

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

Maciel, Rodrigo Gisler¹
Porporatti Arbage, Alessandro²

Recibido: 18-10-2017 Revisado: 11-04-2018 Aceptado: 02-11-2018

RESUMO

Este artigo tem como objetivo estudar a dinâmica da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul a partir da configuração das cadeias de suprimentos de empresas do segmento frigorífico frente aos requisitos do mercado consumidor. Emprega-se a estratégia de métodos mistos de análise, por meio realização de um estudo multicaso. Assim, três estudos de caso foram realizados a partir de entrevistas em frigoríficos, entrevistas e questionários aplicados com fornecedores e clientes diretos dos frigoríficos, e, análise de dados oriundos de registros oficiais. A natureza das formas organizacionais do segmento frigorífico é verificada com base nas dimensões estratégica, estrutural e relacional das cadeias de suprimentos, e, o comportamento das cadeias de suprimentos frente aos requisitos do mercado é percebido através da análise da Matriz Importância-Desempenho (Slack, Chambers & Johnston, 2009), metodologia avaliada no contexto do presente estudo. As diferenças e semelhanças das cadeias de suprimentos dos frigoríficos são expostas nos resultados, apontando para a heterogeneidade de formas organizacionais presente no setor. Verifica-se que a utilização da matriz importância-desempenho, em conjunto com a abordagem de cadeias de suprimentos, se mostra adequada para análise do segmento frigorífico proporcionando uma visão apurada das configurações das cadeias de suprimentos em relação as especificidades da demanda.

Palavras-chave: Brasil, cadeia de suprimentos, indústria frigorífica, matriz importância-desempenho, Rio Grande do Sul, ovinocultura, segmento frigorífico

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo estudiar la dinámica de la ovinocultura de corte en el estado de Rio Grande do Sul, a partir de la configuración de las cadenas de suministros de empresas del segmento frigorífico, frente a los requisitos del mercado consumidor. Se emplea la estrategia de métodos mixtos de análisis, por medio de la realización de un estudio multicaso. Así, se realizaron tres estudios de caso a partir de entrevistas en frigoríficos, entrevistas y cuestionarios aplicados con proveedores y clientes directos de los frigoríficos, así como el análisis de datos provenientes de registros oficiales. La naturaleza de las formas organizativas del segmento frigorífico fue verificada con base en las dimensiones estratégica, estructural y relacional de las cadenas de suministros, mientras que el comportamiento de las cadenas de suministros frente a los requisitos del mercado es percibido a través del análisis de la Matriz Importancia-Desempenho (Slack, Chambers & Johnston, 2009), metodología evaluada en el contexto del presente estudio. Las diferencias y semejanzas de las cadenas de suministros de los frigoríficos son

¹ Graduação em Administração (Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, Brasil); Especialista em Desenvolvimento Territorial e Agroecologia (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS, Brasil); Mestre em Extensão Rural (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil); Doutorando em Desenvolvimento Rural (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Brasil); Pesquisador na área de pecuária familiar, mercados e desenvolvimento rural; Membro do Grupo de Pesquisa em Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural (GEPAD). **Endereço:** Porto Alegre, Av. Borges de Medeiros, 1042, CEP 90020-024. **Telefone:** +55 996646068; **e-mail:** rodrigo.gisler@gmail.com

² Graduado em Agronomia (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil); Mestre em Economia Rural (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Brasil); Doutor em Administração (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Brasil). Professor Associado Nível IV da Universidade Federal de Santa Maria-RS, Brasil. **Endereço:** Santa Maria, Faixa de Camobi, km 09, CEP 97105-900. **Telefone:** +55 32208354, ramal 8085; **e-mail:** aparbage@yahoo.com.br

expuestas en los resultados, apuntando a la heterogeneidad de formas organizacionales presentes en el sector. Se observa que la utilización de la matriz importancia-desempeño, en conjunto con el abordaje de cadenas de suministros, resulta adecuada para análisis del segmento frigorífico proporcionando una visión rápida de las configuraciones de las cadenas de suministros en relación con las especificidades de la demanda.

Palabras clave: Brasil, cadena de suministros, industria frigorífica, matriz importancia-rendimiento ovinocultura, segmento frigorífico, Río Grande del Sur

ABSTRACT

This article aims at studying the dynamics of the cutting sheep industry of Rio Grande do Sul based on the configuration of supply chains of companies fridge front consumer market requirements. The strategy of mixed methods analysis, through implementation of a parallel study, was employed. Thus, three case studies were conducted from interviews in refrigerators, interviews and questionnaires applied with direct suppliers and customers of refrigerators, and analysis of data from official records. The nature of the organizational forms of the refrigerator segment is checked on the basis of the strategic, structural and relational dimensions of the supply chain, and the behavior of supply chains against the requirements of the market is perceived through the analysis of Array Importance-Performance (Slack, Chambers & Johnston, 2009), evaluated in the context of the present study. The differences and similarities of the supply chains of refrigerators are exposed in the results, pointing to the diversity of organizational forms present in the sector. It turns out that the use of the importance-performance matrix, together with the approach of supply chains, if shows suitable for analysis of refrigerator segment providing an accurate vision of the configurations of supply chains against the specifics of demand.

Key words: Brazil, importance-performance matrix, sheep production, slaughterhouse, Rio Grande do Sul, supply chains

RÉSUMÉ

Cet article vise à étudier la dynamique de l'abattage des moutons dans le Rio Grande do Sul à partir de la configuration des chaînes d'approvisionnement des entreprises du secteur des du froid par rapport aux exigences du marché de consommation. La stratégie des méthodes mixtes d'analyse est utilisée, à travers une étude de multiples cas. Ainsi, trois études de cas ont été réalisées à partir d'entretiens réalisés dans des réfrigérateurs, d'entretiens et de questionnaires auprès de fournisseurs et de clients directs des réfrigérateurs, et d'analyses de données issues de dossiers officiels. La nature des formes d'organisation du segment réfrigérateur est vérifiée sur la base des dimensions stratégiques, structurelles et relationnelles des chaînes d'approvisionnement et le comportement des chaînes d'approvisionnement face aux demandes du marché. Ce comportement est perçu à travers l'analyse de la Matrice d'Importance-Performance (Slack, Chambers & Johnston, 2009), méthodologie évaluée dans le cadre de la présente étude. Les différences et les similitudes des chaînes d'approvisionnement des réfrigérateurs sont exposées dans les résultats, soulignant l'hétérogénéité des formes organisationnelles présentes dans le secteur. Il est vérifié que l'utilisation de la matrice importance-performance, associée à l'approche des chaînes d'approvisionnement, est adéquate pour l'analyse du secteur de la réfrigération, et en même temps fournissent une vision précise des configurations des chaînes d'approvisionnement en fonction des spécificités de la demande.

Mots-clé: Brésil, chaîne d'approvisionnement, élevage de moutons, chaîne de froid, matrice d'importance-performance, Rio Grande do Sul

1. INTRODUÇÃO

A ovinocultura possui grande importância dentre as atividades agropecuárias no estado do Rio Grande do Sul (RS). Deve-se isso ao histórico da produção desta espécie animal nos campos do estado, marcado pelos períodos de surgimento como atividade econômica, crescimento do rebanho e apogeu da atividade, crise do setor no início, declínio e redução do rebanho, e, atualmente

apresentando indícios de reestruturação. Essa dinâmica deu-se essencialmente durante o século XX e concretizou a tradição da ovinocultura como parte da identidade gaúcha (Viana, 2015).

A reorientação da ovinocultura gaúcha apontada pela literatura refere-se à mudança do foco na produção de lã para a produção de carne, representada pela propensão de aumento do rebanho nos últimos anos,

motivado essencialmente pela ampliação do número de abates (Felice, Maciel & Viana, 2011). Somado a tendências de crescimento, a literatura apresenta algumas características qualitativas acerca da demanda por carne ovina: perfil de consumidores segmentados; valorização da identificação de origem; busca por maior praticidade; necessidade de maior disponibilidade; e, consumo esporádico, principalmente em datas festivas (Maciel & Viana, 2013; Malheiros, 2013).

