

Sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste paranaense¹

Manoel João Ramos²
Weimar Freire da Rocha Junior³
Carla Maria Schmidt⁴
Mayra Batista Bitencourt Fagundes⁵

Resumo – Este estudo analisa como os ambientes institucional, organizacional e tecnológico influenciam a competitividade, as estratégias empresariais e o desempenho do sistema agroindustrial da carne ovina no oeste do Paraná. Para isso, aplicou-se a análise estrutural prospectiva (AEP), método, sob a forma matricial, de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo. Também foram aplicados os conceitos da nova economia institucional e do modelo de relações sistêmicas, que delimitaram as variáveis utilizadas na AEP. Os resultados sugerem que a ovinocultura de corte repousa sob um ambiente instável e altamente competitivo, tendo como variável de maior influência – e, ao mesmo tempo, altamente dependente – o abate clandestino. Dessa forma, o ambiente institucional deve ser aprimorado e deve-se iniciar o processo de melhorias no sistema agroindustrial da carne ovina. A falta de legislações específicas, a incidência de carga tributária elevada e a sonegação de impostos exercem grande influência sobre a competitividade do setor e a prejudicam. Para que mudanças significativas ocorram, é mister, entre outros fatores, que a coordenação do sistema seja impulsionada pelas agroindústrias mediante o desenvolvimento de alavancas de cooperação mútua entre a indústria e os produtores.

Palavras-chave: análise estrutural prospectiva, ovinocultura de corte, relações sistêmicas.

Agro-industrial system of sheep meat in western Paraná

Abstract – This study analyzes how institutional, organizational and technological environments influence the competitiveness, business strategies, and performance of agro-industrial system of sheep meat in western Paraná, Brazil. To do that, the prospective structural analysis (PSA) was applied; it is a method, in the matrix form, of analysis of relationships between the variables that constitute the

¹ Original recebido em 19/11/2013 e aprovado em 25/11/2013.

² Graduado em Engenharia de Produção Agroindustrial pela PUCPR, mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, especialista em Tecnologia de Alimentos para Agroindústria pela Faculdade Assis Gurgacz, CEP 85905-120, Toledo, PR. E-mail: eng.major@hotmail.com

³ Engenheiro-agrônomo pela Universidade Federal de Lavras, mestre em Economia Agrária pela USP, doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, professor associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, bolsista em produtividade pela Fundação Araucária. E-mail: wrochajr2000@gmail.com

⁴ Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, mestre em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau, doutora em Administração pela FEA/USP, professora efetiva da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. E-mail: c.m.schmidt@bol.com.br

⁵ Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Católica Dom Bosco, mestre em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa, doutora em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa, professora adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E-mail: bitencourtmayra@gmail.com

studied system and those that belong to its explanatory context. The concepts of new institutional economics and the model of systemic relationships were also applied. They determined the variables used in the PSA. The results suggest that the meat sheep farming lies in an unstable and highly competitive environment, whose most influential variable – and at the same time, highly dependent – is the illegal slaughter. Thus, the institutional environment must be improved, and improvements in the agro-industrial system of sheep meat must be started. The lack of specific legislations, high taxes and tax evasion greatly influence and undermine the competitiveness of the sector. In order for significant changes to occur, it is necessary, among other factors, that the coordination of the system is boosted by agro-industries by developing means of mutual cooperation between industry and producers.

Keywords: prospective structural analysis, meat sheep farming, systemic relationships.

Introdução

Este estudo tem por finalidade analisar como os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos influenciam o ambiente competitivo e as estratégias empresariais no funcionamento e desempenho do sistema agroindustrial da carne ovina no oeste do Paraná.

A ovinocultura de corte é uma das atividades do segmento agropecuário que possui grande potencial para a geração de renda para a agricultura familiar, pois, além de fornecer importantes proteínas, como a carne e o leite, possibilita a extração de lã e pele para o vestuário. Além disso, a carne ovina vem paulatinamente ganhando espaço na mesa e agradando aos paladares do consumidor urbano.

Apesar do ambiente aparentemente favorável à expansão da produção de carne ovina, observa-se a persistência de conflitos entre produtores e indústrias a respeito do funcionamento do sistema, o que muitas vezes acaba não estimulando o desenvolvimento do setor.

Em relação a isso, a indagação a que este estudo pretende responder é: como os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos influenciam o funcionamento do sistema agroindustrial da carne ovina no oeste do Paraná?

A busca por uma resposta justifica-se pelo fato de se analisar uma nova atividade agropecuária que tem apresentado sinais de crescimento

tanto em produção quanto em consumo, além de apresentar ações organizacionais incipientes.

Acrescenta-se o fato de a academia poder contribuir para o entendimento desse fenômeno econômico regional, auxiliando na definição de estratégias empresariais e de políticas públicas para melhorar a atividade na região.

Para isso, será usado o referencial teórico da nova economia institucional (NEI), que se tem mostrado bastante eficiente em estudos voltados à análise de sistemas agroindustriais sob o ponto de vista da importância das instituições e sua influência nos custos das transações e nos modos alternativos de organização da produção. Além disso, será aplicado o modelo das relações sistêmicas, também importante para compreender os ambientes organizacional, institucional e tecnológico em que se inserem as empresas agroindustriais, e a influência desses ambientes na competitividade, nas estratégias e no desempenho econômico.

Por fim, saindo um pouco do delineamento qualitativo desta pesquisa, acrescenta-se a metodologia de análise estrutural prospectiva. Esse é um método sistemático, sob a forma matricial, de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo, fazendo emergir as principais variáveis influentes e dependentes e, desse modo, as variáveis essenciais à evolução do sistema agroindustrial estudado.

Revisão de literatura

A nova economia institucional (NEI) surgiu com os trabalhos de Coase, em 1937. Seu referencial analítico fundamentou-se nos estudos de políticas públicas e foi desenvolvido com base em um grupo de estudiosos de diversas áreas, como economia, direito e administração, que, no início do século 20, pretendiam explicar as formas organizacionais no mercado.

Na abordagem da NEI, as operações e a eficiência de determinado sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que a regem. As instituições definem as regras que estruturam as interações sociais, econômicas e políticas.

Na visão de Coase, ao analisar a transação e a economia, os custos de transação não poderiam ser desprezados. Elementos antes considerados exógenos à análise econômica deixam de sê-lo: direito de propriedade, assimetria de informação, estrutura organizacional, mecanismo de governança das transações e ambiente institucional, por exemplo. A firma passa a ser considerada um complexo de contratos que comandam as transações internas e externas (FARINA et al., 1997).

