confinamento)

2.2.3) Utilizando este sistema de produção, quanto tempo é consumido para que seu bovino possa ser comercializado ?

2.2.4) Quais são as exigências por parte dos frigoríficos (peso, idade, taxa de gordura, etc) em relação aos bovinos no momento da comercialização ?

2.2.5) No seu entendimento, quais seriam os motivos destas exigências ?

2.3) PRODUTORES QUE FORNECEM PARA FRIGORÍFICOS QUE NÃO ADOTAM O CORTE COM EMBALAGEM INDIVIDUAL:

2.3.1) Qual é a quantidade média de fornecimento de bovinos aos frigoríficos durante o ano?

2.3.2) Qual é a sua sistemática de produção ? (pasto nativo, pastagem ou confinamento)

2.3.3) Utilizando este sistema de produção, quanto tempo é consumido para que seu bovino possa ser comercializado ?

2.3.4) Quais são as exigências por parte dos frigoríficos (peso, idade, taxa de gordura, etc) em relação aos bovinos no momento da comercialização ?

2.3.5) No seu entendimento, quais seriam os motivos destas exigências ?

2.3.6) Considerando a necessidade dos frigoríficos em adequarem seu sistema de industrialização para atenderem a portaria n.º 145 do Ministério da Agricultura e Abastecimento, que implicará nas seguintes exigências para os seus fornecedores (exigências indicadas pelos frigoríficos), de que forma e em quanto tempo o senhor conseguiria adaptar-se ?