

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR VIGANIGO DA SILVA CASACA

**O MERCADO DE CARNE OVINA DO RIO GRANDE DO SUL SOB A ÓTICA DE  
COMPRADORES ORGANIZACIONAIS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Porto Alegre, RS  
2017

JOÃO VICTOR VIGANIGO DA SILVA CASACA

**O MERCADO DE CARNE OVINA DO RIO GRANDE DO SUL SOB A ÓTICA DE  
COMPRADORES ORGANIZACIONAIS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração / Modalidade Profissional.

Orientador: Prof. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

Porto Alegre, RS  
2017

## CIP - Catalogação na Publicação

Casaca, João Victor Viganigo da Silva

O MERCADO DE CARNE OVINA DO RIO GRANDE DO SUL SOB  
A ÓTICA DE COMPRADORES ORGANIZACIONAIS DOS CANAIS DE  
DISTRIBUIÇÃO / João Victor Viganigo da Silva Casaca.

-- 2017.

81 f.

Orientadora: Marcia dutra de Barcellos.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2017.

1. Mercado de carne ovina. 2. Compra  
organizacional. I. Barcellos, Marcia dutra de,  
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer à minha esposa (Greice), por sempre me incentivar a sair da minha zona de conforto e a buscar novos objetivos; aos meus pais (João e Eliana), pelo apoio incondicional na busca dos meus objetivos, sejam eles quais forem; e ao meu saudoso avô (Acácio), por ter me proporcionado conhecer a atividade rural, fazendo com que eu tivesse a convicção de que este é o segmento com o qual eu quero trabalhar pelo resto da vida.

No lado profissional, gostaria de agradecer à minha orientadora Marcia, por ter me aceitado aos “47 do segundo tempo” e ainda ter me incluído no projeto que gerou esta dissertação. Agradeço também ao SEBRAE, pelo interesse no tema, por ter viabilizado a elaboração desta pesquisa e por permitir que utilizasse estes dados em minha dissertação. Por fim, muito obrigado meninas do CEPA (Natália, Daniele, Isadora, Cynthia e Brunna), com quem trabalhei na elaboração e execução deste projeto, se hoje tenho uma dissertação é muito graças a vocês.

## RESUMO

Temos no Brasil um mercado carente por carne ovina de qualidade e com regularidade, que a considera um produto diferenciado, mas que ainda a consome muito pouco. As empresas que produzem carne ovina tem aí uma oportunidade de negócios bastante interessante, porém as ações produtivas devem estar alinhadas à demanda deste produto. Nesta linha, não só o consumidor final é importante à dinâmica do mercado da carne ovina, mas também quem o atende, por este motivo entender o comportamento do cliente organizacional é essencial à definição de um posicionamento assertivo da cadeia produtiva de carne ovina. Em função disto, o objetivo deste trabalho foi analisar o mercado de carne ovina do Rio Grande do Sul sob a ótica de compradores organizacionais dos canais de distribuição. A coleta de dados se deu através de entrevistas em profundidade de trinta e dois (32) agentes do canal de distribuição de carne ovina distribuídos em três das principais cidades do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, Caxias do Sul e Santa Maria. Os resultados da pesquisa são apresentados em quatro blocos: 1) Processo de compra: Compras regulares e semanais, a quantidade é determinada pela demanda, qualidade (acabamento de gordura, tamanho e peso) e preço são os critérios principais de compra. Há preferência por carne de cordeiro, informações sobre o produto são geralmente fornecidas pelo próprio fornecedor. Nenhuma ação específica entre estabelecimentos e fornecedores para a melhoria de processos e produtos; 2) A carne ovina em relação às outras carnes: produto complementar, com consumo eventual, produto diferenciado com sabor único, mas com preço elevado e sabor considerado “forte” por alguns consumidores; 3) O mercado da carne ovina no RS: Há baixa variação de preços durante o ano. Não há conhecimento sobre produção regional, exceto em Santa Maria. Estabelecimentos não fazem distinção entre a carne produzida na região e fora, afirmam preferir a carne gaúcha, entretanto o que mais importa são os requisitos de qualidade. Muitos consumidores não se interessam pela origem do produto; 4) Fechamento e perspectivas: Falta para a cadeia integração entre elos, aumentar a oferta, padronização dos produtos, divulgação e educação do consumidor. Acreditam no crescimento de mercado, se dificuldades forem revertidas. Por fim, são apresentadas sugestões de melhoria para a cadeia como um todo, formas de promoção da carne ovina e estratégias para agregação de valor ao produto.