Uma característica que torna a NEI singular são seus pressupostos fundamentais. O primeiro pressuposto define que existem custos na utilização do mecanismo de preços, independentemente de a transação ser realizada por meio de firma ou mercado, pois o funcionamento do sistema econômico depende dos contratos no mercado, mas também pode ser coordenado centralmente pelas firmas. O segundo pressuposto sugere que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado, de maneira que as instituições são importantes e têm a capacidade de influenciar nos custos de transação, afetando o processo de transferência dos direitos de propriedade (COASE, 1998).

Existem também dois pressupostos de cunho comportamental: a racionalidade limitada e o oportunismo.

O conceito da racionalidade limitada relaciona-se ao fato de os agentes econômicos procurarem atender a seus interesses sem conhecerem integralmente as circunstâncias gerais do mercado. O agente se empenha em obter aquilo que considera melhor para si; entretanto, a obtenção das informações necessárias e/ou a capacidade de processamento e articulação das informações disponíveis para a realização das transações no mercado são limitadas.

Com relação ao oportunismo, ele decorre do fato de, no processo de transação, nem sempre as informações serem disponibilizadas de forma eficiente, podendo haver incompletude dos fluxos de informações. Para Williamson (1985), o oportunismo se manifesta pela busca excessiva do autointeresse, em que uma das partes envolvidas utiliza-se de má-fé para tirar proveito da transação, sem se preocupar com possíveis prejuízos aos demais agentes da cadeia. O agente oportunista se compromete com uma transação que, de antemão, sabe que não cumprirá. Isso ocorre, na maioria das vezes, pelo fato de o agente oportunista dispor de informações privilegiadas, o que caracteriza assimetria de informações.

De acordo com Zylbersztajn (2000), muitos agentes podem não adotar o comportamento oportunista e respeitar os acordos estabelecidos em contrato por três razões: a primeira é a reputação, em que a interrupção do contrato acarreta a interrupção do fluxo de rendimentos futuros, sendo o custo do rompimento contratual superior aos benefícios da renda futura. A segunda razão se enquadra nas garantias legais, já que existem mecanismos de punição que desestimulam a ação oportunista. E, por fim, a última razão são os princípios éticos, em que as organizações conseguem garantir o cumprimento dos contratos pelo comportamento ético dos agentes por meio de códigos de conduta definidos pelo grupo.

Diante dessas características transacionais, cabe aos agentes econômicos definir a estrutura de governança mais eficiente, ou seja, a que proporcione os menores custos de transação.

As estruturas de governança são desenvolvidas com base nos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos e nos limites impostos pelo ambiente institucional.

Nesse aspecto, existem duas correntes da nova economia institucional, denominadas por Williamson como ambiente institucional e instituições de governança. A primeira corrente tem enfoque macroanalítico e trabalha com variáveis relacionadas à política, à legislação e às instituições que formam e estruturam os aparatos regimentais de uma sociedade, dedicando-se mais especificamente ao estudo das “regras do jogo”. A segunda tem enfoque microanalítico, com maior interesse em trabalhar com as organizações da firma, do mercado e com os contratos (FARINA et al., 1997).

A análise do papel das instituições é de fundamental importância para os estudos de coordenação dos sistemas agroindustriais. Essa análise se divide em dois níveis analíticos complementares: o ambiente institucional e as estruturas de governança. Estes se inter-relacionam, haja vista que, por um lado, as regras do ambiente institucional determinam as formas organizacionais e, por outro, as estratégias organizacionais podem modificar o ambiente institucional.

Com base nesses argumentos, Farina et al. (1997) desenvolveram o modelo de relações sistêmicas que subsidiará este estudo, resumidamente apresentado na Figura 1.

Basicamente, o modelo apresenta os ambientes institucional, organizacional e tecnológico que se relacionam entre si e influenciarão no curto prazo o ambiente competitivo, que, também no curto prazo, influenciará as estratégias individuais. As estratégias individuais são adotadas pelas empresas, mas os atributos das transações é que definirão seu desempenho, ou seja, se as estratégias individuais forem suficientemente eficientes dentro do contexto dos atributos da transação, as empresas serão bem-sucedidas e terão bom desempenho, podendo alterar no longo prazo os demais ambientes e iniciar novo ciclo.

Ferraz et al. (1997) destacam que a competitividade é resultante da eficiência das ações estratégicas adotadas pelos agentes econômicos diante das limitações presentes nos ambientes organizacional, institucional e tecnológico.

Na visão de Farina (1999), o sucesso das estratégias competitivas está diretamente relacionado à existência de estruturas de coordenação apropriadas. A capacidade de articulação interna dos sistemas agroindustriais representa um fator de competitividade, sendo mais eficientes aqueles que possuem melhor articulação e conseguem manter posição competitiva em mercados incertos e instáveis.

Para Ferraz et al. (1997), quando se analisa a indústria de uma forma sistêmica, relacionada principalmente aos fatores político-institucionais e legais/regulatórios, o regime de incentivos e regulação exercido pelo Estado pode apresentar rebatimentos setoriais diferenciados e exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos agroindustriais.

Nesse aspecto, é necessário conhecer os impactos setoriais, as determinações legais, os incentivos fiscais e financeiros, as políticas comerciais, os incentivos à produção, bem como entender o papel do Estado no estímulo à produção, à comercialização e na organização do setor com vista às ações coletivas.

Procedimento metodológico

O procedimento metodológico aplicado neste estudo foi realizado em três fases sucessivas: levantamento das variáveis que interferem no sistema; identificação das relações entre as variáveis; e seleção das variáveis relevantes.

Na primeira fase, o levantamento das variáveis foi desenvolvido utilizando-se o modelo de relações sistêmicas proposto por Farina et al. (1997), conjugado ao arcabouço teórico da NEI e às devidas adaptações à realidade do sistema agroindustrial da ovinocultura de corte da região Oeste do Paraná, conforme apresentado na Tabela 1.