Porém, apesar dos potenciais incentivos à cadeia de carne ovina, o setor apresenta diversos entraves produtivos, dentre os quais podem ser referidos: sazonalidade produtiva; falta de padronização de carcaças; baixa disponibilidade do produto; abate e comercialização informal; falta de alinhamento entre os elos da cadeia, entre outros (Malheiros, 2013; Viana, Revillion & Silveira, 2013). Percebe-se a existência de certa ambiguidade entre os aspectos de demanda e oferta, porém, o relato de novas estratégias adotadas pelo segmento frigorífico sugere haver uma heterogeneidade de formas organizacionais no setor (Viana *et al.*, 2013). Esta questão concebe, portanto, o núcleo do presente estudo.

Assim, o conhecimento das diversas configurações interorganizacionais estabelecidas pelo segmento central da cadeia produtiva torna-se crucial para compreender a realidade do setor e as possibilidades futuras para os agentes ligados a ovinocultura. Dentre os níveis de análise do agronegócio, Arbage (2004) indica a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) como uma «dimensão mais restrita de análise», em que se destacam as transações a partir de uma organização focal. Essa abordagem possibilita analisar diferentes configurações organizacionais existentes dentro das cadeias produtivas, através de uma rede de organizações conectadas pelos fluxos de produtos, informações e capital.

A coordenação entre as organizações de uma cadeia de suprimentos é o foco da GCS, propiciada essencialmente pela maior interação nos relacionamentos da empresa focal com seus fornecedores e clientes. Tal arranjo tem como objetivo básico cotejar as necessidades dos consumidores finais. Para tanto, são encontrados na literatura alguns métodos de análise do desempenho das

organizações frente à importância dada pelos consumidores aos critérios competitivos do setor, como a Matriz Importância-Desempenho (Slack, Chambers & Johnston, 2009). Porém tais métodos possuem reduzida validação na aplicabilidade em organizações do segmento agroindustrial de um modo geral e do setor frigorífico em particular.

O estudo toma como pressuposto a existência de distintas configurações de cadeias de suprimentos pelas organizações do segmento frigorífico voltadas a atender o novo padrão de consumo de carne ovina com a redução dos entraves atuais da cadeia. A fim de responder a questão de pesquisa e com base no pressuposto indicado acima, toma-se como objetivo da pesquisa o estudo da dinâmica da ovinocultura de corte, a partir da configuração das cadeias de suprimentos dos frigoríficos do Rio Grande do Sul, frente aos requisitos do mercado consumidor.

2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

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

Conforme Arbage (2004), cadeia de suprimentos refere-se a uma dimensão mais restrita de análise do agronegócio, possibilitando a apreciação (a partir de uma organização focal) de diferentes configurações existentes no interior dos sistemas agroindustriais. Porém, o termo possui um conceito abstrato, elaborado a partir da constatação de um fenômeno empírico as cadeias de suprimentos existem independentes de serem analisadas, cabendo a adoção de uma corrente teórica para assim fazê-la.

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

De forma complementar, Batalha & Silva (2009) e Ramos (2007) destacam algumas especificidades dos sistemas agroindustriais que podem influenciar o gerenciamento de processos interorganizacionais. Dentre as especificidades elencadas destaca-se a terra como importante fator de produção, ocasionando uma forte dependência das condições naturais às cadeias. Somam-se a esta característica: a sazonalidade produtiva e a demanda constante; perecibilidade de matérias-primas e de produtos finais; dupla baixa elasticidade (elasticidade preço da demanda e elasticidade renda da demanda); dispersão geográfica da produção rural; entre outras.

Considerando as especificidades do setor e de forma a facilitar o processo de GCS, Sporleder & Boland (2011) elencam algumas características econômicas particulares às cadeias de suprimentos agroindustriais, distinguindo-as de cadeias de suprimentos de outros setores. Com foco nas implicações para os gestores das organizações dos sistemas agroindustriais, os autores elencam, entre outras, as seguintes características: riscos gerados pela natureza biológica; papel dos estoques reguladores; influência da internet e da tecnologia da informação; estrutura de mercado predominantemente oligopsônica na produção rural; aumento do poder do segmento varejista de alimentos; globalização da agricultura e das cadeias de suprimentos agroalimentares.

Além destes, Alves Filho, Cerra, Maia, Neto & Bonadio (2004) identificam alguns pressupostos sempre considerados, de forma explícita ou não, no estudo da gestão das cadeias de suprimentos. Destacam-se quatro subconjuntos de pressupostos da GCS, relacionados ao ambiente competitivo, alinhamento estratégico das organizações,

estrutura da cadeia, e ao relacionamento entre as organizações na cadeia. Dessa forma, são apresentadas as dimensões estrutural, estratégica e relacional que balizam o processo de gestão das cadeias de suprimentos.

a) Dimensão estrutural da gestão da cadeia de suprimentos

A estrutura da cadeia de suprimentos ou estrutura de rede da cadeia, segundo Chopra & Meindl (2011), envolve a compreensão do papel e dos processos desenvolvidos em cada etapa da cadeia, a localização destas organizações, a capacidade a ser alocada nos diferentes segmentos, e, quais os mercados e fontes de suprimentos devem alimentar cada segmento. Com o intuito de caracterizar a estrutura de uma cadeia de suprimentos, Lambert, Cooper & Pagh (1998) indicam um *framework* composto por três etapas principais: i) identificação dos membros da cadeia; ii) identificação das dimensões estruturais; e, iii) tipos de ligações nos processos da cadeia de suprimentos.

A primeira etapa parte da premissa que a integração e controle de todos os membros da cadeia tornar-se-ia ineficiente ou mesmo impossível sendo necessário identificar quais são os membros chave da cadeia. Assim, são elencados os membros primários e os membros de apoio das cadeias de suprimentos.

A fim de descrever, analisar e facilitar o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos são consideradas três dimensões estruturais: estrutura horizontal, refere-se ao número de camadas, ou fileiras, ao longo da cadeia de suprimentos; estrutura vertical, refere-se ao número de fornecedores/clientes em cada camada, ou seja, a extensão que cada camada possui; e, posição da empresa focal, refere-se a posição da organização da qual a análise baseia-se dentro da cadeia, podendo estar no início, em um ponto intermediário ou no final da cadeia.

A última etapa na composição da estrutura diz respeito aos tipos de ligações nos processos da cadeia de suprimentos: ligações controladas; monitoradas; não controladas; e, ligações de não-membros (Lambert *et al.*, 1998). Devido à dificuldade ou impossibilidade de integração e controle de todos os membros da cadeia, os tipos de relacionamentos, ou níveis de integração dos processos, irão variar conforme as particularidades da cadeia. No caso deste

estudo, tais características de ligações entre os membros foram concebidas através das formas relacionais estabelecidas entre as organizações.

b) Dimensão estratégica da gestão da cadeia de suprimentos

Os pressupostos relacionados ao alinhamento estratégico das organizações (Alves Filho *et al.*, 2004) decorrem da visão de que a competição ocorre entre cadeias. Assim, as organizações devem alinhar suas estratégias de modo que as ações individuais correspondam a ganhos totais na cadeia. De tal modo supõe-se que as organizações que mantêm um alinhamento entre sua estratégia individual com as estratégias da GCS são aquelas que obtêm melhor desempenho (Chopra & Meindl, 2011).

Mentzer *et al.* (2001) ponderam algumas características necessárias às organizações para alinharem-se ao ambiente: abordagem sistêmica do gerenciamento dos fluxos na cadeia; orientação estratégica e colaborativa nos relacionamentos intra e interorganizacionais; foco no consumidor final, buscando criar valor aos produtos. Para Zylbersztajn (1995) as ações visando a transmissão de informações, estímulos e influências entre os elos da cadeia, ou seja, a coordenação dos sistemas agroalimentares, parte do alinhamento entre as organizações com o objetivo de suprir as necessidades dos consumidores finais. Assim, Batalha & Silva (2009) consideram a GCS como mecanismo que interliga os processos estratégicos de coordenação e gerenciamento das atividades de suprimentos, produção e distribuição entre as organizações de cadeias agroindustriais.