**Palavras-chave:** Mercado de carne ovina; compra organizacional.

## ABSTRACT

Brasil's market lacks of a regular offer of quality sheep meat, consumers find it a sophisticated product, but do not have a high consumption. Companies that produce sheep meat have a good business opportunity in that, as long as their actions are align with market's demands. Not only the final consumer is important to sheep meat market's dynamics, but also who services them, because of that, understanding the behavior of the organizational buyer is essential to define an assertive positioning of the sheep meat supply chain. In order to understand that, this study's purpose is to analyse the sheep meat market of Rio Grande do Sul through distribution channel's organizational buyers' perspective. The data was collected through deep interviews with thirty two (32) agents of the distribution channel of sheep meat located in three of the major cities of Rio Grande do Sul: Porto Alegre, Caxias do Sul e Santa Maria. The results are presented divided in four: 1) Buying process: regular and weekly buys, the amount is defined by demand, quality (external fat, size and weight) and price are the most important attributes. There is a preference for lamb meat, information regarding the product are usually given by the supplier. There are no specific actions between buyers and suppliers in order to improve process and products; 2) Sheep meat in relation to other meats: complementary product, consumed eventually, sophisticated product with a unique flavor, but with a high price and considered to have a "strong" taste by some consumers; 3) Rio Grande do Sul's sheep meat market: low price variation along the year. Do not know about local production, except in Santa Maria. Business do not distinguish between locally or not locally produced meat, they claim to prefer meat from Rio Grande do Sul, but what matters the most are the quality aspects. Many consumers do not care about the product origin. 4) Closure and perspectives: there is a lack of integration between the links of the supply chain, they should work in order to increase offer, product standardization, advertisement and consumers awareness. They believe in a market growth, if difficulties are reverted. At last, this study present improvement suggestions for the sheep meat supply chain as a hole, ways to promote sheep meat and strategies to add value to this product.

**Keywords:** Sheep meat market; Organizational buying.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 A CADEIA PRODUTIVA DE CARNE OVINA NO BRASIL .....	14
2.1.1 Fornecedores dos produtores rurais .....	17
2.1.2 Produtores rurais .....	17
2.1.3 Indústria.....	19
2.1.4 Distribuição e comercialização para consumidor final .....	20
2.1.5 Consumidor final.....	21
2.2 A CARNE OVINA.....	22
2.3 PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>27</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 PROCESSO DE COMPRA DOS DIFERENTES AGENTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO .....	32
4.1.1 Reconhecimento do problema e especificação do pedido de rotina.....	32
4.1.2 Descrição geral da necessidade e especificação do produto .....	36
4.1.3 Procura de fornecedores, solicitação de propostas e seleção de fornecedor	46
4.1.4 Revisão de desempenho .....	47
4.2 A CARNE OVINA EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS CARNES.....	53
4.2.1 Diferenças entre a carne ovina e as demais carnes.....	53
4.2.2 Vantagens da carne ovina em relação às outras carnes.....	54
4.2.3 Desvantagens da carne ovina em relação às outras carnes .....	55
4.3 O MERCADO DE CARNE OVINA NO RS .....	57
4.3.1 Variação de preço ao longo do ano .....	57
4.3.2 Conhecimentos sobre carne ovina regional .....	58
4.3.3 Opinião e interesse na carne ovina produzida na região.....	58
4.3.4 Aceitação da carne ovina gaúcha versus outras .....	59
4.3.5 Pontos de venda na cidade.....	61
4.3.6 Produtos inovadores .....	62

4.4	FECHAMENTO E PERSPECTIVAS .....	65
4.4.1	O que falta para a cadeia.....	65
4.4.2	Perspectivas futuras e potencial de mercado.....	67
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
5.1	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	75
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os consumidores em geral têm hoje em mãos uma série de capacidades que até pouco tempo não tinham: aumento substancial do poder de compra, maior variedade de bens e serviços disponíveis, grande quantidade de informações sobre praticamente tudo, maior facilidade de interação para fazer e receber pedidos e maior capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços (KOTLER E KELLER, 2006). Esta tendência vale também para a alimentação, o público está cada vez mais exigente, quer saber o que está consumindo, a procedência, a forma de cultivo e sente-se atraído por melhores sabores, mais aroma e maior concentração de nutrientes (SEBRAE, 2017).

Além das mudanças em relação aos consumidores, o mercado de produtos agroalimentares também vem passando por transformações. Se por um lado as novas tecnologias permitem níveis cada vez maiores de produtividade, por outro, a concorrência também está cada vez maior, visto que vivemos em um mundo onde as distâncias estão cada vez menores, forçando as empresas a serem competitivas em nível global. Esta maior pressão competitiva, aliada a baixa satisfação dos consumidores com os sistemas de mercado existentes e a preocupação com o futuro, leva a uma contínua busca por novas formas de melhor gerenciar cadeias de suprimento no setor agroalimentar (PALMER, 1996).

Todo esse contexto apresentado incide também sobre a produção de carne ovina, que representa um importante segmento dos negócios agroalimentares do Brasil e, em especial, do Rio Grande do Sul. No entanto, este contexto de complexidade crescente, também traz consigo muitas oportunidades a serem exploradas.