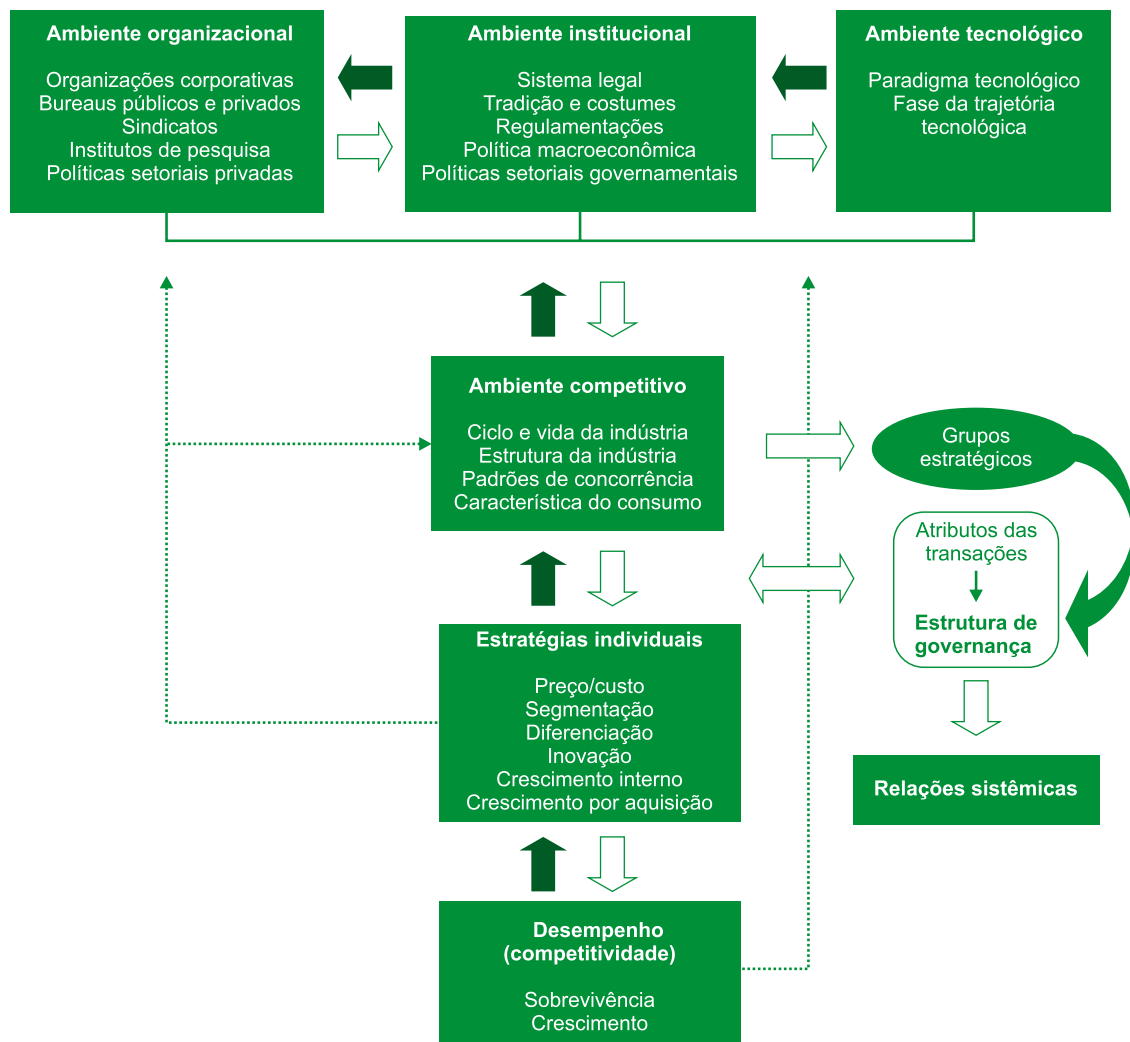


Figura 1. Relações sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança.

Fonte: Farina et al. (1997).

O objetivo nessa fase foi: realizar um levantamento de todas as variáveis que, de alguma forma, exercem interferência no sistema agroindustrial da carne ovina; levantar o maior número possível de variáveis em cada grupo, para fechar todos os flancos; e evitar a exclusão de alguma variável importante.

Na segunda etapa, para identificar as variáveis relevantes, as variáveis foram apresentadas e discutidas com o grupo de profissionais composto por pesquisadores, professores, empresários, políticos, produtores rurais e técnicos envolvidos com a temática relacionada ao sistema agroin-

dustrial da ovinocultura de corte do Oeste do Paraná.

Para a identificação das relações entre essas variáveis, foram convidados 40 profissionais, em que 23 confirmaram presença, mas, apenas 12 compareceram à reunião no Sindicato dos Trabalhadores na Indústria de Alimentos de Toledo, em 14 de junho de 2013.

No preenchimento da matriz, para cada par de variáveis atribuiu-se a seguinte questão: existe relação de influência direta entre a variável *i* e a variável *j*?

Tabela 1. Integração do modelo elaborado por Farina et al. e as variáveis da matriz.

Variável do modelo Farina et al.	Variáveis da matriz
Ambiente institucional	Marketing institucional, mercado externo, taxa de câmbio, taxa de juros, tributação/sonegação, abate clandestino, legislação, certificação, segurança do alimento e segurança alimentar
Ambiente organizacional	Institutos de pesquisa e extensão, universidades, instituições financeiras, organizações corporativas
Ambiente tecnológico	Análise biológica, física e química, biotecnologia e genética, técnicas de produção rural, técnicas de produção industrial, técnicas de comercialização, informática, aperfeiçoamento do processo, desenvolvimento do produto
Ambiente competitivo	Concentração de empresas, produção agropecuária, concorrência, características do consumo
Estratégias individuais	Capacitação de recursos humanos, preço, custo, estratégias das empresas, matéria-prima, qualidade do produto
Elementos da transação	Frequência, especificidade do ativo, incerteza, contrato, custo de transação, coordenação (estrutura de governança)
Desempenho	Lucro, competitividade e participação no mercado

Fonte: Rocha Junior (2001).

Nos casos de resposta negativa, solicitou-se que os respondentes atribuíssem nota 0. Nos casos de resposta positiva, foi solicitado que se atribuíssem as notas de acordo com o grau de influência, dada a percepção dos respondentes, ou seja, nota 1 para influência fraca; nota 2 para média influência; nota 3 para influência forte; e, por fim, nota P para potencial, ou seja, extremamente influente.

Para a construção da matriz estrutural prospectiva, utilizou-se a forma quadrática com o mesmo número de linhas e colunas; as variáveis foram confrontadas uma a uma, e os resultados dispostos em dupla entrada, em linha e em coluna, tendo-se formado, assim, uma matriz de 41 linhas e 41 colunas (41×41), Figura 2.

Para o preenchimento da matriz, verificou-se a incidência da variável linha *i* sobre a variável coluna *j*, tendo a diagonal principal ficado sem preenchimento, por não ter sido possível fazer a análise de influência da variável sobre ela mesma. Sendo assim, a pesquisa delineada como qualitativa passou a possuir também um caráter

quantitativo. No caso da matriz quadrática aplicada neste estudo (41×41), foram estabelecidos 1.640 resultados de avaliação⁶.

