



# **Alternativa de Estruturação da Cadeia de Valor da Ovinocultura no Rio Grande do Sul**

**João Garibaldi Almeida Viana<sup>1</sup>**  
**Jean Philippe Palma Revillion<sup>2</sup>**  
**Vicente Celestino Pires Silveira<sup>3</sup>**

## **Resumo**

O objetivo do presente trabalho foi descrever e indicar alternativas estratégicas para o aperfeiçoamento da cadeia produtiva de carne ovina de qualidade no Rio Grande do Sul utilizando-se da análise de cadeia de valor e desenvolvimento de alianças estratégicas. A pesquisa foi desenvolvida a partir do método de estudo de caso, considerando-se três organizações de apoio ao desenvolvimento da cadeia produtiva de carne ovina de qualidade no estado do Rio Grande do Sul. Algumas alternativas estratégicas emergentes dessa pesquisa envolvem: incrementar a diferenciação de produto; aumentar investimentos; desenvolver a imagem de produto com indicação geográfica. Os casos pesquisados ilustram iniciativas e estratégias importantes a serem seguidas para a estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul, fundamentalmente, vinculadas ao compartilhamento de atividades, logística de aquisições e distribuição, processamento industrial e marketing.

---

*Recebimento: 14/2/2011 • Aceite: 31/5/2012*

<sup>1</sup> Doutorando em Agronegócios - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente da Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento. E-mail: jgaribaviana@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. End: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Ciência e Tecnologia dos Alimentos. Av Bento Gonçalves, 9500, Porto Alegre, RS - Brasil. E-mail: jeanppr@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Resource Management pela University of Edinburgh, Escócia. Docente da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: vicentesilveira@sma.ufsm.br

**Palavras-chave:** cadeia de valor; ovinocultura; vantagem competitiva

## **Alternative of Structuring of the Chain of Sheep Production Value in Rio Grande do Sul**

### **Abstract**

The objective of this study was to describe and indicate strategic alternatives for the improvement of the meat quality of sheep production chain of Rio Grande do Sul using the analysis of the value chain and development of strategic alliances. The research was developed from the method of case study with three organizations to support the development of the meat quality of sheep production chain in the state of Rio Grande do Sul. In the research, some strategic alternatives emerging: increasing product differentiation, increase investment, developing the image of products with geographical indications. The cases surveyed illustrate important initiatives and strategies to be followed for the structuring of the value chain of the sheep in Rio Grande do Sul, especially related to share activities, logistics of supply and distribution, industrial processing and marketing.

**Keywords:** competitive advantage; sheep production; value chain

## Introdução

As dimensões continentais do Brasil, associadas às condições ambientais favoráveis, levam a crer que a produção ovina brasileira tem um grande potencial a ser explorado, o que tem despertado o interesse de muitos produtores rurais. A espécie apresenta-se como alternativa de exploração tanto para o pequeno, médio ou grande produtor, podendo se adaptar a diferentes sistemas de produção, desde os mais tecnificados até os mais simples (PEREZ et al., 2008).

Nos últimos dez anos, ocorreram mudanças significativas para a consolidação da cadeia produtiva da ovinocultura no Brasil. Nesse período, a atividade despertou maior atenção de governantes, técnicos e produtores, desencadeando alterações em alguns segmentos dessa atividade, tais como :a intensificação da pesquisa voltada para produção de animais e beneficiamento de seus produtos, o crescimento do nível de organização dos produtores, o aumento da absorção das novas tecnologias, a maior atuação dos agentes financeiros para facilitar o acesso ao crédito e, o aumento da demanda por produtos derivados de ovinos (SEBRAE, 2005).

A criação de ovinos no Rio Grande do Sul se destaca como importante atividade econômica e também agrega o peso da tradição cultural. Disseminada principalmente pela Metade Sul do Estado, a ovinocultura ficou marcada por períodos de progressos e crises (ARCO, 2008). A ovinocultura teve seu auge durante as décadas de 1950 e 1960 a partir dos altos preços da lã no mercado internacional e enfrentou uma grave crise na década de 1990, devido à intensa entrada de tecidos sintéticos no mercado têxtil, o que levou muitos produtores a desistir da atividade.

De acordo com Viana e Spohr (2009) houve uma diminuição do rebanho ovino e produção de lã nos municípios do Rio Grande do Sul no período de 1980 a 2007. A década de 1990 foi o período de maior decréscimo do rebanho e produção de lã, com uma taxa de variação anual de -8,33% e -8,59% ao ano, respectivamente.

Contudo, Silveira (2005) destaca alguns aspectos relevantes que ainda justificam o interesse nessa cadeia produtiva no Rio Grande do Sul: o potencial sócio-econômico da ovinocultura na região sul do estado; a tradição da atividade entre os gaúchos que desenvolveram vocação e tecnologias de produção apropriadas; a presença de recursos naturais disponíveis e ambiente favorável para a criação ovina; e, principalmente a crescente demanda por carne ovina de qualidade, que se traduz em uma oportunidade de mercado praticamente inexplorada.

De fato, os preços pagos por quilograma de cordeiro apresentaram considerável elevação na última década no estado do Rio Grande do Sul (VIANA e SOUZA, 2007), valorizando a atividade junto aos produtores: a tendência é de declínio do auto-consumo nas propriedades e da comercialização de carne ovina através de feiras e açougues, crescendo a possibilidade de comercialização em supermercados e restaurantes (NETTO, 2004). O consumo de carne ovina no Brasil ainda é restrito, 0,7 quilogramas *per capita* ano (SILVA, 2002). Porém, apesar do consumo ainda ser baixo em comparação a outros países emergentes, a oferta brasileira de carne ovina não é capaz de suprir a demanda interna.

O atendimento aos mercados, interno e externo, deve ser o principal foco daqueles que se dedicam às explorações caprina e ovina devendo culminar com o pleno atendimento e a satisfação do consumidor final. Neste contexto, conhecer as exigências dos mercados, controlar os custos de produção e estabelecer estratégias e a logística de comercialização são pontos de grande relevância para o sucesso do empreendimento (SIMPLÍCIO e SIMPLÍCIO, 2007).