O rebanho brasileiro é apenas 1,5% do rebanho mundial (17 milhões contra 1,1 bilhão de cabeças) e, assim como nos demais países da América do Sul, o foco de sua produção são lã e carne. Enquanto a produção de carne apresenta um histórico mais estável, o mercado da lã sofreu um forte golpe nos anos 1980 e 1990 com a entrada dos tecidos sintéticos. Esta crise leva a considerável redução do rebanho nacional, em especial no Rio Grande do Sul, estado com grande rebanho destinado à produção de lã. O rebanho nacional só volta a dar sinais de crescimento a partir dos anos 2000, em muito impulsionado pela produção de carne, que se

tornou o principal produto da ovinocultura no Brasil. Além disso, os preços pagos ao produtor de carne ovina têm aumentado nos últimos anos, fazendo com que a atividade se tornasse mais rentável e conseqüentemente mais atraente ao produtor.

Há no mercado brasileiro de carne ovina, um déficit de produção em relação ao consumo, atualmente este déficit vem sendo coberto pela importação, principalmente proveniente do Uruguai. Este déficit existe por vários fatores, dentre eles a oferta sazonal, dispersa e fragmentada, com predominância de lotes sem homogeneidade em tamanho, peso e terminação do produto (De BORTOLI, 2008; SEBRAE, 2017).

A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil caminha rumo às novas formas de organização da produção, impulsionada principalmente pelo padrão de concorrência vigente no mercado, que se apresenta para atender aos consumidores de rendas mais elevadas, dispostos a pagar um prêmio aos produtos que apresentarem agregação de valor, regularidade na oferta e sobretudo garantia de qualidade (COSTA, 2007).

Temos então no Brasil um mercado carente por carne ovina de qualidade e com regularidade, que considera este um produto diferenciado, mas que ainda consome muito pouco este produto. As empresas que produzem carne ovina tem aí uma oportunidade de negócios bastante interessante, mas desde que consigam organizar seu negócio desde a produção até a comercialização final, de forma tal que satisfaçam o mercado em suas demandas.

De Bortoli (2008) afirma que a carne ovina pode ser importante para o desenvolvimento regional, porém as ações produtivas devem estar alinhadas à demanda e aos hábitos de compra e consumo deste produto. Nesta linha, não só o consumidor final é importante à dinâmica do mercado da carne ovina, mas quem o atende também, por este motivo compreender o canal de distribuição se faz necessário. Kotler e Keller (2006) definem canal de distribuição como sendo o conjunto de organizações envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, que é o caminho pelo qual o produto transita depois da produção até a utilização pelo consumidor final e ressaltam que estes canais não devem estar preocupados apenas em atender as demandas dos clientes, mas também em estimular esta demanda e até criar novos tipos de demanda. Os autores ainda acrescentam que as organizações não se limitam a vender, elas também compram e para criar e capturar valor é necessário entender as necessidades, os

recursos, as políticas e os procedimentos de compra dessas organizações. Ou seja, entender o comportamento do cliente organizacional é essencial à definição de um posicionamento assertivo da cadeia produtiva de carne ovina.

Então para compreendermos o mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul entendeu-se como fundamental analisarmos o comportamento dos agentes do final desta cadeia, em especial dos canais de distribuição de carne ovina. Para isso, elegeu-se as cidades de Santa Maria, importante polo econômico e populacional da região central, Porto Alegre, a capital do Estado, que também representa um mercado consumidor importantíssimo para a cadeia produtiva, e Caxias do Sul, que, por seu PIB considerável, consiste também em um forte mercado em potencial. Nesse sentido, esta pesquisa busca eliminar uma lacuna de conhecimento existente respondendo à seguinte questão:

- Como os compradores organizacionais dos canais de distribuição de carne ovina analisam o mercado de carne ovina do Rio Grande do Sul?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Esta questão carece de resposta e é fundamental a um mercado que está se profissionalizando e que busca se aperfeiçoar cada vez mais. No que tange a bibliografia, foram identificadas outras pesquisas sobre o mercado de carne ovina no estado do Rio Grande do Sul (De BORTOLI, 2008; VIANA E SILVEIRA, 2009; CANOZZI *et al.*, 2013), no entanto elas apresentam um foco mais abrangente considerando agentes de diversos elos da cadeia produtiva: desde a produção até a distribuição, mas sem focar nesta última. Outras pesquisas buscam apresentar o mercado sob a ótica do consumidor final (De BORTOLI *et al.* 2010; MERCIO 2013), mais voltados ao comportamento do consumidor. Diferentemente das outras, esta pesquisa foca somente no canal de distribuição e abrange estas três importantes cidades do estado, buscando trazer uma nova abordagem a esta análise.