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

A literatura da área apresenta uma variedade de fatores utilizados como parâmetros para a definição de objetivos

estratégicos, denominados de «critérios competitivos genéricos». Os critérios competitivos indicados por Slack *et al.* (2009) são: i) qualidade - assemelha-se a noção de conformidade ou adequação em relação a especificação do produto e também quanto a habilidade da operação atingir esta especificação; ii) velocidade - indica o tempo desde o início do processo até sua conclusão; iii) confiabilidade - relacionado a uma entrega confiável, a probabilidade de o produto apresentas falhas dentro de um período de tempo; iv) flexibilidade - possui afinidade com a ideia de inovação, pois indica a capacidade da operação de produzir novos e diversificados produtos, ou seja, a habilidade de mudança da operação; e, v) custo - considerado por autores como o critério competitivo mais relevante para as organizações, principalmente aquelas que encontram-se competindo por preços.

Os objetivos estratégicos e seu reflexo nas estratégias de GCS baseiam-se em decisões entre quais critérios competitivos priorizar e na forma como serão operacionalizados. A necessidade de priorização dos critérios competitivos é ressaltada por Slack *et al.* (2009) ao considerar a existência de *trade-off* na escolha de um critério em detrimento de outros, ou seja, a existência de uma compensação entre um critério e outro exige das organizações que elejam quais são prioritários. Dessa forma, a partir da priorização dos critérios competitivos as organizações definem suas estratégias de GCS, e, em conjunto com as decisões tomadas pelos demais elos da cadeia formam a estratégia da cadeia de suprimentos.

c) Dimensão relacional da gestão da cadeia de suprimentos

Os pressupostos pertinentes aos relacionamentos interorganizacionais mostram-se imprescindíveis a fim de possibilitar alinhamento estratégico, integração de processos e atividades eficientes dentro da cadeia de suprimentos (Alves Filho *et al.*, 2004). Partindo das relações diretas da empresa focal com seus elos a jusante e a montante, entende-se que estas transações ocorrem em diferentes níveis de interação, obtendo maior ou menor coordenação em sua cadeia de suprimentos. Neste sentido diversos autores destacam um espectro que caracteriza os graus de coordenação nas relações, desde transações baseadas somente

em preços até a integração vertical (Storti & Vieira, 2013; Zhang & Aramyan, 2009).

No gradiente do espectro citado acima, resultante da combinação de distintos mecanismos de coordenação, podem ser visualizados arranjos organizacionais denominados de «estruturas de governança». O termo estrutura de governança é descrito por Oliver Williamson como a matriz institucional onde ocorrem as transações (Williamson, 2012), estando o mercado (transação via preços) e a hierarquia (integração vertical) como as duas principais alternativas, e, entre elas, as estruturas híbridas de governança. A abordagem «williamsoniana» das estruturas de governança tem em sua base a Economia dos Custos de Transação (ECT), teoria que busca compreender os arranjos organizacionais e sua forma eficiente de coordenação através da minimização dos custos presentes nas trocas entre os agentes econômicos.

A ECT adota como unidade de análise a transação, explicando as diferentes estruturas de governança a partir dos custos de transação, porém devido a estes não poderem ser observáveis, gerando obstáculos à análise empírica, Williamson (2012) aponta os atributos das transações como elementos explicativos dos custos de transação. Neste sentido as principais dimensões que afetam as transações são: especificidades de ativos, frequência e incerteza.

Conforme Williamson (2012) a especificidade de ativos é a dimensão das transações que melhor distingue a abordagem da ECT de outras formas de análise da organização econômica, sendo caracterizada como atributo da transação que possui maior influência na escolha da estrutura de governança. A frequência é o atributo das transações relacionado ao grau de recorrência com que ocorrem as transações, considerando que quanto maior a frequência nas transações maior a probabilidade de retorno em investimentos dos ativos e estruturas específicas à determinada transação. Já a incerteza possui diversos sentidos, vista como o desconhecimento de eventos futuros ou através da assimetria de informações, tem o papel de ampliar as lacunas existentes nos contratos, ou seja, devido a imprevisibilidade nos eventos futuros das transações existe sempre a necessidade de adaptações subsequentes (Williamson, 2012).

Complementarmente à análise dos atributos das transações, Williamson (2012) incorpora a abordagem de Ian Macneil sobre contratos para indicar um modelo de análise das transações que visa a estrutura de governança eficiente. O modelo parte de três tipos de contratos, elaborados por Macneil, sendo eles: contrato clássico; contrato neoclássico; e, contrato relacional (Williamson, 2012). A partir do casamento das duas abordagens, o autor sugere como estruturas de governança eficientes: governança de mercado, mantida pela contratação clássica; governança trilateral, regulada por contratos do tipo neoclássicos; e, as estruturas de governança bilateral e/ou unificada, sustentadas por contratação relacional.

Posto isso, torna-se possível caracterizar as relações entre as organizações das cadeias de suprimentos, indicadas no espectro dos graus de coordenação referido anteriormente (Storti & Vieira, 2013; Zhang & Aramyan, 2009). Tal espectro assemelha-se as formas de governança eficiente indicadas por Williamson (2012), quanto a seus extremos – mercado de preços (governança de mercado) e integração vertical (governança unificada) – e quanto às estruturas híbridas de governança (governança trilateral e governança bilateral).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritivo-transversal, que, segundo Hair Jr., Babin, Money & Samouel (2005), gera um panorama de uma realidade a partir de elementos de um dado ponto no tempo. Em relação ao enfoque do estudo, é utilizada a chamada *estratégia incorporada concomitante* (Creswell, 2010), adotada nesta pesquisa por possuir predominantemente o enfoque qualitativo para atingir seus objetivos propostos, porém utilizando-se minimamente de dados quantitativos, ou seja, trata-se de um estudo de enfoque *quali-quantitativo* em que uma abordagem predomina à outra.

Conforme Yin (2010), o método de estudo de caso mostra-se relevante para pesquisas que possuem questões do tipo «como» e «por que» na sua essência, que não necessitem de controle dos eventos comportamentais e com enfoque contemporâneo. O presente estudo assemelha-se diretamente com tais

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

Dentre as variações no método de estudo de caso, Yin (2010) apresenta quatro tipos de projetos de estudos de caso, sendo no caso desta pesquisa adotado o tipo de estudo casos múltiplos e holísticos, em que são conduzidos mais de um estudo de caso com uma única unidade de análise. Assim, foram realizados três estudos de caso com empresas do segmento frigorífico como unidades de análise, estas localizadas no estado do Rio Grande do Sul, especificamente nos municípios de Santana do Livramento, Pantano Grande e Sapiranga.

A pesquisa foi conduzida em duas etapas metodológicas concomitantes. Com base nas dimensões da GCS buscou-se primeiramente identificar a presença de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos dos frigoríficos analisados. Para tanto foram coletados dados oficiais sobre o setor junto à Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação – SEAPI, e, realizadas entrevistas com representantes dos frigoríficos, seus fornecedores e clientes diretos. Treze entrevistas foram realizadas nesta etapa da pesquisa: quatro nas organizações focais; três entrevistas junto à fornecedores e/ou compradores diretos das empresas; e, seis com clientes diretos dos frigoríficos.

A etapa seguinte da pesquisa objetivou verificar a adequabilidade da metodologia de análise «Matriz Importância-Desempenho», proposta por Slack *et al.* (2009), para avaliação das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico frente ao mercado consumidor. Dessa forma, um total de seis questionários foram aplicados aos clientes das empresas frigoríficas.

Os questionários baseados no modelo de Slack *et al.* (2009) possuem dois blocos de questões, descritas através de escala de nove pontos. O primeiro bloco visa obter informações acerca da importância relativa dos fatores competitivos, utilizando o conceito de «critérios qualificadores e

ganhadores de pedidos». O segundo bloco de questões dirige-se a identificação dos fatores de desempenho das organizações em comparação a seus concorrentes, classificando o desempenho de cada fator como: melhor que os concorrentes; igual aos concorrentes; e, pior que os concorrentes.