Algumas iniciativas de sucesso para a agregação de valor a carne ovina são observadas no Rio Grande do Sul: i) o Programa Cordeiro Herval Premium formou um conselho que regula a oferta de carne de cordeiro de qualidade com garantia de origem na região da Serra do Sudeste (SILVEIRA, 2005); ii) o Grupo Divisa, localizado no município de Santana do Livramento, estruturou instalações de abate e comercialização de cortes diferenciados de ovinos para consumidores exigentes em qualidade e segurança alimentar; iii) os projetos do SEBRAE voltados ao desenvolvimento da ovinocultura em pólos regionais estimulam o desenvolvimento de estratégias para o aumento da produtividade, estruturação da comercialização da carne ovina e educação cooperativa.

Apesar desses esforços, ainda são limitadas as pesquisas voltadas a estudar alternativas para a organização das cadeias produtivas relacionadas à ovinocultura, principalmente em âmbito estadual. A difusão de estudos técnicos sobre a criação ovina está consolidada em todo o Brasil, entretanto, observa-se a carência de trabalhos que possibilitem inferir alternativas estratégicas a fim de estimular a cooperação dos agentes produtivos e o aumento da competitividade setorial.

De fato, o desenvolvimento sustentável desse setor depende da estruturação de arranjos organizacionais que, preferencialmente, privilegiem parcerias entre cooperativas de produção e

comercialização e abatedouros-frigoríficos e curtumes. Também é fundamental implementar programas, de forma sistemática e em consonância com os interesses dos produtores e agroindustriais, que melhorem a qualidade dos produtos oriundos da ovinocultura e favoreçam sua valorização pelo consumidor final (SIMPLÍCIO e SIMPLÍCIO, 2007).

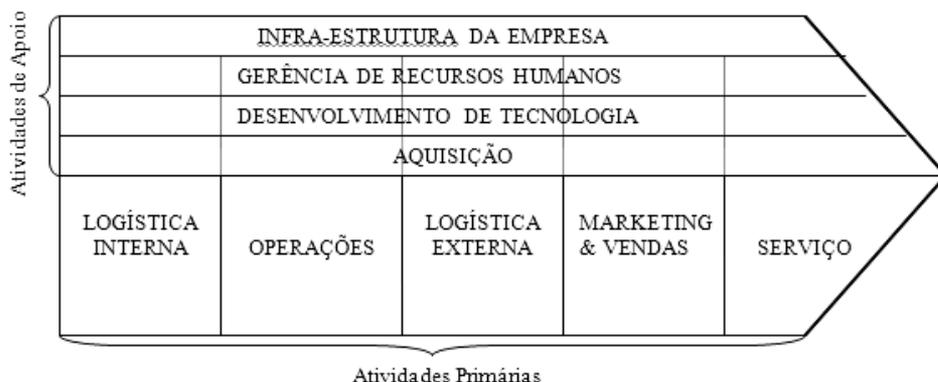
Diante dessas considerações, este trabalho tem o objetivo de descrever e indicar alternativas estratégicas para o aperfeiçoamento da cadeia produtiva de carne ovina de qualidade no Rio Grande do Sul, fundamentando-se na análise de cadeia de valor e desenvolvimento de alianças estratégicas.

O presente artigo está estruturado em cinco tópicos. Após a introdução serão apresentadas as proposições teóricas pertinentes ao estudo. O terceiro tópico traz a metodologia da pesquisa. No quarto tópico, são apresentados os estudos de caso, descritos os principais fatores limitantes e favoráveis à competitividade da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul, bem como as propostas de intervenções estratégicas a partir da consideração das iniciativas estudadas e do contexto setorial. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## **Referencial teórico**

A cadeia de valor, segundo Kaplinsky e Morris (2001), descreve toda a gama de atividades que um produto ou serviço percorre desde a concepção até a entrega ao consumidor final, envolvendo as diversas fases de produção.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa incrementa sua vantagem competitiva quando executa as atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência (PORTER, 1989).

**Figura 1:** A cadeia de valores genérica

Fonte: PORTER (1989).

A estrutura de cadeia de valor proposta por Porter (1989) (Figura 1) é constituída de atividades primárias e atividades de apoio. Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias: i) logística interna: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos; ii) operações: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final; iii) logística externa: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os clientes; iv) marketing e vendas: atividades associadas a oferecer os meios pelo qual compradores possam avaliar e comprar o produto (propaganda, fixação de preços, força de vendas, etc.); v) serviço: atividades associadas a intensificar ou manter o valor do produto. Já as atividades de apoio estão divididas em quatro categorias: i) aquisição: função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa – incluem matérias primas, suprimentos, máquinas, equipamentos, etc.; ii) desenvolvimento de tecnologia: atividades de valor que englobam procedimentos tecnológicos no processo; iii) gerência de recursos humanos: atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoal; iv) infraestrutura da empresa: série de atividades, incluindo gerência, planejamento, finanças, contabilidade, questões governamentais (PORTER, 1989).

Porter (1989) enfatiza o potencial competitivo do estabelecimento de inter-relações tangíveis e intangíveis entre

diferentes unidades produtivas<sup>4</sup>. As inter-relações tangíveis consistem no compartilhamento de algumas atividades entre as cadeias de valor de diferentes unidades produtivas. Estas inter-relações resultam em vantagem competitiva se o compartilhamento reduzir o custo ou aumentar a diferenciação dos produtos acima dos custos incidentes para operacionalizá-las. A diminuição de custos depende do impacto do compartilhamento nos “direcionadores de custo” como economias de escala, aprendizagem ou padrão de utilização da capacidade, já a diferenciação pode ocorrer em função do impacto do compartilhamento em atividades que incrementem o valor (real ou percebido) de produtos e processos.

Nesse sentido, Casarotto e Pires (1999) defendem o compartilhamento, entre diferentes organizações, de algumas funções iniciais – como o desenvolvimento de novos produtos e aquisições de matéria prima - e finais da cadeia de valor – como marketing e logística de distribuição - que normalmente não podem ser desempenhadas por empresas isoladas.