Do ponto de vista econômico, este se trata de um mercado com boas possibilidades, tanto que empreendedores renomados estão investindo na produção de carne ovina, como é o caso do empresário argentino Rubén Osta, CEO da Visa

no Brasil que, em conjunto com dois sócios, colocou em prática um projeto de produção industrial de carne de cordeiro para atender churrascarias e restaurantes requintados. Osta afirma: "Entramos nisso porque é um bom negócio e para ganhar dinheiro... Na ovinocultura, o País tem carência de produção e o consumo é crescente... É um tiro mais que certo" (PONTES, 2012). Neste sentido, Costa (2007), constata o surgimento de um nicho de mercado específico, que demanda cortes de cordeiro especiais com atributos de qualidade diferenciados (como maciez, sabor, cor, suculência e com certificado de origem) e também o surgimento de algumas iniciativas de arranjos para a organização da produção de carne de cordeiro em busca de mecanismos de coordenação pela qualidade como agregação de valor e diferenciação dos produtos.

De maneira geral, o atingimento dos objetivos deste trabalho gerará um conhecimento bastante importante e singular do setor analisado. Servirá a empreendedores, possíveis interessados em ingressar neste mercado, a pesquisadores, que desejarem entender melhor como se dá o processo decisório de compra de carne ovina e também a iniciativas de coordenação da cadeia. Além disso, pode-se destacar ainda um interesse pessoal do pesquisador no tema, pois este se trata de um produtor de ovinos e tem interesse em adquirir conhecimento sobre este mercado, para assim atuar em seu negócio de forma a torná-lo mais atraente aos clientes em geral.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa está inserida dentro de um projeto de interesse do SEBRAE Agronegócios, que visa o desenvolvimento de ações de integração entre a produção e o consumo de carne ovina no Estado do Rio Grande do Sul. O projeto foi realizado com o apoio técnico do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA/UFRGS).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o mercado de carne ovina do Rio Grande do Sul sob a ótica de compradores organizacionais dos canais de distribuição.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Entender o processo de compra de carne ovina do comprador organizacional;
- 2) Analisar características desejadas na carne ovina.
- 3) Identificar oportunidades de melhoria na cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de compreendermos melhor a temática que cerca o assunto objeto de estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os principais pontos a serem utilizados na aplicação deste estudo. Definiu-se então a necessidade de buscarmos conhecimentos sobre três principais temas: a cadeia produtiva de carne ovina no Brasil; a carne ovina e; o processo de compra organizacional. Estes temas serão apresentados nos subitens a seguir.

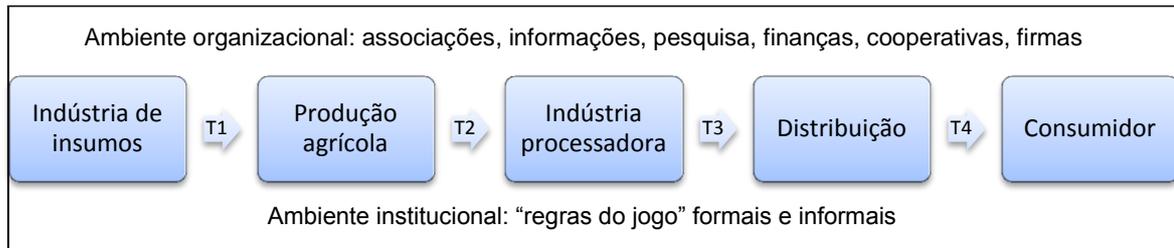
### 2.1 A CADEIA PRODUTIVA DE CARNE OVINA NO BRASIL

Os conhecimentos sobre a cadeia se fazem necessários a fim de compreendermos a dinâmica do mercado da carne ovina, quem são os principais elos, suas dificuldades e como interagem. Morvan (1988 *apud* BATALHA, 2013) considera a cadeia produtiva como sendo: (I) uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; (II) um conjunto de operações comerciais e financeiras que estabelecem um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes; (III) um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. Segundo estes autores, a agricultura não poderia ser analisada separadamente dos outros agentes da cadeia, pois consideram que a atividade agrícola faz parte de uma extensa rede de agentes econômicos que atuam desde a produção de insumos, até a distribuição para o consumidor final.

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que o enfoque tradicional de cadeias considera três subsistemas: de produção (produção de insumos e agropastoril), de transferência (indústria, estocagem e transporte) e de consumo (forças de mercado). A fim de analisar descritivamente uma determinada cadeia os autores sugerem que se observe os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio

e o ambiente institucional da cadeia em questão. A Figura 1 é uma representação gráfica deste conceito para uma cadeia alimentar genérica.

**Figura 1 – Representação analítica do sistema agroalimentar**



Fonte: adaptado de Zylbersztajn e Neves (2000)

Como características da cadeia da ovinocultura de corte De Bortoli (2008) apresenta os seguintes pontos negativos: falta de informações, gerenciamento e profissionalização na atividade, dissociação entre os elos da cadeia, comercialização informal, abate clandestino, sazonalidade produtiva e oportunismo dos agentes nas negociações. Já em relação aos aspectos positivos, o autor coloca: o aumento na demanda pelo produto, iniciativas de coordenação da produção, a troca de informações entre os agentes, as iniciativas de diferenciação da carne ovina e as mudanças nas formas de comercialização.

