

ANDRÉ MACIEIRA SORIO

SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA EM MATO GROSSO DO SUL  
Uma abordagem da Nova Economia Institucional

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS (CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIAS), COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE** EM AGRONEGÓCIOS NA ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DE GESTÃO, COORDENAÇÃO E COMPETITIVIDADE DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.

ORIENTADORA: MAYRA BATISTA BITENCOURT FAGUNDES

CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO

FEVEREIRO 2009

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

SORIO, A. **Sistema agroindustrial da carne ovina em Mato Grosso do Sul. Uma abordagem da nova economia institucional.** Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2009, 120 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

### FICHA CATALOGRÁFICA

Sorio, André

Sistema agroindustrial da carne ovina em Mato Grosso do Sul.

Uma abordagem da nova economia institucional/André

Macieira Sorio; orientação de Mayra Batista

Bitencourt Fagundes – Campo Grande (MS), 2009.

120 p: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração, 2009.

1. Ovinocultura. 2. Sistema Agroindustrial. 3. Nova Economia Institucional. 4. Ambiente Institucional.

I. FAGUNDES, M.B.B. II. Título.

CDD ou CDU

ANDRÉ MACIEIRA SORIO

SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA EM MATO GROSSO DO SUL  
Uma abordagem da Nova Economia Institucional

APROVADA POR:

---

MAYRA BATISTA BITENCOURT FAGUNDES, Doutora, professora titular (UFMS)  
(ORIENTADORA)

---

MILTON PASQUOTO MARIANI, Doutor, professor titular (UFMS)  
(EXAMINADOR INTERNO)

---

FERNANDO MIRANDA DE VARGAS JUNIOR, Doutor, professor titular (UFGD)  
(EXAMINADOR EXTERNO)

CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO, 16 de fevereiro de 2009

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos...

...ao economista, M. Sc. em Agronegócios, Lucas Rasi, por me apresentar este programa de mestrado;

...ao químico, Prof.Dr. Gilberto Maia, por mostrar que fazer ciência de qualidade e com comprometimento não significa ser alienado das questões do mundo;

...ao colega de mestrado, Alexandre Calarge, pelas palavras de incentivo sempre que pensei em desistir do curso por minhas atividades profissionais;

...aos colegas de mestrado, André Koutchin, Andrei Almeida, Christian Liber, Eduardo Cruzetta, Fabrícia Gladys, Marco Gehlen, Silvio Barczsz e Vidomar Neto, pelas discussões que geram boas idéias;

...à Prof. Dra. Mayra Batista Bitencourt Fagundes, por aceitar a orientação deste estudo e conduzir seu desenvolvimento com muita sabedoria e paciência;

Hoje entendo meu pai... Um homem precisa viajar. Por sua conta, não por meio de histórias, imagens ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu. Para um dia plantar suas próprias árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar do calor. E o oposto. (...). Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser; que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir ver.

(Amyr Klink, *Mar sem fim*, 1995)

## RESUMO

O rebanho ovino de Mato Grosso do Sul (MS) é o maior fora das regiões tradicionais de produção e é o 8º maior do Brasil. Em MS os produtores estão organizados em associações e núcleos. São inúmeros os órgãos de apoio, pesquisa e fomento à ovinocultura. O Governo Federal tem legislação que normatiza a produção de ovinos. O Governo Estadual mantém programas de estímulo à atividade. No entanto, a importação de carne ovina é crescente e o abate clandestino é uma tradição que se mantém, de forma que existem fatores que prejudicam a expansão da cadeia produtiva. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa entre os meses de novembro de 2007 e janeiro de 2009. O objetivo foi descobrir os fatores, institucionais e organizacionais, que influenciam o funcionamento da cadeia produtiva da carne ovina em MS. Apesar do ambiente favorável à expansão da produção de carne ovina, persistem reclamações generalizadas de produtores e indústrias a respeito do funcionamento da cadeia, cuja coordenação ocorre totalmente via preços de mercado, com elementos mínimos de cooperação. A assimetria sobre as informações da cadeia produtiva é grande e isso favorece o aparecimento constante da característica denominada oportunismo. A falta de coordenação e o abate clandestino são as maiores limitações ao desenvolvimento do sistema agroindustrial da carne ovina em MS.

**PALAVRAS-CHAVES:** Ovinocultura. Cadeia Produtiva. Nova Economia Institucional

## ABSTRACT

Mato Grosso do Sul's sheep herd is the largest outside the traditional production areas and the 8th largest in Brazil. In MS the sheep breeders are organized in associations. Many authorities, public and private, give support, research and promotion to sheep. Federal Government has laws to standardize the sheep production. State Government maintains programs to encourage this activity. However, sheep meat importations are increasing and the illegal slaughter is a tradition that remains, so that there are factors that affect the productive chain expansion. It was made a qualitative research, through interviews with production chain key elements, direct observation of the chain stages and use of secondary sources information, between November 2007 and January 2009. The objective was to discover the factors, both institutional and organizational, influence the lamb productive chain functioning in MS. Despite the favorable environment for lamb production expansion, still widespread complaints of both farmers and industries regarding the chain operation, which is fully coordinated by market prices with a minimum of cooperation. The information asymmetry in the chain is very big, and this favors the appearance the feature called opportunism. Both lack of coordination and the illegal slaughter, are the major constraints to lamb meat agribusiness system development in MS.

**KEY-WORDS:** Sheep. Productive Chain. New Institutional Economy

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Evolução do rebanho ovino do Brasil e de MS entre 1990-2007	51
TABELA 2 – Evolução do rebanho ovino das microrregiões de MS entre 1990-2007.....	52
TABELA 3 – Evolução percentual do rebanho ovino das microrregiões de MS entre 1999-2007.....	52
TABELA 4 – Municípios com maiores rebanhos ovinos em MS – ano 2007...	53
TABELA 5 – Perfil tecnológico dos criadores de ovinos participantes do projeto aprisco em Anaurilândia, Dourados, Maracaju e Santa Rita do Pardo	55
TABELA 6 – Evolução dos abates de ovinos com inspeção federal no Brasil e em MS entre os anos 2003 e 2007.....	58
TABELA 7 – Capacidade de abate e ocupação dos frigoríficos de MS	59
TABELA 8 – Preço do ovino ao produtor em MS – Novembro 2007.....	63
TABELA 9 – Disponibilidade de carne ovina ao consumidor conforme o tipo de estabelecimento varejista.....	64
TABELA 10 – Cortes que estão disponíveis em mais de 20% das unidades varejistas de Campo Grande.....	66
TABELA 11 – Opinião sobre a carne ovina.....	69
TABELA 12 – Pauta fiscal para a ovinocultura – MS – Janeiro 2009.....	88
TABELA 13 – Resultados obtidos pelo PROAPE em relação às metas – Dezembro 2008.....	91
TABELA 14 – Importações brasileiras de carne ovina entre os anos 2000 e 2008 (em valor).....	98
TABELA 15 – Importações brasileiras de carne ovina entre os anos 2000 e 2008 (em quantidade).....	98

## LISTA DE FIGURAS e QUADROS

### FIGURAS

FIGURA 1 – Interação entre ambiente institucional, organizações e indivíduos.....	39
FIGURA 2 – Sistema agroindustrial típico.....	47
FIGURA 3 – Sistema agroindustrial da carne ovina em MS.....	106
FIGURA 4 - Interação entre ambiente institucional, estrutura de governança e indivíduos no SAG da carne ovina em MS.....	107

### QUADROS

QUADRO 1 – Integração do modelo da Figura 2.....	48
--	----



## ÍNDICE

<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 - Problemática e Relevância.....	14
1.2 - Objetivo.....	20
<b>2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 - Sistema Agroindustrial.....	21
2.2 - Nova Economia Institucional.....	24
2.3 - Ambiente Organizacional.....	30
2.4 - Ambiente Institucional.....	36
<b>3 - MÉTODO.....</b>	<b>41</b>
3.1 - Tipo de Pesquisa.....	41
3.2 – Procedimentos.....	43
3.3 - Fontes de Dados.....	46
3.4 - Modelo Analítico.....	47
<b>4 - RESULTADOS e DISCUSSÃO.....</b>	<b>49</b>
4.1 – Cadeia Produtiva da Carne Ovina.....	49
4.1.1 – Insumos.....	49
4.1.2 - Produção Primária.....	50
4.1.3 – Indústrias.....	56
4.1.4 – Varejo.....	64
4.1.5 – Consumidor.....	67
4.1.6 – Considerações sobre a Cadeia Produtiva da Carne Ovina...	70
4.2 – Análise do Ambiente Organizacional do SAG da carne ovina.....	72
4.2.1 – Câmara Setorial.....	72
4.2.2 – Associações de Produtores.....	74
4.2.3 – Entidades de Fomento, Pesquisa e Órgãos Governamentais	77
4.2.4 – Considerações sobre o Ambiente Institucional do SAG da	
Carne Ovina.....	82
4.3 – Análise do Ambiente Institucional do SAG da carne ovina.....	83
4.3.1 – Legislação Sanitária e de Classificação de Carcaças.....	84
4.3.2 – Legislação Tributária Estadual.....	87
4.3.3 – Programas de Incentivo.....	89

4.3.4 – Crédito Oficial.....	94
4.3.5 – Fluxo de Importação e Exportação de Carne Ovina.....	97
4.3.6 - Abate Clandestino.....	99
4.3.7 – Considerações sobre o Ambiente Institucional do SAG da Carne Ovina.....	104
4.4 - Relação entre Ambiente Organizacional e Institucional do SAG da Carne Ovina em MS.....	105
<b>5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>6 - REFERÊNCIAS.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO A – Roteiro do Questionário.....</b>	<b>119</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

O sistema agroindustrial (SAG) da ovinocultura no Mato Grosso do Sul vem aumentando sua importância econômica, alavancada pela necessidade de diversificação das atividades produtivas no meio rural. Por isso, é importante que sejam estudadas as relações entre as organizações e o ambiente institucional do setor, visando descobrir os gargalos à obtenção de uma maior competitividade da cadeia produtiva da carne ovina.

O papel das organizações públicas e privadas é constantemente colocado como central no desenvolvimento de setores produtivos ainda deficientes, através da indução, fomento, coordenação e implantação de atividades econômicas específicas. (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Atualmente a carne é o produto de maior significância para o SAG da ovinocultura em termos de valor no mercado, ao contrário do passado, quando a lã era o produto mais importante. Segundo o IBGE (2009), a produção de lã no Brasil decresceu de mais de 29 mil toneladas em 1990 para cerca de 11 mil toneladas em 2007, enquanto em Mato Grosso do Sul, a produção caiu de 208 toneladas para 108 toneladas no mesmo período.

Mostra a FAO (2009) que de 1990 a 2007, a produção de carne ovina brasileira oscilou em torno de 78 mil toneladas, apesar da diminuição de 23% ocorrida no rebanho nacional, puxada pela redução do efetivo no Rio Grande do Sul. Nos demais estados do país, o rebanho aumentou significativamente e hoje mais da metade dos ovinos está na região Nordeste.

SEBRAE (2006) aponta o desenvolvimento do agronegócio da ovinocultura como estratégia para o desenvolvimento rural, que pode gerar um grande impulso para a economia do país. FAPEC/SEBRAE (2006) afirma que a ovinocultura é setor

emergente em Mato Grosso do Sul, com grande potencial de crescimento, principalmente por se situar perto do grande mercado consumidor que é o estado de São Paulo.

Para o criador, as características zootécnicas dos ovinos levam a uma maior aceleração da produção em relação à bovinocultura. A gestação da ovelha dura cinco meses, as fêmeas jovens estão aptas à reprodução com oito meses e os cordeiros podem ser abatidos com idade variando entre 90 e 150 dias e com peso em torno de 15 kg de carcaça. Ou seja, o período de recria é pequeno e os machos estão prontos para o abate rapidamente. Desta forma, é possível a exploração de rebanhos grandes em áreas relativamente pequenas. Portanto, é possível se obter uma escala econômica de produção mesmo em propriedades menores (SORIO, 2003).

Em Mato Grosso do Sul, as extensas áreas de lavouras de verão apontam para um aproveitamento econômico da palhada em áreas que não são utilizadas durante o inverno, através do pastejo com ovinos. Ao mesmo tempo, sistemas de produção intensivos, onde os cordeiros são arraçoados enquanto estão na fase de aleitamento, contribuem para o consumo de grãos como milho e soja, dos quais o Mato Grosso do Sul é grande produtor. Segundo a CONAB (2009) na safra 2008/2009 o Mato Grosso do Sul deverá colher 4.250 mil t de soja e 3.305 mil t de milho, cultivando 2,68 milhões de hectares na safra de verão e somente 0,89 milhão de hectares na safra de inverno.

Conforme o IBGE (2009), Mato Grosso Sul conta com um rebanho de mais de 460 mil cabeças de ovinos, em crescimento ininterrupto desde o início da década de 1990. Atualmente, detém o 8º maior rebanho ovino entre os estados brasileiros e o maior da região Centro-Oeste. Por outro lado, o rebanho ovino brasileiro

decreceu desde 1990, principalmente devido à crise que diminuiu a demanda por lã no mercado internacional, e atingiu efetivo mais baixo em 1998, voltando a crescer novamente a partir daí.

O rebanho ovino das regiões tradicionais de criação é insuficiente para suprir o mercado interno brasileiro. Apesar do crescimento no número de cabeças de ovinos observado desde 1999 o espaço para a importação de carne, de carcaças e animais vivos vem aumentando. De 1997 a 2008 a importação de carne ovina passou de um valor de US\$ 6 milhões para quase US\$ 18 milhões, segundo o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2009).

Afirma Perez (2002) que a oferta de carne ovina no Brasil está abaixo da capacidade de consumo, que ainda pode subir com o uso eficiente de ações de marketing, adoção de embalagens adequadas e oferta de produtos de qualidade, com foco na carne de cordeiro. Campos (1999) projetou um déficit de oferta de 12.840 toneladas de carne ovina e caprina para o Brasil no ano 2000. SEBRAE (2006) registra que o baixo consumo de carne ovina no Brasil se deve à falta de hábito do consumidor, irregularidade da oferta, má qualidade do produto colocado à venda e má apresentação comercial do produto oferecido no mercado interno. A má qualidade das carnes é decorrente do abate de animais com idade avançada e mal-terminados e do baixo nível de higiene nas operações de abate. A precariedade da inspeção sanitária continua no local de venda e coloca em risco a saúde da população. (HOLANDA JUNIOR; SÁ; ARAÚJO, 2003)

Existem em Mato Grosso do Sul cinco frigoríficos com inspeção sanitária autorizados a abater ovinos. Também existem diversos frigoríficos com serviço de inspeção sanitária federal em cidades próximas a Mato Grosso do Sul nos estados de Goiás, São Paulo e Mato Grosso. É uma característica da indústria de abate de

ovinos no Brasil trabalhar com ociosidade alta, sempre acima de 50% da capacidade instalada (SILVA, 2002), o que garante um mercado fortemente comprador para a produção local.

O atual crescimento do consumo de carne ovina no Brasil está direcionado para nichos de mercado existentes nas grandes cidades, onde o poder aquisitivo da população é maior. Este direcionamento exige qualidade, cortes especiais e continuidade de abastecimento. A popularização do consumo exigirá a organização da cadeia produtiva em todos os seus componentes (COUTO, 2003; SEBRAE, 2005).

### **1.1 – Problemática e Relevância**

Os diagnósticos existentes sobre o sistema agroindustrial da ovinocultura em sua maioria focalizam o assunto sobre o aspecto do impacto econômico da produção agrícola sobre o setor. No que se refere aos segmentos processamento; indústria; atacado; e varejo os indicadores de competitividade não estão disponíveis com a mesma facilidade. E mais raros ainda são as informações relativas a contratos e formas de coordenação ao longo do sistema agroindustrial da ovinocultura (SILVA, 2002).

Neste sentido, é importante para os agentes do Sistema Agroindustrial (SAG) da ovinocultura do Mato Grosso do Sul entender o contexto de relação dos ambientes institucional e das organizações no suporte ao funcionamento e à coordenação da cadeia produtiva. Assim, será possível buscar formas consistentes de atuação, com intuito de garantir a expansão da ovinocultura e aumentar os resultados econômicos da atividade.

O estado de Mato Grosso do Sul é tradicional produtor de carne bovina, sendo detentor do segundo maior rebanho de corte do Brasil (IBGE, 2009). No entanto, o sistema de produção mais comumente usado é muito próximo do extrativismo, o que compromete as taxas de rentabilidade das propriedades de pecuária bovina com os níveis de preço que o mercado estabelece atualmente.

FAPEC/SEBRAE (2005) demonstra que no Mato Grosso do Sul as propriedades que exploram a bovinocultura de corte, para obter níveis de rentabilidade que cubram os elevados custos fixos inerentes à atividade, devem ter entre 1.222 e 1.777 hectares de pastagem, dependendo do sistema de produção adotado. Ou seja, a bovinocultura de corte mostra índices menores do que deveria ser alcançado com o uso da tecnologia já disponível. Desta forma, somente as propriedades maiores conseguem sobreviver nesta atividade.

De acordo com IEL (2000), citando fontes diversas, 85,03% dos estabelecimentos agropecuários que se dedicam à produção de bovinos em Mato Grosso do Sul, tem menos de 1.000 hectares. E 50,37% têm área de até 100 hectares.

Sendo assim, é necessário buscar alternativas de diversificação e aumento da eficiência produtiva para as propriedades pecuárias de Mato Grosso do Sul, principalmente pequenas e médias, que não conseguem mais sobreviver explorando a bovinocultura.

Com as possibilidades advindas da expansão da ovinocultura e por suas características agroindustriais, abre-se uma perspectiva importante, que se enquadra no programa de desenvolvimento de longo prazo de Mato Grosso do Sul. IPLAN (2001) afirma que, apesar da pujança produtiva da agropecuária regional, o valor agregado de sua produção não lhe permite ampliar as condições de

competitividade nos mercados nacional e internacional. Com isso, acentuam-se as transferências da riqueza regional para outros centros nacionais, sobretudo aqueles onde se concentram as atividades de onde ocorre a industrialização, exportação e consumo. E aponta como uma das soluções o apoio às indústrias regionais para agregar outros produtos da cadeia produtiva e incorporar novos sistemas de comercialização. O mesmo documento apresenta, entre vários projetos estruturadores de longo prazo para Mato Grosso do Sul, o fomento à pecuária de pequeno porte, isto é, ovinos, caprinos, suínos e aves.

Diferente de uma análise voltada para um único agente a abordagem de SAG remete à visão sistêmica do processo como um todo, englobando todos os agentes envolvidos desde a compra de insumos para produção, até a venda ao consumidor final. Essa análise inclui os ambientes institucional e organizacional, que nem sempre são considerados quando se delimita as cadeias produtivas para estudo, porém são indispensáveis para seu funcionamento e sustentabilidade (BATALHA; SILVA, 2007).

Para Zylbersztajn (2000), instituições e organizações são os agentes que realmente fazem os sistemas funcionarem, atuando como margens para o fluxo das cadeias produtivas.

O ambiente institucional é formado pelos aspectos normativos e legais, como leis, hábitos, costumes e cultura. Enquanto o ambiente organizacional é composto pelas organizações representativas, que regulam as atividades econômicas inseridas em um determinado espaço geográfico.

Em Mato Grosso do Sul os produtores estão formalmente organizados em diversas associações e núcleos. Ao mesmo tempo, são inúmeros os órgãos, privados e públicos, de apoio, pesquisa e fomento à ovinocultura. Para congregar



todos os elos da cadeia produtiva, existe uma Câmara Setorial, que também tem a função de sugerir que possam ajudar a aumentar a competitividade da carne ovina produzida no Estado.

Olhando-se para o ambiente institucional, o Governo Federal tem editada uma extensa legislação que normatiza a produção de ovinos - tanto na questão sanitária quanto na questão de classificação de carcaças - no entanto não são feitos esforços efetivos para que os agentes cumpram as leis. Ao mesmo tempo, existe crédito oficial disponível para a atividade, em diversas linhas de financiamento. Para expandir a atividade, o Governo Estadual mantém programas de estímulo, além de estabelecer incentivos fiscais para os produtores que se cadastrarem no órgão de defesa sanitária. No entanto, a importação de carne ovina é crescente e o abate clandestino é uma tradição que se mantém, de forma que existem fatores institucionais que prejudicam a expansão e competitividade da cadeia produtiva.

Apesar do ambiente aparentemente favorável à expansão da produção de carne ovina, persistem reclamações generalizadas de produtores e indústrias a respeito do funcionamento da cadeia. Por este motivo, a pergunta que necessita ser respondida é: quais são os fatores, institucionais e organizacionais, que influenciam o funcionamento da cadeia produtiva da carne ovina em Mato Grosso do Sul e as formas de coordenação adotadas pelos agentes?

Nas cadeias produtivas relacionadas com agropecuária, diversos fatores exercem influências que alteram gradualmente o seu funcionamento e estabilidade. Com isso, os aspectos estruturais e comerciais da agropecuária vêm sofrendo constantemente intensas modificações em todo o mundo. Novos desafios, como responsabilidade social e ambiental, se somam às dificuldades tradicionais

enfrentadas pelo agronegócio mundial – protecionismo, margens de lucro pequenas, clima instável, etc.

Um dos princípios predominantes para aumentar a competitividade das cadeias produtivas é melhorar a integração entre os agentes (SCRAMMIM; BATALHA, 1999). A cooperação dentro de um mesmo elo e entre os elos da cadeia, assim como a sincronização de atividades entre eles são medidas que auxiliam esse objetivo.

A importância da coordenação é discutida desde o início dos trabalhos que estudam o desempenho das cadeias do agronegócio. Isto porque a partir do momento em que se analisa uma cadeia produtiva é necessário analisar a forma como interagem seus agentes. E para o desempenho adequado da cadeia, estes agentes deverão atuar de forma integrada e, desta forma, surge a necessidade de coordenar suas ações.

Essa coordenação é consequência da busca pela organização das ações dos agentes que interagem na cadeia, com o intuito de obter o melhor desempenho a partir das ações planejadas para garantir o fluxo de produtos e renda. Isso quer dizer, garantir que o produto chegue até o consumidor final, atendendo suas necessidades e, de forma contrária, que a renda seja distribuída ao longo da cadeia chegando ao produtor rural de forma adequada.

Para Nantes; Scarpelli (2001), a partir de transformações no panorama econômico do agronegócio brasileiro, surge um novo posicionamento das empresas rurais, na busca de atingir uma agropecuária intimamente ligada aos elos de indústria e distribuição, mantendo o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade.

A possibilidade da ovinocultura brasileira e de Mato Grosso do Sul se inserir com sucesso nesta nova dinâmica competitiva dependerá em grande parte da capacidade de coordenação dos agentes sociais e econômicos de seu SAG. Conhecimento do próprio mercado, domínio das informações relevantes e capacidade para programar ações estratégicas adequadas são os grandes desafios do SAG da carne ovina do Mato Grosso do Sul.