A especialização de empresas em etapas específicas da cadeia de valor pode representar um diferencial competitivo – como no caso das cadeias globais têxteis onde as empresas líderes da cadeia realizam apenas as etapas de concepção, projeto e desenvolvimento dos produtos, enquanto a etapa de produção é realizada por fábricas independentes de acordo com as especificações e padrões dos produtos determinados pelas empresas compradoras (GEREFFI, 1999).

A consolidação de inter-relações tangíveis e intangíveis entre duas unidades produtivas pode ser alcançada pela formação de alianças estratégicas. Uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum. Os parceiros procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo (EIRIZ, 2001).

Porém, Porter (1989) descreve diferentes tipos de custos para o compartilhamento de atividades entre diferentes organizações: i) o custo da coordenação, envolvendo a programação, fixação de prioridades e resolução de problemas de modo a compartilhar uma atividade; ii) o custo do comprometimento necessário para que as atividades compartilhadas sejam executadas de maneira consistente

---

<sup>4</sup> No sentido original, PORTER (1989) referia-se a unidades empresariais independentes de uma mesma corporação que exploram “tecnologias, canais e compradores comuns”. Sem sacrifício conceitual, nesse estudo propomos a inter-relações entre diferentes unidades produtivas de um mesmo setor.

pelos atores envolvidos em função do alinhamento estratégico das organizações envolvidas e; iii) o custo da diminuição da flexibilidade das organizações individuais (quando impelidas a reagir a ameaças do ambiente competitivo) decorrente da sua inserção em sistemas inter-relacionados.

Para Gereffi (1999) é fundamental a emergência de uma ou mais empresas líderes em uma cadeia de valor de maneira a estabelecer coordenação e competência nos processos produtivos em função do alinhamento dos agentes produtivos em torno de um objetivo único.

Nesse sentido, Casarotto e Pires (1999) destacam uma combinação de tipos de estratégias e políticas, definidas como *mix estratégico*, para orientar os investimentos em um dado setor: i) definição do negócio: delinear os produtos a serem desenvolvidos com base no mercado em que se deseja atuar; ii) definição da estratégia competitiva: as empresas podem competir por diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede; flexibilidade e custo, participando de uma rede de empresas flexíveis; iii) definição da estratégia de produto/mercado: decisão em manter a produção do produto atual e/ou desenvolver novos produtos em novos ou atuais mercados considerando a possibilidade de integração vertical à jusante e a montante; iv) estratégia de utilização dos meios: definição de investimentos em função do crescimento dos mercados e *market-share* e, também, das vantagens competitivas que a empresa apresenta; v) estratégia de produção: definição de nível de investimento na produção em relação à evolução do faturamento.

Já Möller e Törroren (2003) defendem que para estabelecer alianças estratégicas efetivas é fundamental explorar a criação de valor entre os parceiros buscando: i) a função de eficiência: pela manutenção dos preços e da lucratividade pela exploração de economias de escala e ação coordenada nos mercados; ii) a função de eficácia: compartilhando investimentos inovadores e; c) pelo estabelecimento de uma rede de fornecedores, instituições de pesquisa e clientes: gerando acesso a recursos estratégicos e difusão e obtenção de informações pertinentes à competitividade setorial.

## Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida a partir do método de estudos de caso, considerando-se três organizações de apoio ao desenvolvimento da cadeia produtiva de carne ovina de qualidade no estado do Rio

Grande do Sul: i) Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE) – Pólo Regional de Bovinocultura e Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra, ii) Programa Cordeiro Herval Premium e, iii) Grupo Divisa de Santana do Livramento.

No estudo de caso, o pesquisador propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos, através do uso de técnicas associadas: entrevistas, consulta a dados secundários e observação direta (YIN, 1994).

Nessa pesquisa, as três organizações de apoio ao desenvolvimento da cadeia da ovinocultura de qualidade do Rio Grande do Sul foram selecionadas para, propositadamente, evidenciar as pressuposições teóricas estabelecidas *a priori* de maneira a determinar se os conceitos e mecanismos referenciais mantêm sua robustez sob condições conflitantes (TRIVIÑOS, 1987; STERNS et al., 1998).

Um dos pressupostos desse método é o de que um fenômeno de interesse não pode ser compreendido fora de seu contexto, cujo detalhamento é fundamental para sustentar a compreensão do caso que nele se insere (STERNS et al., 1998). Nessa pesquisa, adota-se a perspectiva do aperfeiçoamento da cadeia de valor sendo fruto de inter-relações complexas entre o ambiente competitivo e institucional, as características da tecnologia envolvida e as particularidades organizacionais pertinentes ao processo.

Nesse estudo, os dados obtidos em fontes de dados secundários serão as fontes principais para a construção de um quadro analítico da dinâmica setorial, capaz de permitir a compreensão dos fatores associados ao aperfeiçoamento da cadeia de valor da ovinocultura de qualidade do Rio Grande do Sul. Essa contextualização será balizada pela estrutura analítica discutida no referencial teórico.

Inúmeras publicações especializadas na cadeia da ovinocultura, oriundas de organizações governamentais, setoriais e privadas constituíram-se numa ampla fonte de informações para a construção de uma análise crítica dos fatores favoráveis e limitantes ao aperfeiçoamento da cadeia de valor.

Os levantamentos de experiência, através de entrevistas individuais com especialistas e tomadores de decisão das instituições enfocadas, foram utilizados para reforçar percepções de causa e efeito dos fenômenos observados (YIN, 1994). O tipo de entrevista realizada - semi-estruturada - oferece a possibilidade de o entrevistado alcançar a liberdade e espontaneidade necessária à investigação: ela mantém a

presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância da contextualização dos agentes, permitindo a exploração de múltiplas dimensões do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas “de profundidade” aplicadas nos estudos de caso foram conduzidas sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico (ANEXO I), no qual o entrevistado pode expressar-se livremente sobre os tópicos abordados, de maneira a evidenciar os fatores implícitos e determinantes no fenômeno estudado (BOYD et al., 1989).