Os dados obtidos nas entrevistas junto aos representantes das organizações focais, fornecedores e clientes, assim como as informações encontradas em documentos, registros oficiais e publicações passaram por uma análise de conteúdo, em que se buscou evidenciar as informações relacionadas às categorias analíticas do estudo. As informações fornecidas pela SEAPI foram analisadas por meio de tratamento estatístico, a fim de complementar a caracterização dos casos estudados. No caso da análise dos dados da matriz Importância-Desempenho, foram seguidas recomendações de Slack *et al.* (2009) em que, a partir das respostas sobre a importância dos fatores competitivos e o desempenho da organização focal frente aos concorrentes, realiza-se o cruzamento destas informações por meio da matriz indicada na Figura Nº 1.

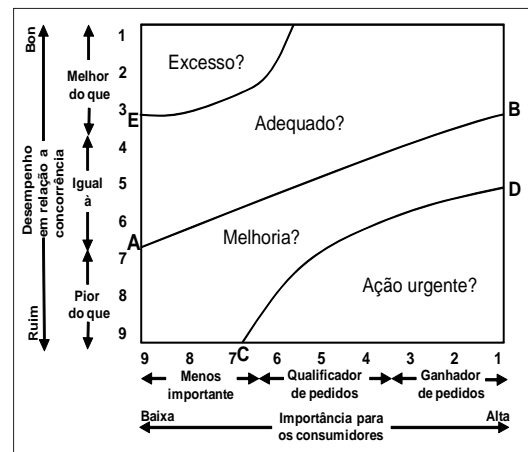


Figura 1. Matriz Importância X Desempenho
Fonte: Slack *et al.* (2009)

A partir do cruzamento dos dados é possível identificar as prioridades de melhoramento dos objetivos competitivos, de acordo com as chamadas zonas de prioridade de melhoramento. Conforme Slack *et al.* (2009), as zonas de prioridade de melhoramento são distinguidas da seguinte

forma: zona adequada, em que os fatores encontram-se acima da linha de aceitabilidade e são considerados satisfatórios; zona de melhoria, fatores que sempre devem ser considerados como opções ao melhoramento de seu desempenho; zona de ação urgente, considerados fatores com necessidade imediata de melhoramento; zona de excesso, fatores com alto desempenho, porém com pouca importância para os consumidores, podendo haver uso alternativo dos recursos a eles dedicados.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

No estudo foram investigadas três cadeias de suprimentos de empresas do segmento frigorífico do Rio Grande do Sul: o Frigorífico Estância, localizado no município de Santana do Livramento; o Frigorífico Comesul Beef, localizado no município de Pantano Grande; e, o Frigorífico Carneiro Sul, localizado no município de Sapiranga.

Em relação a localização das organizações focais, o Frigorífico Estância está instalado no município com maior rebanho do estado com cerca de 390 mil animais (10,5% do saldo total do RS). Apesar da grande produção de ovinos, a região é apontada por Maciel & Viana (2013) pelo maior consumo de carne ovina oriunda do mercado informal, o que corrobora com dados da SEAPI que indicam um baixo nível de agregação de valor à produção pecuária, com apenas 2,3% da produção de 2014 abatida no município. Nos casos dos frigoríficos Comesul Beef e Carneiro Sul, estes localizam-se em regiões do RS com pequeno rebanho ovino, porém, conforme Maciel & Viana (2013), próximos à região que apresenta maior propensão ao consumo de carne ovina no estado.

Distintas motivações para escolha do local de operações das plantas frigoríficas estudadas são verificadas. No caso do Frigorífico Estância, empresa com menor tempo em exercício, identificou-se a intensão de instalação da planta na região com maior rebanho ovino do RS devido a proximidade com fornecedores. Já no caso do Frigorífico Carneiro Sul, a instalação em uma planta frigorífica localizada no município de Sapiranga/RS, deveu-se essencialmente pela proximidade com seu principal canal de distribuição e o mercado consumidor. O Frigorífico Comesul Beef, empresa com

maior tempo de atuação no mercado de carne ovina, iniciou as atividades de abates de ovinos em planta já estabelecida na região Centro Oriental do estado, onde já atuava com abate de bovinos desde 1996.

Outros fatores que distinguem as empresas investigadas são em relação ao porte e ao nível de serviço de inspeção adotados. Quanto ao porte, o Frigorífico Estância e o Frigorífico Carneiro Sul abatem cerca de 1.800 e 2.000 animais por mês, respectivamente, por outro lado, o Frigorífico Comesul Beef abate aproximadamente 4.600 ovinos ao mês, caracterizando-se como maior abatedouro de ovinos do Brasil. A discrepância no número de abates entre os frigoríficos estudados deve-se, em grande medida, à necessidade de uma escala de abates que possibilite a manutenção da estrutura exigida para fiscalização de nível federal (Serviço de Inspeção Federal - SIF), no caso do Frigorífico Comesul Beef, e, com menores exigências legais, respectivamente o Frigorífico Carneiro Sul (Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal - CISPOA) e o Frigorífico Estância (Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal - SIM/SISBI).

Em um mercado que mostra disposição para segmentação de consumo, aspectos como diversidade de cortes, qualidade superior e apelos mercadológicos mostram-se necessários para manutenção da competitividade das cadeias (Viana *et al.*, 2013). Neste sentido, observou-se uma aproximação entre os frigoríficos Estância e Comesul Beef quanto aos tipos de produtos ofertados (maior diversidade de cortes e embalagens) e aos segmentos de mercado (consumidor com disposição a pagar mais por produtos diferenciados). O Frigorífico Carneiro Sul, mesmo atuando neste segmento de mercado através de uma parceria comercial, atende essencialmente o mercado de carnes de menor valor agregado (carcaças inteiras).

De modo geral, pode-se afirmar que o Frigorífico Estância caracteriza-se por tratar-se de um investimento de agentes que já atuavam no mercado de carne ovina, e, buscando penetrar em um novo nicho desse mercado, iniciaram as atividades de abate e comercialização com significativo impacto no setor do município onde situam-se. Semelhante ao impacto gerado com o início

das atividades, o Frigorífico Carneiro Sul, através de um processo de integração vertical à montante da empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul, tornou-se um dos principais abatedouros da região Metropolitana. No caso do Frigorífico Comesul Beef, verificou-se um processo de diversificação da produção, incentivado por um dos sócios diretores, resultando na entrada do mercado de carne ovina como principal abatedouro do país.

4.2. DIMENSÕES DA GESTÃO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Com base nos pressupostos da abordagem de gestão da cadeia de suprimentos, e, no intuito de identificar a existência de um padrão norteador na configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico, foram delineadas as dimensões da GCS nos casos investigados. Neste sentido, são apresentadas abaixo as dimensões estrutural, estratégica e relacional das três cadeias de suprimentos das empresas frigoríficas analisadas.

a) Dimensão estrutural das cadeias de suprimentos

Como acenado pela literatura, a estrutura das cadeias de suprimentos refere-se a distribuição das empresas ao longo da cadeia e como são alocados os recursos e realizadas atividades entre elas (Alves Filho *et al.*, 2004; Chopra & Meindl, 2011). Neste sentido, o estudo identificou distintas configurações nas

estruturas das cadeias de suprimentos, porém com semelhanças nas estruturas horizontais das cadeias quanto ao número de níveis de membros primários à montante e a jusante das empresas focais, com relativamente poucos níveis em todos os casos estudados.

A Figura Nº 2 representa a estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância, composta à montante primeiramente pelo nível de produtores de ovinos seguido de um nível de fornecedores de insumos agrícolas. À jusante, no primeiro nível verificam-se dois centros de distribuição, localizados estrategicamente como entrepostos para os estoques, e, em um segundo nível, por empresas varejistas e de serviços que atendem os mercados locais e de outros estados brasileiros.

A estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef é representada pela Figura Nº 3, caracterizada à montante por concentrar as compras com um único fornecedor direto, o qual mantém uma rede de corretores responsáveis pela aquisição de animais junto aos produtores rurais do RS. No sentido à jusante, o frigorífico distribui cerca de 70% da produção em outros estados brasileiros (principal foco da empresa), essencialmente via distribuidoras de alimentos; e, no mercado local, a empresa atua através da venda para distribuidoras de alimentos e uma rede de supermercados da região metropolitana do RS.