Já foram feitos diversos estudos sobre a cadeia produtiva da ovinocultura, no Brasil e mesmo em Mato Grosso do Sul, como Campos (1999); Carvalho; Souza (2008); CNA (2007); Couto (2003); Fagundes; Sorio; Cruzetta (2008); FAPEC/SEBRAE (2006); Ferreira (2005); Holanda Junior; Sá; Araújo (2003); Moreira (1998); Perez (2002); SEBRAE (1998, 2000, 2001, 2004, 2005); Silva (2002); Sorio; Fagundes (2008); Sorio; Fagundes; Leite (2008); Souza (2006); Souza; Lopes; Demeu (2008); e Viana; Silveira; Arbage (2007). No entanto, as análises de maneira geral contemplam somente uma das dimensões do SAG, sem demonstrar a importância e a influência efetiva que o ambiente institucional e organizacional pode exercer sobre a cadeia produtiva da carne ovina. No entanto, a partir deste estudo, poderão ser apontados caminhos para a busca de relações mais harmônicas e formas mais eficientes de coordenação da atividade.

## 1.2 – Objetivo

O objetivo desta dissertação foi o de analisar o ambiente organizacional e institucional e sua influência no sistema agroindustrial da carne ovina em Mato Grosso do Sul.

Os objetivos específicos foram:

- a) Analisar o sistema agroindustrial da carne ovina em MS.
- b) Identificar os fatores organizacionais que atuam sobre o sistema agroindustrial da ovinocultura de corte em MS.
- c) Investigar os fatores institucionais que influenciam o sistema agroindustrial da carne ovina em MS.

## 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo está apresentado um resumo da teoria utilizada para a análise desta pesquisa. São tratadas a descrição de sistema agroindustrial e a caracterização de nova economia institucional. O fechamento é feito com a discussão sobre ambiente organizacional, ambiente institucional, suas relações e conseqüências.

### 2.1 – Sistema agroindustrial

A noção de cadeia produtiva abarca as atividades agropecuárias não apenas na etapa de produção, mas também nos elos de fornecimento de insumos, de transformação industrial e de comercialização. Existem duas vertentes metodológicas que tentam explicar a dinâmica de funcionamento e a busca de eficiência das cadeias produtivas – a *commodity system approach* e a análise de *filière*.

As cadeias produtivas podem ser divididas em três macrossegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias primas. A cadeia de produção pode ser vista como um sistema aberto, onde as fronteiras são permeáveis e permitem trocas com o meio, sua estrutura é percebida como a maneira pela qual seus elos estão integrados internamente. (BATALHA; SILVA, 2007).

De acordo com a definição de Goldberg *apud* Zilbersztajn (2000), as cadeias agroindustriais compreendem os segmentos antes, dentro e depois da porteira da

fazenda, envolvidos na produção, transformação e comercialização de um produto agropecuário básico. Utilizando a noção de *commodity system approach*, este autor estudou o comportamento dos sistemas de produção de laranja, trigo e soja nos Estados Unidos. Neste tipo de abordagem, parte-se de uma matéria-prima agrícola específica para explicar a lógica do encadeamento das atividades.

Morvan *apud* Batalha; Silva (2007) criou na França o outro conceito clássico de cadeia produtiva, cujo ponto de partida de análise é a identificação de um produto final. Na análise de *filière* são consideradas cadeias agroindustriais de produção como:

- Sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- Conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes;
- Conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

E embora surgidas em épocas e lugares diferentes, ambas as metodologias de análise guardam muitas semelhanças. Entre outras convergências, os dois conceitos compartilham a noção de que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema mais amplo, composto também por produtores de insumos, agroindústrias, distribuição e comercialização. Ambos os conceitos destacam o aspecto dinâmico do sistema. Assim, devem-se abandonar as discussões comparativas entre os dois modelos em detrimento dos aspectos comuns e úteis às duas abordagens apresentadas. (Batalha; Silva, 2007).

Quando se utiliza a abordagem de Sistema Agroindustrial (SAG) para analisar uma cadeia de produção, se inclui no estudo o ambiente institucional e as

organizações, como forma de ampliar a visão do processo. Assim, é possível levar a análise para além do simples fluxo de mercadorias do produtor rural até o consumidor final.

Entende-se que um SAG específico seja composto por empresas com distintos níveis de coordenação vertical. Entre estas são realizadas transações que podem ocorrer via mercado ou via contratos – formais e informais. As instituições estabelecem o ambiente no qual as transações ocorrem e interferem tanto na definição dos objetivos das organizações quanto nas estruturas de governança adotadas. As instituições compõem um ambiente estável, mas não necessariamente eficiente, que pode aumentar ou diminuir os custos de transação. (FARINA, 1997).

Conforme Williamson *apud* Azevedo (1997), um SAG é composto por conjuntos de transações governadas por diferentes graus de integração, e nele coexistem elementos mistos de relacionamento impessoal e de confiança. Porém, eventualmente pode existir um SAG totalmente verticalizado, da produção primária até a distribuição e no outro extremo um SAG totalmente coordenado via preços de mercado, onde existem elementos mínimos de cooperação.

Aliando a análise do SAG à teoria da economia dos custos de transação (ECT), cuja origem baseia-se nos estudos de Coase e Williamson, diversos trabalhos têm focado as atividades agroindustriais no Brasil a partir do ponto de vista da organização de sistemas produtivos, isso quer dizer, tomando por base as relações verticais estabelecidas pelos agentes ao longo da cadeia produtiva.

De acordo com Batalha; Silva (2007), a competitividade do agronegócio brasileiro pode ser construída em bases sustentáveis através da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversários entre os agentes econômicos de uma cadeia e entre estes e os poderes governamentais. Além disso, é importante

admitir que a competitividade de uma empresa esteja relacionada à competitividade do SAG no qual ela está inserida, pois isso determina alterações significativas na maneira da empresa conduzir decisões estratégicas.

A integração dos participantes de uma cadeia produtiva é fator determinante para sua coordenação. Porém, para o sucesso desta iniciativa é necessário que se desenvolva uma série de ações de gerenciamento considerando toda a cadeia produtiva, e levando em conta que as ações de um setor têm repercussão direta no elo seguinte e no anterior.

A competitividade das empresas agroindustriais também é condicionada por fatores externos. Afinal, as transações se apóiam em elementos onde elas podem exercer pouco controle, como as condições relacionadas com a infra-estrutura logística e as de caráter político e econômico. As condições técnico-científicas não podem ser esquecidas, uma vez que a qualificação dos recursos humanos, a existência de centros de pesquisa e a normatização e certificação da qualidade são também fundamentais (SCRAMMIM; BATALHA, 2000).

Enfim, além das variáveis internas às empresas, deve-se levar em conta o ambiente externo e as condições institucionais em que a produção e a comercialização se realizam a fim de definir a competitividade do SAG da ovinocultura de corte em Mato Grosso do Sul.

## **2.2 – Nova Economia Institucional**

A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu como uma nova forma de estudos das organizações a partir dos trabalhos de Coase, em 1937. Este conceito passou a considerar as organizações como uma relação entre agentes realizada através de



contratos, isso quer dizer, considera não somente os custos de produção, mas também outros tipos de custos, principalmente aqueles associados às transações e funcionamento dos mercados. Já a economia neoclássica considera a empresa como relação de produção, encadeando a relação entre insumos, tecnologia e os bens produzidos, dando um enfoque maior no custo de produção.

Segundo Joskow *apud* FARINA (1997) a NEI é uma extensão da Moderna Organização Industrial, enriquecida com um maior detalhamento do ambiente institucional e das variáveis de transação que caracterizam a organização das empresas e dos mercados.

A NEI não se desenvolveu de forma unificada, e isso lhe causou críticas. No entanto, essa amplitude permitiu o desenvolvimento de linhas de pesquisa independentes, que procuram responder diferentes questões surgidas a partir das propostas iniciais de Coase.

As principais correntes foram denominadas por Williamson como Ambiente Institucional e Instituições de Governança. São complementares entre si na medida em que cada uma trata de um nível analítico diferente do mesmo objeto - a economia com custos de transação - onde o quadro institucional ocupa posição de destaque no resultado econômico (FARINA, 1997).

A abordagem de **Ambiente Institucional** tem como enfoque central a análise das macroinstituições e seus efeitos sobre o desempenho econômico e as relações entre as instituições. A linha de **Instituições de Governança** tem enfoque central nas microinstituições, e também é conhecida como teoria dos contratos. Seu foco central é identificar como diferentes estruturas de governança alinham-se aos atributos da transação.

Os custos de transação surgem a partir do momento em que as organizações, por não serem autosuficientes, interagem com os agentes que formam as cadeias em que estão inseridas para, por exemplo, comprar matéria-prima ou vender a produção. Dessa forma, quando um bem ou serviço chega ao consumidor final, muitas transações foram realizadas ao longo da cadeia produtiva.

Williamson *apud* Farina (1997) definiu os custos de transação como sendo aqueles necessários para movimentar o sistema econômico e social, que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e que ocorrem problemas de coordenação de suas ações.

A economia dos custos de transação (ECT) estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca. A redução dos riscos implica a redução dos custos de transação. Os custos de transação foram definidos por Williamson *apud* Azevedo (1997) como os custos de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, em conjunto com os custos dos ajustamentos, quando a execução de um contrato é afetada por erros, omissões e alterações inesperadas. Isso quer dizer que os custos de transação são os custos de condução do sistema econômico.

Os custos *ex-post* ocorrem durante a vigência do contrato, mesmo que seja informal. São os custos de renegociação entre as partes, de monitoramento do contrato, e de adaptação às mutações do ambiente ou algo que não tenha sido previsto inicialmente. Segundo Zylbersztajn (1995), o foco da ECT é estudar o custo das transações como indutor de modos alternativos de organização da produção dentro de um arcabouço institucional. Dessa forma, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação e os direitos de propriedade.

Logo se pode entender que a ECT é um enfoque institucional para estudar as organizações econômicas, onde as transações são unidades básicas da análise. Comparando com outros estudos das organizações econômicas, Williamson *apud* Farina (1997) descreve a ECT como: mais microanalítica; consciente de pressupostos de comportamento; introduz maior importância econômica às especificidades dos ativos; recorre à análise institucional; considera a empresa como uma estrutura de governança e não como uma função de produção com ênfase na tecnologia e propriedade; e atribui maior peso aos contratos e suas relações.

As transações estão relacionadas aos arranjos institucionais, que diferem entre si principalmente quanto à eficiência em custos de transação. Assim, conhecendo-se as dimensões das transações é possível prever os arranjos institucionais mais eficientes. Os atributos são responsáveis por suas dimensões, definindo as características básicas – a frequência, a incerteza e as especificidades dos ativos.

A **freqüência** indica a quantidade de vezes que determinadas transações ocorrem entre os agentes. A relação contratual entre duas partes é diretamente influenciada por esse atributo, uma vez que surgem formas contratuais alternativas a partir de diferentes freqüências de transação (ZYLBERSZTAJN, 2000).

À medida que a freqüência de transações aumenta, caem os custos relativos aos contratos, já que ocorre um incentivo para a construção de reputação positiva entre os agentes. Ao mesmo tempo, o aumento da freqüência diminui os ganhos provenientes de ações oportunistas, visto que elas podem interromper um relacionamento mutuamente vantajoso.

A **incerteza** é uma condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação, estando associada ao pressuposto

comportamental da racionalidade limitada. Provavelmente, quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação em razão de uma maior necessidade de salvaguardas nos contratos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Um **ativo específico** é assim considerado quando o retorno associado a ele depende da continuidade da transação à qual é ligado. Para Williamson apud Azevedo (1997), um ativo específico é um investimento especializado que não pode ser transferido facilmente para usos alternativos sem perda do valor produtivo.

Zylbersztajn (1995) considera a especificidade dos ativos como o maior indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irão empurrar os agentes à estruturação de formas de organização mais eficientes.

Também é importante para a ECT a análise de dois pressupostos comportamentais - os indivíduos são oportunistas e têm racionalidade é limitada.

O ser humano tem **racionalidade limitada** porque tem limitações para receber, guardar e processar informações. Além dessa capacidade restrita de processar informações, também deve ser levada em conta neste parâmetro a assimetria de informações, pois nem todos os agentes possuem informações completas a respeito da cadeia produtiva.

O **oportunismo** é decorrente da busca excessiva do auto-interesse, em que uma das partes envolvidas utiliza-se de má-fé para tirar proveito da transação, sem preocupação com o prejuízo que os outros agentes da cadeia possam ter.

Azevedo (1997) afirma que existem duas formas de comportamento oportunista: a primeira - *ex-ante* - em que uma parte age sem ética, antes de se efetivar a transação e, a segunda - *ex-post* - em que o comportamento sem ética se verifica durante a vigência do contrato, o chamado risco moral.

Zylbersztajn (2000) complementa que existem três razões que explicam o fato de alguns indivíduos não quebrarem os contratos, preferindo sua continuidade. São elas: **reputação** supõe que o indivíduo não rompe o contrato porque o custo do rompimento supera os benefícios para o agente; **garantias legais**, pois é um desestímulo para a quebra contratual oportunista quando existem mecanismos punitivos instituídos pela sociedade; **princípios éticos**, afinal existem organizações que estabilizam seus contratos a partir dos códigos de conduta definidos pelo grupo.

No final das contas, a ECT busca descrever mecanismos e estruturas de governança que sejam adequados para a redução do risco associado às transações em cada ambiente específico.

Os arranjos institucionais básicos são os seguintes, com a ressalva de que uma empresa pode utilizar vários deles simultaneamente:

- Mercado *spot*: se caracteriza por baixo conhecimento entre o vendedor e o processo de produção, e não envolve o compromisso de que a transação vá se repetir no futuro;

- Contrato de fornecimento: podem ser temporários ou de prazo indeterminado e normalmente estabelece compromissos de fornecimento em volume e qualidade determinados. O preço costuma ser o de mercado no momento em que é efetivada a transação;

- Contrato de parceria: a indústria fornece insumos e assistência ao produtor, que é o responsável pelas instalações e pelo manejo. Normalmente a remuneração engloba critérios técnicos, além do preço de mercado;

- Integração vertical: a empresa é responsável por todos o processo produtivo, desde a produção primária até o processamento.

Quanto maior a especificidade do ativo, maior a incerteza e, por conseqüência, maior deve ser a tendência de adoção de estruturas hierárquicas de governança. Para a redução dos custos de transação é necessário relacionar os atributos das transações e as estruturas de governança mais adequadas para cada empresa e cada cadeia produtiva.

Para Zylbersztajn (2000), se todos fossem plenamente racionais e éticos, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança. A estrutura de governança escolhida é condicionada naturalmente pelo ambiente institucional onde estão inseridos os agentes envolvidos.

### **2.3 – Ambiente Organizacional**

Segundo North *apud* Saes (2000), as organizações representam o comportamento cooperativo e, como tal, são formadas por indivíduos que se unem em busca de um determinado fim. Podem se constituir de grupos políticos (partidos políticos), grupos sociais (igrejas, clubes), grupos educacionais (escolas, universidades) e grupos econômicos (empresas, sindicatos, câmaras setoriais, associações, cooperativas e agências governamentais).

O resultado efetivo da interação social não depende apenas das instituições, mas também das ações das organizações, que são entendidas como unidades de tomada de decisão. Há situações em que os indivíduos cooperam para atingir determinados objetivos comuns. Nesses casos, as ações individuais são coordenadas para alcançar um objetivo. As ações de cada indivíduo passam a depender das decisões dos demais e a entidade formada pela união pode ser

descrita como uma unidade autônoma de tomada de decisão. Quando se diz que uma empresa adotou determinada estratégia na verdade isso quer dizer que um executivo, ou seja, um indivíduo, escolheu tal estratégia (SAES, 2000).

Uma mudança no ambiente institucional provoca reações nas organizações e nos indivíduos (Saes, 2000). Por exemplo, uma repressão efetiva contra o abate clandestino pode estimular os frigoríficos a abater ovinos, levando como conseqüência a um maior estímulo para os produtores aumentarem suas escalas de produção, pois terão maior facilidade de venda para empresas distribuídas de forma mais homogênea pelo Estado. Com a maior facilidade de aquisição, oriunda de uma distribuição mais organizada proporcionada pela indústria formal, os consumidores podem utilizar de forma mais freqüente a carne ovina em seus cardápios.

Organizações são grupos de indivíduos que têm interesses comuns; julgam que as ações individuais desorganizadas são menos eficientes que a ação coletiva destinada a contemplar seus interesses; e atuam de maneira coordenada (OLSON *apud* SAES, 2000). Apesar de a organização ter fins próprios, muitas vezes explícitos, é possível que alguns membros se associem a uma organização voluntária buscando, por meio dela, atingir objetivos particulares. De fato, a cooperação não pressupõe necessariamente o compartilhamento de objetivos

Em termos gerais, o principal problema tratado pelas organizações é o da adaptação a um ambiente mutável. Esse é um dos motivos pelos quais uma teoria da organização dificilmente emergiria longe da tradição do pensamento econômico que trata as organizações como se fossem indivíduos que maximizam alguma função objetiva, sujeitos a restrições tecnológicas e financeiras. Em equilíbrio, a seleção da forma das organizações tende a se tornar uma questão que não desperta muito interesse (WILLIAMSON *apud* SAES, 2000).

Nas organizações econômicas modernas, o objetivo final da união é principalmente a maximização dos lucros. Em termos gerais, a razão de ser das organizações pode ser descrita como a maximização de determinadas funções dentro do conjunto de oportunidades permitidas pela estrutura institucional da sociedade. Dentre as organizações econômicas encontra-se num extremo a empresa, na qual o poder de fazer é exercido. No outro extremo, estão as agências governamentais que detêm o poder de coagir. (OLSON *apud* SAES, 2000).

O valor do resultado esperado da ação das organizações excede a soma dos valores dos resultados das ações de indivíduos que isoladamente buscam o mesmo fim. A possibilidade de atingir objetivos inalcançáveis para o indivíduo isolado ou de atingir com menores custos, constitui uma das motivações para o surgimento de organizações.

A existência de custos de transação no mercado pode dar margem ao surgimento de organizações, se houver uma forma alternativa de governar tais transações. Por exemplo: se a aquisição de um produto no mercado, nas especificações desejadas pelo consumidor final ou intermediário, for incerta. Ou se uma das partes necessita imobilizar ativos específicos para a transação se concretizar. Ou ainda, se a transação for muito freqüente.

A possibilidade de alterar as regras do jogo, formais ou informais, favorecendo um grupo determinado de agentes ou toda a sociedade, pode criar as condições para a criação de uma organização. Mudar pontos de vista da maioria da população ou dos indivíduos dotados do poder de criar regras tem sido um dos objetivos das associações de interesse privado.

A existência de economias de escala pode ensejar o aparecimento de organizações. Para tanto, é necessário que a soma dos custos de  $n$  indivíduos



produzindo uma unidade do bem seja maior do que o custo de uma única organização produzindo  $n$  unidades. As cooperativas de comercialização constituem exemplo de organização destinada a obter ganhos de escala (SAES, 2000).

A vinculação do indivíduo a algumas organizações, como firmas, clubes, cooperativas e associações é voluntária. Há, entretanto, casos em que alguma condição do indivíduo, como a nacionalidade, acaba por obrigar a vinculação compulsória a determinadas organizações. As organizações de adesão voluntária são também chamadas de associações.

O sentido da distinção entre pequenos e grandes grupos é que o comportamento do indivíduo é sensível ao tamanho do grupo a que pertence. Grupos pequenos têm maior probabilidade de abastecer-se de bens coletivos sem se apoiar em mecanismos coercitivos ou em incentivos positivos distintos do próprio bem a ser fornecido coletivamente (OLSON *apud* SAES, 2000). Nos grupos grandes, torna-se mais difícil avaliar corretamente a contribuição de cada membro para a produção do bem coletivo, dando margem ao surgimento de comportamentos oportunistas: o indivíduo beneficia-se do bem coletivo, mas não arca integralmente com o custo correspondente.

A cooperação pode ocorrer espontaneamente, sem coordenação consciente, nem um objetivo comum, como na divisão do trabalho em uma economia de mercado, em que o sistema de preços providencia a coordenação dos agentes. O problema da organização surge no contexto da cooperação intencional, consciente, quando ocorre uma separação entre o incentivo indutor e o resultado da ação. Isto é, para que ocorra a cooperação é necessário que se desenvolva mecanismos que obriguem ou que incentivem os agentes econômicos a agirem conjuntamente.

Para produzir o resultado desejado, a organização precisa coordenar as ações dos indivíduos pertencentes a ela. Um mecanismo poderoso de coordenação de ações individuais é o mercado, situação em que seus participantes permanecem autônomos, decidindo de forma independente seus planos de ação.

Afirma Saes (2000), que as organizações coordenam as ações de seus membros por outros mecanismos distintos das transações no mercado. O raio de ação destes mecanismos de coordenação define as fronteiras da organização.

Cada transação de mercado se esgota com a troca de direitos de propriedade sobre produtos e serviços. Porém, dentro da organização ocorrem trocas nas quais os indivíduos oferecem serviços potenciais e contínuos, que não se esgotam a cada ação. A organização adquire o direito de comandar diretamente as ações de seus membros, dentro de alguns limites.

Portanto, o sucesso da adoção de uma política, patrocinada pelo setor privado, depende da homogeneidade de interesses e da capacidade de solução de conflitos. Nas organizações que abrigam uma gama muito heterogênea de agentes, como no caso de cadeias produtivas, a complexidade de gestão é maior e é mais difícil construir uma agenda que represente todos os participantes. O interesse em criar uma organização que envolva segmentos distintos está no fato de que a negociação de conflitos pode melhorar a competitividade de todo o sistema produtivo. Em um ambiente econômico de grandes mudanças, grande parte da capacidade de adaptação das empresas depende das adaptações que envolvem todo o sistema (ZYLBERSZTJAN, 1995).

O problema da governança diz respeito à adequação de meios e fins em organizações nas quais a cooperação é induzida. Uma estrutura de governança é

um conjunto de regras relacionadas e capazes de garantir a integridade de uma transação ou de uma seqüência de transações (SAES, 2000).

Tais regras incluem mecanismos de incentivo para os membros agirem no sentido desejado pela organização e de controle de suas ações. Mecanismos de incentivo são instrumentos para conciliar o autointeresse dos membros com os objetivos da organização. E mecanismos de controle relacionam-se com o fluxo de informações relativas ao desempenho de cada membro.

As organizações são consideradas como redes de contratos que incluem controles e incentivos, mas os mecanismos de governança não se reduzem a tais contratos. A eficácia das estruturas de governança depende da capacidade de os agentes fazerem cumprir os contratos que os vinculam à organização.

As organizações sofrem influência das mudanças institucionais. A experiência mostra que a capacidade de adaptação das organizações depende da profundidade das mudanças institucionais e da trajetória adotada em períodos anteriores. A dependência com relação à trajetória adotada, relacionada à existência de custo de transação e assimetria de informação, ajuda a entender a perpetuação de organizações ineficientes, que procuram manter o status quo.

Apesar das resistências, de acordo com o caráter das mudanças institucionais, as organizações são impelidas a se adaptarem sob pena de sucumbirem. O enfraquecimento das posições conservadoras dentro das organizações acaba dando lugar a novas organizações que sustentam novas estratégias.