Durante a pesquisa foram entrevistados em profundidade o representante do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE) – Pólo Regional de Bovinocultura e Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra, o gerente executivo do Programa Cordeiro Herval Premium e o diretor do Grupo Divisa de Santana do Livramento. Os especialistas consultados foram gerentes de produção de três indústrias frigoríficas do Rio Grande do Sul e representantes de instituições vinculadas com o desenvolvimento da ovinocultura: Associação Brasileira dos Criadores de Ovinos (ARCO), Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio (SEAPPA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A triangulação dos dados, obtidos a partir de fontes múltiplas - vários tomadores de decisão das instituições enfocadas, assim como especialistas de organizações inter-relacionadas (instituições de pesquisa e indústrias frigoríficas) - é fundamental para a validação das conclusões do estudo de caso (WESTGREN e ZERING, 1998).

Foi realizada adotada também a observação como uma técnica de coleta de dados que permite obter informações e examinar fenômenos ou fatos de que se deseja estudar. Ao propiciar um contato mais direto do pesquisador com a realidade, a observação possibilita encontrar dados que não foram referenciados nas entrevistas ou questionários (LAKATOS e MARCONI, 1986). Dessa forma, um dos autores participou do processo produtivo (produção pecuária, processamento industrial e distribuição) da cadeia da ovinocultura de qualidade do Rio Grande do Sul a fim de discutir e complementar os resultados.

## **Resultados e discussão**

### **O Caso do Conselho Regulador Herval Premium**

Uma experiência de sucesso no estímulo a reestruturação da cadeia da ovinocultura na serra do sudeste do Rio Grande do Sul é o Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium. “O Conselho Regulador do Cordeiro Herval Premium, entidade que existe a nove anos, visa organizar a cadeia produtiva da carne ovina, proporcionando um maior ganho para todos os elos da cadeia. A principal atividade compartilhada é a venda, com isso os produtores ganham poder de barganha com o aumento da escala” (Gerente do Conselho Regulador Cordeiro Herval Premium).

Os elos da cadeia produtiva que participam do Cordeiro Herval Premium são os produtores e os distribuidores, sob a forma de uma aliança estratégica, e a indústria, sob forma terceirizada. O Conselho Regulador funciona como o coordenador das relações entre produtores e distribuidores. Os objetivos do programa são: a regularidade de abate e o fornecimento constante de carcaças de qualidade a partir de animais jovens selecionados (SILVEIRA, 2005).

Para garantir a sustentabilidade do negócio, o programa busca agregar valor a carne ovina, de forma a atender mais especificamente as preferências do consumidor. Um ponto fundamental foi o estabelecimento de um padrão de produto adequado às expectativas dos consumidores finais. Segundo o gerente executivo do Conselho Regulador Herval Premium, os integrantes do programa têm por objetivo fixar a imagem de uma criação ovina realizada em ambiente favorável, com pastagens e aguadas abundantes, proporcionando cortes com sabor diferenciado e origem controlada (DANÉS, 2006).

O Conselho fomenta a cooperação entre produtores e indústria por meio do compartilhamento de atividades em prol da diferenciação em função da melhoria das características do produto, da melhoria do nível de serviço oferecido, do aumento dos investimentos em desenvolvimento de tecnologias aplicadas e acesso a novos (ou melhores) canais de comercialização.

A aliança estratégica estabelecida garante aos produtores acesso a um canal de comercialização que permite a venda em pequena escala de produção e possibilita gerar um fluxo de renda escalonado ao longo do ano. De fato, para muitos produtores, esta oportunidade representa o maior fator de estímulo para justificar o engajamento no programa (SILVEIRA, 2005).

De outro lado, a coordenação entre os produtores, no encaminhamento de lotes maiores de animais para o abate, e de uma indústria frigorífica permite diminuir os custos processuais pelo aumento da escala de produção e pelo aumento de utilização da

capacidade produtiva. No entanto, esse compartilhamento de atividades também geram custos relacionados a coordenação e programação dos agentes. Nesse particular, o Conselho atua conjuntamente com uma empresa privada (Safra Agronegócios) que é responsável pela execução das diretrizes estabelecidas e auxilia nas estratégias do negócio.

Finalmente é importante evidenciar que os gestores do Programa percebem a necessidade de implementar estratégias adicionais para aumentar valorização da carne ovina em especial, desenvolver “campanhas de marketing, divulgando os benefícios do consumo da carne ovina para a saúde humana” (Gerente Executivo do Programa).

### **O Caso do Grupo Divisa – Santana do Livramento**

O Grupo Divisa se destaca por empreender ações locais no município de Santana do Livramento relacionadas ao abate e comercialização de carne ovina de qualidade. A estratégia do Grupo consiste em “(...) um intercâmbio entre a indústria e produtores já cadastrados, para a compra de sua produção em um raio de até 100 km. O efeito positivo é contar ambos com a segurança de (comercializar/processar) um número x de animais por mês” (Diretor do Grupo Divisa).

O compartilhamento de atividades é primordial para o Grupo Divisa; “principalmente ao tipo de mercadoria que o mercado quer, com a orientação que damos ao produtor, simplificamos nosso manejo e conseqüentemente o custo” (Diretor do Grupo Divisa). As principais ações conjuntas entre o Grupo e os produtores para a produção de um produto diferenciado são: “O biótipo do cordeiro, em quilogramas, tipo de cruzamento, período de encarneamento” (Diretor do Grupo Divisa).

O compartilhamento de atividades leva a diminuição de custos em função do aumento da escala de produção, da aceleração dos processos de aprendizagem e do aumento de utilização da capacidade da planta de processamento. O incremento na diferenciação ocorre em função da melhoria das características do produto, aumento da variedade de produtos oferecidos e melhoria do nível de serviços. Porém, a cooperação envolve custos de comprometimento necessário para que as atividades compartilhadas sejam executadas de maneira consistente pelos atores envolvidos.

O próprio Grupo Divisa é quem lidera o processo de coordenação, através do estabelecimento do mix estratégico utilizado

para orientar os investimentos do setor: definindo os produtos a serem desenvolvidos com base no mercado em que se deseja atuar e definindo a estratégia competitiva – detalhando quais produtos podem competir por diferenciação e quais devem ter ênfase no baixo custo.