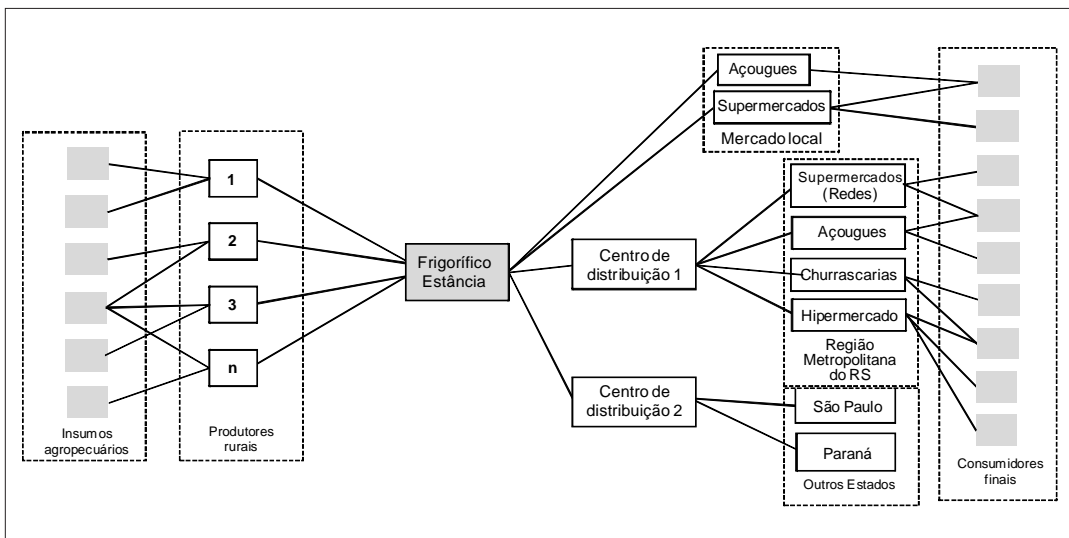


Figura 2. Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância

Fonte: elaborado pelos autores

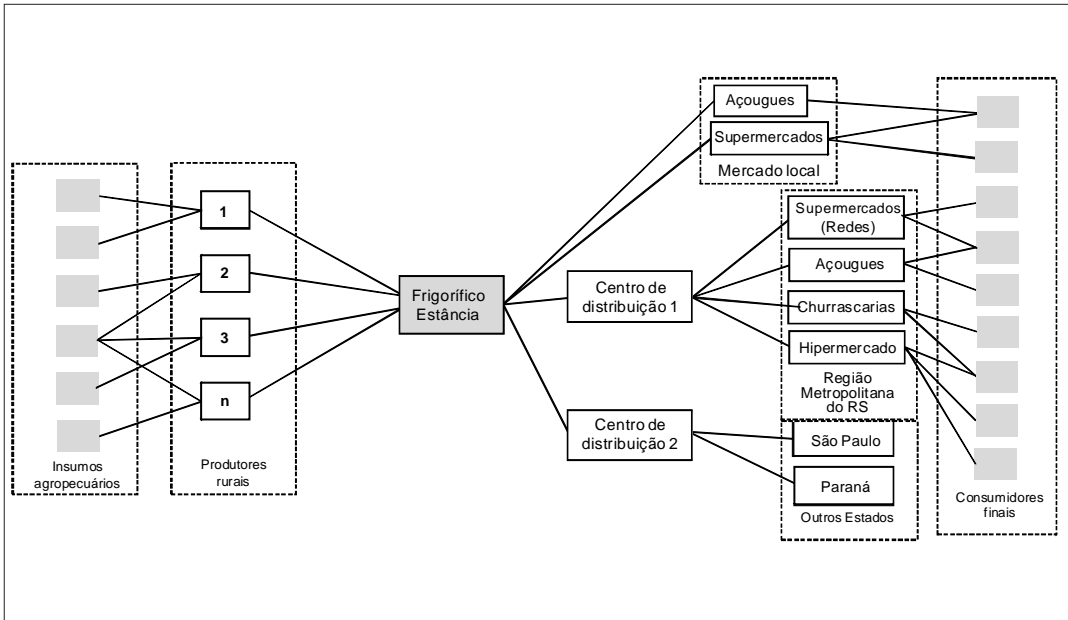


Figura 3. Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Estância

Fonte: elaborado pelos autores

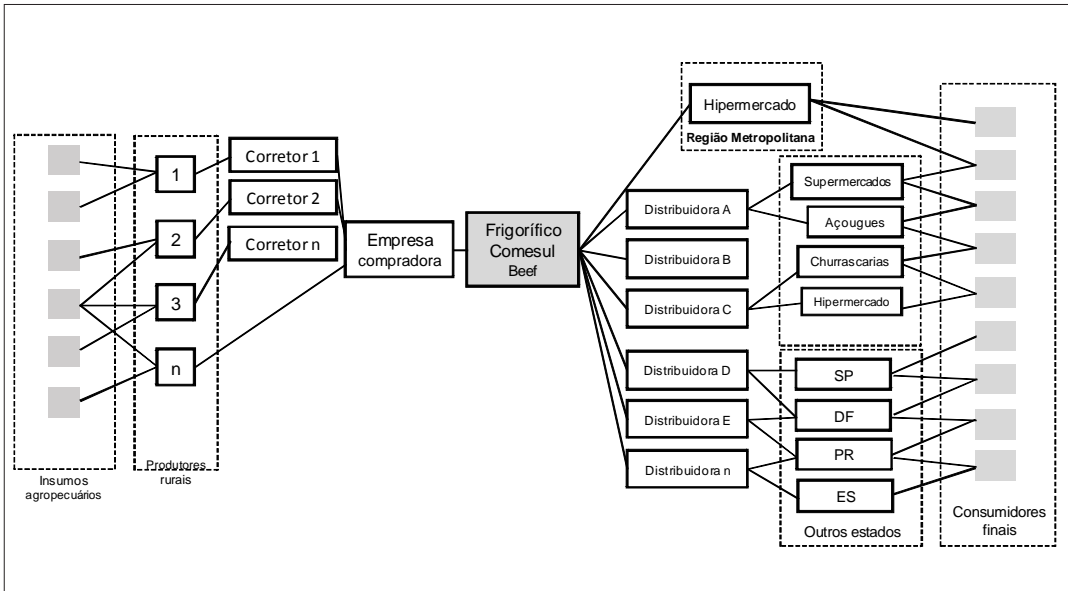


Figura 4. Estrutura da cadeia de suprimentos do Frigorífico Comesul Beef

Fonte: elaborado pelos autores

O Frigorífico Carneiro Sul tem sua estrutura da cadeia de suprimentos esquematizada na Figura Nº 4. Em relação a distribuição da empresa, a mesma atende principalmente o

mercado da região metropolitana, seguido das regiões serra e litoral do RS. Para tanto, à jusante da organização focal encontram-se a Comercial de Carnes Carneiro Sul (distribuidora de

propriedade do Frigorífico Carneiro Sul), algumas distribuidoras de alimentos e a distribuidora IAGLA, parceira comercial do frigorífico na marca Vareio Carnes Seleccionadas. À montante, o frigorífico mantém relações com uma rede de corretores em diversas regiões do RS, responsáveis pela aquisição de animais junto aos produtores de ovinos do estado.

A estrutura das cadeias de suprimentos, quanto ao número de níveis de membros primários à montante e jusante, a amplitude de cada nível e a posição das organizações focais na cadeia está diretamente relacionada às estratégias de alinhamento e as formas de relacionamento com os demais membros da cadeia. Desse modo, as seções seguintes apresentam as principais características identificadas quanto às dimensões estratégica e relacional das cadeias de suprimentos estudadas.

b) Dimensão estratégica das cadeias de suprimentos

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

A prioridade dos objetivos estratégicos relativos a velocidade e confiabilidade evidenciam-se no caso do Frigorífico Carneiro Sul através das ações voltadas às operações logísticas de transporte (investimentos na aquisição e manutenção de frota própria e entregas diárias), de elaboração de parcerias com clientes, e, de gestão de estoques dos clientes. Já o Frigorífico Estância busca atingir melhores desempenhos nos objetivos de velocidade e confiabilidade por meio da redução do ciclo de pedidos, com a manutenção de estoques de segurança próximos aos principais mercados mediante a utilização de centros de distribuição (CD).