No contexto das organizações, as mudanças institucionais têm provocado uma redefinição do papel das associações de interesse privado, abrindo seu leque de atuação. Em vez de simplesmente dedicar seu tempo à negociação de políticas

públicas favoráveis ao setor, existem outras demandas importantes de serem supridas. Algumas delas são: investimento em pesquisa, em organização de estatísticas, compras conjuntas, selos de qualidade, marketing institucional, etc. (SAES, 2000).

## **2.4 – Ambiente Institucional**

Em toda sociedade há regras que restringem e regulam o comportamento dos indivíduos. Uma das finalidades das regras é criar uma estrutura que permita a interação humana, nos campos político, social e econômico. Não é necessário assumir que as instituições tenham como único propósito o de restringir as interações humanas, mas é importante reconhecer que efetivamente elas desempenham esse papel.

As regras podem ser formais ou informais. Entende-se por regras formais aquelas que são explicitadas por algum poder legítimo e tornadas obrigatórias para manter a ordem e o desenvolvimento de uma sociedade. As leis nacionais e os estatutos das organizações são exemplos de regras formais. As regras informais fazem parte da herança cultural e são um conjunto de valores transmitidos socialmente. Tabus, costumes, tradições e códigos tácitos de conduta são exemplos de regras informais.

Ao conjunto de regras – formais e informais – denomina-se Ambiente Institucional. Isso quer dizer que as instituições estabelecem o ambiente no qual as transações ocorrem, formando a estrutura de incentivos e controles que induzem os indivíduos a cooperar.

Um dos pontos de apoio da NEI é o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico.

Segundo North *apud* Farina (1997), é possível conceber instituições que não sirvam diretamente como restrições às ações humanas. Seriam instituições destinadas a impor restrições sobre outras instituições, de forma a regulamentar as restrições às ações humanas.

Instituições podem também diferir em níveis analíticos. Existem regras que operam predominantemente em um nível macro, como a legislação que regula um país, e outras que operam em um nível micro, como os regimentos internos de uma empresa. Essa distinção é útil quando se pretende comparar as duas correntes que compõem a NEI – Ambiente Institucional e Instituições de Governança.

Tanto o ambiente quanto o arranjo institucional são mutáveis no tempo – por forças internas ou externas. No primeiro caso, uma mudança na definição de direitos de propriedade, por exemplo, pode alterar o corpo de leis que regula o ato de se estabelecer um contrato. No segundo caso, o aparecimento de uma estrutura hierárquica com regras particulares, pode implicar novas formas contratuais entre os indivíduos ou organizações que se relacionam com essa nova forma hierárquica (SAES, 2000).

Com o objetivo de consolidar a NEI em único corpo de pesquisa, mais do que analisar os mecanismos internos a cada nível analítico, é interessante definir o modo pelo qual cada nível analítico se relaciona com o outro. Para isso, Williamson *apud* Farina (1997) propôs a utilização de um esquema de três níveis, em que ambiente institucional, estrutura de governança e indivíduos interagem estabelecendo relações de influência mútua.

Este método serve como ponto de referência ao estudo das relações entre os diferentes níveis analíticos. Williamson coloca que a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos.

O ambiente institucional fornece o quadro fundamental de regras que condiciona o aparecimento e seleção de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança, o que está expresso pela linha (a) da Figura 1. As transformações que ocorrem no ambiente institucional funcionam como um parâmetro de mudança nas estruturas de governança. Por exemplo, a garantia mais incisiva de direitos de propriedade reduz a incerteza nas transações, alterando a eficiência relativa de diferentes formas organizacionais que devem buscar nova estrutura de governança mais adequada.

O efeito secundário da relação entre ambiente institucional e organizações, representado pela linha (b) da Figura 2, expressa os efeitos de ações estratégicas tomadas no plano das organizações com o objetivo de se modificar as regras do jogo. Assim fica reconhecido que elementos microanalíticos podem modificar o ambiente institucional. Por exemplo, as partes envolvidas em um contrato solicitam alterações na legislação por necessitarem de algo mais consistente para embasar determinada transação.

Indivíduos desempenham também um papel importante no arcabouço teórico da NEI, representado pela linha (c) da Figura 1. Indivíduos são considerados racionais, porém de modo limitado, e oportunistas, isto é, auto-interessados com avidéz. Ambos os pressupostos constituem condições necessárias para a ocorrência de custos de transação.

Finalmente, tanto o ambiente institucional quanto as estruturas de governança apresentariam um efeito secundário sobre os indivíduos, representado pelas linhas pontilhadas (d) da Figura 1. Williamson *apud* Farina (1997) reconhece que pode haver efeitos do ambiente e das estruturas de governança sobre o que ele denominou por preferências endógenas. No entanto, essa não é a relação que a NEI procura enfatizar. Sua opção é tomar as características individuais, suas convicções e preferências, como dadas, privilegiando-se o efeito representado pela linha (c).

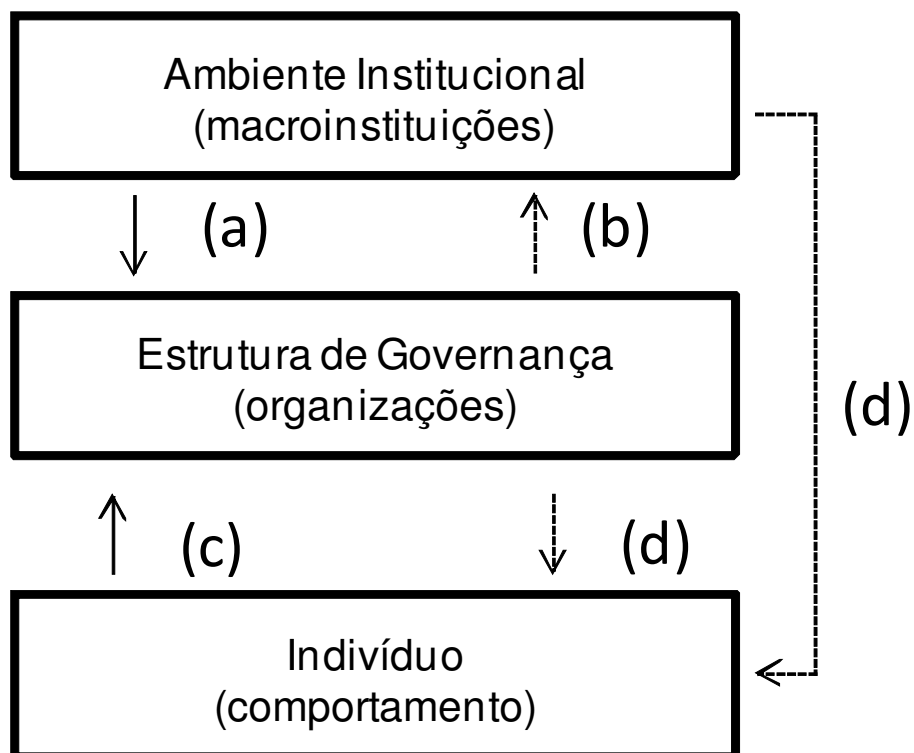


FIGURA 1 – Interação entre ambiente institucional, organizações e indivíduos  
Fonte: Adaptado de Williamson *apud* Farina 1997

A principal contribuição da corrente de Ambiente Institucional da NEI é o estabelecimento da relação entre instituições e desenvolvimento econômico. Conforme Farina (1997), o ponto de partida da corrente de pesquisa do Ambiente Institucional é o reconhecimento de um conflito entre especialização e custos de transação. Os ganhos advindos de uma crescente especialização – gerados pelo

aprimoramento do desempenho derivado da divisão do trabalho – são reduzidos pelos custos de transação – que aumentam com a especialização, na medida em que mais transações são necessárias e maior é a dependência entre as partes num processo de especialização.

O papel das instituições é conciliar esse movimento antagônico de custos, impedindo o crescimento dos custos de transação à medida que cresce a especialização e, como consequência, superar o conflito. Para cada transação, um Ambiente Institucional diferente será mais adequado, de acordo com a complexidade do ambiente em que se insere essa transação.



### **3 – MÉTODO**

Neste capítulo estão descritos os passos metodológicos que caracterizaram o estudo, desde a seleção do tipo de pesquisa, sua classificação e justificativa de uso, até as proposições do estudo, instrumentos de análise e coleta de dados.

#### **3.1 – Tipo de Pesquisa**

Essa pesquisa se caracteriza por ser exploratória, pois busca entendimento sobre a natureza do problema e descritiva, afinal tem o propósito de obter informações instantâneas e precisas, mas ao mesmo tempo hipotéticas. Conforme Aaker, Kumar e Day (2004), a pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são poucos definidos. Seu propósito imediato é ganhar conhecimento sobre o tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundadas posteriormente com a continuidade deste trabalho. Isto é, visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou para construir hipóteses.

A natureza da pesquisa é qualitativa, pois foi feita uma abordagem que parte do pressuposto de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito entrevistado, ou seja, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto.

Enquanto estudos quantitativos procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento. Além disso, não busca enumerar ou medir eventos e geralmente não emprega instrumental estatístico para análise dos

dados. O foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferente da adotada pelos métodos quantitativos. Da pesquisa qualitativa faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Desse modo, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação a respeito (NEVES, 1996).

Segue o mesmo autor: a falta de exploração de um tema na literatura disponível; o caráter descritivo da pesquisa que se pretende empreender; e/ou a intenção de compreender um fenômeno complexo em sua totalidade são elementos que tornam propício o emprego de métodos qualitativos. Compreender e interpretar fenômenos são tarefas sempre presentes na produção de conhecimento. Isso contribui para que se perceba vantagem no emprego de métodos que auxiliam uma visão mais abrangente dos problemas, supõem contato direto com o objeto de análise e fornecem um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade.

Segundo Duarte (2002), vale reafirmar que a confiabilidade e legitimidade de uma pesquisa empírica realizada nesse modelo dependem da capacidade de o pesquisador articular teoria e empiria em torno de um objeto, questão ou problema de pesquisa. Isso demanda esforço, leitura e experiência e também implica em incorporar referências teóricas e metodológicas de tal maneira que seja possível dirigir o olhar captar sinais, recolher indícios, descrever práticas, atribuir sentido, entrelaçando fontes teóricas e materiais empíricos como quem tece uma teia de diferentes matizes.

Continua o mesmo autor dizendo que métodos qualitativos fornecem dados muito significativos e densos, porém difíceis de serem analisados. Ao final de um trabalho de campo, pode-se ter em mãos grande quantidade de questionários

semiestruturados; eventuais mensagens trocadas por correio eletrônico; notas de campo; textos e reportagens; notas biográficas; e dados de outras pesquisas sobre o mesmo tema ou temas afins.

O enfoque proposto é caracterizado por três elementos principais: o uso maximizado de informações de fontes secundárias; a aplicação de questionários semiestruturados com elementos-chave do SAG da ovinocultura de Mato Grosso do Sul e da observação direta dos estágios que compõem o sistema.

### **3.2 – Procedimentos**

O trabalho da pesquisa foi desenvolvido entre os meses de novembro de 2007 e janeiro de 2009, período em que ocorreram diversas modificações nos agentes do SAG da carne ovina em Mato Grosso do Sul. Mudanças significativas, principalmente no elo da indústria, mas também no ambiente institucional, levaram a uma necessidade de retorno à pesquisa de campo, para esclarecer alguns dados relevantes e que não poderiam escapar a este trabalho.

Para descrever a cadeia produtiva da carne ovina, foram levantadas informações sobre o fornecimento de insumos; a produção primária; os frigoríficos; o varejo; e o consumo e preferências do consumidor.

Para identificar os fatores organizacionais que atuam sobre a cadeia produtiva da ovinocultura foram coletados dados e informações sobre a câmara setorial específica; sobre os ovinocultores e suas associações; sobre as entidades promotoras e apoiadoras da atividade; e sobre as universidades e instituições de pesquisa.

Finalmente, para investigar os fatores institucionais que influenciam a cadeia da ovinocultura foram coletadas informações sobre a legislação sanitária e de abate; o crédito oficial disponível; o sistema de tributação; as políticas públicas de incentivo e fomento; os fluxos de importação e exportação; e o abate clandestino.

Na pesquisa de campo foram colhidas informações sobre a realidade da cadeia da ovinocultura em Mato Grosso do Sul. Além disso, foram observados in loco as operações e fluxos característicos da cadeia agroindustrial da carne ovina, o que ajudou no conhecimento sobre a dinâmica da cadeia, melhorando a qualidade das análises.

Escreve Duarte (2002) que a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, isto é, dos sujeitos a serem entrevistados, e do seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata da parte onde grande parte do trabalho de campo será baseada.

À medida que se preenchem os questionários, vão sendo levantadas e organizadas as informações relativas ao objeto da investigação, o material de análise torna-se cada vez mais consistente e denso. Quando já é possível identificar padrões simbólicos, práticas, sistemas classificatórios, categorias de análise da realidade e visões de mundo do universo em questão, e as recorrências atingem o que se chama de “ponto de saturação”, o trabalho de campo está finalizado, podendo ser necessário realizar questionários adicionais para esclarecer alguns pontos específicos.

No que diz respeito ao número de pessoas abordadas, o procedimento que se tem mostrado mais adequado é o de ir aplicando questionários (a prática tem indicado um mínimo de 20, mas isso varia em razão do objeto e do universo de investigação), até que o material obtido permita uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio (DUARTE, 2002).

O recurso a questionários semiestruturados como material empírico privilegiado na pesquisa constitui uma opção teórica e metodológica que está no centro de vários debates entre pesquisadores das ciências sociais. Em geral, a maior parte das discussões trata de problemas ligados à postura adotada pelo pesquisador em situações de contato, ao seu grau de familiaridade com o referencial teórico-metodológico adotado e, sobretudo, à leitura, interpretação e análise do material recolhido no trabalho de campo.

Segundo Queiroz apud Duarte (2002), o questionário semiestruturado é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos.

A definição do roteiro de aplicação dos questionários foi feita conforme o perfil dos entrevistados, considerando o caráter sistêmico da cadeia produtiva e buscando sempre contemplar aspectos relacionados às ligações à montante e à jusante de cada segmento representado.

Em seguida foram aplicados os questionários em 20 participantes da cadeia da ovinocultura de Mato Grosso do Sul, espalhados entre todos os elos da cadeia, além de membros das organizações de apoio e fomento. O modelo das perguntas utilizadas para basear a coleta de dados está demonstrado no Anexo A.

Fragmentos de discursos, expressões recorrentes e registros de práticas são elementos em torno dos quais se construíram hipóteses e reflexões, foram

levantadas dúvidas ou reafirmadas convicções. Aqui, como em todas as etapas de pesquisa, é preciso ter o olhar e a sensibilidade armados pela teoria (DUARTE, 2002). Daqui para frente trata-se de produzir resultados e explicações cujo grau de abrangência e generalização depende do tipo de ponte que se possa construir entre o universo investigado e os universos sociais mais amplos.

A elaboração do relatório final foi constituída da sistematização dos dados coletados, da análise das informações obtidas e da redação do texto de apresentação.

### **3.3 – Fontes de Dados**

A etapa do levantamento de antecedentes se constituiu na busca e análise de informações oriundas de fontes secundárias. Essa fase permitiu um diagnóstico preliminar do sistema agroindustrial da ovinocultura do Mato Grosso do Sul e proporcionou uma definição mais precisa das necessidades de busca de informações adicionais na etapa de pesquisa de campo.

Foram usados dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), do IBGE, do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), do Ministério da Indústria e Comércio (MInC), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), da Secretaria Estadual de Produção (SEPROTUR), da Secretaria Estadual de Receita e Controle (SEFAZ); da Agência Estadual de Defesa Sanitária (IAGRO), da Câmara Setorial, da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), e outros, além de dados primários levantados especificamente para preencher as lacunas de informação.

O objetivo da etapa de identificação dos agentes-chave da cadeia foi o de determinar as pessoas ou instituições que podem auxiliar no entendimento da dinâmica da cadeia produtiva. Esses agentes econômicos e sociais podem ser entes privados ou públicos. Fizeram parte desse conjunto: produtores rurais; indústrias; varejistas; associações de classe; empresas de pesquisa e ensino; e órgãos governamentais.

### 3.4 – Modelo analítico

O modelo teórico, que representa o instrumento de suporte à abordagem deste trabalho, indica uma concepção de SAG que comporta os seguintes elementos fundamentais para sua análise descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Cada um dos elementos será discutido em capítulos específicos. A visualização deste modelo fica mais clara na Figura 2.

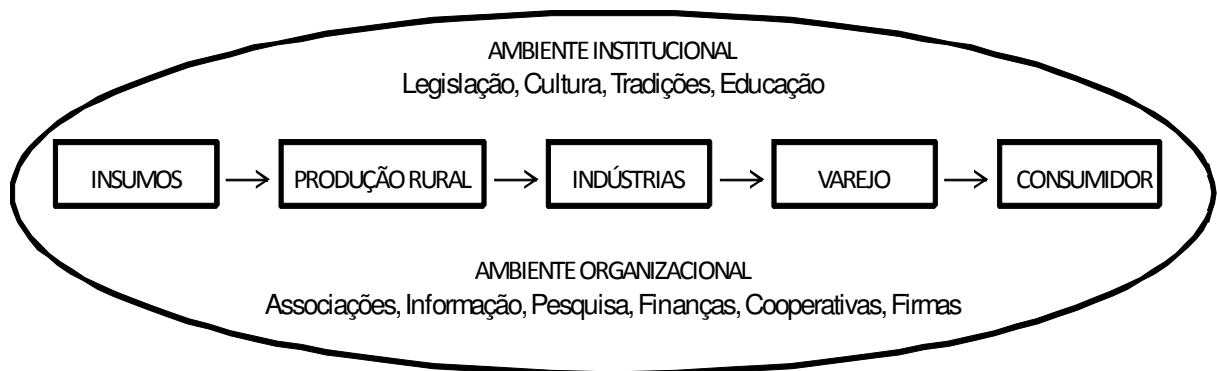


FIGURA 2 – Sistema Agroindustrial típico  
Fonte: Adaptado de Zylbersztajn, 1995

Neste trabalho, foram abordadas as relações entre estes grupos e a influência que o ambiente institucional e o ambiente organizacional exercem na cadeia

produtiva da ovinocultura e no SAG como um todo. A análise levou em consideração as variáveis descritas no Quadro 1.

QUADRO 1 - Integração do modelo da Figura 2

Variáveis do modelo	Variáveis analisadas
Cadeia produtiva	Disponibilidade de insumos, produtores e produção, frigoríficos e relacionamento com o mercado, varejo e forma de apresentação da carne, consumidor e suas preferências
Ambiente organizacional	Associações de produtores, entidades de pesquisa, entidades de apoio e suporte, frigoríficos, atacado e varejo, instituições financeiras
Ambiente institucional	Legislação estadual e nacional, incentivos fiscais, disponibilidade de crédito, fluxo de importações e exportações, abate clandestino

Fonte: Elaboração do autor, baseado em Zylbersztajn, 1995



## **4 – RESULTADOS e DISCUSSÃO**

Neste capítulo ocorrerá a descrição do SAG da carne ovina em Mato Grosso do Sul, através da discussão dos agentes que compõem a cadeia produtiva. Ao mesmo tempo será feita a identificação dos fatores organizacionais e institucionais que auxiliam ou prejudicam a eficiência do SAG.

### **4.1 – Cadeia Produtiva da Carne Ovina**

Quando se discute cadeia produtiva, o estudo abrange as etapas de industrialização e comercialização, além da produção de matérias-primas. Cadeia produtiva pode ser resumida como o fluxo de transações e transformações que leva a mercadoria até o produtor final. As transações podem ocorrer via mercado ou via contratos, dependendo do nível de integração dos agentes e de coordenação da cadeia.

#### **4.1.1 – Insumos**

As principais fornecedoras de insumos para a cadeia da ovinocultura são as indústrias de medicamentos veterinários e suplementação animal, além de sementes, adubos, herbicidas e inseticidas. Afirma Viana; Silveira, Arbage (2007), que os ovinocultores tendem a apresentar maiores despesas com os cuidados sanitários dos rebanhos, destacando-se os medicamentos curativos e preventivos.

Os fabricantes de vermífugos e vacinas para ovinos são os mesmos que produzem os materiais para outras espécies, então se utilizam dos mesmos canais

de distribuição. Da mesma forma, os fabricantes de sal mineral e ração para bovinos costumam contar em seu portfólio com produtos específicos para ovinos, que são distribuídos utilizando-se a logística já existente.

Como os ovinos são ruminantes e se alimentam principalmente de pastos, os insumos aplicados na pastagem para bovinos naturalmente podem beneficiar os ovinos – sementes, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, etc. (SORIO; FAGUNDES; LEITE, 2008a)

Quando se tratam de equipamentos que tem especificações diferentes para ovinocultura, como balanças, castradores, brincos, etc., existe um pouco mais de dificuldade para a aquisição, pois nem todas as lojas vendem esses produtos. Mesmo nesse caso, existe a possibilidade de encomendar o equipamento ou insumo desejado na própria loja ou em algum fornecedor de outro Estado, ação facilitada com o desenvolvimento recente do comércio eletrônico.

Em resumo, a ovinocultura é uma atividade que se utiliza basicamente dos mesmos insumos agropecuários utilizados pela bovinocultura. Desta forma, existe em Mato Grosso do Sul um amplo comércio varejista de insumos e isso facilita a aquisição dos produtos necessários para a condução da atividade.

#### **4.1.2 – Produção Primária**

O rebanho ovino de Mato Grosso do Sul é o maior fora das regiões tradicionais de produção – Sul e Nordeste – e é também o 8º maior do Brasil. A crise da ovinocultura que afetou os rebanhos produtores de lã no início da década de 1990 não teve efeito no Estado. Em consequência disso, a participação do rebanho

de Mato Grosso do Sul no total nacional aumentou, chegando a 2,66% no ano de 2007. Estas informações podem ser observadas de forma mais clara na Tabela 1.

TABELA 1 – Evolução do rebanho ovino do Brasil e de MS entre 1990 e 2007 (em cabeças)

	Brasil	MS	% do rebanho brasileiro
1990	20.014.505	233.377	1,17
1991	20.127.945	243.198	1,20
1992	19.955.874	245.275	1,22
1993	18.008.283	255.747	1,42
1994	18.436.432	265.140	1,44
1995	18.336.432	271.355	1,48
1996	14.725.503	347.292	2,36
1997	14.533.716	354.860	2,44
1998	14.268.387	359.601	2,52
1999	14.399.960	368.484	2,56
2000	14.784.958	378.131	2,56
2001	14.638.925	386.767	2,64
2002	14.277.061	395.016	2,77
2003	14.556.484	405.153	2,78
2004	15.057.838	417.356	2,77
2005	15.588.041	439.782	2,82
2006	16.019.170	456.322	2,65
2007	16.239.455	464.851	2,66

Fonte: IBGE, 2009

Segundo o IBGE (2009), 37.710 propriedades exploram a produção de animais em pastagem no Mato Grosso do Sul. Dessas, 8.343 propriedades criam ovinos, ou 22,1% do total.