Para os gestores do Grupo Divisa as estratégias para estimular a cadeia de valor da ovinocultura devem estar em torno de um processo de integração: “acreditamos que são (as estratégias) que estamos trabalhando atualmente, fazendo a recria, o engorde, o abate próprio, diversificando cortes, fazendo indústria de produtos e subprodutos, e conhecendo a fundo o nosso consumidor já que temos o controle do ponto de venda, o que nos permite dar uma atenção especial, e colocar na mesa um produto de alta qualidade, na expectativa do cliente, com segurança alimentar” (Diretor do Grupo Divisa).

Também é digno de nota o desenvolvimento de iniciativas inovadoras: o Grupo Divisa busca atender as normas de segurança alimentar, e recentemente investe no compromisso pioneiro da utilização de embalagens biodegradáveis para os cortes de carne ovina (GRUPO DIVISA, 2009).

## **O Caso do Pólo de Desenvolvimento da Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra**

O pólo da ovinocultura dos Campos de Cima da Serra foi estabelecido para enfrentar a falta de articulação do setor pecuário em razão das características sócio-culturais dos produtores e as dificuldades na participação e comprometimento dos elos da cadeia na criação de sistemas de comercialização.

O SEBRAE-RS coordena o projeto de desenvolvimento do setor ovino na região dos Campos de Cima da Serra que tem por objetivo aumentar a produtividade, comercialização de animais e aprimorar a gestão das propriedades, através da capacitação gerencial e tecnológica. O foco estratégico do pólo para o desenvolvimento da ovinocultura é baseado na capacitação tecnológica e gerencial dos elos de produção, indústria e varejo da cadeia da ovinocultura da região; reposicionar a ovinocultura como uma atividade rentável para as empresas rurais e; promover a cultura da cooperação entre produtores e agroindústrias (SIGEOR, 2008).

As instituições líderes na estruturação da cadeia ovina na região são: APROCCIMA (Associação dos Produtores dos Campos de Cima da Serra) e o Programa Juntos para Competir do SEBRAE. “Algumas iniciativas tem sido formalizadas através do Programa

Juntos para Competir nos municípios de Bom Jesus, Lagoa Vermelha e Vacaria. Atualmente está se iniciando um projeto de aliança mercadológica junto com a Aproccima” (Consultor SEBRAE).

Nota-se que iniciativas ainda estão sujeitas à comportamentos individualistas que podem inviabilizar projetos de organização: “em Vacaria, iniciou-se o projeto Cordeiro Serrano, que visava integrar produtores para fornecer cordeiros, de forma organizada no mercado local. Este projeto infelizmente não progrediu de forma organizada, com alguns produtores tendo tomado o programa para si, de forma individual, inviabilizando que o grupo fornecesse os animais para o comércio local” (Consultor SEBRAE).

Entretanto, instituições de apoio podem ter papel decisivo no fomento à cooperação entre produtores de cooperativas e sindicatos rurais. O projeto de fortalecimento da ovinocultura do SEBRAE na região dos Campos de Cima da Serra estimula a integração da produção ovina com a bovinocultura de corte para o compartilhamento de atividades e diminuição dos custos operacionais e de produção. “A entrega de carne ovina é onerosa e carece de escala, como a escala é pequena, a entrega junto com a carne de bovinos viabiliza a logística e a negociação de carne de melhor qualidade” (Consultor SEBRAE).

De forma complementar, o compartilhamento da produção ovina com atividades agrícolas é uma estratégia para a diminuição de custos: “... a integração com a lavoura de soja e milho, barateia sensivelmente a produção dos cordeiros” (Consultor SEBRAE).

As metas do pólo, em curto prazo, abrangem o aumento da taxa de desfrute e a implementação de ferramentas de gestão nas propriedades participantes. As principais ações vinculadas ao desenvolvimento do setor ovino em 2008 abrangeram: reuniões periódicas com produtores; realização de dias de campo; participação em feiras agropecuárias; palestras técnicas; cursos de capacitação; estruturação de programa de comercialização de cordeiros e; realização do 1º Seminário de Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra (SIGEOR, 2008).

Para o Consultor do SEBRAE, uma estratégia futura a ser estabelecida na cadeia de valor da ovinocultura é “trabalhar com embutidos, feito especialmente com carne de ovelhas de descarte” o que possibilitará direcionar ao mercado esta categoria animal, gerando uma nova fonte de ingresso para a cadeia produtiva.

## Alternativas e estratégias para a estruturação da cadeia de valor da carne ovina a partir de características favoráveis e limitantes do setor

Para indicar alternativas estratégicas de estruturação da cadeia de valor da ovinocultura torna-se imprescindível analisar os fatores favoráveis e limitantes a competitividade setorial. O Quadro 1 sintetiza estes fatores, dividindo-as conforme o segmento da cadeia produtiva em que incidem.

**Quadro 1:** Fatores favoráveis e limitantes para a estruturação da cadeia de valor ovina do Rio Grande do Sul a partir da literatura especializada e da visão de seus *stakeholders*<sup>5</sup>

| Elos da cadeia | Fatores favoráveis   | Fatores limitantes   |
|----------------|--|--|
| Produção       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genética avançada dos animais</li> <li>▪ Campos naturais de boa qualidade nutricional</li> <li>▪ Tradição na atividade produtiva</li> <li>▪ Assistência técnica qualificada aos sistemas produtivos</li> <li>▪ Disponibilidade de insumos nutricionais e sanitários de qualidade</li> <li>▪ Integração da ovinocultura com outras atividades agropastoris (SIMPLÍCIO e SIMPLÍCIO, 2008)</li> <li>▪ Adequação da atividade como alternativa para pequenos produtores (RIBEIRO, 2003)</li> <li>▪ Ciclo produtivo curto</li> <li>▪ Instituições de apoio consolidadas (ARCO, EMBRAPA,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mão de obra pouco especializada (SIMPLÍCIO e SIMPLÍCIO, 2008).</li> <li>▪ Baixa taxa de natalidade (PEREZ et al.,2008)</li> <li>▪ Atividade produtiva secundária</li> <li>▪ Sazonalidade produtiva (GECOMP, 2004)</li> <li>▪ Conhecimento limitado dos agentes produtivos sobre alternativas de crédito</li> <li>▪ Crescente concorrência de produtos do Mercosul (VIANA, 2008b)</li> <li>▪ Custos elevados com sanidade (VIANA, 2008a)</li> <li>▪ Inexistência de controle de custos (CNA/SENAR, 2007)</li> <li>▪ Heterogeneidade produtiva</li> <li>▪ Práticas sanitárias e nutricionais deficientes (OLIVEIRA e ALVES, 2003)</li> <li>▪ Baixo padrão inovador (CNA/SENAR, 2007)</li> </ul> |