Em relação às estratégias de suprimentos, os frigoríficos Estância e Comesul Beef aproximam-se pela opção em reduzir o número de fornecedores como forma de diminuir os riscos de variações na qualidade e quantidade de suprimentos, mantendo relações diretas com um único (Comesul Beef) ou poucos (Estância) fornecedores diretos. Porém, apesar da redução do número de fornecedores compartilhar com os princípios da GCS, não resulta necessariamente em maior grau de coordenação da cadeia, como ocorre nos casos citados.

Um dos elementos utilizados para verificação empírica da dimensão estratégica da GCS é a orientação ao consumidor final, e, a busca por informações a respeito destes torna-se essencial na organização das cadeias de suprimentos. Neste sentido, os frigoríficos Estância e Carneiro Sul indicam uma preocupação na troca de informações com seus clientes diretos sobre o comportamento dos consumidores, realizando pesquisas com os clientes periodicamente. No caso do Frigorífico Comesul Beef, percebe-se que a empresa obtém somente informações em relação a quantidade de pedidos e preços de mercado.

O Frigorífico Comesul Beef possui como principal característica quanto ao aspecto estratégico da GCS a «*venda em volume*», como indicado pelo entrevistado na empresa. O Frigorífico Comesul Beef adota como estratégia a economia de escala, em que o objetivo estratégico de custo é verificado como prioridade devido a escala de produção, capaz de reduzir os custos fixos e gerar uma vantagem competitiva de custo em relação aos demais frigoríficos estudados.

As estratégias do Frigorífico Carneiro Sul são, em grande medida, voltadas ao desempenho individual da empresa, com poucas ações de alinhamento estratégico com demais membros da cadeia de suprimentos, salvo as parcerias informais existentes com seus clientes diretos. A empresa caracteriza-se pela dedicação na elevação do nível de serviço ao cliente, principalmente através da adoção de estratégias de qualidade, velocidade e confiabilidade. Corroborando com tais assertivas, entrevista realizada no frigorífico

afirma que o objetivo da empresa é manter o melhor atendimento aos clientes frente a ideia de ampliação de seus mercados.

No caso do Frigorífico Estância, a empresa caracteriza-se pela prioridade de ações relacionadas ao melhor desempenho em termos de qualidade (cortes resfriados, marca e embalagem), velocidade, confiabilidade e flexibilidade (estoques intermediários, e *mix* de produtos) em confrontação ao desempenho nos objetivos de custos (buscando manter-se dentro do mínimo aceitado no mercado).

c) Dimensão relacional das cadeias de suprimentos

Baseado no pressuposto de que a forma como as organizações estabelecem os níveis de relacionamento interorganizacionais está diretamente relacionada a capacidade de proporcionar alinhamento estratégico, maior eficiência nos processos e coordenação entre as mesmas, são considerados neste estudo: as relações diádicas da organização focal; a especificidade dos ativos envolvidos nas transações; a frequência em que ocorrem as transações; e, as formas de compartilhamento de informações entre as empresas. De tal modo, torna-se possível indicar as estruturas de governança eficientes adotadas entre a organização focal e seus *stakeholders* na cadeia de suprimentos.

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

No sentido à jusante das empresas focais, todos os casos apresentaram dois níveis de membros primários antes dos consumidores finais, com distinções no perfil dos clientes e nas formas de relacionamentos. Nos frigoríficos Carneiro Sul e Comesul Beef, são adotados como canais de distribuição, essencialmente, empresas distribuidoras de alimentos, sendo que, no caso do Frigorífico Carneiro Sul a principal forma de comercialização da produção é através de distribuidora própria e de parcerias com varejistas, e, o Frigorífico Comesul Beef adota somente a forma de venda direta para poucas distribuidoras de alimentos. O Frigorífico Estância caracteriza-se pela venda direta para empresas do ramo varejista, apresentando como canal de distribuição intermediário os centros de distribuição da própria empresa.

Percebe-se assim, significativas diferenças entre as empresas nas formas de distribuição, por um lado, à preferência pela centralização das vendas para poucas empresas pelo Frigorífico Comesul Beef, e, nos demais casos a opção pela venda direta ao segmento varejista, destacando-se os investimentos no nível de serviço de distribuição pelo Frigorífico Carneiro Sul. Verificou-se ainda, nos três casos, a recorrência na frequência das transações à jusante, com entregas semanais para a quase totalidade de clientes entrevistados. Acrescido dos investimentos em ativos específicos, identificados em entrevista com cliente do Frigorífico Carneiro Sul (propaganda, treinamento de funcionários e instalações apropriadas para manuseio de carne ovina), percebe-se a existência de uma estrutura de governança especializada para as transações entre as partes, como indicado por Williamson (2012) quando ocorrerem investimentos em ativos dedicados e mantidos pela recorrência das transações.

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

Quadro 1. Análise conjunta da configuração das cadeias de suprimentos

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

Fonte: elaborado pelos autores

relações entre as empresas e seus clientes como mecanismos de manutenção e garantia das transações.

d) Síntese

Os principais elementos empíricos sobre a configuração das cadeias de suprimentos estudadas são expostos no Quadro Nº 1. Observam-se um amplo número de informações particulares de cada cadeia de suprimentos, o que possibilita a verificação da heterogeneidade existente no interior da ovinocultura de corte do Rio Grande do Sul. Aspectos relevantes em relação às diferenças entre os casos são destacados, onde é possível perceber frigoríficos localizados em diferentes regiões, variados em termos de porte e tipo de inspeção, com foco em mercados distintos e com objetivos estratégicos voltados à obtenção de vantagens competitivas em fatores díspares.

Verificam-se também aspectos que aproximam as configurações das cadeias de

suprimentos, como as estruturas das cadeias e as formas de relacionamentos com fornecedores e clientes semelhantes entre os casos. Dessa forma, considerando as semelhanças e diferenças presentes nas cadeias de suprimentos do segmento frigorífico da ovinocultura do Rio Grande do Sul, divergindo, em grande medida, da forma como o setor é indicado pela literatura da área, pode-se afirmar não haver um único padrão norteador da configuração das cadeias de suprimentos das empresas frigoríficas.

4.3. APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

Além de investigar a configuração das cadeias de suprimentos dos frigoríficos, este trabalho se propôs a examinar a vinculação destas distintas formas interorganizacionais frente aos requisitos do mercado consumidor. Para tanto, buscou-se verificar a adequabilidade da

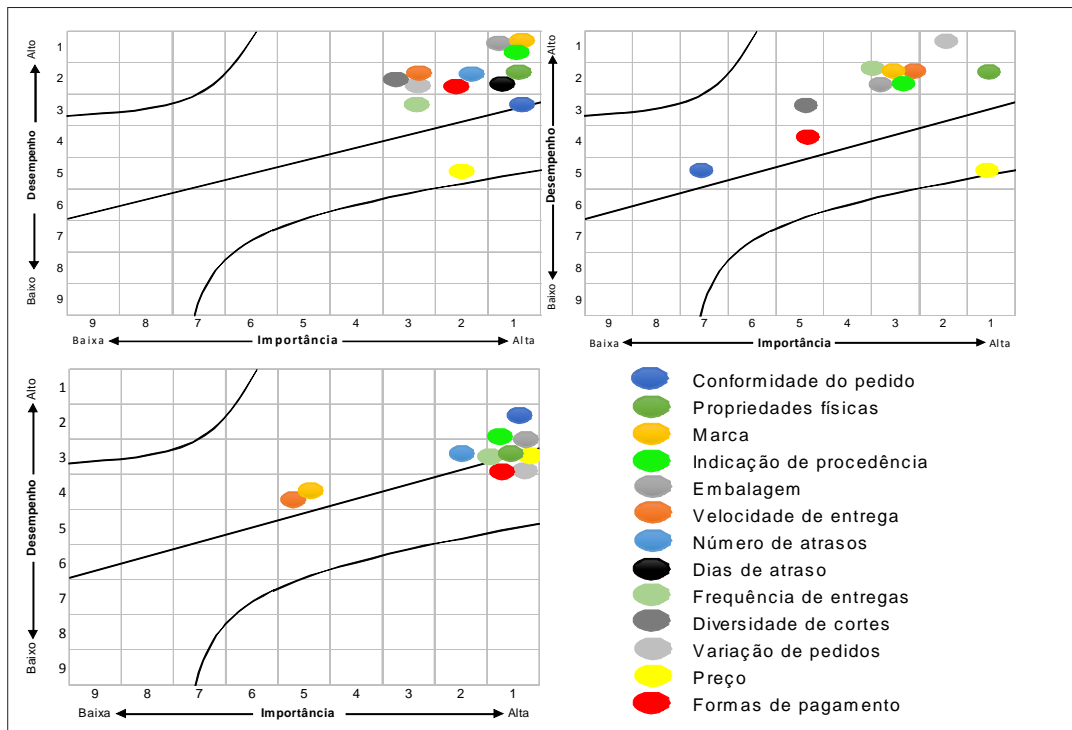


Figura 5. Matrizes importância-desempenho do Frigorífico Estância

Notas:

(a) Cliente A – Restaurante; (b) Cliente B – Açougue; (c) Cliente C – Churrascaria

Fonte: elaborado pelos autores

metodologia proposta por Slack *et al.* (2009) no estudo das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico. Assim, partindo da percepção dos clientes das empresas focais acerca da importância atribuída a um conjunto de fatores competitivos (derivados dos objetivos estratégicos da GCS), concomitantemente ao desempenho das empresas nos mesmos quesitos, foi evidenciado que tal metodologia é largamente pertinente ao estudo de organizações do segmento frigorífico, em que os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa vieram ao encontro dos aspectos identificados nas configurações das cadeias de suprimentos.

No caso do Frigorífico Estância, é possível identificar tanto as relações existentes entre os resultados da matriz com a configuração da cadeia de suprimentos, como as nuances entre diferentes segmentos de clientes. Primeiramente observa-se que os fatores relacionados aos objetivos estratégicos priorizados pela empresa, como qualidade e flexibilidade, apresentaram desempenho acima dos níveis considerados importantes pelos clientes; por outro lado, fatores relacionados aos objetivos de custos mostraram-se aquém à importância atribuída pelos clientes, corroborando com indicado

pela empresa quanto a prioridade de outros fatores em relação aos custos.

Ao analisar comparativamente os resultados entre diferentes clientes do Frigorífico Estância, verificaram-se discrepâncias quanto a importância atribuída aos fatores e o perfil dos clientes, onde, para aqueles que atuam no segmento de serviços (como restaurantes e churrascarias) os fatores com maiores níveis de exigência estão relacionados à qualidade, confiabilidade e custo; e, para os açougues e supermercados, somente o fator custo obteve importância sobressaliente. A Figura Nº 5 indica os resultados da aplicação da matriz.

Nos outros dois casos estudados, frigoríficos Carneiro Sul e Comesul Beef, foi possível verificar a relação entre o desempenho das organizações frente à importância atribuída pelos clientes em determinados fatores competitivos. Porém, devido ao restrito número de clientes investigados, as particularidades existentes em diferentes segmentos de clientes não foram observadas. No caso do Frigorífico Comesul Beef a empresa cliente atua no segmento de serviços, como distribuidora de alimentos. Já a empresa cliente do Frigorífico Carneiro Sul refere-se a um supermercado.

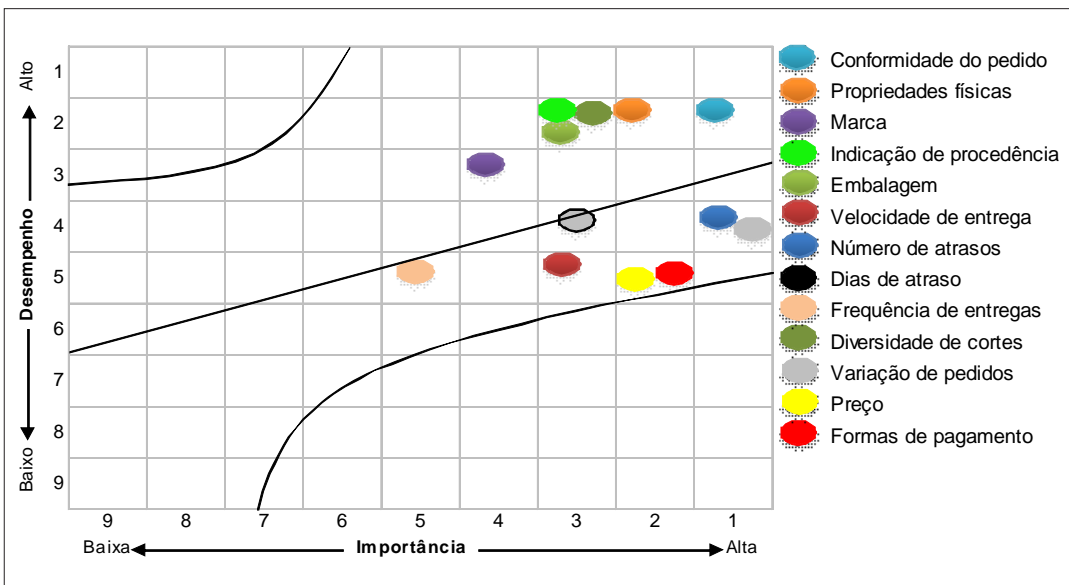


Figura 6. Matriz importância-desempenho do Frigorífico Comesul Beef

Fonte: elaborado pelos autores

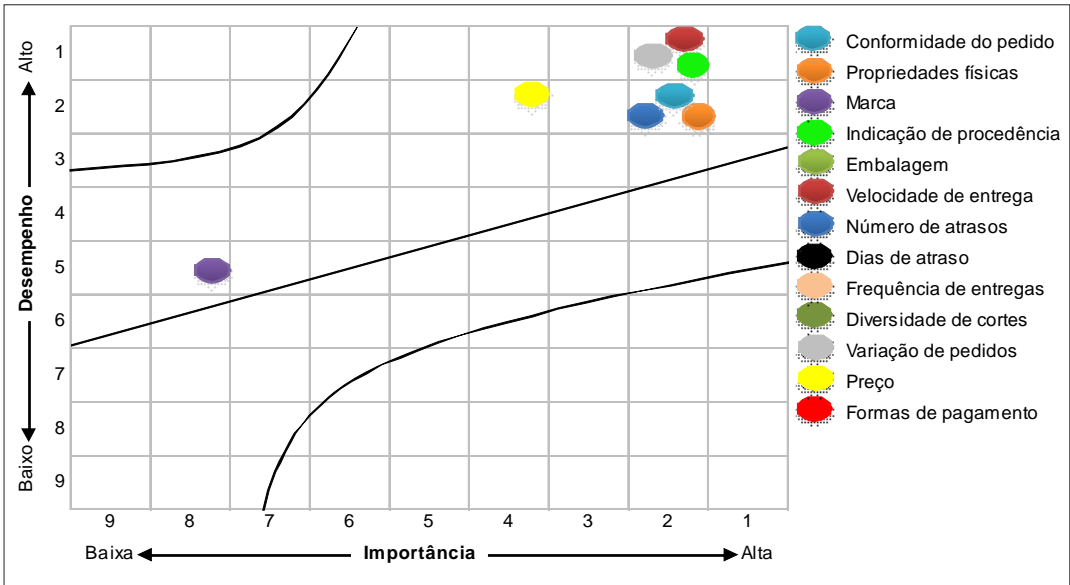


Figura 7. Matriz importância-desempenho do Frigorífico Carneiro Sul
Fonte: elaborado pelos autores