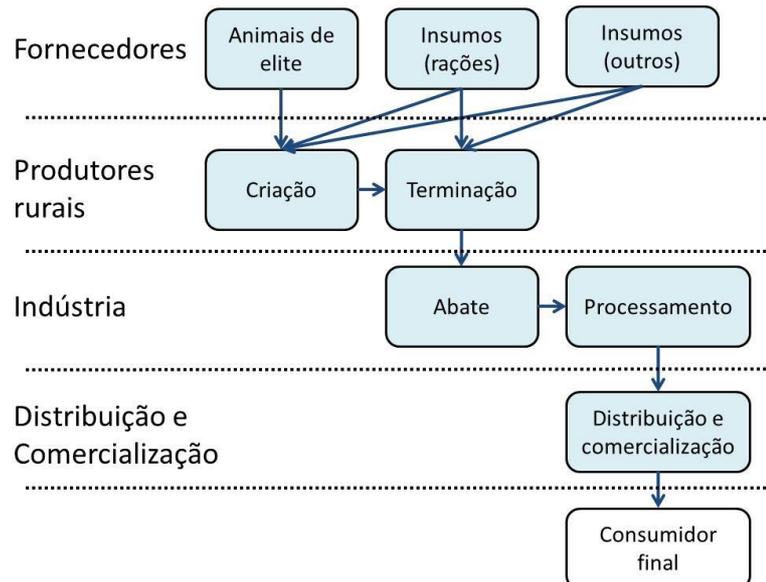
Não há um consenso sobre as etapas que formam a cadeia produtiva de carne ovina, algumas agrupam mais as atividades, outras as apresentam de forma mais desdobrada e há também variações de acordo com o enfoque dado pela pesquisa em questão. No entanto, o que pode se observar quando revisamos a literatura, é que há certa convergência dos autores para alguns determinados itens. O Quadro 1 nos apresenta uma síntese adaptada do que diversos autores consideram serem as principais etapas da cadeia produtiva de carne.

Baseando-se nestas diversas abordagens e modelos propostos pelos diversos autores, bem como se levando em consideração o objetivo do presente estudo, propõe-se um modelo de cadeia produtiva a ser considerado para esta análise. O modelo é apresentado na Figura 2. Este modelo norteou a descrição dos elos da cadeia produtiva, uma vez que com base nele estabeleceu-se quais agentes deveriam ser destacados para uma análise mais aprofundada. Esta descrição dos principais agentes da cadeia é apresentada no próximo subitem.

**Quadro 1 – Etapas da cadeia produtiva por diversos autores**

<b>Autor</b>	<b>Etapas da cadeia produtiva</b>	<b>Foco de análise</b>
Silveira (2005)	Insumos; Produção; Frigoríficos; Distribuição; Varejo; Consumidor	Cadeia de carne ovina no RS
Ñancuqueo <i>et al.</i> (2004 <i>apud</i> De Bortoli, 2008)	Criação; Terminação; Abate; Processamento; Distribuição; Consumidor	Cadeia de produção e comercialização de cordeiros na Argentina
Grunert <i>et al.</i> (2004 <i>apud</i> De Bortoli, 2008)	Produção; Processadores de carne; Exportadores; Importadores; Varejistas; Consumidores	Cadeia de carne ovina na Nova Zelândia
Costa (2007)	Insumos (outros); Insumos (rações); Produção de animais de elite; Criação; Terminação; Frigoríficos; Distribuição e comercialização; Clientes	Coordenação da cadeia de carne ovina no Brasil
Vlajic <i>et al.</i> (2012)	Fazendeiros; Frigoríficos; Transportadores; Processadores; Armazenamento frio; Varejo	Processamento de carne ovina na Holanda
IEL (2000)	Insumos; Produção animal; Frigoríficos; Atacado; Varejo; Exportadores; Consumidor	Cadeia da pecuária de corte no Brasil
Silva (2002)	Insumos; Produção pecuária; Frigoríficos; Beneficiadores; Distribuição	Cadeia da carne ovina e caprina no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 2 – Modelo proposto para estudo da cadeia da ovinocultura de corte**

Fonte: Elaborado pelo autor

### **2.1.1 Fornecedores dos produtores rurais**

Conforme Neves *et al.* (2002) as empresas fornecedoras da produção rural são principalmente os fabricantes de defensivos, máquinas e tratores, sementes, fertilizantes, rações animais, produtos veterinários e outros materiais e tecnologias utilizados na produção rural, tais como: irrigação, monitoramento via satélite, etc. É um segmento que abrange empresas de segmentos bastante diversos e que em geral são de grande ou médio porte, fazendo com que tenham forte poder de barganha frente ao próximo elo da cadeia, os produtores rurais.

No modelo proposto (Figura 2) optou-se por especificar três segmentos nesta classificação: (I) Insumos (outros), que podem ser considerados estes listados no parágrafo anterior; (II) Insumos (rações), que mesmo estando contida na descrição acima optou-se por evidenciá-la dada sua importância na cadeia; e (III) Animais de elite, são os fornecedores de matrizes reprodutoras de genética apurada.