<sup>5</sup> Os fatores não referenciados na bibliografia foram selecionados a partir de observação direta.

|                            |  |   |
|----------------------------|--|---|
|                            | Universidades, SENAR, etc.) (SEBRAE, 2005).  |   |
| <b>Indústria</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilidade de exportação em médio prazo</li> <li>▪ Venda conjunta com carne bovina</li> <li>▪ Foco em nichos de mercado (SIMPLÍCIO e SIMPLÍCIO, 2008)</li> <li>▪ Crescente diversificação de produtos</li> <li>▪ Aproveitamento de subprodutos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixa uniformidade de carcaças</li> <li>▪ Estrutura para abate não especializada</li> <li>▪ Alto custo operacional</li> <li>▪ Sazonalidade de oferta (GECOMP, 2004).</li> <li>▪ Baixa frequência de transações (SILVA, 2002)</li> <li>▪ Baixa cooperação com produtores (CNA/SENAR, 2007)</li> <li>▪ Abate informal e clandestino (SILVA, 2002; CNA/SENAR, 2007)</li> </ul>                          |
| <b>Distribuição/Varejo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda em ascensão, em particular de consumidores de alta renda (FAO, 2005)</li> <li>▪ Preço atrativo dos cortes ovinos tradicionais em comparação a carne bovina e suína (VIANA et al., 2007)</li> <li>▪ Possibilidade de tornar-se produto substituto às carnes tradicionais</li> <li>▪ Tipicidades (sabor) dos produtos</li> <li>▪ Crescentes possibilidades de agregação de valor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origem geográfica pouco explorada</li> <li>▪ Exploração de poucos cortes diferenciados (GABRIEL et al., 2007)</li> <li>▪ Inexistência de programas informativos sobre a qualidade da carne ovina ao consumidor (SEBRAE, 2005)</li> <li>▪ Preparo da carne vinculado apenas ao churrasco</li> <li>▪ Consumo sazonal</li> <li>▪ Baixo consumo <i>per capita</i> (FAO, 2008; MEDEIROS, 2002)</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando-se a literatura especializada, a visão dos *stakeholders* e os casos de sucesso na organização da atividade, é possível indicar estratégias objetivas que visem à criação de valor dos produtos derivados da ovinocultura. A seguir é detalhada uma combinação de tipos de estratégias e políticas (*mix estratégico* baseado em Casarotto e Pires, 1999) para orientar os investimentos na cadeia de ovinocultura de qualidade do Rio Grande do Sul:

a) **Definição do negócio:** produção, processamento e distribuição de carne ovina de qualidade, proveniente de cordeiros, de cinco a onze meses de idade, carcaças padronizadas, sob inspeção de técnicos especializados, com origem definida e disponibilizada em cortes padrão (mercado comum) e cortes especiais (nichos de mercado). Em rebanhos dupla aptidão, produção de lã para cooperativas e lanifícios, gerando receita extra aos produtores.

b) **Estratégia competitiva:** competir por diferenciação de produto, associado a nichos de mercado. A criação de valor se dará a partir do diferencial de qualidade sensorial do produto e origem geográfica definida; processamento de cortes especiais destinados a mercados com preço competitivo em relação aos cortes de ovinos importados e implementação de estratégias de comunicação informativa, em nível de consumidor, a fim de difundir a qualidade do produto e os distintos modos de preparo.

c) **Estratégia de produto/mercado:** investimento em nutrição, sanidade e manejo reprodutivo para aumentar a taxa de natalidade e desfrute do rebanho, alcançando oferta satisfatória ao longo do ano. A indústria deve disponibilizar cortes especiais com embalagens diferenciadas. Migração gradativa dos atuais mercados (sem diferenciação) a novos mercados diferenciados. O aproveitamento da carne oriunda de ovelhas de descarte e capões na produção de embutidos e carnes menos nobres com preços mais acessíveis é uma alternativa viável para estas categorias animais. A integração produtor-indústria merece melhor avaliação.

d) **Estratégia de utilização dos meios:** As decisões de investimento devem estar atreladas ao estabelecimento de contratos de distribuição. Os investimentos devem ser canalizados na estrutura industrial para adaptar as plantas frigoríficas ao abate de ovinos e, conseqüentemente, diminuir o custo operacional. Os investimentos em produção devem ser focalizados no aumento de produção, através de manejos reprodutivos e sanitários pós-natais. O desenvolvimento da imagem de produto regional com origem definida pode ser um meio para alcançar vantagens competitivas frente à carne importada de ovinos.

e) **Estratégia de produção:** Em função das características dos mercados agrícolas de oferta e demanda inelástica, sazonalidade de preços e rentabilidade restrita, o setor deve tomar um posicionamento conservador. O posicionamento conservador consiste em primeiro ganhar mercado e aumentar volume para posteriormente investir em melhorias substanciais de processo.

Na perspectiva de Möller e Törrönen (2003), o potencial de criação de valor passa por três funções, as quais podem ser customizadas para a cadeia ovina: a) função de eficiência: lucro através do nível de preço restrito, entretanto busca-se volume gerado através da eficiência de processo (ganhos em escala) e estabelecimento de salvaguardas de possíveis contratos; b) função de eficácia: processo de inovação através do desenvolvimento de novos cortes, produtos industrializados (embutidos, empanados, hambúrgueres, etc.) e selo de origem e qualidade e; c) rede de fornecedores: associações de produtores podem formar uma rede de fornecedores, a qual gerenciará tanto o acesso a insumos, a comercialização com frigoríficos como a sinalização de mercado e obtenção de informações estratégicas sobre o negócio.