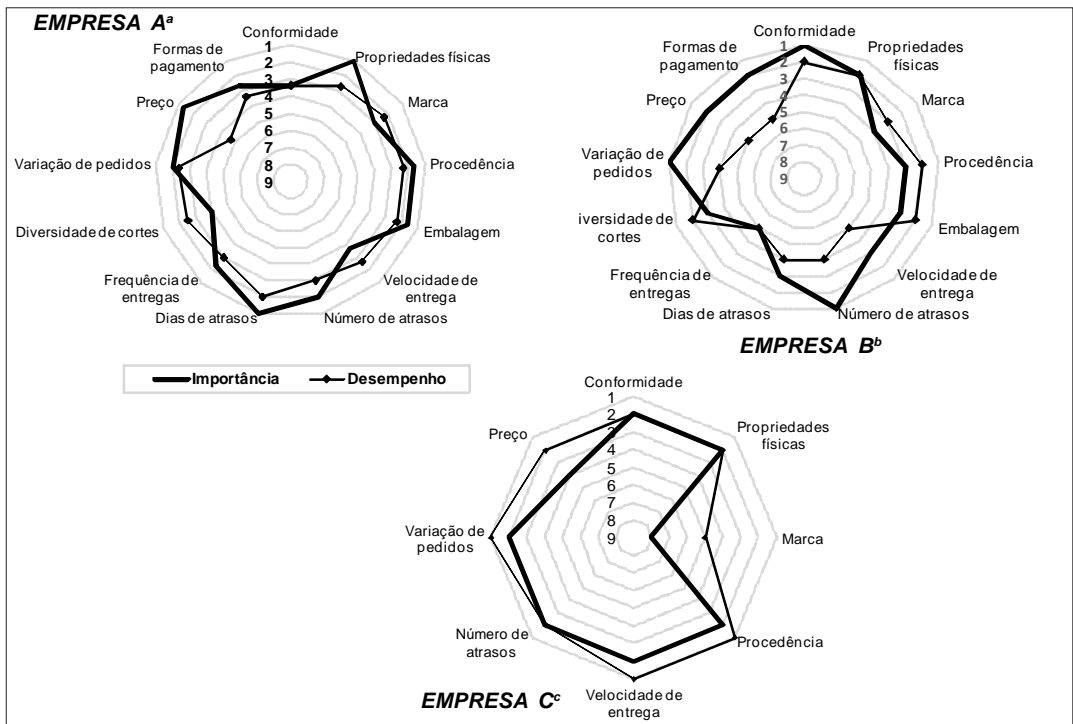


Figura 8. Análise conjunta da aplicação da matriz importância-desempenho
Fonte: elaborado pelos autores

Notas:

- (a) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Estância
- (b) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Comesul Beef
- (c) Fatores de importância e desempenho do Frigorífico Carneiro Sul

A partir da elaboração da matriz importância-desempenho do Frigorífico Comesul Beef (Figura Nº 6) destaca-se a divergência entre os resultados dos aspectos de custos com as informações levantadas junto à empresa, em que, mesmo o frigorífico indicando uma estratégia de redução de custos, via economia de escala, o desempenho do mesmo nestes termos apresentaram-se inferiores à importância atribuída pelo cliente. Por outro lado, fatores ligados aos objetivos de qualidade e flexibilidade, assim como identificados no estudo da dimensão estratégica da GCS do frigorífico, apresentaram desempenho superior ao esperado pelo mercado consumidor.

No caso do Frigorífico Carneiro Sul, apesar da impossibilidade de avaliação dos treze fatores competitivos inicialmente propostos, os resultados da elaboração da matriz apontam para um desempenho superior em todos os grupos de objetivos competitivos, destacando-se aqueles fatores ligados aos objetivos de velocidade, confiabilidade e flexibilidade, corroborando com as estratégias de serviço ao cliente indicadas pelos representantes da empresa. Os investimentos em operações logísticas de transportes, identificados no estudo de caso da empresa Carneiro Sul, realçaram-se quando os fatores com melhores relações de importância e desempenho foram a velocidade de entregas, capacidade de atendimento de variações de pedido e preço do produto, como aponta a Figura Nº 7.

A Figura Nº 8 apresenta de forma sintética os resultados obtidos com a aplicação da matriz importância-desempenho nos casos estudados.

Com base nos resultados apresentados na Figura Nº 9 pode-se constatar que, assim como evidenciado nos estudos de casos individualizados quanto às configurações que os frigoríficos assumem em suas cadeias de suprimentos, a percepção dos clientes sobre o segmento frigorífico indica haver uma diversidade relações entre os fatores considerados importantes para o mercado consumidor e o desempenho das empresas fornecedoras de carne ovina. Desta forma, reforça-se a proposição de adequabilidade do uso da matriz importância-desempenho na

análise do segmento frigorífico, sendo um instrumento útil para verificação da conformação de estratégias de gestão da cadeia de suprimentos frente aos requisitos do mercado consumidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao objetivo central desta pesquisa, de estudar a dinâmica da ovinocultura de corte a partir da configuração das cadeias de suprimentos do segmento frigorífico do Rio Grande do Sul frente aos requisitos do mercado consumidor, entende-se tê-lo alcançado através dos resultados individuais dos estudos de caso e da análise conjunta dos mesmos. Assim, pode-se visualizar a presença concomitante de novas distribuição e varejo mostra-se essencial para análise do desempenho do setor frente aos requisitos dos consumidores finais, porém, a verificação anterior dos fatores competitivos a serem investigados mostra-se também pertinente para continuação da pesquisa.

Ampliar o entendimento da realidade do setor ovino, através de uma abordagem aprofundada e sistêmica mostra-se um caminho profícuo para aqueles interessados nos estudos sobre o agronegócio de um modo geral assim como sobre desenvolvimento da ovinocultura em particular.

REFERÊNCIAS

-
- Alves Filho, A. G., Cerra, A. L., Maia, J. L., Neto, M. S., & Bonadio, P. V. G. (2004). Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Revista Gestão & Produção*, 11(3), 275-288. [Http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000300003](http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000300003)
- Arbage, A. P. (2004). *Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul*. (Tese de Mestrado Inédita). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Batalha, M. O. & Silva, A. L. (2009). Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. Em Batalha, M. O. (Org.), *Gestão agroindustrial* (pp. 1-62). São Paulo: Atlas.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Felice, Â., Maciel, R. G., & Viana, J. G. A. (2011). Produção de carne ovina no Rio Grande do Sul: Análise de tendência e sazonalidade produtiva. [Anais do] *III Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão da UNIPAMPA, Uruguaiana*. Uruguaiana: SIEPE.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>.
- Maciel, R.G. & Viana, J. G. A. (2013). Comportamento do consumidor de carne ovina: análise comparativa entre regiões do Rio Grande do Sul. *Revista do CCEI*, 17(31), 86-99.
- Malheiros, M. A. C. (2013). *O uso das estratégias de marketing para criação de valor na cadeia produtiva da ovinocultura: o elo do produtor*. (Tese de Mestrado inédita). Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul.
- Mentzer, J. T., De Witt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
- Ramos, P. (Org.). (2007). *Dimensões do agronegócio brasileiro: Políticas, instituições e perspectivas*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- Silveira, H. S. (2005). *Coordenação na cadeia produtiva de ovinocultura: o caso do Conselho Regulador Herval Premium*. 2005. (Tese de Mestrado inédita). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston. R. (2009). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas.
- Sporleder, T. L. & Boland, M. A. (2011). Exclusivity of agrifood supply chains: Seven fundamental economic characteristics. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(5), 27-52.
- Storti, A. T. & Vieira, L. M. (2013). Relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais de uma multinacional: o caso do Marfrig em suas unidades na Argentina, Brasil e Uruguai. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 8(4), 61-82. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.8261-82>
- Viana, J. G. A., Silveira, V. C. P., Arbage, A. P., & Machado, J. A. D. (2012). Governance and transaction costs in the sheep production chain in Rio Grande do Sul, Brazil. *African Journal of Business Management*, 6(11), 4376-4385. DOI: 10.5897/AJBM11.1142
- Viana, J. G. A., Revillion, J. P. P., & Silveira, V. C. P. (2013). Alternativa de estruturação da cadeia de valor da ovinocultura no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(1), 187-210.
- Viana, J. G. A. (2015). A ovinocultura na história: ascensão, declínio e recuperação na fronteira Brasil-Uruguaí. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, 9(1), 29-61.
- Williamson, O. E. (2012). *As instituições econômicas do capitalismo*. São Paulo: Pezco Editora.

- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, X. & Aramyan, L. H. (2009). A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. *China Agricultural Economic Review*, 1(2), 136-154, <https://doi.org/10.1108/17561370910927408>.
- Zylbersztajn, D. (1995). *A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. (Tese de Grado inédita). Livre-Docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.