O rebanho ovino no Estado está espalhado por todas as microrregiões, com destaque para as microrregiões de Dourados, Bodoquena e Iguatemi, como pode ser visto na Tabela 2.

TABELA 2 – Evolução do rebanho ovino das microrregiões de MS entre 1999 e 2007 (em cabeças)

	1999	2001	2003	2005	2007
Alto Taquari	40.700	42.961	46.058	50.346	51.164
Aquidauana	20.430	21.410	22.392	25.858	26.520
Baixo Pantanal	30.500	31.921	32.496	34.816	36.330
Bodoquena	52.861	53.582	54.797	60.892	62.509
Campo Grande	32.246	33.075	35.248	37.197	42.557
Cassilândia	13.383	14.335	15.182	16.150	16.974
Dourados	55.367	58.821	63.018	69.543	72.943
Iguatemi	39.918	42.263	43.411	48.857	54.515
Nova Andradina	20.466	21.422	22.249	22.955	23.178
Paranaíba	20.524	22.104	23.412	24.402	26.574
Três Lagoas	42.089	44.873	46.890	48.766	51.587

Fonte: IBGE, 2009

Por outro lado, apesar de o rebanho ter aumentado simultaneamente em todo o estado entre 1999 e 2007, as microrregiões onde o crescimento de rebanho foi menor foram Nova Andradina e Bodoquena. E o aumento foi mais marcante nas microrregiões de Iguatemi, Campo Grande e Dourados, como pode ser visto na Tabela 3.

TABELA 3 – Evolução percentual do rebanho ovino das microrregiões de MS entre 1999 e 2007

	1999	2007	Variação 1999/2007
Alto Taquari	40.700	51.164	+ 25,7%
Aquidauana	20.430	26.520	+ 29,8%
Baixo Pantanal	30.500	36.330	+ 19,1 %
Bodoquena	52.861	62.509	+ 18,2%
Campo Grande	32.246	42.557	+ 31,6%
Cassilândia	13.383	16.974	+ 26,6%
Dourados	55.367	72.943	+ 31,2%
Iguatemi	39.918	54.515	+ 36,6%
Nova Andradina	20.466	23.178	+ 13,2%
Paranaíba	20.524	26.574	+ 29,5%
Três Lagoas	42.089	51.587	+ 22,6%

Fonte: IBGE, 2009

Os municípios que individualmente apresentam maior rebanho são Corumbá, Ponta Porã e Rio Verde. Os municípios que contam com mais de 10 mil cabeças de ovinos em Mato Grosso do Sul podem ser visualizados na Tabela 4.

TABELA 4 – Municípios com maiores rebanhos ovinos em MS – ano de 2007

Posição		Cabeças
1	Corumbá	20.601
2	Ponta Porã	17.220
3	Rio Verde	15.130
4	Campo Grande	14.790
5	Porto Murtinho	14.790
6	Três Lagoas	14.771
7	Ribas do Rio Pardo	14.454
8	Bela Vista	14.080
9	Amambai	12.915
10	Aquidauana	12.113
11	Bonito	11.524
12	Caracol	11.410
13	Nioaque	11.114

Fonte: IBGE, 2009

Normalmente, a criação de ovinos não se dá de forma exclusiva nas propriedades. O mais comum é que estes animais sejam criados em conjunto com bovinos de corte e leiteiros. Isso se traduz na baixa especialização da mão-de-obra e também na falta de informações adequadas de como desenvolver a criação por parte dos proprietários.

Porém, SEBRAE (2004) lembra que é importante salientar que propriedades que utilizam da mesma estrutura de pastos e benfeitorias de outros animais podem ter seus custos diminuídos através da utilização mais adequada de recursos como mão-de-obra, máquinas, equipamentos e instalações, entre outros.

Em levantamento feito com produtores ligados ao Projeto Aprisco do SEBRAE-MS, nos municípios de Anaurilândia, Dourados, Maracaju e Santa Rita do Pardo, Sorio (2008a) encontrou que o tamanho médio dos rebanhos ovinos é

pequeno, com 31% dos produtores contando com menos de 100 cabeças e apenas 15% possuindo mais de 500 animais. E a composição média dos rebanhos indica que 56% dos animais são ovelhas matrizes.

Em pesquisa semelhante feita com criadores ligados ao Projeto Aprisco do SEBRAE-MT, foram encontrados resultados quase iguais, com 56% do rebanho sendo composto de ovelhas matrizes, 20% dos proprietários possuindo menos que 100 cabeças e apenas 20% dos rebanhos contando com mais de 500 cabeças (Sorio, 2008b). Já no Uruguai, a composição do rebanho indica um número menor de matrizes no rebanho, 51%, devido à presença de machos castrados para produção de lã (Bianchi, 2007).

Em pesquisa realizada no Distrito Federal, SEBRAE (2004) destaca que a maior parte dos produtores trabalha em escala abaixo do potencial de sua estrutura, com apenas 3% dos produtores possuindo mais de 200 matrizes. Souza; Lopes; Demeu (2008) levantaram que as características predominantes da ovinocultura em São Paulo é a utilização da raça Santa Inês, em sistema semi-extensivo, apesar de ser realizada em pequenas áreas de pastagem cultivada.

A utilização de tecnologia pelos ovinocultores pode ser entendida com a análise dos dados da Tabela 5.

TABELA 5 – Perfil tecnológico dos criadores de ovinos participantes do projeto aprisco em Anaurilândia, Dourados, Maracaju e Santa Rita do Pardo

	Índice ou predominância
Reserva forrageira para seca na propriedade	76,9%
Reserva forrageira mais utilizada	Cana-de-açúcar
Manejo extensivo das pastagens	69,2%
Identificação individual das ovelhas	92,3%
Estação de monta	53,8%
Cocho privativo para os cordeiros	61,5%
Aplica vacinas no rebanho	76,9%
Utiliza vermífugo no rebanho	100%
Treinamento dos proprietários em ovinos	76,9%
Treinamento da mão-de-obra em ovinos	15,4%
Faz escrituração zootécnica	61,5%
Faz controles administrativos	61,5%
Funcionário com dedicação exclusiva	15,4%
Composição racial do rebanho materno	Mestiça
Composição racial do rebanho paterno	Suffolk

Fonte: Sorio, 2008a

É possível verificar que é significativo o número de propriedades que conta com reserva forrageira para a seca, sendo a cana-de-açúcar a opção preferida. Da mesma maneira, a utilização de vermífugos e a identificação individual dos animais são adotadas por expressiva maioria.

Como nota negativa, a utilização da estação de monta por pouco mais da metade dos produtores e a baixa cobertura da vacinação demonstram certa resistência dos produtores adotarem técnicas de manejo que possibilitam melhorar a produção com custo baixo.

A quantidade de proprietários que realizou treinamentos específicos para criação de ovinos, 76,9%, contrasta com a baixa capacitação da mão-de-obra assalariada, apenas 15,4%. Talvez este índice esteja relacionado ao fato de os funcionários da maioria das propriedades não se dedicarem à atividade de criação de ovinos de forma exclusiva. O percentual de propriedades que mantém

funcionários com dedicação exclusiva é o mesmo que realizou treinamentos com seus funcionários. Isso demonstra que quando a atividade ganha importância econômica na propriedade, os criadores tendem a dar maior atenção à capacitação de seus trabalhadores.

Também deve ser mencionada a existência significativa de escrituração zootécnica e de controles administrativos nas propriedades. A ressalva a respeito desse item é que os controles são usualmente incompletos, com faltas visíveis de anotações. No entanto, deve ser considerado um avanço o esforço dos criadores e dos técnicos do projeto Aprisco em registrar melhor a atividade pecuária, que é tradicionalmente pobre em registros nas propriedades rurais.

As raças maternas mais citadas foram Sem Raça Definida (SRD), Suffolk, Santa Inês, Texel e Ille de France, nessa ordem, sendo mais de 60% das ovelhas Comuns. Já as raças paternas mais utilizadas são: Suffolk, Santa Inês, Texel, Ille de France e Hampshire Down, onde mais de 70% dos carneiros eram Suffolk. Nenhuma dessas raças tem aptidão de produção de lã, o que mostra um forte direcionamento da criação de Mato Grosso do Sul para a produção de carne.

#### **4.1.3 – Indústrias**

Segundo a Confederação Nacional da Agricultura (CNA, 2007), é característica do setor industrial da carne ovina a existência de poucas plantas no país; a baixa incidência de estabelecimentos com Serviço de Inspeção Sanitária Federal (SIF); e o abate clandestino. Também é regra a baixa agregação de valor, com a predominância de cortes de baixo valor agregado e poucas experiências com produtos como lingüiça, hambúrguer e pratos prontos.



Sem SIF, uma indústria não pode realizar a comercialização interestadual do produto, o que restringe fortemente o mercado consumidor. Nessa ótica, no elo industrial do SAG o Mato Grosso do Sul é privilegiado, com a existência de 4 frigoríficos com SIF autorizados a abater ovinos, distribuídos em regiões distintas. Campo Grande – Frigorífico JS; Nova Andradina – Frigorífico Andrade; Cassilândia – Frigorífico Tatuibi; e Dourados – Frigorífico Pérola (em fase de encaminhamento da licença).

No final de 2008, foi credenciado o primeiro frigorífico com Inspeção Sanitária Estadual autorizado a abater ovinos em Mato Grosso do Sul, no município de Sidrolândia. A capacidade de abate desta unidade industrial, chamada de Frigolândia, é de 300 cabeças por dia, mas a meta inicial é abater apenas 1.000 cabeças por mês.

O único frigorífico com ativo específico para ovinos é o JS (Estruti), de Campo Grande. Os demais abatem bovinos como atividade principal. O abate de ovinos é programado para determinados dias da semana, conforme a demanda do varejo e conforme a oferta de animais na região. No entanto, o frigorífico JS está realizando adequações em sua planta industrial para poder abater avestruzes e suínos, como forma de diminuir a especificidade de seu ativo.

Apesar da pequena queda verificada em 2008, o abate inspecionado de ovinos no Brasil vem apresentando tendência de aumento nos últimos anos. Ao mesmo tempo, a participação de MS nos abates inspecionados brasileiros vem se tornando mais relevante desde 2005, como pode ser visto na Tabela 6 (SIF, 2009). A partir de 2007, o Mato Grosso do Sul se tornou o 3º estado com maior abate inspecionado, ficando atrás apenas de Rio Grande do Sul (73,18% do total) e Bahia (7,71% do total), os dois estados com maior rebanho no Brasil.

TABELA 6 – Evolução dos abates de ovinos com inspeção federal no Brasil e MS entre os anos 2003 e 2007

	Brasil	MS	% de abate em MS
2003	79.036	-	-
2004	135.076	-	-
2005	162.221	687	0,42
2006	228.516	8.645	3,78
2007	269.296	18.702	6,94
2008	244.730	15.712	6,42

Fonte: SIF, 2009

O sacrifício de fêmeas chega a 58% do total abatido no frigorífico JS em Campo Grande (SORIO; ALBUQUERQUE; BAKARJI et al, 2008). Parece ser o abate clandestino de cordeiros a principal causa disso, pois os produtores vendem os melhores animais diretamente ao consumidor e entregam ao frigorífico os animais que não teriam comércio tão facilitado. Segundo Bianchi (2007), no Uruguai, o abate de fêmeas em frigoríficos mal alcança 17%.

Quando se fala em mercado da carne ovina deve-se estar atento para diferenciar as duas categorias principais de produto final – a carne oriunda de cordeiros e a carne proveniente de animais adultos.

A carne de cordeiro, em função de suas características organolépticas e de composição química, é de melhor qualidade e, como conseqüência, de maior preço. As principais características que diferenciam a carne de cordeiro da carne do animal adulto são: cor mais clara, maciez mais acentuada, sabor mais suave e menor teor de gordura. (MONTEIRO, 2002; PEREZ, 2002).

Já a carne de animais adultos costuma ter menor procura e aceitação na maioria dos mercados. Por suas características intrínsecas essa carne deveria receber algum tipo de processamento antes de ser levada ao consumidor. De maneira geral é uma carne que apresenta preços menores em relação à de cordeiro,

pois os animais adultos possuem composição de gordura na carcaça que não agrada grande parte dos paladares.

O frigorífico de Campo Grande trabalha com ociosidade de mais de 75% em sua capacidade de abate, por falta de matéria-prima e não por falta de demanda, segundo FAPEC/SEBRAE (2006). A capacidade de abate dos frigoríficos de Mato Grosso do Sul é superior ao que vem sendo alcançado pela indústria, conforme pode ser visto na Tabela 7. A capacidade de abate foi calculada levando-se em conta o trabalho durante 22 dias por mês.

TABELA 7 – Capacidade de abate e ocupação nos frigoríficos de MS.

	Capacidade de abate (cab/mês)	Abate alcançado (cab/mês)	Ocupação (%)
JS (Estruti)	8.800	1.000	11,4
Tatuibi	6.600	600	9,1
Andrade	2.200	---	---
Frigolândia	6.000	1.000	16,7
Total	23.600	2.600	11,0

FONTE: pesquisa de campo

As indústrias não realizam abates para terceiros, o que seria uma forma de diminuir a ociosidade. Esta prática é comum em outros estados, onde alguns produtores buscam colocar no mercado carne ovina com marca própria.

SEBRAE (2004), analisando frigoríficos de carne ovina do Distrito Federal demonstrou que o fator escala é fundamental para se atingir resultados viáveis economicamente. Também considerou importante a diversificação dos produtos, com a agregação de valor proveniente da elaboração de cortes mais inovadores e rentáveis.

A indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul se caracteriza por realizar transações somente via mercado, sem iniciativas de organizar o relacionamento através de produção hierárquica ou de contratos de longo prazo. O máximo que

ocorre são tentativas de estabelecer contratos informais, mas que não geram comprometimento efetivo entre a indústria e o produtor e vice-versa.

Deve ser registrado que enquanto o contrato entre indústria e produtores continuar sendo informal, estará naturalmente sujeito a comportamentos oportunistas de ambas as partes. Em Mato Grosso do Sul o relacionamento dos produtores com os frigoríficos se dá de maneira conflituosa. Sorio (2008a) encontrou como maiores queixas dos produtores de ovinos do Estado a falta de clareza dos frigoríficos em relação aos volumes demandados e à forma de remuneração, o preço baixo do animal para abate e o comércio instável.

A dificuldade de negociar e cumprir contratos entre os ovinocultores e os frigoríficos são citados como um dos principais problemas que elevam o custo de transação no Estado. A desconfiança entre os agentes aumenta a necessidade de controle e inspeção da matéria-prima recebida. Os criadores reclamam que os frigoríficos se utilizam de balança adulterada para diminuir o peso dos animais abatidos. E as indústrias se queixam que os produtores afirmam que irão enviar cordeiros para o abate e na verdade os animais que chegam são ovinos adultos, de descarte e muitas vezes sem a terminação de carcaça adequada.

No entanto, na maioria dos casos o horizonte de planejamento dos ovinocultores e dos frigoríficos não ultrapassa o curto prazo, o que inviabiliza as iniciativas de parceria e de desenvolvimento de projetos conjuntos.

Mesmo no Rio Grande do Sul, a principal estrutura de governança da cadeia produtiva da ovinocultura é baseada no mercado *spot*. Como lá a produção de cordeiros é sazonal, a venda desses animais é concentrada nos meses de novembro a março. No restante do ano, as indústrias abatem principalmente animais mais velhos (VIANA; SILVEIRA; ARBAGE, 2007).

O Frigorífico Estância Celeiro, de Rondonópolis (MT), também abate ovinos provenientes de Mato Grosso do Sul mesmo não contando com SIF, e estabeleceu um trabalho visando melhorar o relacionamento com os produtores. São oferecidas duas modalidades de contrato - parceria e compromisso de compra – com a contrapartida de assistência técnica gratuita por parte do frigorífico.

Na modalidade de contrato chamado de Parceria e Comodato, são fornecidas 100 matrizes, das raças Santa Inês ou Morada Nova, e o criador se compromete a pagar com a produção de cordeiros. A grande falha desse contrato específico é que são utilizados parâmetros reprodutivos teóricos e muito altos no cálculo da produção que será alcançada, e isso coloca o produtor numa situação de desvantagem visível para a entrega dos animais.

Já na modalidade de contrato chamado de Compromisso de Compra garante a compra dos cordeiros produzidos a partir de matrizes e reprodutores adquiridos da empresa que é dona do frigorífico.

No Frigorífico Cordeiro Brasileiro situado em Presidente Prudente (SP), com SIF, e que também abate ovinos provenientes de Mato Grosso do Sul, é oferecida a modalidade de contrato chamada de Integração Agroindustrial.

Nesse caso, além de assistência técnica, também são fornecidos os insumos necessários para a produção – ração, sal mineral, vacinas, medicamentos, etc. Além disso, é feito o empréstimo de carneiros reprodutores de raças puras para melhoramento genético do rebanho.

Em ambas unidades industriais descritas, as modalidades de contrato empregados se referem somente à compra de cordeiros, com idade até 8 meses. Isso quer dizer que não existe garantia de mercado para os animais de descarte da propriedade.

Os produtos que agregam valor à carne ovina e que já são produzidos em algumas regiões do Brasil são: lingüiças – frescal e calabresa, defumados, carne seca, hambúrguer e pratos preparados – arroz de carneiro, buchada, sarapatel, panelada, entre outros (SEBRAE, 2005).

Os frigoríficos de Mato Grosso do Sul comercializam carcaças inteiras e cortes embalados. O Frigorífico JS fez a tentativa de produzir lingüiça à base de carne ovina, com relativo sucesso. De forma geral, nem mesmo as vísceras são aproveitadas o que caracteriza um desperdício de possibilidade de aumentar o faturamento. Sorio; Fagundes; Leite (2008b) encontraram lingüiça em 25% dos estabelecimentos que vendiam carne ovina em Campo Grande. No entanto, o produto era manipulado na própria unidade de varejo e não em alguma indústria fornecedora.

O processamento das carcaças para a produção de industrializados ou pratos preparados é a forma mais correta de aproveitamento dos animais mais velhos ou fora do padrão de abate, que por vários motivos não são adequados à produção de cortes padronizados.

Em janeiro de 2009, o preço praticado ao produtor pelo Frigorífico Frigolândia, era de R\$ 95 por arroba (15 kg de carcaça no gancho), sem importar o sexo do animal abatido. O Frigorífico Cordeiro Brasileiro, em Presidente Prudente (SP), estava pagando R\$ 120 por arroba, mas só comprava cordeiros com peso vivo ao redor de 35 kg. Para estimular o produtor, o Cordeiro Brasileiro pagava metade do frete aos criadores que estivessem num raio de 200 km da planta industrial, o que favorecia os criadores de Anaurilândia e região.

Sorio; Fagundes (2008) encontraram diferenças na política de preços ao produtor entre os frigoríficos de ovinos de Mato Grosso do Sul, o que demonstra que

ainda não existe uma maneira coerente de formação de preços para esta atividade no estado. Os valores podem ser vistos na Tabela 8.

TABELA 8 – Preço do ovino ao produtor em MS - Novembro 2007

	<i>R\$ por arroba</i>
<b>Frigorífico JS</b>	
Ovelha magra	60,00
Ovelha gorda	70,00
Borrego	80,00
Cordeiro	93,50
<b>Frigorífico Tatuibi</b>	
Animais com 10 a 20 kg de carcaça	75,00
Animais fora do padrão	65,00

Fonte: Sorio; Fagundes (2008)

Viana; Souza (2006) demonstraram a existência histórica de diferença de preço entre a carne de cordeiro e a carne de ovelha. Mesmo quando iniciou a recuperação de preços da carne ovina, em meados da década de 1990, a carne de cordeiro apresentou valorização anual maior, 4,5%, do que a carne de ovelha, 3,6%.

A relação da indústria com o varejo também acaba sendo pautada por essa característica de falta de contratos de fornecimento de longo prazo. Afinal, como a indústria não tem garantia de fornecimento de matéria-prima, não pode tentar estabelecer relações contratuais mais compensadoras com o varejo. A única tentativa nesse sentido foi o estabelecimento de uma cota mensal de cordeiro Premium para o Frigorífico JS pela rede varejista Carrefour, em Campo Grande. No entanto, pela falta de clareza nas quantidades demandas e na falta de comunicação entre indústria e produtor, uma iniciativa que deveria ser comemorada, acabou por se transformar em mais um ponto de conflito entre os elos.

Os frigoríficos se queixam da concorrência desleal do abate clandestino e da falta de interesse dos agentes da cadeia produtiva em coibir essa prática. O abate

clandestino acaba sendo responsável pelo fornecimento de carne ovina para a maioria dos bares e restaurantes de Campo Grande, assim como parcela significativa dos açougues. Os que adotam essa prática concorrem de forma privilegiada com a indústria legalizada.

Atualmente, o Frigorífico Tatuibi passa por reformas e não abate ovinos temporariamente. Possivelmente a retomada dos abates se dará em março de 2009. O Frigorífico Andrade parou com o abate de ovinos por alegada falta de matéria-prima na região. O Frigorífico Pérola espera a liberação da licença de abate de ovinos. O Frigorífico JS trocou de proprietário e de nome – passou a se chamar Frigorífico Estruti - no final de 2008 e deve modificar sua forma de relacionamento com o mercado. O antigo dono do frigorífico JS é o dono atual do Frigolândia, com inspeção sanitária estadual.

#### 4.1.4 – Varejo

Conforme Sorio; Fagundes; Leite (2008b), 63,7% dos estabelecimentos varejistas de Campo Grande comercializam carne ovina. A maior concentração é nos supermercados, com 57,9% e nas butiques de carne, com 100% de presença, como pode ser visto na Tabela 9.

TABELA 9 – Disponibilidade de carne ovina ao consumidor conforme o tipo de estabelecimento varejista – Campo Grande (MS) – junho de 2007

Estabelecimento	Disponível (%)	Não-disponível (%)
Supermercados	57,9	42,1
Açougues	50,0	50,0
Butiques de carne	100,0	0,0
<i>TOTAL</i>	<i>63,2</i>	<i>36,8</i>

Fonte: Sorio; Fagundes; Leite (2008b)



Os dados diferem daqueles encontrados por Carneiro (2002), que afirmou que as grandes redes varejistas de Campo Grande não comercializavam a carne de ovinos por não haver oferta do produto oriundo de estabelecimentos inspecionados.

Em janeiro de 2009, um cordeiro jovem e bem terminado, era vendido em Campo Grande a R\$ 7 o kg, entregue em domicílio, resfriado e embalado, por um produtor que é especializado em realizar abate clandestino e fornecer diretamente ao consumidor.

Segundo Neto (2004) há uma tendência de declínio do autoconsumo nas propriedades, crescendo a tendência de comercialização em supermercados e açougues. Em Salvador, SEBRAE (2000) encontrou que os consumidores das classes A e B preferiam adquirir a carne ovina em supermercados. E que estes mesmos consumidores dão ampla preferência às carnes resfriadas em relação às carnes congeladas. Ao mesmo tempo, os entrevistados apontaram como motivo principal que estimularia o consumo de carne ovina uma maior facilidade de aquisição dos produtos. Souza (2006) observou que 79% dos consumidores de carne ovina do Distrito Federal se utilizavam dos supermercados como local de compra.