<i>i</i> / <i>j</i>	1	2	3	4	5	...	41
1		2	0	1	4		
2	2		1	2	0		
3	1	3		2	1		
4	4	0	4		0		
5	3	1	3	2			
...							
41							

Figura 2. Representação genérica da matriz estrutural prospectiva.

⁶ Cálculo: $41 \times 41 = 1.681$; subtraindo-se os resultados da diagonal principal, que representa o confronto da variável com ela mesma, ou seja, menos 41, o que leva a 1.640 resultados de inter-relações.

E por fim, na terceira e última etapa, realizou-se a seleção das variáveis relevantes pela classificação direta, de fácil realização, seguida por uma classificação indireta por meio da utilização do aplicativo MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicações Aplicadas a uma Classificação). A classificação indireta foi obtida depois de elevação à potência da matriz inicial.

A comparação das hierarquias das variáveis nas diversas classificações permite confirmar a importância de certas variáveis e também revelar variáveis que, em virtude das suas ações indiretas, desempenham papel preponderante e que a classificação direta não permite detectar. Os resultados, em termos de influência e de dependência de cada variável, são representados sobre um plano axial em que o eixo das abscissas corresponde à dependência, e o eixo das ordenadas, à influência (Figura 3).

Assim, além da identificação das variáveis mais influentes do sistema estudado, podem interessar as diversas funções das variáveis no sistema.

Segundo Godet e Durance (2011), as variáveis são colocadas nesse plano para fornecer as relações diretas, indiretas e potenciais, de acordo com cada um dos setores em que as variáveis estiverem localizadas.

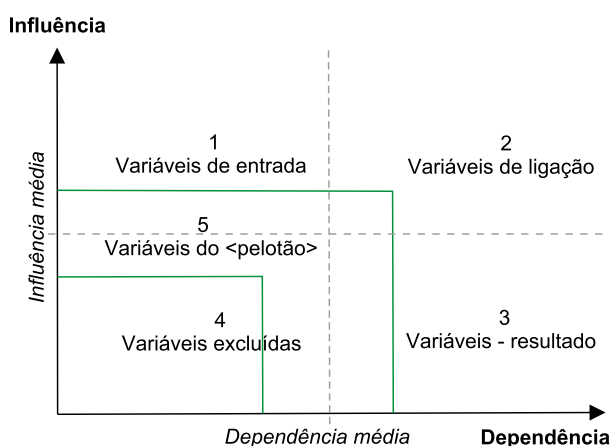


Figura 3. Os diversos tipos de variáveis sobre o plano de influência e de dependência.

Fonte: Godet e Durance (2011).

No quadrante 1, encontram-se as variáveis de entrada: consideradas influentes e pouco dependentes, elas são as variáveis explicativas e condicionam todo o sistema, sendo objeto de ações prioritárias. No quadrante 2, localizam-se as variáveis de ligação, que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes. Elas são, por natureza, muito instáveis; assim, qualquer ação sobre essas variáveis repercutirá sobre as demais e também sobre elas mesmas, modificando toda a dinâmica global do sistema. No quadrante 3, estão posicionadas as variáveis-resultado, que são pouco influentes e muito dependentes. Sua evolução explica-se pelos impactos provenientes de outras variáveis, principalmente das variáveis presentes nos quadrantes 1 e 2. As variáveis do quadrante 4 são variáveis pouco dependentes e pouco influentes, e devem ser desconsideradas do sistema pelas suas poucas ligações com as demais variáveis. E, finalmente, existe uma quinta área (5), onde estão inseridas as “variáveis-pelotão”. Essa área é delimitada pela variação do desvio padrão dos valores estabilizados que compõem as influências e dependências. Em relação às variáveis contidas nesse setor, a princípio, nada se pode dizer. Elas devem receber tratamento mais detalhado para que alguma inferência seja feita sobre elas.

Resultados e discussão

Os resultados apresentados nesta sessão são provenientes do levantamento realizado por meio da utilização da matriz de 41 variáveis aplicadas ao estudo e classificadas em sete grandes grupos, compostos pelos ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo, incluindo as estratégias individuais, os elementos da transação e o desempenho.

Na avaliação das variáveis, considera-se, além da classificação quanto ao nível de influência direta, o posicionamento delas no mapa de influências e dependências diretas (Figura 4), gerado pelo aplicativo MICMAC, além do reposicionamento dessas variáveis quando

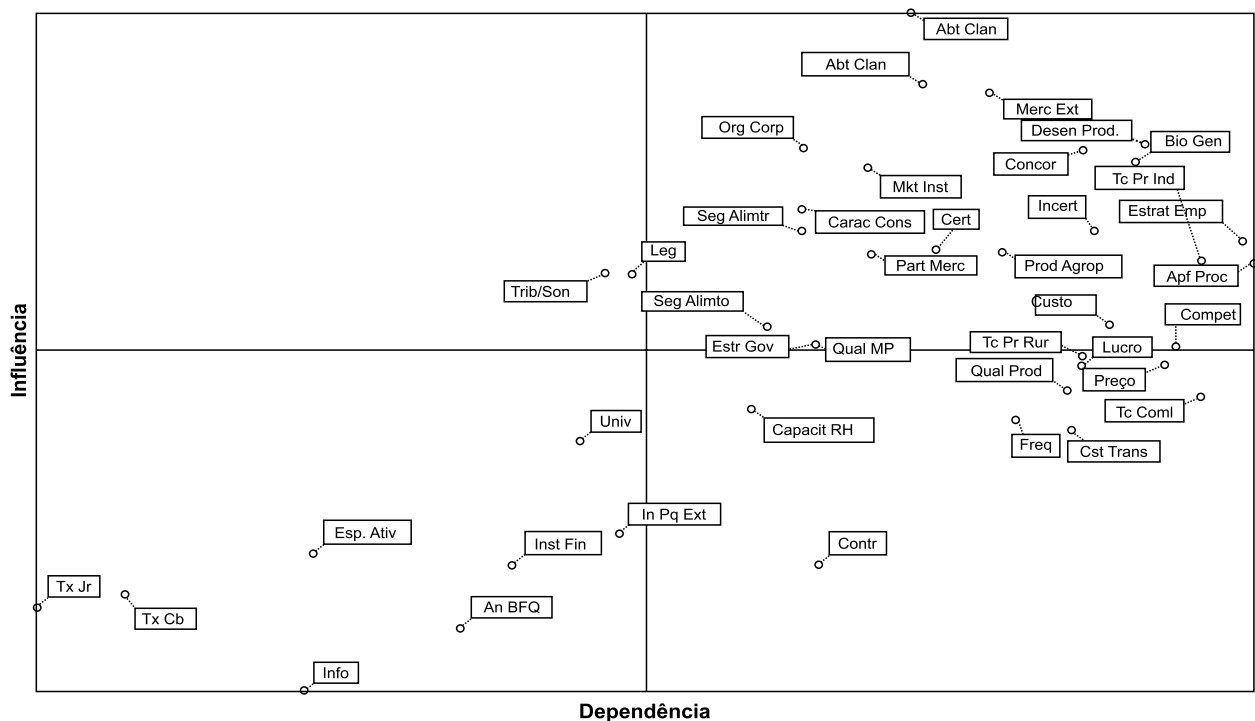


Figura 4. Mapa de influências/dependências diretas.