Este último segmento não consta na descrição acima, por ser uma descrição genérica para cadeias do agronegócio, no entanto, foi evidenciado aqui por se tratar de um importante fornecedor da cadeia de produção de carne de cordeiro, uma vez que são os produtores de animais de elite, as cabanhas, os grandes responsáveis pela melhora genética e consequentemente produtiva dos rebanhos. Mesmo se tratando de produtores rurais também, eles foram classificados neste grupo, pois atuam como fornecedores nesta cadeia, podendo o produtor de ovinos utilizar ou não seus produtos e ainda assim alcançar a produção de cordeiros.

### **2.1.2 Produtores rurais**

Nesta etapa são consideradas todas as unidades produtivas agropecuárias, os estabelecimentos rurais (NEVES *et al.*, 2002). Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), este é um dos elos mais conflituosos no agronegócio, pois, por estarem distantes dos mercados finais, em geral têm informações assimétricas, sendo ainda dispersos geograficamente e bastante heterogêneos.

Quando observamos a ovinocultura de corte, podemos identificar claramente alguns destes motivos que tornam este um elo conflituoso. Há informações assimétricas dentre os diversos produtores, há dispersão geográfica, afinal há ovinocultura em todas as regiões do país e os produtores são bastante heterogêneos em vários aspectos.

Talvez uma das maiores diferenciações entre eles seja relativa aos métodos de produção utilizados. Dentre os métodos de produção de ovinos mais comumente utilizados no Brasil, JESUS Jr. *et al.* (2010) cita:

- Sistema extensivo: Não é utilizada suplementação, os animais são mantidos livres, em pastagens nativas. Os animais pastam o dia todo e alimentam-se da vegetação que porventura encontrem em seu caminho. Nesse sistema, os índices produtivos tendem a ser muito baixos por causa dos poucos tratamentos recebidos e da má qualidade da nutrição. A produtividade da criação fica atrelada à fertilidade natural da terra e à sazonalidade climática e suas incertezas.
- Sistema intensivo a pasto ou semi-intensivo: São utilizadas áreas com pastagens cultivadas. Responsável por grande parte das necessidades de alimentação do animal, a pastagem é complementada por suplementos minerais, volumosos ou compostos. Há uma preocupação constante com a qualidade da alimentação e com a diminuição da movimentação dos animais, para evitar perda de energia, o que resulta em melhores índices de conversão alimentar.
- Sistema intensivo: os ovinos são mantidos em pequenos pastos, para pastejo rotacionado, e/ou galpões, ou seja, em áreas restritas, recebendo concentrados e volumosos sem restrições, além de suplementos. Como esse sistema é mais caro, acaba sendo mais utilizado na fase de terminação dos animais.

A crescente complexidade da atividade vem alterando o perfil do produtor rural, que nas regiões mais tecnificadas é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações de modo muito similar aos empresários urbanos (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Na produção de cordeiros no Brasil, em termos gerais, ainda é muito pouco conhecida a existência de produtores especializados, como os que fazem cria e

aqueles que fazem terminação (SILVA, 2002). No entanto o modelo proposto divide este segmento em duas etapas, criação e terminação, pois não se pode descartar a hipótese de, por exemplo, algum produtor trabalhar apenas com a terminação, deixando a criação a cargo de outros produtores. Neste caso a criação considera desde o processo reprodutivo até o desmame dos cordeiros e a terminação abrange do desmame ao abate destes cordeiros.

### **2.1.3 Indústria**

Os abates controlados são realizados em frigoríficos de inspeção municipal, estadual ou federal. Aonde os animais chegam provenientes de propriedades rurais, feiras ou leilões. O grande número de abates clandestinos, com venda de carcaças de modo informal, são, juntamente com o abigeato, os maiores gargalos que atravancam a ovinocultura de corte (SILVEIRA, 2005).

No Brasil há ainda muitos frigoríficos que não possuem plantas específicas para ovinos, abrindo assim espaço para a informalidade e o abate clandestino. O elo frigorífico aponta como importante problema o alto custo operacional para o abate de ovinos e prefere abater estes animais em períodos de entressafra do abate de bovinos, o que contribui com um aspecto negativo na cadeia, a sazonalidade produtiva. Por outro lado, muitas das iniciativas de coordenação da cadeia produtiva estão partindo dos frigoríficos (DE BORTOLI, 2008).

No modelo proposto destacam-se duas atividades neste segmento, o frigorífico, responsável pelo abate, transformando o ovino vivo em carcaça de carne, e o processamento, responsável pela elaboração dos cortes e a embalagem, transformando a carcaça nos diversos cortes. Neste caso, assim como no segmento anterior, optou-se por dividir as duas etapas no modelo proposto a fim de abranger um possível caso de uma empresa não realizar as duas etapas. Por exemplo, a empresa poderia terceirizar o abate, mas realizar o processamento internamente.