Os cortes mais comuns encontrados no varejo em Campo Grande são: o pernil, a paleta e a costela, com frequência que varia conforme a pesquisa realizada (Carneiro, 2002; FAPEC/SEBRAE, 2006; Sorio; Fagundes; Leite, 2008b). Apesar de diversos cortes estarem disponíveis ao consumidor, apenas alguns são facilmente encontráveis. Os cortes que aparecem em mais de 20% das unidades de varejo podem ser vistos na Tabela 10.

TABELA 10 – Cortes que estão disponíveis em mais de 20% das unidades de varejo de Campo Grande (MS)

	Frequência (%)
Costela	83,3
Paleta	79,2
Pernil	58,3
Carré curto	29,2
T-bone	29,2
Carré francês	25,0
Lingüiça	25,0

Fonte: Sorio; Fagundes; Leite (2008b)

No aspecto de preço, Sorio; Fagundes; Leite (2008b) descobriram uma grande diferença entre o maior e o menor preço praticado ao consumidor, o que mostra que os mecanismos de formação de preço ainda não estão muito claros dentro da cadeia da ovinocultura. Também merece registro o fato de que em lojas da mesma rede podem ocorrer grandes variações de preço.

Souza (2006) encontrou também grandes variações nos preços dos cortes ofertados no Distrito Federal, sendo as maiores diferenças para picanha, paleta, filé e carré francês. E as menores diferenças para carré inteiro e costela.

A promoção da carne ovina é feita de forma tímida e incipiente. São raros os estabelecimentos que apresentam alguma forma de estímulo ao consumo, normalmente sob a forma de banners ou de balcões específicos para a carne ovina (SORIO; FAGUNDES; LEITE, 2008b)

SEBRAE (2005) aponta como fatores limitantes que afetam a comercialização da carne ovina a falta de padronização de carcaças em função do baixo padrão dos rebanhos; a irregularidade no fornecimento ao mercado; o abate clandestino e sua concorrência desleal com os frigoríficos legalizados; e a ausência de promoção comercial.

#### 4.1.5 – Consumidor

É difícil precisar o consumo de carne ovina no Brasil, em função do elevado nível de autoconsumo nas propriedades rurais. Estima-se entre 0,6 e 1 kg por habitante por ano o consumo brasileiro de carne ovina (SILVA, 2002; SEBRAE, 2005).

No entanto, FAO (2009) mostra que o abate brasileiro alcançou 4,77 milhões de ovinos em 2007, com uma produção de 78 mil toneladas de carne. Isso significa que a taxa nacional de abate foi de cerca de 29% do rebanho (ver Tabela 1).

Agregando-se a importação de carne ovina de 5,65 mil toneladas (vista na Tabela 15), à produção nacional de 78 mil toneladas chega-se a um consumo aparente de 83,65 mil toneladas em 2007. Conforme o IBGE (2008a), a população brasileira nessa época era de aproximadamente 187,6 milhões de pessoas. Assim, o consumo brasileiro deve ter sido aproximadamente 446 gramas por habitante em 2007

Alguns estudos conduzidos no Brasil trazem estimativas sobre o consumo per capita em cidades brasileiras. SEBRAE (1998) calculou um consumo per capita de 0,59 kg por ano em Fortaleza (CE). Em Natal (RN) estima-se que o consumo per capita anual chegue a 0,43 kg (SEBRAE, 2001) e no Distrito Federal, 0,46 kg (SOUZA, 2006). Moreira et al (1998) encontraram um consumo per capita anual de 0,61 kg em Juazeiro (BA) e de 0,87 kg em Petrolina (PE).

Se os dados encontrados para as capitais citadas acima (consumo per capita entre 0,43 e 0,59 kg por ano) forem extrapolados para Campo Grande que, segundo

o IBGE (2008b), conta com uma população de 724.524 habitantes, o município deve atingir um consumo entre 311 toneladas e 427 toneladas de carne ovina por ano.

Já para Mato Grosso do Sul, que conta com uma população de 2.265.274 habitantes (IBGE, 2008c), o consumo deve alcançar entre 974 toneladas e 1.334 toneladas anuais, também se baseando no mesmo consumo per capita entre 0,43 e 0,59 kg por ano.

Conforme FAO (2009), o tamanho médio de carcaça abatida no Brasil é de 16,2 kg por cabeça. Se for usado esse parâmetro são necessários entre 19.197 e 26.358 cabeças para abastecer Campo Grande, ou entre 60.123 e 70.000 cabeças para suprir o consumo de Mato Grosso do Sul.

A criação de ovinos está associada à ocupação do território de Mato Grosso do Sul. E mesmo que nunca tenha se tornado uma atividade econômica de importância equivalente à de criação de gado bovino, a alimentação dos sul-matogrossenses sempre esteve ligada de alguma forma à carne ovina. Esta característica foi reforçada posteriormente, com a chegada de imigrantes que tinham a tradição de consumo de carne ovina, como os gaúchos, nordestinos e sírio-libaneses. (Sorio; Mariani, 2008)

Os mesmos autores afirmam que a carne ovina é consumida no Mato Grosso do Sul principalmente na forma de assados e churrascos. Também são pratos encontrados com certa frequência no Estado: cozido de pescoço de ovelha em fatias com arroz; carneiro no rolete (assado em uma churrasqueira fechada); pucheiro de ovelha (cozido de costela com mandioca); carne ovina cortada em tiras e frita (semelhante ao que se faz com carne de porco); e à moda da cozinha do Oriente Médio, como ao molho com vinho, recheado, *kibes e kafta*.

Afirma SEBRAE (2006) que o consumidor de carne ovina se situa na classe A e B, e se caracteriza pela exigência com qualidade e informação a respeito do produto. SOUZA (2006) mostra que 52% dos consumidores de carne ovina no Distrito Federal têm renda mensal acima de R\$ 3 mil e 47% têm curso superior.

Conforme Sorio; Mariani (2008), 92% dos consumidores de Campo Grande já consumiu carne ovina, sendo que 53% dos entrevistados afirmaram consumir carne ovina pelo menos 1 vez a cada trimestre, dos quais 32% consomem uma vez por mês ou mais. A maioria dos consumidores tem uma opinião favorável sobre a carne ovina, como pode ser visto na Tabela 11.

TABELA 11 – Opinião sobre a carne ovina – Campo Grande – julho de 2007

	Feminino (%)	Masculino (%)	Total (%)
Boa	52,9	53,8	53,5
Ótima	19,2	33,8	29,0
Regular	9,6	5,7	7,0
Ruim	11,5	3,8	6,4
Outros	6,7	2,9	4,1
<i>Total</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Sorio; Mariani (2008)

No mesmo estudo, os consumidores afirmam que se a carne ovina estivesse disponível no cardápio, 70,4% dos entrevistados consumiriam os pratos, com um adicional de preço de 10% sendo aceito por 56,2% da amostra populacional.

No final de 2007 foi realizado pelo Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE-MS, em parceria com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL-MS) um evento chamado de Sabores do Cordeiro, que apresentou a carne ovina e sua versatilidade para a gastronomia de Mato Grosso do Sul. A intenção do evento era sensibilizar os donos de bares, restaurantes e hotéis a incluir a carne ovina no cardápio dos estabelecimentos. Este tipo de promoção só

conseguiu ocorrer com o apoio de uma indústria formalmente estabelecida, no caso o Frigorífico JS.

Para medir o impacto dessa ação de marketing, basta dizer que durante o Brasil Sabor 2008, evento promovido pela ABRASEL-MS anualmente em Campo Grande, havia quatro pratos à base de carne ovina concorrendo, contra apenas um no evento de 2007. Em 2008 o evento não foi repetido, entre outros motivos, porque o Frigorífico JS já estava desanimado com a concorrência do abate clandestino e com os conflitos constantes com os produtores e não tinha mais interesse em apoiar a cadeia.

Em Mato Grosso do Sul não existe oferta regular de cordeiros com características de carcaça que permitam a obtenção de cortes padronizados (FAPEC/SEBRAE, 2006). Portanto uma opção relevante é a produção, pelos próprios restaurantes, de alimentos que ofereçam a carne de forma fatiada, picada ou moída. Pratos da cozinha sírio-libanesa, espetinhos, hambúrgueres e picados seriam alternativas importantes de inserir a carne ovina de maneira mais incisiva no cardápio.

#### **4.1.6 – Considerações sobre a Cadeia Produtiva da Carne Ovina**

Uma cadeia produtiva pode ser coordenada por transações com diferentes graus de interação, onde coexistem elementos de confiança e de contratos formais. No caso da carne ovina de Mato Grosso do Sul, a coordenação ocorre totalmente via preços de mercado, com elementos mínimos de cooperação.

A freqüência de transações tende a ser baixa, pois os produtores mantêm rebanhos pequenos, em média. A incerteza sobre a transação futura é grande, pois os frigoríficos não estabelecem relações de longo prazo com os criadores. Ao mesmo tempo, o ativo é mais específico pelo lado da indústria, pois o produtor tem a opção, muito utilizada, de escoar a produção através do abate clandestino. A assimetria sobre as informações da cadeia produtiva é grande e isso favorece o aparecimento constante da característica denominada oportunismo. Os frigoríficos exercem o oportunismo quando sinalizam com um preço diferente por animais de maior qualidade e quando o produtor chega com os cordeiros na indústria remuneram pelo preço normal, alegando que as cotas de carne mais valorizada já foram preenchidas naquele mês. Esse tipo de situação ocorreu algumas vezes durante 2007 e 2008, quando o Frigorífico JS tinha uma cota de cordeiro Premium junto à rede de varejo Carrefour.

Existe um conflito visível entre frigorífico e criadores. Os frigoríficos alegam dificuldade de conseguir matéria-prima porque os produtores encaminham os melhores animais para o abate clandestino, enquanto para o frigorífico vão os animais de descarte, magros ou velhos. Já os criadores reclamam que os preços pagos pela indústria são baixos e o sistema de remuneração não é claro. Ambos reclamam que a outra parte não é confiável. Isso quer dizer que a reputação dos agentes da cadeia é mutuamente baixa.

Naturalmente, a integração dos agentes de uma cadeia produtiva é fator determinante para sua coordenação, da qual depende que se desenvolva uma série de iniciativas que levem em conta que as ações de um setor têm influência nos resultados dos elos a montante e a jusante.

Como os criadores e a indústria se relacionam de modo conflituoso, os frigoríficos não conseguem celebrar contratos de fornecimento de prazo mais longo com o varejo. A falta de matéria-prima com qualidade constante, leva ao oferecimento de poucas opções de cortes da carne ovina ao consumidor. Ao mesmo tempo, o consumidor e os restaurantes têm certa dificuldade de encontrar a carne ovina no mercado formal e terminam por se abastecer do abate clandestino, o principal fator externo que realimenta essa situação.

## **4.2 – Análise do Ambiente Organizacional do SAG da Carne Ovina**

As organizações articulam as interações econômicas, sociais e políticas entre os indivíduos e grupos sociais. Buscam-se mecanismos de coordenação que permitem alcançar resultados econômicos superiores aos que poderiam ser alcançados através de esforço individual.

### **4.2.1 – Câmara Setorial**

A Câmara Setorial Consultiva de Ovinocaprinocultura de Mato Grosso do Sul, fundada em 2003, foi a primeira desta atividade no país e inspirou a criação da Câmara Nacional, que só foi iniciada em 2005. Nos primeiros anos o MAPA – Superintendência Mato Grosso do Sul foi importante para estimular a consolidação da Câmara, através de ações de incentivo, como reuniões, viagens e cursos de promoção da atividade.



A Câmara Setorial de Mato Grosso do Sul é composta por 26 entidades públicas e privadas e seu objetivo é articular e promover o entendimento harmônico entre os setores da cadeia produtiva da ovinocultura, com o objetivo do bom funcionamento da atividade em todos os setores, desde a produção até a comercialização. Suas metas são: elevar a produção de cordeiros para corte; incentivar a produção em escala; capacitar e treinar técnicos e produtores do Estado; e instalar Unidades Demonstrativas, a fim de promover cursos e treinamentos. (SEPROTUR, 2009).

As reuniões da Câmara são trimestrais e, pela participação de alguns agentes com interesses díspares e sem visão de longo prazo, tem encontrado dificuldades em formatar propostas concretas de ação para o setor. Dessa forma, diversos problemas que atingem a cadeia da ovinocultura, como o abate clandestino e a falta de contratos entre produtores e indústrias, não são tratados com a importância e urgência que deveriam. Talvez isso se deva à baixa representatividade dos produtores junto à Câmara, já que os representantes de criadores são ligados principalmente à produção de genética e não à produção de carne. Mas também parece existir um desinteresse da indústria em modernizar a cadeia produtiva, o que implicaria em diminuir o comportamento oportunista que tem caracterizado o elo industrial da carne ovina em Mato Grosso do Sul.

Um evento que a Câmara Setorial promoveu durante 3 anos seguidos, de 2005 a 2007 foi a Vitrine Tecnológica, com palestras e cursos voltados para a divulgação da criação de ovinos. Em 2008 não ocorreu este evento.

De qualquer maneira, os agentes do SAG avaliam a criação da Câmara Setorial como algo positivo e como um fórum permanente de discussões entre a cadeia produtiva e o Governo Estadual.

#### **4.2.2 – Associações de Produtores**

Os produtores estão organizados na Associação Sul-matogrossense de Criadores de Ovinos – ASMACO entidade filhada à Associação Brasileira de Criadores de Ovinos – ARCO. Ainda existe uma entidade que congrega os criadores de uma raça específica, com a finalidade de promovê-la no Estado, chamada Associação Sul-matogrossense de Criadores de Santa Inês – ASSIN.

Para o registro genealógico de animais de raças puras, a ARCO mantém convênios com técnicos terceirizados que vão às propriedades realizar as vistorias conforme a demanda dos criadores. Existem em Mato Grosso do Sul criadores que registram animais das raças Suffolk, Hampshire Down, Texel, Ille de France, Santa Inês e Dorper.

Em várias cidades os produtores estão organizados em núcleos oficializados - Anaurilândia, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Eldorado, Miranda, Ponta Porã, Três Lagoas e São Gabriel do Oeste, totalizando 10 núcleos de criadores de ovinos. (SORIO; FAGUNDES, 2008)

A ASMACO promove anualmente durante a exposição agropecuária de Campo Grande um Simpósio Estadual de Ovinocultura, desde o ano 2000. Neste evento são trazidos profissionais da área de todas as regiões do Brasil, para apresentar informações e inovações tecnológicas aos participantes da cadeia produtiva de Mato Grosso do Sul.

Nas principais exposições agropecuárias do Estado, são feitas participações de criadores de ovinos, com destaque para Campo Grande, Dourados, Ponta Porã e

Corumbá. Em Campo Grande existe um pavilhão exclusivo destinado aos ovinos, com estrutura e decoração diferente dos demais pavilhões do parque de exposições.

Desde 2007 existe uma exposição específica para ovinos realizada em Dourados, chamada Ovino Show. O evento é promovido pela Associação de Criadores de Ovinos de Dourados e contempla desde exposição de animais, até uma noite gastronômica, ciclo de palestras técnicas e treinamento de mão-de-obra rural.

A Associação de Criadores de Dourados foi formalizada em 2008 e parece que tem um entendimento maior da necessidade da ação cooperativa entre seus membros para a promoção da ovinocultura. Já está nos planos da Associação a construção ou arrendamento de uma unidade industrial para o abate de ovinos, visando a comercialização de carne com marca própria.

Os leilões de ovinos, que no âmbito nacional alcançam preços altos e notáveis, quando ocorrem em Mato Grosso do Sul alcançam resultados mais modestos. Fato curioso que deve ser mencionado é que está sediado em Campo Grande um complexo de emissoras de televisão via satélite com 3 canais – Canal do Boi, Agrocanal e Novo Canal – que são especializados na realização de leilões de animais e são os responsáveis pela transmissão da maioria dos leilões de ovinos realizados no Brasil.

De qualquer maneira, são realizados regularmente leilões de ovinos no Estado, usualmente durante as exposições agropecuárias de Campo Grande, Dourados e Ponta Porã. Também são feitos esporadicamente os chamados leilões virtuais, onde os animais são filmados na propriedade e o leilão é feito exclusivamente por transmissão via televisão.

Em Mato Grosso do Sul existe um conflito velado entre criadores de genética de animais lanados e animais deslanados. Os animais lanados compõem o rebanho sul-matogrossense há mais tempo e existe uma tradição de se usar carneiros destas raças, reforçado pela migração sulista, onde só existiam animais lanados até a pouco tempo. Os vendedores de carneiros lanados vêem com receio o crescimento dos animais deslanados, roubando espaço dentro do mercado de reprodutores puros. Assim, sempre que possível os criadores de animais lanados tentam prejudicar ou discriminar os criadores de animais lanados.

Deve-se chamar a atenção que os ovinos deslanados, principalmente das raças Santa Inês e Dorper, são os grandes responsáveis pelo aumento de interesse que a ovinocultura despertou nos últimos anos, mas isso parece não ser reconhecido pelos outros criadores. Este conflito já resultou até mesmo em pavilhões separados durante a exposição agropecuária de Campo Grande, em 2004 e 2005. Em 2008, os animais lanados e deslanados foram expostos em períodos diferentes, também por causa deste conflito.

A própria criação da ASSIN foi uma reação dos criadores de animais deslanados a essa atitude discriminatória dos criadores de animais lanados. Outra vez aparece aqui a questão da representatividade dos produtores. A grande maioria dos membros ativos da ASMACO são criadores de genética e não produtores de carne e mantêm atividades profissionais urbanas que não tem relacionamento com a ovinocultura. Dessa forma, parecem não ter a percepção de que a ovinocultura deve ser impulsionada em suas diversas raças simultaneamente, visando o aumento da produção de carne.

A ASMACO não foi citada por nenhum entrevistado como relevante para a ovinocultura de Mato Grosso do Sul, o que demonstra sua baixa representatividade

e a falta de ações por parte desta entidade para se fazer protagonista dentro da cadeia produtiva do Estado.

Deve ser ressaltado que somente 1.248 produtores de ovinos fazem parte da ASMACO, de um total de 8.343 propriedades que criam ovinos em Mato Grosso do Sul. Isso quer dizer que apenas 14,6% dos produtores estão associados para a promoção e articulação da atividade de criar ovinos. Porém, a participação efetiva na entidade só é realizada por poucos produtores - ao redor de 20 pessoas – e isso aumenta a dificuldade de se conduzir a ASMACO.

#### **4.2.3 – Entidades de Fomento, Pesquisa e Órgãos Governamentais**

O SEBRAE-MS mantém um Programa de Apoio à Ovinocultura. A intenção deste programa é incentivar produtores, indústria e estimular o consumo da carne ovina. Entre os subprogramas do SEBRAE-MS, existe um chamado de Projeto Aprisco, que fornece consultoria aos produtores organizados em diversos municípios. Existem núcleos do Projeto Aprisco em Anaurilândia, Dourados, Maracaju e Santa Rita do Pardo, que congregam cerca de 50 produtores na totalidade.

Através do Projeto Aprisco, os produtores tentaram se organizar para realizar abates conjuntos no Frigorífico JS em Campo Grande, negociando melhores preços. Foram feitas diversos abates nesta modalidade, mas sempre surgiram conflitos entre a indústria e os produtores em relação à terminação das carcaças e à remuneração adequada para os animais.

No âmbito do Projeto Aprisco também são feitas viagens com os produtores e agentes da cadeia produtiva, chamadas de Missões Técnicas, com a intenção de conhecer as experiências que estão tendo êxito no Mato Grosso do Sul, nos outros estados brasileiros e nos países vizinhos. Essas viagens são subsidiadas pelo SEBRAE-MS e costuma contar com criadores de diversos municípios além de outros agentes da cadeia.

Para 2009, a intenção do SEBRAE é organizar seis pólos de promoção da ovinocultura no Estado. Nesses municípios aconteceriam quatro eventos ao longo do ano – seminário regional, curso de treinamento de mão-de-obra, dia de campo demonstrativo e noite gastronômica. Dessa forma, seriam 24 eventos ao longo do ano em Mato Grosso do Sul, praticamente um a cada 15 dias. As cidades mais prováveis que devem ser escolhidas para sediar os eventos são: Campo Grande, Dourados, Três Lagoas, Coxim, Aquidauana e Naviraí.

Para o treinamento da mão-de-obra rural, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR-MS), organiza o curso Manejo Básico de Ovinos de Corte, em diversos municípios do Estado ao longo do ano, de acordo com a demanda dos Sindicatos Rurais. Neste curso são repassados conceitos de manejo alimentar, manejo sanitário e manejo reprodutivo aos chamados ovelheiros, que são as pessoas que fazem o trabalho diário junto aos ovinos.

O governo federal, através do Ministério da Integração Nacional, financiou a construção de unidades demonstrativas de ovinocultura como aporte a arranjos produtivos locais da ovinocultura em Campo Grande, inaugurado em 2008 e em Ponta Porã, com previsão de inauguração em 2009.

Estas unidades demonstrativas são chamadas de Fazenda Modelo e são utilizadas para a pesquisa científica e para a realização de cursos de capacitação na

área de ovinocultura. A unidade de Campo Grande é coordenada pela EMBRAPA Ovinos. Em novembro de 2008 serviu como base do SEBRAE nacional para a implementação de um projeto-piloto de treinamento de multiplicadores para o curso de Manejo Básico de Ovinos e Caprinos. A EMBRAPA Agropecuária Oeste, em Dourados, é quem está coordenando a implantação da base de apoio à APL da ovinocultura de Ponta Porã.

No setor de pesquisa, ocorreu a instalação pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) do Núcleo Centro-Oeste de Caprinovinocultura em Campo Grande no ano de 2005. São apenas 4 núcleos no país, no Ceará, no Rio Grande do Sul e em São Paulo, além de Mato Grosso do Sul. O de Campo Grande funciona dentro da EMBRAPA Gado de Corte. Na Embrapa Pantanal, em Corumbá, também são conduzidas pesquisas com ovinos.

Ocorreram em 2005 e em 2006 dois eventos chamados de Workshop da Pesquisa em Ovinocultura no Cerrado, já como uma das ações decorrentes da instalação da EMBRAPA Ovinos em Campo Grande. A idéia desses eventos foi de estabelecer diretrizes para as principais demandas de pesquisa, identificar as ações desencadeadas e promover a aproximação dos agentes que atuam na área científica do SAG da ovinocultura.

Também está em implementação, como fruto dos Workshops, a Rede de Difusão Empresarial da Caprinocultura e Ovinocultura do Cerrado (REDECOC) para atuar na pesquisa, capacitação, adoção e fomento de tecnologias, conduzido por órgãos governamentais ligados ao setor, principalmente a Câmara Setorial, EMBRAPA e SEPROTUR.

Deve ser citada a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (FUNDECT) como um órgão ligado ao Governo

Estadual e que tem financiado a pesquisa com ovinos nas diversas Universidades e também nas unidades da Embrapa, além de bolsas para alunos de mestrado e doutorado. O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) esporadicamente também financia pesquisas em ovinocultura em Mato Grosso do Sul.