elas sofrem os impactos referentes ao cruzamento das variáveis, formando uma nova classificação, obtida por influências indiretas, coluna MII da Figura 5.

Com a estabilização das variáveis, pode-se observar, de acordo com a Figura 5, um reposicionamento delas, pois, depois da ocorrência da multiplicação matricial, houve influência indireta de outras variáveis.

No mapa de influências indiretas (Figura 6), pode-se observar um sensível deslocamento da maioria das variáveis, mas sem grande relevância, pelo fato de o deslocamento ocorrer em grande parte, dentro do mesmo quadrante. Os deslocamentos mais significativos ocorrem com as duas variáveis que estavam situadas no quadrante 1 (tributação/sonegação e legislação), que se deslocaram para o quadrante 2, tendo passado a compor as variáveis de ligação, que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes; porém, é possível manter, como visto anteriormente, essas duas variáveis como alvo de ações

prioritárias, mesmo que causem impacto sobre as demais variáveis.

As variáveis de ligação, conforme afirmam Godet e Durance (2011), são muito instáveis, e toda ação sobre elas terá repercussões sobre as outras, modificando profundamente a dinâmica global do sistema. Dessa forma, pode-se considerar o sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do Paranaense como um sistema instável, que necessita de ações sobre um grande número de variáveis que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes.

Adiante, apresenta-se uma discussão acerca dos resultados obtidos sobre os níveis de influência para as principais variáveis, aquelas entendidas como mais influentes ou muito dependentes, para cada um dos sete grupos de variáveis.

O ambiente institucional

Para o grupo das variáveis que representam o ambiente institucional, a que apresentou maior nível de influência, tanto nas relações

MID – Matriz de influência direta		MII – Matriz de influência indireta	
Fileira	Variável		Variável
1	6 - Abt Clan		6 - Abt Clan
2	23 - Conc Empr		23 - Conc Empr
3	2 - Merc Ext		2 - Merc Ext
4	14 - Org Corp		25 - Concor
5	22 - Desen Prod		1 - Mkt Inst
6	25 - Concor		22 - Desen Prod
7	1 - Mkt Inst		14 - Org Corp
8	16 - Bio Gen		16 - Bio Gen
9	26 - Carac Cons		26 - Carac Cons
10	10 - Seg Alimtr		35 - Incert
11	35 - Incert		10 - Seg Alimtr
12	30 - Estrat Emp		30 - Estrat Emp
13	8 - Cert		41 - Part Merc
14	24 - Prod Agrop		24 - Prod Agrop
15	41 - Part Merc		8 - Cert
16	18 - Tc Pr Ind		18 - Tc Pr Ind
17	21 - Apf Proc		21 - Apf Proc
18	5 - Trib/Son		7 - Leg
19	7 - Leg		5 - Trib/Son
20	9 - Seg Alimto		29 - Custo
21	29 - Custo		40 - Compet
22	31 - Qual MP		38 - Est Gov
23	38 - Estr Gov		9 - Seg Alimpto
24	40 - Compet		31 - Qual MP
25	17 - Tc Pr Rur		28 - Preço
26	28 - Preço		39 - Lucro
27	39 - Lucro		17 - Tc Pr Rur
28	32 - Qual Prod		19 - Tc Coml
29	19 - Tc Coml		32 - Qual Prod
30	27 - Capacit RH		33 - Freq
31	33 - Freq		37 - Cst Trans
32	37 - Cst Trans		27 - Capacit RH
33	12 - Univ		12 - Univ
34	11 - In Pq Ext		11 - In Pq Ext
35	34 - Esp. Ativ		34 - Esp Ativ
36	13 - Inst Fin		13 - Inst Fin
37	36 - Contr		36 - Contr
38	3 - Tx Jr		3 - Tx CB
39	4 - Tx Jr		4 - Tx Jr
40	15 - An BFQ		15 - An BFQ
41	20 - Info		20 - Info

Figura 5. Classificação das variáveis de acordo com suas influências.