#### **2.1.4 Distribuição e comercialização para consumidor final**

Canal de distribuição é “um conjunto de agentes econômicos utilizados por uma empresa produtiva para difundir seus produtos junto aos consumidores” (BATALHA, 2013). O autor comenta que um canal de distribuição é caracterizado principalmente por seu comprimento, ou seja, o número de agentes econômicos que o integra. Há o canal direto, no qual o produtor distribui diretamente ao consumidor, há o canal indireto curto, no qual o produtor distribui a um ou mais varejistas e estes ao consumidor e há ainda o canal indireto longo, no qual há a participação de pelo menos um intermediário, geralmente um atacadista.

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que deve se ter cuidado com o planejamento dos canais de distribuição, pois a eliminação de um determinado agente, não faz com que suas funções sejam eliminadas e sim transmitidas para frente ou para trás no sistema. Os autores afirmam que a função de distribuir produtos em grandes centros passou a ser altamente especializada e realizada por agentes com diferentes características, abrangendo desde as grandes redes, até iniciativas de âmbito local. Seja por exercer poder de barganha, seja por ter acesso privilegiado a informações dos consumidores, este segmento apresenta um grande poder de coordenação da cadeia.

Silva (2002) considera como principais representantes deste segmento as grandes redes de supermercados, as vendas diretas ao consumidor, os restaurantes, as lojas e shoppings, os supermercados, o mercado internacional, o mercado institucional, os açougues e as feiras livres. De Bortoli (2008) identificou como os principais locais de compra de carne ovina no RS os hiper/supermercados (45% das compras), casas de carne/açougues (30%), boutiques e casas especializadas (7%), mini-mercados (3%) e outros (15%).

O modelo proposto contempla apenas de forma geral este segmento como distribuição e comercialização, achou-se por bem não entrar no mérito de atacado e varejo, considerou-se a base teórica obtida a partir desta definição mais ampla suficiente para o momento.

### 2.1.5 Consumidor final

Zylbersztajn e Neves (2000) descrevem o consumidor de produtos agroalimentares como sendo o ponto focal para onde converge o fluxo dos produtos da cadeia agroalimentar, que adquire o produto a fim de satisfazer suas necessidades alimentares. Estas necessidades variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária, expectativas, dentre outros. Os autores apontam ainda, em mercados mais sofisticados, uma mudança no comportamento deste público, que busca um produto com padrões de produção mais socialmente equilibrados e para isso se utilizam de variáveis de decisão que vão além de preço e quantidade.

Em relação ao consumidor brasileiro, nota-se que por mais que ele seja receptivo a carne de cordeiro, sendo ela muito bem aceita na alta gastronomia e considerada pelo público em geral como uma carne exótica, apropriada para festividades ou ocasiões especiais, o consumo per capita ainda é bastante baixo. Se compararmos o consumo médio de 0,7 Kg por pessoa por ano de carne ovina, com o consumo médio de carne bovina, 37 Kg por pessoa por ano, podemos identificar o quanto este produto tem a crescer em volume de consumo (SEBRAE, 2017).

Costa (2007) ao observar o padrão de concorrência na ovinocultura de corte, afirma que este se encaminha para um mercado de consumidores de renda mais alta, que exigem das empresas a oferta de produtos diferenciados. De Bortoli (2008) caracterizou o consumidor de carne ovina de Porto Alegre – RS como sendo do sexo masculino, predominantemente com nível superior de instrução e renda superior a dois salários mínimos. Identificou ainda uma tendência de aumento do consumo com o aumento da renda e do nível de instrução.

Neves e Castro (2003) apontam o marketing como ferramenta para entender quais as necessidades dos consumidores finais e intermediários e definir como atendê-las. No entanto, o marketing da carne ovina precisa ser analisado com cuidado, pois a atual configuração da cadeia produtiva limita as ações neste sentido, uma vez que há sazonalidade de oferta, falta de padronização dos produtos e pouco esclarecimento quanto às características da carne (DE BORTOLI, 2008).

## 2.2 A CARNE OVINA

Buscaram-se conceitos sobre a carne ovina para compreendermos principalmente quais são os principais atributos deste produto, quais são os principais cortes existentes e outras especificidades.

Kotler e Keller (2006), de maneira ampla, definem produto como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. Batalha (2013), quando descreve produto, ressalta seus aspectos tangíveis (cor, embalagem e design) e intangíveis (reputação da marca, prestação de serviços pós-venda), e considera muito importante para produtos agroalimentares o ponto de venda e os serviços que podem ser agregados ao produto.