São realizadas pesquisas com ovinos nas Universidades: Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Federal da Grande Dourados (UFGD), Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Desenvolvimento do Pantanal (UNIDERP), e Católica Dom Bosco (UCDB). Todas estas Universidades mantêm cursos superiores de formação profissionais de ciências agrárias, como Agronomia, Medicina Veterinária e Zootecnia, onde faz parte do currículo a disciplina de Ovinocultura.

A UNIDERP ainda mantêm o Centro Tecnológico de Ovinocultura (CTO), onde além de pesquisas científicas, são desenvolvidos eventos de divulgação e capacitação. O CTO foi implantado com recursos da Fundação Manoel de Barros e do Ministério da Integração Nacional, em 2004.

No CTO está sendo desenvolvido um trabalho de identificação de um genótipo de ovino, nativo de Mato Grosso do Sul. Algumas características desses animais já estão fixadas, como o fato de serem lanadas com a cabeça e patas desprovidas de lã, cascos pretos e poderem entrar em cio em qualquer época do ano. A rusticidade e a adaptação dos animais ao ambiente do Estado são o grande diferencial desta raça. A idéia é que no futuro possa ser registrada no MAPA e ARCO como raça pura. Por enquanto, a futura raça está sendo chamada de Nativa de MS. As ovelhas da raça Nativa de MS são a base do Programa Troca de Ovinos, que iniciou em 2007 e visa incentivar a criação tecnificada de ovinos e a preservação da raça nos municípios próximos a Campo Grande.



A Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER) é o órgão de assistência técnica do governo estadual de Mato Grosso do Sul. E tem, entre outras atribuições, a de realizar a extensão rural para os assentados da reforma agrária e para agricultores familiares. Apesar da estrutura insuficiente para as diversas culturas que deve ajudar a desenvolver, que vão de pastagens a frutas, passando por produção leiteira e hortaliças, a AGRAER é responsável pela assistência técnica oficial aos produtores de ovinos.

O Mato Grosso do Sul também conta com uma Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO), com escritórios em 27 municípios. Entre suas atribuições está o de fiscalizar a sanidade e o trânsito de ovinos e caprinos e também realizar a inspeção sanitária de estabelecimentos do abate que não contam com SIF. Além disso, é função do IAGRO combater o comércio clandestino de produtos de origem animal e promover a educação sanitária da população para o consumo de produtos de origem animal higienicamente seguros.

O SEBRAE-MS é reconhecido pelos agentes da cadeia como entidade mais comprometida e atuante na ovinocultura do Mato Grosso do Sul, pois foi a única entidade citada por todos os entrevistados nesta questão. A amplitude do Projeto Aprisco e o esforço para reunir os agentes da cadeia em prol do objetivo do desenvolvimento da atividade foram as razões dominantes para essa escolha.

Também foram bem avaliados a UNIDERP e a EMBRAPA Ovinos como importantes para o SAG da carne ovina no Estado. As críticas principais apareceram em relação à estrutura da Fazenda-Modelo que foi construída pela EMBRAPA Ovinos e pelo Ministério da Integração Nacional em Campo Grande. Afirma boa parte dos agentes que a estrutura de construções-modelo ficou exagerada para o

tamanho médio das criações no Estado e para o próprio rebanho mantido pela EMBRAPA no local.

#### **4.2.4 – Considerações sobre o Ambiente Organizacional do SAG da Carne Ovina**

O Mato Grosso do Sul conta com diversas organizações que têm como objetivo auxiliar o progresso da ovinocultura no estado. Pode ser considerado privilegiado com a quantidade de entidades que se dedicam a esta finalidade. As organizações conseguem de certa forma agir em conjunto, principalmente na condução de eventos de promoção da atividade, sejam cursos, exposições ou seminários. Porém, o conflito existente entre produtores e indústria impede que as ações sejam mais efetivas e que levem a um avanço consistente da organização da cadeia produtiva.

SAES (2000) afirma que o sucesso de uma política de desenvolvimento patrocinada pelo setor privado depende da homogeneidade de interesses e da capacidade de negociação e de solução de conflitos. Nas organizações que representam cadeias produtivas, muito heterogêneas em sua composição, não é simples finalizar um plano de ação que atenda a todos os participantes.

Assim, a Câmara Setorial tem dificuldade em fazer avançar as propostas apresentadas por agentes comprometidos com uma visão de longo prazo e de desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocultura. Diversos agentes que têm assento na Câmara também têm o poder de impedir que avancem discussões efetivas sobre o combate ao abate clandestino, por exemplo.

A questão da baixa participação dos produtores de ovinos na ASMACO é sintoma do pouco estímulo que o setor primário sente em relação às atividades de cooperação. Nem mesmo o benefício de ganhos de escala, como compra conjunta de insumos ou venda conjunta de cordeiros para o abate, parece incentivar um comportamento mais coordenado.

Entre todas as entidades, o SEBRAE é a que está mais próxima de assumir a coordenação da atividade de ovinocultura no Estado, pois tem o Programa de maior alcance e o maior comprometimento em trabalhar a cadeia como um todo – produtor, indústria, varejo e consumidor.

Ao final da análise, parece existir um dispêndio de tempo grande demandando políticas públicas a favor da cadeia. Por outro lado, são tímidas as iniciativas de ação coordenada para melhorar a confiabilidade das estatísticas oficiais, desenvolver o mercado consumidor, implantar selos de qualidade, diminuir o abate clandestino, formar grupos de compras, e outras atividades que demandem esforços conjuntos.

#### **4.3 – Análise do Ambiente Institucional do SAG da Carne Ovina**

Os fatores institucionais ajudam a formatar os processos econômicos e influenciam a maneira que as atividades econômicas serão organizadas e coordenadas. Ao conjunto de regras, sejam formais como a legislação ou informais como os costumes e a tradição, chama-se Ambiente Institucional.

#### 4.3.1 – Legislação Sanitária e de Classificação de Carcaças

Na questão de legislação nacional, que Mato Grosso do Sul deve seguir, existem programas que buscam normatizar a criação e comercialização de ovinos, principalmente nas questões de sanidade e de padronização de carcaças para abate.

O Programa Nacional de Sanidade de Caprinos e Ovinos (PNSCO) vem sendo discutido desde 2002, no entanto ainda não está em plena operação, apesar da publicação das Instruções Normativas 53/2004 e 87/2004 pelo MAPA. Os objetivos principais do PNSCO são a notificação de doenças, vigilância sanitária e estabelecimento de normas de trânsito de ovinos e caprinos. A obrigatoriedade de emissão das Guias de Trânsito de Animais (GTA) está prevista no âmbito desta legislação.

A Comissão de Ovinos e Caprinos da Confederação Nacional da Agricultura (CNA) considera que a implementação do PNSCO deve ser a política prioritária do governo para o setor. Uma política sanitária séria e consistente é exigência da maioria dos mercados importadores e abriria esta possibilidade para a cadeia produtiva brasileira. Nos ovinos, é particularmente preocupante o *scrapie*, variante da encefalopatia espongiforme bovina, doença conhecida como mal-da-vaca-louca.

Através do MAPA existem determinações federais que tratam da proibição da importação de ovinos dos países com incidência de encefalopatia espongiforme bovina, como as Instruções Normativas 01/1992 e 02/1993. Também existem normas para regular o sistema de vigilância epidemiológica do *scrapie*, como Instrução de Serviço 01/2002 e a Instrução Normativa 15/2008. Em Mato Grosso do

Sul foi registrado um foco de scrapie em 2005, o que levou ao abate sanitário de 17 animais, que foram importados do Canadá e entraram no Estado via São Paulo.

Mesmo sendo suscetíveis à febre aftosa, os ovinos são proibidos de serem vacinados, conforme Portaria 94/2007.

Como consequência do PNSCO, deverá ser criado um Cadastro Sanitário de Estabelecimentos de Criação de Ovinos e Caprinos, regulamentado pela Instrução Normativa 20/2005. Este Cadastro deverá servir como base para implantação de um sistema nacional de rastreabilidade para a carne ovina, outra medida que deverá ajudar a aumentar a competitividade da cadeia da ovinocultura.

Com a Instrução Normativa 87/2004 e da Portaria 724/2004 do IAGRO, foi aprovado o regulamento técnico do PNSCO em Mato Grosso do Sul. Entre os objetivos do programa estadual, está o controle e a erradicação das doenças dos ovinos, por meio de ações sanitárias e de vigilância epidemiológica. A estratégia estadual de atuação está baseada no cadastro de estabelecimentos; no controle de trânsito de animais; na certificação de estabelecimentos produtores; no cadastramento de médicos-veterinários do setor privado; e no credenciamento de laboratórios para a realização de exames e diagnósticos das doenças de controle oficial.

O órgão responsável pela implementação do PNSCO no Estado é o IAGRO. Uma consequência positiva do PNSCO em Mato Grosso do Sul é a fiscalização dos ovinos que participam das exposições agropecuárias. Na entrada dos recintos onde serão realizadas as exposições, são conferidos a GTA e os atestados de sanidade e é feita a inspeção individual de cada animal para identificação de ectoparasitas e da doença conhecida como linfadenite caseosa, muito comum nos ovinos.

Mesmo sendo obrigatória a emissão de GTA para o trânsito de ovinos e caprinos, o IAGRO não publica o relatório de trânsito destas espécies, apesar de fazê-lo regularmente para bovinos, bubalinos e suínos. Isso é mais uma amostra da dificuldade de a cadeia produtiva da ovinocultura contar com dados oficiais confiáveis sobre a atividade, o que acaba por favorecer o abate clandestino.

Deve ser registrado que apesar de a legislação publicada em 2004 conceder prazo de 6 meses para os produtores inscreverem suas propriedades como produtoras de ovinos e realizarem a declaração do tamanho do rebanho, poucas propriedades cumpriram esse aspecto da legislação estadual até o início de 2009.

Também está em discussão, ainda sem resultados concretos, um Programa Nacional de Melhoramento Genético para Ovinos e Caprinos. Este Programa visa dar maior transparência à seleção e ao comércio de animais puros, que atualmente são baseados principalmente no fenótipo do animal e não na avaliação de características produtivas efetivas.

Existe há quase 20 anos, um Sistema Nacional de Tipificação de Carcaças Ovinas, regulamentado pela Portaria 307/1990. Ali estão descritas a classificação dos animais conforme a idade, a conformação da carcaça e o acabamento de gordura. Esta legislação deveria nortear a comercialização de ovinos para abate em todo o território nacional, porém segundo Silva (2002) essa portaria é sistematicamente desobedecida pelos agentes da cadeia produtiva.

O pagamento diferenciado através da classificação de carcaças se constitui em uma ferramenta necessária para diminuir os conflitos na transação produtor – frigorífico. Esta ação deveria ser incentivada pelos frigoríficos, inclusive como maneira de diminuir o abate clandestino. Mas efetivamente, em Mato Grosso do Sul

nenhum frigorífico se utiliza da tipificação de carcaças como forma de remuneração do produtor.

Sobre o aspecto da existência de dados oficiais, existe desconfiança generalizada dos agentes da cadeia em relação aos dados do IBGE. São feitos questionamentos em relação à maneira que os dados são coletados nos censos agropecuários, baseado em informações repassadas pelos produtores, que normalmente não têm controle sobre o rebanho ovino existente.

Finalmente, a discussão da legislação sanitária nacional é praticamente ignorada pelos agentes da cadeia. A maioria desconhece o PNSCO e poucos reconhecem a importância de o Estado e o Brasil terem um rebanho de qualidade sanitária superior.

#### **4.3.2 – Legislação Tributária Estadual**

As tentativas do Estado de Mato Grosso do Sul em normatizar o comércio da carne ovina remontam a 1975, ainda na época do Mato Grosso uno, com o Convênio ICM 35/1975, que estende à saída de gado ovino e carnes ovinas o tratamento tributário estabelecido para o gado bovino e carnes bovinas. Após esta primeira legislação específica, os ovinos sempre foram atrelados à legislação tributária de bovinos, tanto para movimentação de animais puros, como de animais em pé ou para comercialização de carne, como pode ser visto nos Convênios ICM 35/1977, ICM 68/1986, ICM 23/1987, ICMS 70/1992, ICMS 36/1999, ICMS 27/2002 e ICMS 89/2005.

Também tratam do assunto os seguintes Decretos – 66/1979, 6383/1992, 9364/1999, 9902/2000, 10056/2000, 10128/2000, 10741/2002, 11176/2003, 11269/2003, 12055/2006, 12056/2006, 12112/2006, 12138/2006, 12221/2006, 12305/2007, 12523/2008 e 12646/2008. Com a carne ovina sempre ligada à normatização da carne bovina, também se ocupam do tema o Código Tributário Estadual, e várias Portarias, Instruções Normativas e Resoluções.

A Pauta Fiscal atual para a ovinocultura em Mato Grosso do Sul está demonstrada na Tabela 12.

TABELA 12 – Pauta fiscal para ovinocultura – Mato Grosso do Sul – Janeiro 2009

Descrição	Unidade	Valor (R\$)
Ovino macho/fêmea para cria	Cabeça	100,00
Ovino macho/fêmea para abate	Cabeça	90,00
Ovino macho/fêmea controlado para cria/recria	Cabeça	600,00
Ovino macho/fêmea registrado para cria/recria	Cabeça	1.100,00
Ovino macho/fêmea até 2 meses (cordeiro)	Cabeça	9,00
Ovino macho/fêmea para abate	kg	2,30

Fonte: SEFAZ, 2009

Fazendo a comparação dos preços praticados pelos frigoríficos (Tabela 8) com os valores da pauta fiscal é fácil de notar uma disparidade de valores. O governo estadual cobra impostos acima do valor praticado pela indústria aos produtores. Esta distorção ocorre também na pauta fiscal dos bovinos e é motivo constante de conflito com os produtores.



### 4.3.3 – Programas de Incentivo

Justamente um Decreto, 11176 de 11 de abril de 2003, depois complementado com o decreto 11269 do mesmo ano, criou o Programa de Avanços na Pecuária de Mato Grosso do Sul (PROAPE), visando a expansão e o fortalecimento da bovinocultura, da suinocultura, da ovinocaprinocultura e da piscicultura. Dentre os objetivos gerais que mais interessam à ovinocultura, foi descrito: aumentar o desfrute dos rebanhos; elevar o nível de produtividade do sistema de produção de carnes especiais; ampliar a produção de couro de qualidade; e desenvolver e incentivar o mercado de carne de qualidade.

Especificamente no subprograma Apoio à Produção de Ovinos e Caprinos de Qualidade e Conformidade está determinado como objetivo: estruturar a cadeia produtiva da ovinocaprinocultura fortalecendo e ordenando cada um dos seus elos, agregando valor aos produtos, proporcionando melhoria na qualidade de vida dos produtores e desenvolvimento integral da atividade de forma sustentável e socialmente justa. (SEPROTUR, 2008)

São metas do PROAPE, dentro do subprograma de apoio à criação de ovinos e caprinos – formar 20 núcleos de produtores no estado; cadastrar 4 indústrias; cadastrar 200 produtores e; abater 25 mil ovinos com inspeção sanitária.

Como resultados esperados desse subprograma estão descritos: adotar práticas apropriadas de manejo, transporte e abate dos animais; aumentar a ocupação da mão-de-obra nas propriedades da agricultura familiar; elevar o nível de emprego, tanto na área de produção como na de processamento; diversificar a matriz produtiva do Estado; elevar a rentabilidade e a renda das propriedades rurais; ofertar produtos de qualidade ao mercado consumidor local e regional.

A implementação do subprograma Ovinos do PROAPE está prevista ser feita da seguinte maneira: conceder incentivo fiscal à produção; melhorar as condições de vida do produtor rural; promover de maneira estruturada o marketing da atividade; estimular a adoção de modernas estratégias mercadológicas; credenciar indústrias frigoríficas; estabelecer parcerias para a execução do Programa; adotar princípios do empreendedorismo; priorizar os locais onde a atividade é forte e tem tradição; tratar a atividade sob a ótica de cadeia produtiva; e criar a Câmara Setorial Consultiva da Ovinocaprinocultura do Mato Grosso do Sul.

Como forma de incentivo ao cadastro de produtores no PROAPE, o governo ofereceu um incentivo fiscal, na forma de crédito outorgado, de 50% do valor do ICMS incidente sobre as operações que o produtor realizar com ovinos e caprinos prontos para abate destinados a estabelecimentos industriais cadastrados em Mato Grosso do Sul. E este valor assume a forma de crédito presumido, se o destinatário for uma indústria instalada no Mato Grosso do Sul.

Na cadeia da carne ovina o ICMS fica diferido nas operações internas do pecuarista para a indústria abatedora. O diferimento é a transferência do lançamento, bem como o pagamento do imposto para a etapa posterior da cadeia produtiva. Ou seja, não cabe ao pecuarista recolher o imposto. No entanto, a redução da base de cálculo e o crédito presumido são concedidos ao frigorífico.

Analisando especificamente cada uma das metas do PROAPE, chega-se a algumas constatações que podem ser vistas na Tabela 13.

TABELA 13 – Resultados obtidos pelo PROAPE em relação às metas dezembro 2008

	Meta	Resultado
Núcleos de produtores	20	10
Produtores cadastrados	200	78
Indústrias cadastradas	4	3
Abate inspecionado	25.000	15.712

Fonte: pesquisa de campo

Dos 1.248 produtores que são associados da ASMACO, somente 78 criadores estão cadastrados para receber os incentivos oriundos do PROAPE. Isso quer dizer que apenas 6,2% dos produtores associados se interessaram em participar do programa e que foi atingida 39% da meta de cadastrar 200 produtores.

Existem núcleos oficializados de produtores em 10 municípios.. Ainda existem alguns núcleos informais, formados por 2 a 4 produtores, em vários locais de Mato Grosso do Sul. Antes da instituição do PROAPE, havia somente 1 núcleo, justamente em Campo Grande. Apesar do significativo crescimento na organização dos produtores, foi alcançado somente 50% da meta estabelecida.

O cadastro dos frigoríficos no PROAPE teve a maior eficiência, atingindo três indústrias das quatro que eram previstas como meta – JS, Andrade e Frigolândia, esse último no final de 2008. Um dos frigoríficos não cadastrados, Tatuibi, é reflexo da deficiência de comunicação entre o governo e a iniciativa privada, pois os proprietários alegam desconhecer o Programa.

Ao mesmo tempo, não foi logrado êxito em convencer mais frigoríficos de bovinos para adaptarem suas plantas para o abate de ovinos. Porém, deve ser lembrado que em 2006 foi inaugurado um frigorífico específico para abate de ovinos em Campo Grande e a existência do PROAPE foi importante na decisão de investimento do proprietário à época.

Finalmente, o abate inspecionado alcança 62,8% da meta, sendo o resultado mais consistente do PROAPE. Deve ser registrado, no entanto, que a maior quantidade destes abates ocorreu em uma única planta frigorífica, estabelecida em Campo Grande.

Como o IAGRO dá pouca atenção aos ovinos, não existem categorias distintas quando da emissão de GTA. Assim, uma ovelha é caracterizada da mesma forma que um cordeiro. E acaba sendo pago o incentivo fiscal do PROAPE mesmo quando são abatidos matrizes ou animais velhos, o que pode ser considerado um desestímulo à entrega de animais jovens para a indústria.

Alguns contratempos devem ser registrados, como o fechamento temporário do frigorífico de Campo Grande no final de 2008, causado justamente por dificuldade na obtenção de matéria-prima, já que o abate clandestino é muito forte na capital e em todo o Estado. Anteriormente o frigorífico já havia trocado de dono, por dificuldades da administração anterior em estabelecer relações de compra com os produtores. O dono anterior do Frigorífico JS, na verdade arrendatário, optou por abrir uma unidade com inspeção estadual, o já mencionado Frigolândia.

Os principais beneficiários do PROAPE são os produtores da região de Campo Grande e aqueles que fazem parte do Projeto Aprisco do SEBRAE-MS.

A Fundação Manoel de Barros, ao final do ano de 2007, propôs à SEPROTUR a implantação de um programa chamado Troca de Ovinos, com a intenção de estimular a criação de ovelhas na região de Campo Grande. As entidades parceiras do programa são a UNIDERP através do CTO e a própria Fundação Manoel de Barros.

Os objetivos gerais do programa são fornecer alternativa de diversificação da produção para pequenas propriedades; incentivar a ovinocultura; dar

acompanhamento para o desenvolvimento técnico da produção; preservar o recurso genético adaptado ao ambiente do Estado; e incentivar o associativismo entre os produtores.

O Programa Troca de Ovinos é dividido em quatro fases que ao longo do tempo devem interagir e se sobrepor. A primeira delas é a produção de matrizes selecionadas e prenhas, a partir de uma base de 300 fêmeas nativas de MS pertencentes ao CTO, ligado à UNIDERP. As matrizes serão repassadas prenhas de carneiros da mesma raça aos produtores, em grupos de 15 a 20 animais.

A segunda fase é a seleção e treinamento dos produtores. O beneficiário deverá ser pequeno produtor rural de municípios próximos a Campo Grande; estar em dia com os órgãos de fiscalização sanitária e fiscal; e realizar curso de capacitação em criação de ovinos. Com os produtores selecionados são assinados contratos de comodato das matrizes.

A terceira fase é o repasse dos animais e acompanhamento técnico. O acompanhamento técnico de rotina deve ficar a cargo da AGRAER, enquanto o CTO deverá dar apoio no aspecto reprodutivo das ovelhas. Finalmente a quarta fase é a devolução de animais em três anos, com as mesmas características das fêmeas que foram entregues originalmente. Estes animais serão repassados para outros criadores, mantendo a dinâmica do Programa.

Até o momento foram distribuídas 150 matrizes, sendo 30 em Terenos, 30 em Campo Grande, 15 em Rochedo, 50 em São Gabriel do Oeste, para dez produtores no total (FUNDAÇÃO MANOEL DE BARROS, 2009).

Os resultados do PROAPE demonstram que a simples concessão de incentivos fiscais não foi capaz de estimular os produtores e indústrias a se integrarem a um programa de apoio à cadeia produtiva.

Também concorre para o PROAPE não ter atingido suas metas a falta de comunicação entre os órgãos do governo estadual e os produtores e o próprio desconhecimento do Programa e da legislação pelos funcionários dos órgãos públicos das cidades do interior, que deveriam realizar o cadastro dos criadores.

Como o Programa Troca de Ovinos teve início efetivo somente no final do ano de 2007 e é um programa de longo prazo, é difícil avaliar de forma mais consistente os resultados obtidos com esta política pública. Mas já existem críticas de diversos agentes da cadeia produtiva ao fato de se estar despendendo esforço em prol da popularização de uma raça com pouca expressão econômica e sem reconhecimento oficial.

Também são feitas críticas em relação à AGRAER, órgão responsável pela assistência técnica aos produtores cadastrados no Programa Troca de Ovinos. Alegam diversos agentes da cadeia que a AGRAER não conta com estrutura adequada para apoiar os produtores e tem um histórico de ineficiência que pode comprometer o sucesso do Programa Troca de Ovinos.