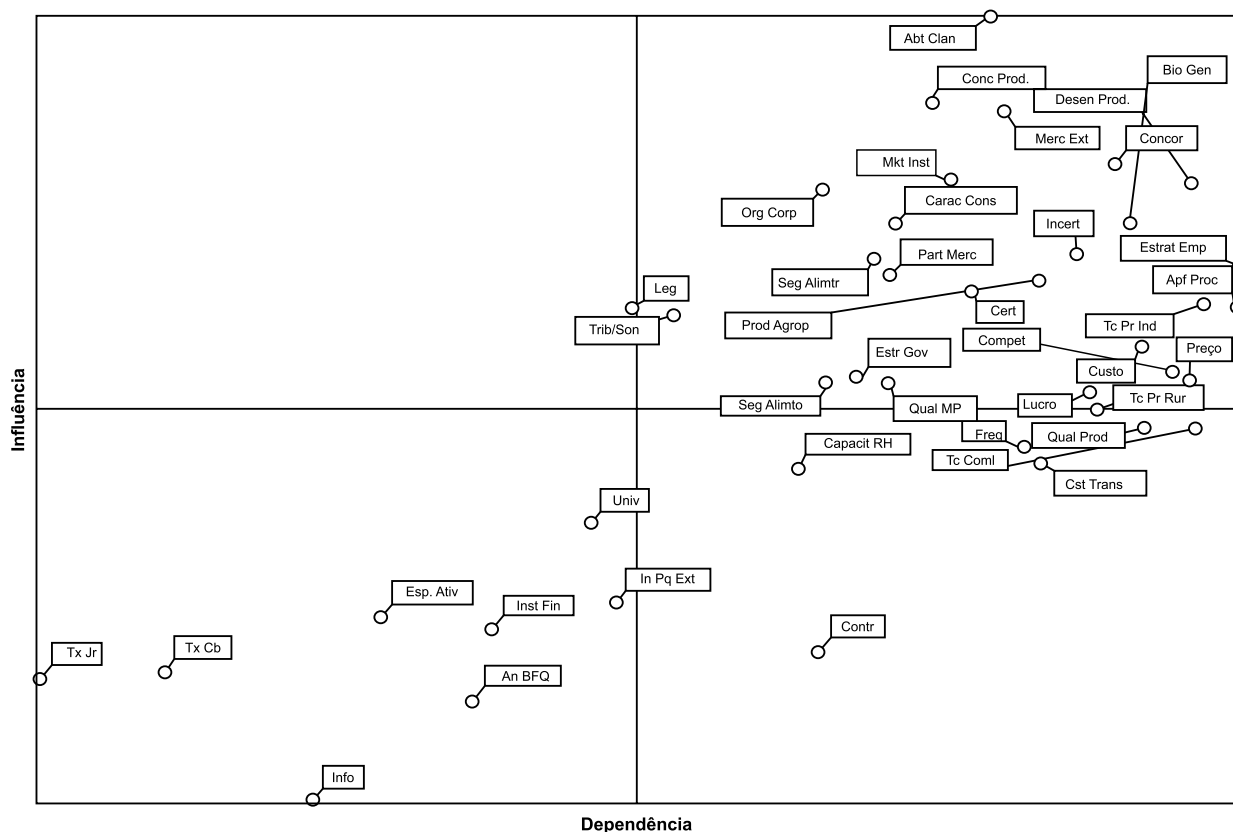


Figura 6. Mapa de influências/dependências indiretas.

diretas quanto indiretas, foi a variável (6), abate clandestino, decorrente de problemas relacionados ao abate sem o acompanhamento de fiscalização de órgãos de vigilância sanitária, prática que pode comprometer a qualidade do produto (carne ovina), além de apresentar riscos à saúde e à confiança dos consumidores. Essa variável, além de exercer forte influência sobre as demais, é altamente dependente, ou seja, é uma variável instável, e qualquer ação sobre ela causa impactos significativos em todo o sistema.

Rodrigues e Oliveira (2010) consideram o abate clandestino como um aspecto negativo no sistema agroindustrial da carne ovina no Brasil ao identificarem estimativas de que 93% dos abates são informais.

Outro fator de grande importância a ser considerado com relação ao abate clandestino está relacionado com a variável (26), caracte-

rísticas de consumo, associada ao ambiente competitivo, que também se classifica entre as 14 variáveis mais influentes.

A informalidade ganha força nos centros urbanos, conforme descreve Sorio (2013), em razão de uma parcela de consumidores que optam pela carne proveniente de abate clandestino ao enxergá-la como um produto “caipira”, direto do produtor, trazendo consigo um sentimento cultural de volta às origens, desprezando, muitas vezes, os aspectos sanitários relacionados à produção de alimentos.

A segunda variável mais influente no contexto do ambiente institucional é a variável (2), mercado externo. O mercado externo exerce forte influência no Sistema Agroindustrial (SAG) da carne ovina em razão do grande volume de restrições que normalmente são impostas no âmbito do comércio internacional de produtos

de origem animal, o que é natural quando um país deseja exportar seus produtos e abrir novos mercados.

Existe, nesse aspecto, uma série de requisitos e exigências impostos pelos países importadores a serem cumpridos, como a realização de visitas técnicas e auditorias, análise de riscos, oferecimento de garantias de qualidade e da origem do produto, comprovação da não ocorrência de doenças e pestes nos rebanhos, apresentação de certificados sanitários e fitossanitários, rastreabilidade, o que faz ressaltar a importância da variável (8), certificação, classificada na 13ª posição entre as variáveis mais influentes.

A posição da variável (1), marketing institucional, classificada em sétimo lugar nas relações diretas, é alterada para o quinto lugar depois da estabilização da matriz, considerando-se as relações indiretas. Essa variável também é considerada no modelo como de alta influência e alta dependência. Isso significa que a implementação de ações mercadológicas de forma cooperada entre os diversos agentes que compõem o sistema agroindustrial poderá causar impactos positivos nas demais variáveis, pois poderá criar incentivos para o aumento do consumo e da produtividade da carne ovina; a redução de custos de transação; o melhoramento genético; a redução da carga tributária; o desenvolvimento de novas formas de organização; e a pressão por melhorias na legislação e por uma fiscalização mais eficiente, entre outros.

Entretanto, observa-se que iniciativas dessa natureza ainda são desenvolvidas de uma forma muito incipiente no setor, necessitando-se buscar exemplos em outros segmentos agropecuários, como os da carne suína, bovina e de aves, que já evoluíram bastante nesse aspecto.

Embora classificadas no grupo de influência moderada, as variáveis legislação e tributação/sonegação, em 18º e 19º lugar, respectivamente, se posicionaram no quadrante das variáveis de entrada do mapa de influências e dependências (Figura 4), o que significa que são variáveis muito influentes e pouco dependentes, consideradas

explicativas dentro do modelo estudado, devendo, portanto, ser alvo de ações prioritárias.

Quanto a isso, no ambiente institucional em que estão inseridas essas duas variáveis é que deve iniciar o processo de melhoria no sistema da carne ovina. A falta de legislações específicas e a incidência de carga tributária elevada, acompanhada pela sonegação de impostos, exerce grande influência no sistema agroindustrial da carne ovina, prejudicando, dessa forma, seu desenvolvimento. Algumas ações dessa natureza vêm sendo implementadas no setor, como é o caso recente da isenção das alíquotas de contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins para a ovinocultura de corte. A medida garante tratamento tributário equivalente aos das demais carnes, como aves, suínos e bovinos, desonerando em 9,25% o valor que era recolhido pelos frigoríficos, e proporcionando, assim, maior competitividade no setor, além de contribuir para uma possível redução do abate informal.

O ambiente organizacional

Conforme o posicionamento das variáveis aplicadas, observa-se que o ambiente organizacional não exerce forte influência sobre a ovinocultura de corte. As organizações somente conseguem atingir os resultados esperados quando existe a coordenação das ações de seus membros, o que na ovinocultura, num contexto geral, tem se mostrado pouco eficiente, podendo, dessa forma, justificar a baixa influência.

A única variável que se destaca como influente é a variável (14), organizações corporativas, representada pelos sindicatos, cooperativas, associações ou qualquer conjunto de indivíduos que se agrupam e se organizam para promover o desenvolvimento de sua categoria pela união de forças e produção de bens coletivos.