As estratégias em prol da configuração da cadeia de valor da ovinocultura devem estar vinculadas às etapas de pesquisa e desenvolvimento- P&D, logística de aquisições, produção e industrialização, logística de distribuição e marketing.

Estratégias de P&D são fundamentais, tanto nos sistemas produtivos como no processamento industrial. Nos sistemas produtivos, devido aos baixos índices de produtividade da ovinocultura (PEREZ et al., 2008; EMBRAPA, 2003), o incremento tecnológico na produção deve ser fomentado com o auxílio de instituições como EMBRAPA, EMATER-RS, SENAR e Universidades. A oferta de carne ovina de qualidade, de forma constante, estará dependente do aumento da taxa de natalidade e da taxa de desfrute.

Projetos de cooperação têm papel fundamental na cadeia de valor ovina a fim de evitar comportamentos oportunistas, esforço realizado recentemente pelo caso do Pólo de Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra - SEBRAE.

A diferenciação dos produtos ovinos em âmbito industrial passa por estratégias de inovação em processo, as quais podem ser fomentadas por linhas de crédito específicas. A diferenciação de produtos tem sido a principal estratégia de comercialização do Grupo Divisa, obtendo resultados promissores.

Na etapa de logística de aquisições, a diminuição de custos de transporte é determinante para a competitividade da cadeia ovina. Devido à característica de comercialização em baixa escala de cordeiros é necessário desenvolver novas estratégias de logística a partir do planejamento de aquisições, por parte da indústria, e da sincronização da comercialização, por parte dos produtores, ações visualizadas no papel de coordenação do Conselho Regulador no

Programa Cordeiro Herval Premium. Também é promissora a estratégia do pólo de desenvolvimento do SEBRAE em distribuir a carne ovina conjuntamente com a carne bovina o que possibilita aos agentes da cadeia reduzir custos e acessar mercados já consolidados pela carne bovina.

Os tomadores de decisão dessa cadeia produtiva devem criar capacidade de ofertar produtos cárneos para diferentes mercados, desde nichos altamente especializados à mercados de consumo em massa. Dessa forma, a flexibilidade da produção, particularmente no nível industrial, deve ser almejada. Para tal, necessita-se da maior proximidade de produtores e indústrias, com respaldo por instituições como ARCO, Universidades e Cooperativas. O Grupo Divisa demonstra flexibilidade ao produzir cortes de carne ovina diferenciados e padrão para diferentes perfis de consumidores.

A carne ovina apresenta propriedades sensoriais e organolépticas desconhecidas por grande parte dos consumidores. Estratégias de comunicação desenvolvidas dentro das redes varejistas e junto a formadores de opinião (médicos e nutricionistas) tornam-se um instrumento estimulador de consumo e primordial no desenvolvimento desse setor. Projetos informativos sobre formas de preparo da carne ovina, além do tradicional churrasco, também são determinantes para a melhor aceitação do produto. Nesta etapa, as empresas varejistas, as associações de produtores e os departamentos de comunicação e marketing das indústrias frigoríficas devem unir-se para planejar e propor iniciativas de amplo alcance.

A perspectiva de cadeia de valor para a ovinocultura pode ser fomentada nas diferentes regiões do Rio Grande do Sul. As decisões estratégicas de investimento e marketing podem ser realizadas conforme as especificações locais, entretanto, com um objetivo comum: fortalecer o setor ovino. Os produtores e as indústrias do Rio Grande do Sul são livres para optar em participar de uma organização coletiva, o que será determinante para o início da (re)estruturação da atividade.

## **Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo discutir um modelo de estruturação da cadeia ovina no Rio Grande do Sul passível de aplicação, sob a ótica de criação de valor. A cadeia produtiva da ovinocultura apresenta fatores favoráveis e limitantes para a competitividade do setor. A demanda em ascensão, a tradição, a possibilidade de integração com outras atividades, acesso a nichos de mercado e a agregação de valor são os principais pontos estruturantes.

A sazonalidade produtiva, baixa taxa de natalidade, baixa uniformidade de carcaças, abate informal e clandestino e inexistência de programas informativos sobre a qualidade da carne ovina são os principais aspectos limitantes a organização do setor.

A cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul ainda é desestruturada e heterogênea. A organização da cadeia de valor depende do delineamento de estratégias objetivas que visem à criação de valor dos produtos derivados da ovinocultura. As principais estratégias apontadas são: competir por diferenciação de produto, cortes especiais com embalagens diferenciadas, voltado a nichos de mercado; canalizar investimentos para adaptar as plantas frigoríficas ao abate de ovinos e, conseqüentemente, diminuir o custo operacional; desenvolver a imagem de produto regional com origem definida e; adoção de um posicionamento conservador (primeiro ganhar mercado e aumentar volume para posteriormente investir em processo).

Os casos do Conselho Regulador Cordeiro Herval Premium, Grupo Divisa e Pólo de Desenvolvimento da Ovinocultura dos Campos de Cima da Serra – SEBRAE ilustram iniciativas e estratégias importantes a serem seguidas para a estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul, fundamentalmente, vinculadas ao compartilhamento de atividades, logística de aquisições e distribuição, processamento industrial e marketing.

## Referências

ARCO. Ovinocultura é paixão, tradição e arte. ARCO Jornal, edição especial, ago. 2008.

BOYD, H. W. et al. Marketing Research – text and cases. Homewood, IL., R. D. Irwin, 1989.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CNA/SENAR. Cadeia de produção e comercialização da carne de ovino-caprinocultura. Comissão Nacional de Ovino-Caprinocultura, 2007.

DANÉS, M. A. C. Programa Cordeiro Herval Premium. Farm Point, 2006.  
Disponível em: <http://www.farmpoint.com.br/?noticiaID=273&actA=7&areaID=1&secaoID=8>. Acessado em: 15 mar. 2009.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 65 – 90, 2001.

EMBRAPA. Sistemas de criação de ovinos nos ambientes ecológicos do sul do Rio Grande do Sul. Bagé: Embrapa Pecuária Sul, 2003.

FAO. Perspectivas agrícolas 2005-2014. OCDE-FAO, Roma, 2005. Capítulo 4. p. 82 – 91. Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/008/y9492s/y9492s00.htm> Acesso em: 10 out. 2006.