#### **4.3.4 – Crédito Oficial**

Na questão de crédito oficial para a atividade a ovinocultura é contemplada dentro das verbas destinadas à pecuária de forma geral. Usualmente, os recursos destinados ao financiamento da ovinocultura são relativamente pequenos e tem como destino principalmente a agricultura familiar.

Os financiamentos disponíveis para a agricultura podem ser classificados em três modalidades. Crédito de custeio se destina ao financiamento das despesas do dia-a-dia da propriedade, como insumos de uso comum. O crédito de investimento

tem como objetivo auxiliar a obtenção de recursos de uso de longo prazo, como pastagens, instalações e máquinas. Já o crédito de comercialização se destina a financiar os estoques de produtores e agroindústrias.

Segundo BNDES (2009), o valor destinado ao custeio pecuário é de R\$ 60.000 por beneficiário. A taxa de juros é de 8,75% ao ano, com prazo de dois anos para pagamento.

Já o crédito de investimento tem prazo maior para pagamento, variando de 5 a 12 anos e se utiliza de recursos do BNDES, do FCO e do Proger Rural. As taxas de juros variam de 6,75% a 13,75% ao ano. Como são financiáveis diversos itens de infra-estrutura de uma propriedade rural – máquinas, equipamentos, instalações, formação de pastagens, bebedouros, etc. – indiretamente quase todas as linhas de crédito poderiam beneficiar a ovinocultura. Os valores disponíveis variam de R\$ 60.000 a R\$ 250.000 por beneficiário (BNDES, 2009).

Na descrição do MODERAGRO está colocado como itens financiáveis: construção e modernização de benfeitorias, equipamentos, tratamento de dejetos e outros necessários ao suprimento de água e alimentação às atividades de ovinocaprino-cultura; e aquisição de matrizes e reprodutores de ovinos. Conforme o BNDES (2009), o limite de crédito do PRODEAGRO é de R\$ 250.000 por beneficiário, com taxa de juros de 6,75% ao ano e prazo de até 8 anos para pagamento.

Os limites de crédito do PRONAF são menores, até R\$ 36.000, no entanto as taxas de juros são mais favoráveis, variando de 1% a 5% ao ano, com prazo de pagamento de até 10 anos (BNDES, 2009). A idéia é incentivar e fortalecer a agricultura familiar, com taxas de juros menores do que o comumente praticados na economia brasileira.

No Plano Safra 2008/09, a ovinocultura foi incluída num Subprograma do PRONAF, chamado Mais Alimentos. Esta linha de crédito tem a finalidade de apoiar a expansão da produção de alimentos de grande consumo no mercado interno, como milho, feijão, arroz, trigo, mandioca, olerícolas, frutas e leite. A inclusão dos ovinos e caprinos nesta lista é considerada um avanço para a popularização da carne ovina na dieta da população. Segundo o BNDES (2009), o limite de crédito é de R\$ 100.000 por beneficiário, com taxa de juros de 2% ao ano e prazo de pagamento de até 10 anos.

As linhas de crédito de comercialização não contemplam a pecuária de maneira geral, com exceção do leite e em alguns casos, camarões, suínos e mel. Portanto, os produtores de ovinos estão excluídos desta modalidade de financiamento. No início de 2009 foi criada uma linha especial de crédito de comercialização que beneficia as agroindústrias da lã, que estão concentradas no Rio Grande do Sul.

Apesar de existirem 10 programas de crédito de investimento rural no âmbito do BNDES, os únicos programas de financiamento que citam explicitamente a ovinocultura como beneficiária são o Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais (MODERAGRO) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Em Mato Grosso do Sul, o agente de repasse dessas linhas de crédito aos produtores é o Banco do Brasil. No entanto, em pesquisa realizada por Sorio (2008a; 2008b), com criadores de ovinos beneficiados pelo Projeto Aprisco do SEBRAE-MS, foi constatado que menos de 8% dos produtores tinha algum financiamento. Estes dados coincidem os resultados de Mato Grosso, onde menos de 5% dos produtores haviam contraído algum financiamento para beneficiar a ovinocultura.



#### 4.3.5 – Fluxo de Importação e Exportação de Carne Ovina

Um fator do ambiente institucional que não pode deixar de ser comentado é o fluxo de importação e exportação de carne ovina. Conforme MAPA (2009), a exportação brasileira de carne ovina é muito pequena, tendo havido somente um registro entre os anos 2000 e 2008, de 2,6 toneladas em 2005.

O produto importado, no entanto, entra no Brasil e disputa espaço nas prateleiras principalmente das grandes redes varejistas. Sorio; Fagundes; Leite (2008b) encontraram carne ovina do Uruguai em 27,3% dos supermercados de Campo Grande, vendida pelo mesmo preço da carne sul-matogrossense.

Viana; Silveira; Arbage (2007) escrevem que um dos grandes desafios da cadeia está em competir com a carne ovina uruguaia, que é encontrada nos balcões de venda do varejo. Esta carne apresenta um preço competitivo, em alguns momentos inferior à carne brasileira.

As importações saíram de um patamar de US\$ 10,3 milhões em 2000 para US\$ 16,7 milhões em 2008, um aumento de 62,1%. No entanto, o volume importado reduziu-se de 6,86 mil toneladas para 5,38 mil toneladas no mesmo período (MAPA, 2009). Isto reflete a valorização que a carne ovina teve no mercado internacional desde o começo do século XXI, devido principalmente às crises sanitárias na Europa (Bianchi, 2007). Estas informações podem ser vistas nas Tabelas 14 e 15.

TABELA 14 – Importações brasileiras de carne ovina entre os anos 2000 e 2008  
(em mil US\$ FOB)

	Uruguai	Argentina	Austrália	Chile	Nova Zelândia	TOTAL
2000	10.361	25	80	---	---	10.688
2001	2.608	---	---	490	270	3.368
2002	2.925	123	32	89	32	3.411
2003	5.760	---	8	19	13	5.801
2004	4.349	81	43	---	31	4.505
2005	9.660	---	22	50	72	9.960
2006	14.750	---	69	---	---	14.819
2007	14.712	569	266	11	224	15.783
2008	16.726	804	27	---	81	17.867

Fonte: MAPA, 2009

TABELA 15 – Importações brasileiras de carne ovina entre os anos 2000 e 2008  
(em toneladas)

	Uruguai	Argentina	Austrália	Chile	Nova Zelândia	TOTAL
2000	6.859	20	14	---	---	6.922
2001	1.235	---	---	126	81	1.442
2002	1.427	45	20	89	22	1.603
2003	2.761	---	5	4	12	2.782
2004	2.210	44	3	---	19	2.277
2005	3.776	---	22	4	19	3.821
2006	6.881	---	7	---	---	6.888
2007	5.339	222	25	1	63	5.651
2008	5.381	149	27	---	19	5.577

Fonte: MAPA, 2009

O Uruguai é o principal fornecedor de carne ovina para o Brasil, com sua participação oscilando sempre acima de 85% do total importado. Outros fornecedores esporádicos são Argentina, Austrália, Nova Zelândia e Chile. Efetivamente, o Uruguai é o único exportador regular de carne ovina para o país.

O rebanho ovino uruguaio é tradicionalmente produtor de lã e na última década tem se esforçado para se direcionar para a produção de carne de qualidade. Apesar de o rebanho ser de 10,9 milhões de cabeças, menor do que o brasileiro (ver Tabela 1), os abates com inspeção sanitária alcançam mais de 800 mil cabeças anualmente, muito mais do que o Brasil logra obter (ver Tabela 6). Com isso, mais

de 60% da produção de carne ovina do Uruguai é exportada, com os principais destinos sendo a União Européia e o Brasil (BIANCHI, 2007).

Ao contrário do Brasil, onde ações de estruturação da cadeia da ovinocultura são mais recentes, no Uruguai o ambiente institucional e organizacional é mais desenvolvido e integrado. Naturalmente isso se deve à importância que a ovinocultura tem para a economia uruguaia. Nos últimos anos existe um esforço em busca de aumentar a coordenação da cadeia, para aumentar a qualidade da carne ovina e as possibilidades de exportação para os mercados externos que melhor remuneram o produto (FERREIRA, 2005).

Escreve Silva (2002), que o consumidor brasileiro muitas vezes adquire o produto importado pensando ser de melhor qualidade, mas na verdade essa carne é proveniente de animais adultos, capões ou ovelhas de descarte. O varejo, em função do preço baixo, também ajuda a disseminar essa falsa assertiva, pois a variável considerada nessa transação é somente o preço.

Apesar de apenas 6,7% do consumo nacional de 83,6 mil toneladas ser proveniente do exterior (ver item 4.1.5), essa carne importada deprime os preços internamente, servindo de balizador da relação varejo-indústria e como consequência da relação indústria-produtor.

#### **4.3.6 – Abate Clandestino**

Outro fator institucional que afeta o SAG da carne ovina de Mato Grosso do Sul é a tradição do abate clandestino destes pequenos animais. Pela facilidade de abate, transporte e armazenamento dos ovinos, é muito comum a comercialização

de animais sem inspeção sanitária. Conforme Bankuti; Souza Filho (2006), os problemas mais diretos relacionados à manutenção dos abates informais são: não-recolhimento de impostos; concorrência predatória com as empresas legalizadas; custos associados à saúde pública; e dificuldade de garantia dos direitos de propriedade.

É interessante lembrar que o produto irregular não está sujeito à inspeção sanitária e pode levar à mesa do consumidor doenças como tuberculose e toxoplasmose. Os custos derivados dessa situação, arcados em grande parte pelo sistema público de saúde, são consideráveis embora não tenham ainda sido quantificados com rigor técnico (BANKUTI, 2000).

No entanto, nas Portarias 89/1996 e 304/1996 que foram tentativas do MAPA em diminuir os abates clandestinos de bovinos, bubalinos e suínos, a carne ovina não foi mencionada. Já no Decreto 5741/2006, que cria o Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI) não é citado especificamente a carne ovina, porém o documento trata de todos os produtos de origem animal produzidos no Brasil. O objetivo do SISBI é padronizar e harmonizar os procedimentos de inspeção municipais e estaduais, de forma a garantir a inocuidade e a segurança alimentar.

Até pouco tempo não existiam indústrias com interesse em abater ovinos em Mato Grosso do Sul. Era através do abate clandestino que os produtores conseguiam escoar sua produção. O pequeno tamanho do ovino favorece o abate e o transporte, mesmo sem as condições ideais de refrigeração. Ao mesmo tempo, o consumo de carne ovina em Mato Grosso do Sul é bastante ligada a ambientes festivos (Sorio; Mariani, 2008), e existe certa dificuldade de encontrar a carne no mercado formal. (Sorio; Fagundes; Leite, 2008b). Para completar existe uma

tradição de autoconsumo de carne ovina nas propriedades rurais, o que estimula o aprendizado das técnicas de abate pelas populações rurais (Neto, 2004).

Em Campo Grande, Sorio; Fagundes; Leite (2008b) encontraram 22,2% dos estabelecimentos varejistas da área central vendendo carne ovina oriunda do abate clandestino. Estes estabelecimentos sempre são abastecidos diretamente por algum criador que faz o abate em sua propriedade rural e não por um abatedouro sem registro. Os cortes são vendidos cerca de 14% mais baratos do que nos locais onde a carne provém de locais com inspeção sanitária ao abate.

Estes fatos corroboram o que diz FAPEC/SEBRAE (2006) que afirma que muitos criadores do Mato Grosso do Sul abatem animais clandestinamente, entregando-os diretamente para açougues, como forma de aumentar suas margens.

FAO (2009) mostra que a taxa de abate do rebanho brasileiro de ovinos é de 29%. Assumindo-se esse valor, para um rebanho existente em Mato Grosso do Sul de 456.851 cabeças (ver Tabela 1), deveria ocorrer um abate anual de 134.806 cabeças.

O abate inspecionado alcançou 15.712 cabeças em 2007 (ver Tabela 6), isso quer dizer que 119.094 cabeças foram abatidas sem inspeção sanitária ou transferidas para frigoríficos nos estados vizinhos.

Mesmo se levando em conta que parte dos ovinos é enviada para abate nos estados vizinhos, Sorio; Fagundes (2008) chegaram à conclusão de que cerca de 70% do rebanho de Mato Grosso do Sul é abatido e comercializado sem inspeção sanitária, isto é, de forma ilegal.

Ferreira (2005) afirma que um dos maiores gargalos que atravancam o desenvolvimento da cadeia produtiva da ovinocultura de corte é a falta de

fiscalização nos abates. Sendo mais direto, o grande número de abates clandestinos que são realizados, com a venda de carcaças de modo informal diminui a competitividade da cadeia. A autora estima que 60% do abate de ovinos do Rio Grande do Sul ocorram de forma ilegal. Silva (2002) mostra que no Brasil apenas 8% dos ovinos são abatidos em estabelecimentos com inspeção sanitária.

Em pesquisa com ovinocultores de São Paulo, Souza; Lopes; Demeu (2008) encontraram 55% dos produtores realizando abate clandestino como forma de escoamento da produção. Carvalho; Souza (2008) afirmam que 100% do abate da cidade de Garanhuns (PE) é clandestino e que as autoridades de vigilância do município, atuantes no varejo, não se preocupam com procedência dos animais.

Entre os motivos principais que estimulam a informalidade na cadeia da ovinocultura estão:

- a) Pouca ou nenhuma fiscalização por parte dos órgãos de vigilância sanitária;
- b) Pouca coordenação na atuação dos órgãos de inspeção e de vigilância sanitária;
- c) São raras as indústrias clandestinas, o que é mais freqüente é cada produtor abate seus animais, o que dificulta a fiscalização;
- d) Existe facilidade de abate e transporte devido ao tamanho reduzido do ovino;
- e) A escala de produção da maioria dos criadores é baixa, o que desestimula a busca de venda através de indústrias formalmente estabelecidas;
- f) O abate clandestino é um canal de distribuição tradicional e identificado com o consumidor, que enxerga nos produtos vindos direto do produtor como algo relacionado à vida rural e à natureza;

- g) O preço praticado ao consumidor costuma ser mais baixo do que no varejo que comercializa carne inspecionada;
- h) Existe certo interesse dos governos em manter mais baixo o preço do alimento ao consumidor;
- i) É tradição presentear os amigos com carne ovina oriunda da própria Fazenda em datas comemorativas;
- j) Comodidade, pois alguns produtores entregam a carne diretamente aos consumidores e restaurantes, no dia e na quantidade que for necessária.

Dentro da própria Câmara Setorial estão representados agentes que de alguma forma têm interesse na manutenção do abate clandestino. No entanto, começa a haver uma mobilização no sentido de se aumentar a vigilância sanitária pelo menos nas áreas centrais das maiores cidades do Estado, para reprimir a comercialização de carne ovina clandestina.

Segundo Silva (2002), o abate clandestino é um fator limitante à melhoria das relações contratuais entre a indústria e o varejo, já que ainda não resulta em marcas consolidadas e nem em garantia sanitária ao consumidor. A principal consequência desse fato é uma pressão baixista dos preços e uma redução na margem de lucro dos frigoríficos.

Deve ser destacado que a maioria dos estudos realizados no Brasil e em Mato Grosso do Sul não tiveram o cuidado de apontar o abate clandestino como ponto fraco da cadeia ou como ameaça ao desenvolvimento efetivo da ovinocultura de corte. Isso ajuda a demonstrar como a prática está estabelecida dentro da tradição de consumo da carne ovina no país.

#### **4.3.7 – Considerações sobre o Ambiente Institucional do SAG da Carne Ovina**

A NEI reconhece que a eficiência do sistema econômico é influenciada e limitada pelo Ambiente Institucional, formado por regras formais e informais. E que o papel das instituições é impedir o crescimento dos custos de transação e ajudar a superar os conflitos advindos das relações de troca de mercadorias ao longo da cadeia.

Existe um certo esforço do Governo Federal em fornecer um arcabouço legal que regule a ovinocultura. Ao mesmo tempo, o Governo Estadual criou programas de estímulo à atividade que têm o potencial de beneficiar a cadeia produtiva como um todo. As regras formais são inúmeras e mesmo com as deficiências costumeiras à implementação das políticas públicas no Brasil, como a falta de fiscalização, elas servem para alavancar a competitividade da carne ovina de Mato Grosso do Sul

No entanto, um fator externo, a importação de carne ovina, ao mesmo tempo concorre com a produção nacional e também deprime os preços internamente. E esse é um aspecto que não pode ser desprezado como gerador de conflitos entre os elos da cadeia produtiva.

Dentre as regras informais que influenciam a atividade, a mais relevante são àquelas ligadas à tradição de consumo de carne oriunda do abate clandestino. O costume de se presentear os amigos com carne da fazenda; o consumo ligado a ambientes festivos; o domínio da técnica de abate pelas populações rurais; e a ilusão do consumidor de que a carne vinda direto do produtor é de melhor qualidade, são das variáveis mais importantes que afetam a competitividade da cadeia produtiva no Mato Grosso do Sul.



#### **4.4 - Relação entre o Ambiente Organizacional e Institucional do SAG da Carne Ovina em Mato Grosso do Sul**

O conceito de SAG envolve outros elementos além daqueles estritamente ligados à cadeia produtiva. Ao adotar-se este conceito, procura-se dar destaque à importância do ambiente institucional e às organizações de apoio ao funcionamento da cadeia (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Deve-se lembrar que o SAG muda ao longo do tempo, sempre que as relações entre os agentes se modifiquem. Estas modificações podem ocorrer por intervenções externas ou por avanços tecnológicos. Os agentes de um SAG mantêm relações de cooperação e conflito. É costume que no ambiente organizacional ocorram mudanças com maior rapidez do que no ambiente institucional, mas ambos se influenciam mútua e continuamente.

O SAG da carne ovina em Mato Grosso do Sul está demonstrado na Figura 3, com seus agentes e os ambientes institucional e organizacional existentes à sua margem.

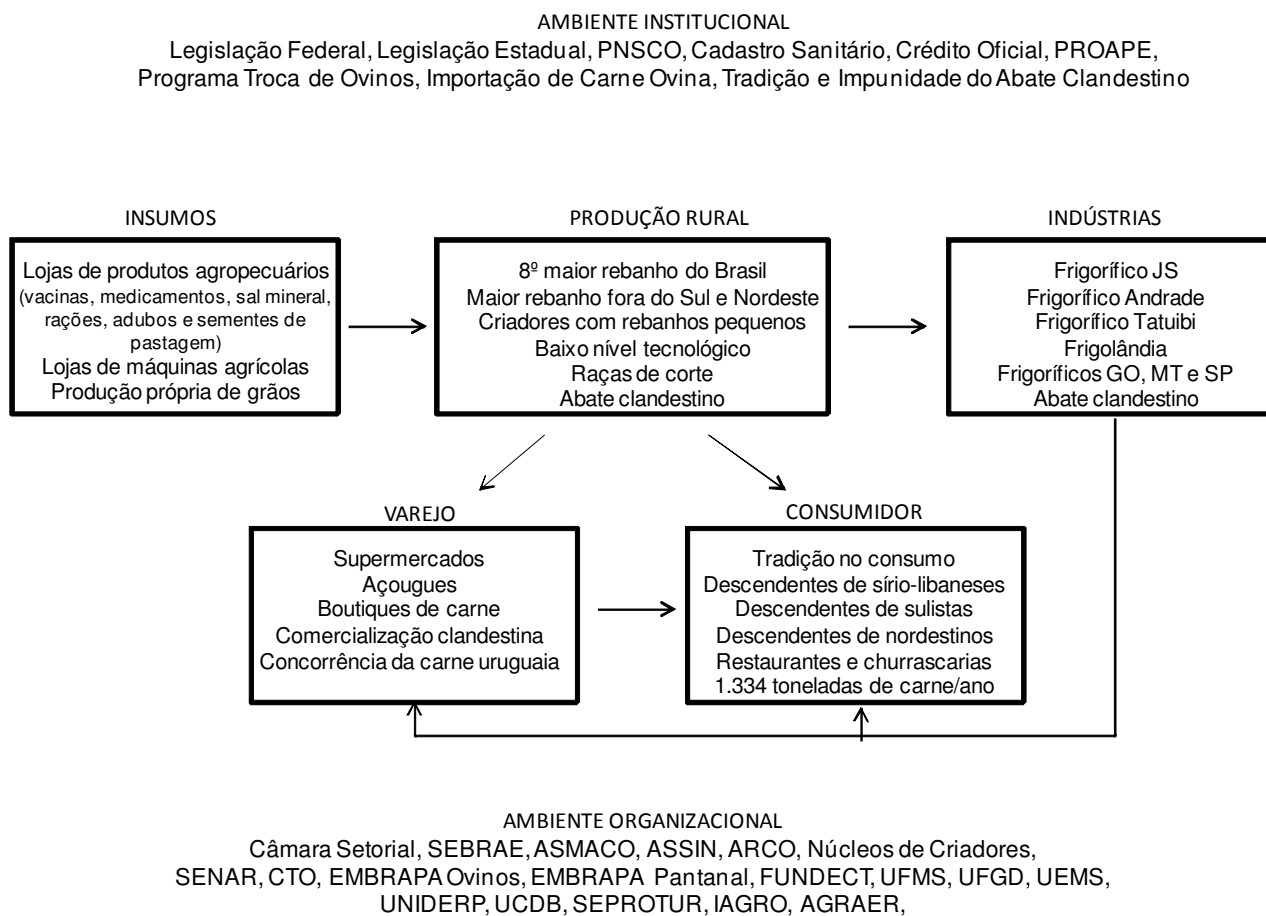


FIGURA 3 – Sistema Agroindustrial da carne ovina em Mato Grosso do Sul  
Baseado em Zylberzstajn (1995), elaborada pelo autor

Dentro os aspectos a serem destacados, deve-se observar como os animais saem das propriedades rurais e se distribuem para os três elos seguintes da cadeia ao mesmo tempo. Parte da produção vai para os abatedouros, legalizados ou clandestinos, e daí para o varejo e/ou para o consumidor. Outra parte é abatida pelo próprio criador e daí tem dois destinos: o varejo que comercializa a carne clandestina; e o consumidor diretamente, através de compras nas fazendas ou da entrega nos domicílios. Toda a parte do processo onde é feita o abate e a comercialização da carne clandestina ocorre com a conivência ou omissão dos órgãos oficiais que deveriam garantir a qualidade sanitária dos alimentos.

O rebanho de ovinos de Mato Grosso do Sul cresceu ao longo dos anos sem estímulo oficial. Com as tentativas recentes do Governo Estadual em incentivar uma atividade que se mostra promissora, começaram a surgir os conflitos decorrentes da tentativa de mudança de Ambiente Institucional. Antes, havia um arranjo institucional que privilegiava o contato direto entre produtor e consumidor, em detrimento de questões fiscais e sanitárias. Agora, a tentativa é de se montar um novo arranjo institucional que permita que a ovinocultura passe de atividade de pequena escala para uma atividade competitiva dentro do agronegócio de Mato Grosso do Sul.

Essa transição pode ser mais bem entendida quando se analisa a Figura 4, a respeito de como ocorrem as influências mútuas no SAG da carne ovina de Mato Grosso do Sul.