Nesse aspecto, algumas ações têm contribuído fortemente, como a formação de cooperativas, associações de produtores que têm por interesse o desenvolvimento da atividade de ovinocultura e buscam atingir objetivos que provavelmente não poderiam ser alcançados quando se age de forma isolada; além disso, há a percepção de quando se

age que a ação coletiva pode proporcionar melhores resultados.

O ambiente tecnológico

O nível de influência do ambiente tecnológico sobre o sistema agroindustrial da carne ovina é considerado moderado em virtude da classificação hierárquica das variáveis, pois, depois da estabilização, levando-se em conta as relações indiretas, obtiveram-se duas variáveis de baixa influência, duas de alta influência e quatro variáveis de influência moderada.

Porém, observando-se o posicionamento dessas variáveis no mapa de influências e dependências, é possível concluir que elas são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes, pois estão situadas no quadrante 2 do mapa.

As variáveis que exerceram forte influência, por ordem de classificação, foram: (22), desenvolvimento do produto, que se posicionou em 6º lugar, e (16), biotecnologia e genética, que se posicionou em 8º lugar. Embora apresentem forte influência, a evolução dessas variáveis depende do nível de relacionamento entre a ciência e a tecnologia, pois é com as pesquisas científicas relacionadas à biotecnologia e genética, associadas à aplicação das técnicas nas empresas e no campo, que surgem novas tecnologias capazes de garantir maior ganho de peso aos animais, maior precocidade de acabamento, redução do tempo para abate e maior rendimento de carcaça, melhor qualidade da carne, entre outras tecnologias que tornam a atividade mais competitiva.

O desenvolvimento do produto pode ser entendido como os investimentos realizados com o intuito de melhorá-lo em qualidade e em aspectos sensoriais – como sabor, paladar, textura, aroma – ou no aspecto visual, como cor, embalagem, comunicação com o consumidor, distribuição do produto e preço. E, nesses atributos, também há presença significativa de forte relação entre ciência e tecnologia.

Nesse aspecto, o sistema agroindustrial da carne ovina vem buscando desenvolver-se; entretanto, existem muitas oportunidades de melhorias a ser implementadas, a exemplo de outros sistemas produtivos relacionados ao complexo das carnes, como a avicultura, a suinocultura e a bovinocultura.

A variável (21), aperfeiçoamento do processo, classifica em primeira posição quando considerado o nível de dependência, ou seja, indústrias e produtores rurais somente passarão a conduzir a atividade de ovinocultura de forma devidamente profissional, ampliando os investimentos, se perceberem a evolução do sistema como um todo, criando o dilema: para viabilizar a produção no campo, é necessário o desenvolvimento da indústria e, para viabilizar a indústria, é necessário o desenvolvimento da produção no campo.

O ambiente competitivo

Todas as variáveis ficaram posicionadas no quadrante 2 do mapa de influências e dependências e classificadas entre as 14 mais influentes, revelando assim que o ambiente competitivo impõe grande influência sobre o sistema agroindustrial da carne ovina.

A variável (23), concentração de empresas, classificou-se na segunda posição quanto ao seu nível de influência. Essa constatação pode ser atribuída ao dilema vivenciado pela ovinocultura de corte: faltam abatedouros suficientes para viabilizar o negócio e faltam cordeiros para viabilizar os abatedouros. Quanto a isso, Sorio (2013) ressalta que o abate informal acaba sendo a única alternativa viável encontrada por alguns produtores para garantir o escoamento da produção e o abastecimento das cidades.

Com relação à variável (24), produção agropecuária, classificada na 14ª posição, seu posicionamento pode ser justificado pelo fato de que, em grande parte, a produção é realizada de forma extensiva, sendo a ovinocultura encarada como uma atividade secundária. Isso reflete a necessidade de profissionalização do setor, seja

por meio da implantação de sistemas de integração com modelo de manejo, nutrição, sanidade, produção, e da assistência prestada pela indústria, com garantia de compra, de forma que haja uma relação vantajosa para ambas as partes, seja por meio da organização da produção por meio de associações de produtores ou cooperativas agroindustriais.

A variável (25), concorrência, posicionou-se na sexta e quarta colocações, consideradas as influências diretas e indiretas, respectivamente. É, portanto, uma variável de grande importância para o desenvolvimento da ovinocultura de corte. O sistema agroindustrial da carne ovina se insere em um ambiente altamente competitivo, disputando o espaço com outras carnes, principalmente as carnes bovina, suínas de aves e peixes, além de disputar os recursos do consumidor com o mercado internacional.

Em relação à variável (26), características de consumo, classificada na nona posição, pode-se dizer que exerce forte influência no sistema agroindustrial da carne ovina. Essa variável está relacionada aos hábitos, comportamentos alimentares, cultura, manifestação de valor e posição social, entre outros fatores específicos que induzem o consumidor a escolher determinado produto em detrimento de outro. O consumo de carne ovina ainda é limitado em comparação a outros produtos de origem animal. O grande desafio da ovinocultura consiste em ampliá-lo, principalmente nas grandes cidades. Os aspectos culturais que induzem ao consumo da carne ovina obtida de maneira informal, discutidos anteriormente na análise da variável abate clandestino, devem ser considerados, haja vista que existe forte ligação entre essas duas variáveis.

As estratégias individuais

No âmbito das estratégias individuais, a variável (30) estratégia das empresas, ao levar em consideração as influências e dependências indiretas, passa a ocupar a primeira posição no ranking das variáveis mais dependentes do sistema agroindustrial da carne ovina, trocando de

posição com a variável (21), aperfeiçoamento do processo, discutida anteriormente.

Barreto Neto (2010) considera que a expressão prática da estratégia se concentra no posicionamento, ou seja, na criação de uma posição exclusiva e valiosa para a carne ovina na mente do consumidor, bem como para a produção de ovinos na mente do pecuarista.

Para que o sistema agroindustrial da carne ovina se torne competitivo, é necessário o desenvolvimento de estratégias capazes de atingir a eficácia e eficiência operacional pelo menos semelhante às de seus principais competidores, as carnes substitutas e as importações.

Dessa forma, torna-se imperativo encontrar alternativas de posicionamento setorial para a carne ovina distantes das posições ocupadas pelos produtos substitutos e importações, tendo em mente que a carne de frango é considerada barata; a bovina, saborosa; a suína, adequada para embutidos; e o peixe, saudável, o que induz a uma forte ligação dessa variável com as características de consumo, discutidas anteriormente.