FAO. Estatísticas FAO, 2008. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

GABRIEL, C, C. et al. Perfil dos consumidores de carne ovina em Santa Maria-RS. In: JORNADA ACADÊMICA INTEGRADA, 22., 2007, Santa Maria. Anais... Santa Maria: UFSM, 2007.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37–70, 1999.

GECOMP. Análise econômica da ovinocultura no Distrito Federal. Grupo de Estudos sobre a Competitividade e Sustentabilidade do Agronegócio. Brasília: UnB, 2004. 83p. (Relatório final de pesquisa).

GRUPO DIVISA Grupo Divisa: informações. Disponível em: [www.guiaderivera.com/divisa/informacoes.html](http://www.guiaderivera.com/divisa/informacoes.html) Acesso em: 20 mar. 2009.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. A handbook for value chain research. International Development Research Centre (IDRC): Working Paper, 2001. 113 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 1986. 238p.

MEDEIROS, J.X. de. Agronegócio ovinocultura: desafios e oportunidades para o agronegócio da ovinocultura. In: SIMPÓSIO MINEIRO DE OVINOcultura, 2., 2002, Lavras. Anais... Lavras: UFLA, 2002. 18 p.

MÖLLER, K. E. K.; TÖRRÖNEN, P. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, v. 32, p. 109-118, 2003.

NETTO, A.D.B. Análise sistêmica e mercadológica aplicada a definição de objetivos de seleção em ovinos santa inês. In: SIMPÓSIO DA

SOCIEDADE BRASILEIRA DE MELHORAMENTO ANIMAL, 5., 2004, Pirassununga. Anais... São Paulo: USP, 2004.

OLIVEIRA, N. M.de.; ALVES, S. R. S. Introdução sistemas de produção ovinos. In: Sistemas de criação de ovinos nos ambientes ecológicos do sul do Rio Grande do Sul. Embrapa Pecuária Sul, p.12-20, 2003.

PEREZ, J. R. O. et al. Aspectos relacionados com a produção de carne ovina. UNESP – Grupo de Nutrição de Ruminantes, 2008. 16 p. Acessado em 02 set. 2008. Disponível em: [www.fca.unesp.br/nutrir/artigos/ovinos](http://www.fca.unesp.br/nutrir/artigos/ovinos)

PORTER, M.E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

RIBEIRO, C. Importância sócio-econômica da ovinocultura. In: Sistemas de criação de ovinos nos ambientes ecológicos do sul do Rio Grande do Sul. Embrapa Pecuária Sul, p.21-24, 2003.

SEBRAE. Informações de mercado sobre caprinos e ovinos. SEBRAE Série Mercados: Relatório Final, 2005. 73 p.

SIGEOR. Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados. SEBRAE, 2008. Disponível em: [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br) Acesso em: 26 out. 2008.

SILVA, R. R. da. O agronegócio brasileiro da carne caprina e ovina. Salvador: R. R. da Silva, 2002, 111 p.

SILVEIRA, H.S. Coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium. 2005. 104 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SIMPLÍCIO, A. A.; SIMPLÍCIO, K. M. M. G. Caprinocultura e ovinocultura de corte: desafios e oportunidades. Capril Virtual – Artigos Agronegócios, 2007. Acessado em: 04 set. 2008. Disponível em: [www.caprilvirtual.com.br](http://www.caprilvirtual.com.br)

STERN, J. A. ; SCHWEIKHARDT, D. B. ; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research, International Food and Agribusiness Management Review, v.1, n.3, p.311-327, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VIANA, J. G. A. et al. Comercialização da carne ovina no varejo de Santa Maria-RS: preços, origem e apresentação do produto. In: JORNADA ACADÊMICA INTEGRADA, 22., 2007, Santa Maria. Anais... Santa Maria: UFSM, 2007.

VIANA, J. G. A. Governança da cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul: estudo de caso à luz dos custos de transação e produção. 2008. 137 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008a.

VIANA, J. G. A. Panorama geral da ovinocultura no mundo e no Brasil. Revista Ovinos, p. 44 - 47, 01 mar. 2008b.

VIANA, J. G. A.; SOUZA, R. S. Comportamento dos preços dos produtos derivados da ovinocultura no Rio Grande do Sul no período de 1973 a 2005. Ciência e Agrotecnologia. Lavras, v. 31, n. 1, p. 191-199, 2007.

VIANA, J. G. A.; SPOHR, G. Evolução Histórica da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Comportamento do Rebanho Ovino e Produção de Lã de 1980 a 2007. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SOBER, 2009.

WESTGREN, R.; ZERING, K. Case study research methods for firm and market research. Agribusiness, v.14, n.5, p.415-424, 1998.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. London: Sage Publications, 1994.

## **Anexo**

### **Anexo I: Roteiro de entrevistas semiestruturadas**

1. Existem alianças ou iniciativas de cooperação entre produtores e/ou frigorífico e produtores que tenham efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo? Quais alianças?
2. Quais as oportunidades exploradas de redução de custos processuais ou de incremento da diferenciação de produtos em função do compartilhamento de atividades da cadeia de valor (produtores-produtores e produtores-indústria frigorífica)?
3. Quais os direcionadores de custo (escala de produção, curva de aprendizagem, utilização da capacidade) explorados em função do compartilhamento de atividades?

4. Quais os direcionadores de valor (melhoria das características do produto, aumento da variedade de produtos oferecidos, melhoria do nível de serviço oferecido, aumento dos investimentos em atividades de marketing, aumento dos investimentos em desenvolvimento de tecnologia, acesso a novos ou melhores canais de comercialização, possibilidade de contar com recursos humanos mais qualificados) explorados em função do compartilhamento de atividades?

5. Quais empresas e/ou instituições líderes que coordenaram o processo de cooperação.

6. Como as alianças ou iniciativas de cooperação entre produtores e/ou frigorífico e produtores impactam sobre a definição do *mix estratégico* utilizado para orientar os investimentos do setor: i) definição do negócio; ii) definição da estratégia competitiva; iii) definição da estratégia de produto/mercado; iv) definição da estratégia de utilização dos meios; v) definição da estratégia de produção.