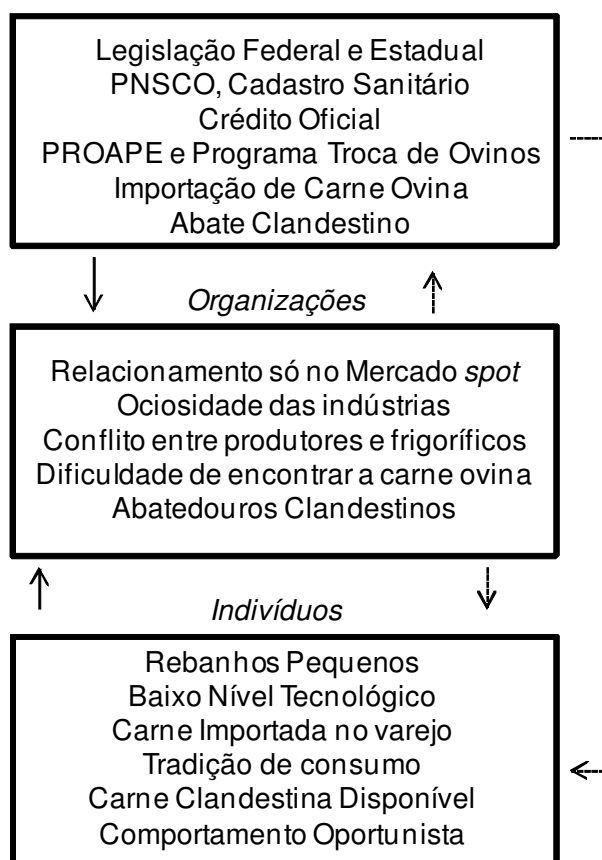


FIGURA 4 – Interação entre Ambiente Institucional, Estrutura de Governança e Indivíduos da SAG da carne ovina em Mato Grosso do Sul  
Baseado em Williamson *apud* Farina (1997), elaborada pelo autor

A legislação, os programas de incentivo, a importação de carne e o abate clandestino influenciam a estrutura de governança adotada pela indústria, que é a compra exclusiva no mercado à vista. Isso equivale a dizer que o mecanismo que coordena a ação é o preço de mercado. Como esse mecanismo não tem sido suficiente a entregar maior parte de sua produção à indústria, a consequência é o alto grau de ociosidade por parte dos frigoríficos. Os poucos animais que chegam às indústrias legalizadas ainda são precedidos de uma negociação conflituosa, que é realizada em um ambiente onde a assimetria de informações é a regra. Nesse ambiente, surge oportunidade de abatedouros clandestinos abastecerem a demanda por carne ovina, já que os consumidores também não encontram o produto legalizado em todos os pontos de varejo.

Dessa forma, os rebanhos se mantêm pequenos e com baixo grau de utilização de tecnologia, a carne importada participa de forma importante no mercado, a carne clandestina é comercializada livremente e o comportamento oportunista é estimulado.

Existe uma necessidade visível de se modificar esse equilíbrio, que é perverso para a intenção de estimular a cadeia produtiva da carne ovina. Parece que uma fiscalização maior do abate e da comercialização clandestina de carne é um dos caminhos importantes a ser adotado. Dessa forma, ocorrerá um aumento da quantidade de animais disponíveis para os abatedouros, fortalecendo o elo industrial da cadeia. Para estimular o elo de produção rural, a busca de novas formas de governança, com maior garantia de compra e de preço ao criador pode levar ao aumento dos rebanhos e a um aumento posterior de matéria-prima para os frigoríficos.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o Mato Grosso do Sul se tornou o 8º maior rebanho ovino brasileiro – o maior fora do Sul e do Nordeste – e conta com o 3º maior abate inspecionado do Brasil. Além disso, conta com grande número de entidades – públicas e privadas – destinadas à pesquisa na área. Existe uma quantidade significativa de associações de produtores de ovinos e frigoríficos espalhados por diversas regiões. Para completar, foi implementada uma política oficial de fomento à atividade, com incentivos fiscais para estimular o abate com inspeção sanitária.

Efetuada-se uma análise das características dos incentivos concedidos ao longo dos últimos anos para a ovinocultura, observa-se que eles não parecem incorporar mecanismos de estímulo à modernização tecnológica das empresas, nem ao treinamento e aperfeiçoamento técnico da mão-de-obra empregada. Da mesma maneira, não está prevista a indução da cooperação entre os agentes da cadeia, como forma de diminuir os conflitos que são comuns entre seus participantes.

Neste sentido, é importante para os agentes do SAG da ovinocultura do Mato Grosso do Sul entender o contexto de coordenação da cadeia, para que seja possível buscar formas consistentes de atuação, com intuito de garantir a expansão da produção e aumentar os resultados econômicos da atividade. Ao mesmo tempo, o combate ao abate clandestino, sem inspeção sanitária, deve ser intensificado, como forma de estimular as indústrias já instaladas, garantir a qualidade da carne ao consumidor e também gerar recursos para que o governo estadual possa investir mais no desenvolvimento da ovinocultura.

Mesmo assim, o mercado estadual e nacional se apresenta com demanda maior que a oferta, o que leva à necessidade de aumentar o rebanho ovino para diminuir importações e a ociosidade crônica dos frigoríficos. No entanto, a assimetria

de informações e seu uso como forma de pagar preços menores aos produtores parece ser problema recorrente na indústria frigorífica. Assim, os produtores não recebem incentivos para investir em melhorias no rebanho e adotar tecnologias mais avançadas que possibilitem ampliar a oferta de ovinos para o abate.

Cabe ressaltar que mesmo o PROAPE, que condiciona a obtenção de benefícios de ICMS pelo produtor considerando fatores como nível tecnológico da exploração e adoção de boas práticas de produção, não parece possuir mecanismos de controle capazes de induzir a incorporação do desenvolvimento tecnológico nem a busca de atuação coordenada pelos produtores e empresas locais.

Por outro lado, apesar de as metas estabelecidas para o PROAPE estarem distantes de serem alcançadas, é inegável que ocorreu um avanço na organização da cadeia produtiva da ovinocultura em Mato Grosso do Sul após a implantação deste programa. Isto pode ser visto com o aumento dos núcleos de produtores em todo o estado e com o aumento do abate com inspeção sanitária. De qualquer maneira, a quantidade de produtores cadastrados no PROAPE é muito pequena se for comparada à quantidade de associados da ASMACO, demonstrando que a concessão de incentivos fiscais, por si só, não consegue atrair os agentes do SAG.

Um dos desafios encontrados pelo SAG é ofertar animais jovens durante todos os meses do ano, em quantidade adequada para suprir o mercado consumidor. Isso, por outro lado, traz maiores especificidades sobre a qualidade da carne produzida e também aumenta a frequência de transações de compra e venda. Assim, a governança via mercado *spot* não consegue cumprir sua função de minimizadora de custos de transação, o que leva à necessidade de se buscar modos mais adequados às necessidades dos agentes da cadeia da ovinocultura de Mato Grosso do Sul.

Não existe dúvida de que a falta de coordenação entre indústria e produtores é das maiores limitações ao desenvolvimento do SAG da carne ovina de Mato Grosso do Sul. As relações pautadas em desconfiança e oportunismo dificilmente vão prosperar. E dessa forma, a indústria perde a oportunidade de monitorar melhor a produção primária e as transações de venda e se transformar no coordenador efetivo do SAG da ovinocultura em Mato Grosso do Sul. A melhoria das relações contratuais entre produtor rural, indústria e varejo é fator fundamental para o desenvolvimento da cadeia como um todo e também como forma de desestimular o abate clandestino.

A prática do abate clandestino também aparece como outro grande impedimento ao desenvolvimento do SAG da ovinocultura, na medida em que provoca uma pressão baixista de preços através da concorrência desleal. Além disso, não estimula a melhoria das técnicas de criação pelo produtor rural e não é capaz de garantir ao mercado um produto com qualidade superior e que seja competitivo com as demais carnes.

De qualquer forma, pode ser dito que apesar de tantos agentes envolvidos no SAG da ovinocultura em Mato Grosso do Sul, a cadeia produtiva ainda é frágil. Afinal existe deficiência de cooperação e de conhecimento dos problemas dos diferentes atores em relação às dificuldades dos outros elos que compõem a cadeia. É fundamental que se aprofunde a integração dos agentes como forma de buscar mecanismos de coordenação mais eficientes e que possam ampliar a competitividade do SAG da ovinocultura no Estado.

As limitações principais deste estudo dizem respeito ao ambiente tecnológico dos produtores rurais de todo o Estado, pois foram utilizados dados de grupos de criadores já organizados, que podem não refletir a realidade dos produtores do

Estado. Ao mesmo tempo, a grande maioria dos entrevistados é ligada ao ambiente organizacional, o que leva a uma baixa participação dos agentes da cadeia produtiva em si nas opiniões sobre os ambientes estudados.

Como sugestão para trabalhos futuros seria importante uma análise da competitividade da ovinocultura no Estado de Mato Grosso do Sul, estudando especificamente o ambiente tecnológico e estratégias competitivas. Ao mesmo tempo, seria importante pesquisar a estrutura de governança que os agentes da cadeia preferem para a coordenação do SAG da ovinocultura de Mato Grosso do Sul.



## 6 – REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AZEVEDO, P.F. Economia dos custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.71-112

BANKUTI, F.I.; SOUZA FILHO, H.M.S. A informalidade em sistemas agroindustriais: os casos dos sistemas agroindustriais da carne bovina e do leite. In: ZUIN, L.F.S. (org.); QUEIROZ, T.R.; **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 58-90

BANKUTI, F.I.; Os abates clandestinos sob a ótica da nova economia institucional e da organização industrial. JORNADA DE DESENVOLVIMENTO E INSTITUCIONALISMO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 1. 2000, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFSCar, 2000. 16 p.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007. V.1.

BIANCHI, G. **Alternativas tecnológicas para la producción de carne ovina de calidad en sistemas pastoriles**. Montevideo: Hemisfério Sur, 2007. 283 p.

BNDES. **Programas agropecuários**. Disponível em [www.bndes.gov.br/agropecuaria/default.asp](http://www.bndes.gov.br/agropecuaria/default.asp) Acesso em 20 jan 2009

CAMPOS, R.T. Uma abordagem econométrica do mercado potencial de carne de ovinos e caprinos para o Brasil. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, jan-mar 1999.v.30 n.1, p.26-47

CARNEIRO, L.O.H.B. **A ovinocultura de corte em Mato Grosso do Sul: uma alternativa econômica**. 21p. (Monografia de Especialização em MBA). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2002.

CARVALHO, D.M.; SOUZA, J.P. Análise da cadeia produtiva da caprino-ovinocultura em Garanhuns. CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46. 2007, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: UFA, 2007. 17 p.

CNA. **Cadeia de produção e comercialização da carne de ovinocaprinocultura**. Brasília: julho de 2007

CONAB. **Acompanhamento da safra brasileira de grãos 2008/2009**. Disponível em [www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/3graos\\_08.09.pdf](http://www.conab.gov.br/conabweb/download/safra/3graos_08.09.pdf). Acesso 19 jan 2009.

COUTO, F.A.A. Dimensionamento do mercado de carne ovina e caprina no Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE OVINOS E CAPRINOS, 3. 2003, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: EMEPA, 2003. p.71-81

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, março 2002. n.115, p.139-154

FAGUNDES, M.M.B; SORIO, A., CRUZETTA, E. Análise das políticas públicas de incentivo à ovinocultura em Mato Grosso do Sul. CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46. 2007, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: UFA, 2007. 12 p.

FAO. **Producción em ganaderia primária**. Disponível em <[faostat.fao.org/site/569/default.aspx#ancor](http://faostat.fao.org/site/569/default.aspx#ancor)> Acesso em 20 jan 2009

FAPEC/SEBRAE. **Atualização de dados dos estudos da cadeia produtiva de bovinocultura no estado de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: FAPEC/SEBRAE, 2005. 125 p.

FAPEC/SEBRAE. **Proposta de elaboração de estudo da cadeia produtiva da ovinocultura em Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: FAPEC/SEBRAE, 2006. 97 p.

FARINA, E.M.M.Q.; Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.165-176

FARINA, E.M.M.Q., ZILBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. Relatório final. IPEA/PENSA/USP, 1998.

FERREIRA, H.S. **Coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura: o caso do conselho regulador Herval Premium**. 104 p. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005

FUNDAÇÃO MANOEL DE BARROS. **Convênios e contratos**. Disponível em [www.fmb.org.br/index.php?idp=7&tipo=convenio](http://www.fmb.org.br/index.php?idp=7&tipo=convenio) Acesso em 20 jan 2009

HOLANDA JUNIOR, SÁ e ARAÚJO. Articulação dos segmentos da cadeia produtiva de caprinos e ovinos – os fluxos alternativos de comercialização. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE OVINOS E CAPRINOS, 3. 2003, João Pessoa, 2003. **Anais...** João Pessoa: EMEPA, 2003. p.83-94

IAGRO. Disponível em <[www.iagro.ms.gov.br](http://www.iagro.ms.gov.br)> Acesso 20 jan 2009

IBGE. **Revisão 2008 – projeção da população do Brasil**. Disponível em [www.ibge.gov.br/series\\_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=POP300](http://www.ibge.gov.br/series_estatisticas/exibedados.php?idnivel=BR&idserie=POP300) Acesso 15 dez 2008a

- IBGE. **Cidades**. Disponível em <[www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php)>  
Acesso 15 dez 2008b
- IBGE. **Estados**. Disponível em <[www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ms](http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ms)>  
Acesso 15 dez 2008c
- IBGE. **Efetivo dos rebanhos por tipo de rebanho**. Disponível em  
<[www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=20&i=P&c=73](http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=20&i=P&c=73)>. Acesso 19 jan 2009
- IEL. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000. 398 p.
- IPLAN. **Plano regional de desenvolvimento sustentável da Grande Dourados**. Campo Grande: IPLAN, 2001 80 p.
- LIMA, M.C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAPA. **Comércio exterior brasileiro**. Disponível em  
<[www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,969929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,969929&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acesso 20 jan 2009
- MONTEIRO, E.M. Biossegurança e carne orgânica. In: ENCONTRO DE CAPRINOVINOCULTORES DE CORTE DA BAHIA, 2. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ACCOBA, 2002. p.89-104
- MOREIRA, J.N. et al. **Estudo do circuito de comercialização de carnes de caprinos e ovinos no eixo Petrolina-Juazeiro**. Petrolina:Embrapa CPTSA, 1998. 37 p.
- NANTES, J. F.; SCARPELLI, M. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. V.1. p.556-583.
- NETO, A.D.B. Análise sistêmica e mercadológica aplicada à definição de objetivos de seleção em ovinos santa Inês. In: SIMPÓSIO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE MELHORAMENTO ANIMAL, 5. 2004, Pirassununga. **Anais...** Pirassununga: USP, 2004. 13 p.
- NEVES, J.L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração: São Paulo, 2º semestre 1996. V.1, n.3
- PEREZ, J.R.O. Mercado mundial e brasileiro da carne ovina e considerações sobre tendências e o futuro do sistema de produção. In: ENCONTRO DE CAPRINOVINOCULTORES DE CORTE DA BAHIA, 2. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ACCOBA, 2002. p.68-88

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 165-186.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. Supply chain management em cadeias agroindustriais: discussão a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA, FEA, USP, 1999. p. 33-44.

SEBRAE. **Pesquisa sobre potencial de consumo de carnes de ovinos e caprinos em Fortaleza**. Fortaleza: SEBRAE-CE, 1998. 28 p.

SEBRAE. **Pesquisa sobre consumo e comercialização de carnes de ovinos e caprinos em Salvador**. Salvador: SEBRAE-BA, 2000. 52 p.

SEBRAE. **Diagnóstico da cadeia produtiva agroindustrial da caprinovinocultura do Rio Grande do Norte**. Natal: SEBRAE-RN, 2001. 146 p.

SEBRAE. **Análise econômica da ovinocultura no DF**. Brasília: SEBRAE, 2004. 89 p.

SEBRAE. **Informações de mercado sobre caprinos e ovinos**. Brasília: SEBRAE, 2005. 73 p.

SEFAZ – MS. **Pauta fiscal**. Disponível em <<[www.sefaz.ms.gov.br/pautams/consultapauta2.htmr](http://www.sefaz.ms.gov.br/pautams/consultapauta2.htmr)>>. Acesso 20 janeiro 2009

SEPROTUR. **Proape ovinocaprinocultura**. Disponível em <<[www.seprotur.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=1761&show=970](http://www.seprotur.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=1761&show=970)>>. Acesso 26 novembro 2008

SEPROTUR. **Câmara setorial**. Disponível em <<[www.seprotur.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=1785&show=979](http://www.seprotur.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=1785&show=979)>>. Acesso 20 janeiro 2009

SIF. **Quantidade de abate estadual por ano e espécie**. Disponível em <<[extranet.agricultura.gov.br/sigsif\\_cons/!ap\\_abate\\_estaduais\\_cons](http://extranet.agricultura.gov.br/sigsif_cons/!ap_abate_estaduais_cons)>>. Acesso em 20 jan 2009

SILVA, R.R. **O agronegócio brasileiro da carne caprina e ovina**. Salvador: Edição do autor, 2002. 111 p

SORIO, A. Ovinos e caprinos em sistema Voisin nas regiões semiáridas do nordeste e do centro-oeste brasileiro. In: SORIO JUNIOR, H. **Pastoreio Voisin: teorias, práticas, vivências**. Passo Fundo: UPF, 2003. p.340-362

SORIO, A. **Levantamento de custo de produção aparente da ovinocultura: projeto aprisco (MS)**. Disponível em [www.sistemavoisin.com.br/artigos](http://www.sistemavoisin.com.br/artigos). Acesso em 15 dez 2008a

SORIO, A. **Levantamento de custo de produção aparente da ovinocultura: núcleo Tangará da Serra (MT) projeto aprisco**. Disponível em <[www.sigeor.sebrae.com.br/upload/noticia/custo%20de%20producao%20aparente%20tangara%20serra.ppt](http://www.sigeor.sebrae.com.br/upload/noticia/custo%20de%20producao%20aparente%20tangara%20serra.ppt)> Acesso em 15 dez 2008b

SORIO, A., ALBUQUERQUE, G.S., BAKARJI, E.W.B. et al. Perfil das categorias ovinas abatidas em Mato Grosso do Sul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE MEDICINA VETERINÁRIA, 35. 2008, Gramado. **Anais...** Gramado: COMBRAVET, 2008

SORIO, A., FAGUNDES, M.B.B. Análise da política fiscal sobre a competitividade da carne ovina em Mato Grosso do Sul. **Revista Política Agrícola**, Brasília, Ano XVIII, n.3 jul/set 2008

SORIO, A., FAGUNDES, M.B.B., LEITE, L.R.C Ovinocultura em Mato Grosso do Sul: perspectivas para o desenvolvimento organizacional. JORNADA CIENTIFICA DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO CENTRO-OESTE, 6. 2008, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande:UFMS, 2008a.

SORIO, A., FAGUNDES, M.B.B., LEITE, L.R.C Oferta de carne ovina no varejo de Campo Grande (MS): uma abordagem de marketing. **Revista Agrarian**, Dourados, n.1 jun/ago 2008b

SORIO, A.; MARIANI, M. A Carne Ovina como Possibilidade de Desenvolvimento do Turismo com Base Regional e Local. In SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 5, 2008, Caxias do Sul. **Anais...** UCS:Caxias do Sul, 2008.

SOUZA, E.Q. **Análise e segmentação de mercado na ovinocultura no DF**. 112p (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SOUZA, F.A.A.; LOPES, M.A.; DEMEU, F.A. Panorama da ovinocultura no estado de São Paulo. **Revista Ceres**, Viçosa (MG), v.55 n.5 set/out 2008

VIANA, J.G.A.; SILVEIRA, V.C.P.; ARBAGE, A.P. Governança da cadeia produtiva da ovinocultura no RS: evidências acerca da transição para uma estrutura híbrida de governança. CONGRESSO BRASILEIRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45. 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2007. 12 p.

VIANA, J.G.A ; SOUZA, R.S. Comportamento de preços dos produtos da ovinocultura gaúcha nas últimas décadas. ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA, 3. **Anais...** Porto Alegre: PUC, maio 2006. 14 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** . 238 p. (tese de livre docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZILBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZILBERSZTAJN, D; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. p.1-21

## ANEXO A

## ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Identificação da Unidade

Nome/Razão Social

Endereço

Nome/Cargo do responsável pelo preenchimento deste:

**Tributação e Incentivos**

1. Quais foram os incentivos fiscais recebidos pelos frigoríficos que abatem ovinos antes do Proape?
2. Como os diferentes produtos (animal vivo, carcaças, cortes) da SAG são tributados em MS?

**Aliança Mercadológica e Programa de Certificação**

3. Existe ou está em estudo algum programa de certificação da carne ovina produzida em MS? Caracterizar o estágio em que se encontra (abrangência geográfica e % da produção já alcançado).
4. Quais são as razões para o sucesso ou insucesso do programa?

**Legislação Sanitária e Febre Aftosa**

5. Como as empresas vêm adaptando-se às novas exigências sanitárias e de comercialização? (investimentos em salas de desossa, embalagem, distribuição, entrepostos, terceirização nas atividades de transporte e distribuição, etc.)
6. Qual é o impacto esperado (em termos de preços, vendas e aquisição de animais) da possível declaração de MS como área livre de febre aftosa?
7. Existe alguma ação visando a criação de novo sistema de classificação de carcaças de ovinos?
8. Existe alguma proposta para uma nova política de fiscalização (fiscalização no varejo *versus* fiscalização nos frigoríficos)?
9. De que forma os distintos agentes da SAG participam na elaboração das sugestões de legislação sanitária para o setor?

**Sistemas de informação**

10. As informações oficiais são confiáveis em relação a tamanho de rebanho e índice de abate, principalmente?
11. Quais são os programas específicos para a SAG da ovinocultura desenvolvido pela entidade de V.Sa.? Quais são as perspectivas do Programa? Em quais programas existe colaboração com outros órgãos e agentes?
12. Dê sua avaliação sobre o impacto que a criação da câmara setorial de ovinocultura em MS teve para a cadeia produtiva.
13. Dê sua avaliação sobre o impacto que a criação do núcleo de ovinos na Embrapa Pecuária de Corte teve para a cadeia produtiva.

14. Dê sua avaliação sobre o impacto da implantação do Proape sobre a cadeia produtiva de MS.
15. Dê sua opinião sobre a importância e o impacto a longo prazo do programa Troca de Ovinos, implementado agora pela Seprotur.
16. Quais são as entidades/empresas mais atuantes na ovinocultura de MS em sua opinião?
17. Avalie as expectativas de cooperação entre os agentes da SAG em MS, no curto e longo prazo.
18. V.Sa. acredita que MS será um player importante na ovinocultura brasileira em quantos anos? E na mundial?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

ANDRÉ MACIEIRA SORIO

SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA EM MATO GROSSO DO SUL  
Uma abordagem da Nova Economia Institucional

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

CAMPO GRANDE/MS BRASÍLIA/DF GOIÂNIA/GO

FEVEREIRO 2009