Os elementos de transação

Com relação aos elementos de transação, a variável que se destaca como amplamente influente é a (35), incerteza. Em um ambiente de incertezas, produtores e industriais se sentem inseguros para aplicar seus recursos financeiros, buscando investir em outras atividades que apontem retornos futuros mais promissores. A ovinocultura tem se mostrado uma atividade de bons retornos financeiros; no entanto, a instabilidade do sistema, conforme comentado, quando da avaliação do posicionamento das variáveis nos mapas de influências e dependências, proporciona elevado grau de incerteza, justificando assim a colocação dessa variável em 11^o lugar no ranking das variáveis mais influentes.

Quanto a isso, a incerteza caracterizada pelo risco a que se submetem produtores e agroindustriais no desenvolvimento de uma atividade permeada pela assimetria de infor-

mações entre ambas as partes, pelas tentativas de oportunismos e pela racionalidade limitada, certamente exerce grande influência no sistema, ampliando ainda mais sua instabilidade.

As incertezas também estão relacionadas à frequência com que ocorrem as transações, ou seja, quanto mais os agentes transacionam, menores são as tendências a incertezas.

Nesse aspecto, a escolha da estrutura de governança adequada às transações recorrentes ou regulares é de fundamental importância, pois pode contribuir de forma substancial para a diluição dos custos de transação, além de possibilitar a construção de reputação dos agentes envolvidos na transação.

As formas organizacionais mais representativas que vêm ganhando espaço no Oeste do paranaense são o cooperativismo e o associativismo, os quais vêm conseguindo paulatinamente bons resultados, aproveitando a grande aptidão do Estado nessa modalidade de organização, bem desenvolvida nos segmentos de aves e suínos, que já acrescentam à organização cooperativa a integração vertical da produção.

O desempenho das empresas

Quanto ao desempenho das empresas, destaca-se a variável (41), participação de mercado, que ocupa a 15ª posição no ranking das influências diretas e a 13ª posição depois da estabilização das variáveis – alterou-se, assim, de moderada para alta influência.

Embora a participação de mercado da carne ovina diante das carnes concorrentes seja pouco expressiva, a ampliação do *market share* pode contribuir fortemente para desenvolver o sistema. Em um mercado fortemente consolidado, a penetração da carne ovina acontecerá com o desenvolvimento do setor, por meio de posicionamento estratégico e ações de marketing que estimulem a ampliação do consumo.

Outro fator preponderante para o crescimento do *market share* da carne ovina concentra-se na ampliação da quantidade e

tipos de cortes a oferecidos aos consumidores, pois, se comparada com carnes concorrentes, – bovina, suína e de aves –, estas apresentam opções superiores e mais práticas, sendo adequadas tanto para o consumo diário quanto para churrascos ou pratos especiais. No caso da carne ovina, o consumidor tem dificuldades para encontrar cortes adequados às distintas ocasiões.

Considerações finais

Existem grandes oportunidades para a articulação do SAG da carne ovina. Por meio da realização de trabalhos conjuntos entre organizações corporativas, instituições de ensino, pesquisa e extensão, e outros órgãos públicos e privados, haverá melhor coordenação entre os agentes envolvidos no SAG e o consumidor final.

Para tanto, é necessário o desenvolvimento de medidas de incentivo ao abate formal de animais mais novos, incluindo o desenvolvimento de técnicas de manejo, e produção rural e industrial mais eficiente, para tornar a comercialização dos produtos mais competitiva.

Um fator de grande importância, relacionado ao abate clandestino, é a associação dessa variável às características de consumo: a informalidade ganha força nos centros urbanos, pois uma parcela de consumidores que optam pela carne proveniente de abate clandestino a enxerga como produto de origem diretamente do produtor, considerando o aspecto informal como “abate artesanal”, distante de um produto elaborado industrialmente.

Convém destacar que esse tipo de consumidor avalia a carne ovina procedente do mercado informal como um produto de qualidade superior, justamente pelo fato de associá-lo a aspectos de qualidade de vida no campo, avaliando-o como um produto mais saudável.

Ademais, o abate clandestino é uma variável que, além de exercer forte influência em praticamente todas as demais variáveis, é, ao mesmo tempo, altamente influenciada pela dinâmica em que se comportam essas variáveis,

ocasionando uma forte instabilidade em todo o sistema, ou seja, qualquer ação sobre essas variáveis causará impacto sobre as demais.

Em linhas gerais, a sustentabilidade do agronegócio da ovinocultura de corte repousa em um ambiente de grande instabilidade e altamente competitivo. Entre as variáveis analisadas, é possível observar que, ao se relacionarem entre si, a maioria delas exerce influência de forte a moderadas, ao mesmo tempo em que são muito dependentes de diversos fatores: coordenação do sistema agroindustrial; estabelecimento de políticas públicas com vista ao incentivo à produção e redução da informalidade que permeia o setor; consolidação de parcerias e alianças estratégicas entre produtores, agroindústrias e demais agentes que compõem o sistema agroindustrial; implementação de barreiras de ordem sanitária e tributária para a importação de produtos derivados da atividade; qualificação profissional para a prestação de assistência técnica ao produtor rural e para desenvolvimento das atividades de produção no campo e nas agroindústrias.

Todos esses fatores precisam estar estreitamente sintonizados para o aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento que a ovinocultura de corte vem ofertando. Para tanto, a prática de uma atuação integrada entre todos os elos da cadeia produtiva se faz necessária, para que se produza uma sinergia capaz de superar os desafios e ameaças vivenciados pelo setor.

Referências

- BARRETO NETO, A. D. Posicionamento estratégico do setor de carnes de caprinos e ovinos no mercado de carnes brasileiro. **Tecnologia & Ciência Agropecuária**, João Pessoa, v. 4, n. 4, p. 81-85, dez. 2010.
- COASE, R. The new institutional economics. **American Economics Review**, Nashville, v. 88, n. 2, p. 72-74, May 1998.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S.; HAUENAUER, L. H. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GODET, M.; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica: para as empresas e os territórios**. Paris: Dunod, 2011.
- ROCHA JUNIOR, W. F. da. **Análise do agronegócio da erva-mate com o enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. 2001. 110 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- RODRIGUES, R. M. C.; OLIVEIRA, M. P. **Análise da ovinocultura brasileira: oportunidades e ameaças**. Piracicaba: Farmpoint, 2010. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br>>. Acesso em: 27 jun. 2013.
- SORIO, A. A carne ovina e o abate clandestino: a informalidade tem jeito? **Revista Cabra & Ovelha**, São Paulo, ano 7, n. 78, abr. 2013.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.