Costa e Crescitelli (2003) afirmam que um produto só tem significado para o público em função dos benefícios que oferece e que estes determinam as razões de compra. Os autores citam as seguintes características/atributos individuais dos produtos como sendo responsáveis por provocar no público o convencimento de sua adequação aos fins a que se destinam:

- Qualidade – capacita o produto a executar as funções a que se propõe;
- Design – forma, estilo, função, arte e engenharia que dão cara ao produto, confere-lhe aparência e funcionalidade atraente e prática e um desempenho próprio;
- Marca – é a combinação de nome, símbolo e design que tem por finalidade identificar e personalizar um produto, diferenciando-o dos concorrentes;
- Embalagem – recipiente ou invólucro, quando diretamente ligado ao produto, ou embalagens promocionais, recipiente utilizado para transporte do produto pós compra;
- Rótulo – comunicação visual impressa (diretamente ou não) na embalagem;
- Serviços de apoio – benefícios complementares do produto que visam gerar fidelidade do consumidor e que ampliam os produtos básicos.

Quando analisamos a carne ovina no Brasil, em relação aos atributos do produto considerados no momento da compra, os mais valorizados pelos clientes

foram sua aparência (cor da carne e gordura externa), seu registro de inspeção e sua certificação de qualidade. Os consumidores apontam um baixo grau de importância para marca e propaganda (DE BORTOLI, 2008; MERCIO, 2013). O mercado consumidor aponta alto grau de importância aos atributos intrínsecos do produto, como maciez, suculência, textura e sabor (COSTA, 2007). De Bortoli *et al.* (2010) identificou ainda que consumidores apontaram como dificuldades de escolha dos cortes o excesso de gordura, falta de padrão, tamanho excessivo e coloração indesejada.

De Bortoli *et al.* (2010), em pesquisa realizada com consumidores no Sul do Brasil, identificou que a carne ovina está na quinta posição de consumo (bovina, frango, peixe, suína e ovina) e apenas em terceira na ordem de preferência dentre as carnes (bovina, frango e ovina). Segundo os autores, este baixo consumo, apesar da aceitação, provavelmente está relacionado a questões econômicas, acesso ao produto, conveniência, padronização e diversificação da culinária disponível. Isto mostra a boa aceitação do produto pelo público e margem para crescimento do consumo. No entanto, identificaram também que não há muita margem para aumentos de preço relacionados à qualidade do produto, uma vez que o público considera este um requisito básico.

Como principais cortes de carne de cordeiro (produtos) Silva Sobrinho e Moreno (2009) apontam:

Pescoço segmentado em postas; Carrê – compreende as treze vértebras torácicas, cortadas a aproximadamente 18 cm do corte longitudinal que dividiu as duas meias carcaças. O carrê pode também ser constituído pelas cinco primeiras vértebras torácicas e pelas oito últimas, permitindo a confecção de racks após remoção da carne de parte das costelas; Costelas com lombo (costilhar) – compreende as vértebras torácicas e lombares, sem o baixo (ponta de peito + flanko); Lombo com ou sem capa, ou separado nos cortes contrafilé, filé mignon e T-bone (bisteca do lombo com osso em forma de “T”, com contrafilé de um lado do osso e filé mignon do outro); Perna sem osso ou segmentada transversalmente ao longo do fêmur e da tíbia.

Dentre os cortes de carne ovina os mais preferidos pelo consumidor em ordem de preferência são o pernil, a paleta e a costela. Há demanda por cortes especiais e produtos diferenciados como o carrê e os embutidos, mas ainda são

pouco conhecidos pela maior parcela do público e por isso apresentaram menor preferência (DE BORTOLI, 2008).

De acordo com o SEBRAE, mais de 70% da carne de ovinos e caprinos comercializada no país é proveniente de animais abatidos informalmente. Ainda de acordo com o SEBRAE, a comercialização se dá principalmente “na porteira”, diretamente pelo produtor de animais, ou em feiras, ou em açougues, todas elas sob precárias condições de higiene e segurança alimentar. Com público consumidor cada vez mais atento e informado, a segurança alimentar será cada vez mais um diferencial do produto ofertado.

A bibliografia referente à Produto é extensa dada a importância do tema, no entanto nosso objetivo com esta etapa da revisão teórica é apenas levantar subsídios que nos auxiliem a descrever o processo decisório de compra de carne ovina. Uma vez descrito o produto e seus atributos, alcançamos este objetivo, passamos então ao processo de compra do cliente organizacional.

### 2.3 PROCESSO DE COMPRA ORGANIZACIONAL

Visto que um dos objetivos desta pesquisa é entender o processo de compra organizacional de carne ovina, faz-se necessário entendermos melhor este processo. Webster e Wind (1972) definem o processo de compra organizacional como uma forma de solução de problemas, uma maneira de se adequar a situação atual à desejada através da compra de produtos/serviços. Eles descrevem este processo como complexo, uma vez que envolve várias pessoas, múltiplos objetivos e critérios potencialmente conflitantes. Os autores ressaltam como principais diferenças em relação ao processo decisório do consumidor final o fato do processo organizacional se dar em um contexto formal, influenciado por orçamento, custo e busca pelo lucro, além de normalmente envolver várias pessoas de complexa interação na tomada de decisão, pessoas essas com diferentes objetivos individuais e organizacionais. Johnston e Lewin (1996) acrescentam as regras de decisão e o papel do stress como fatores que também influenciam o comportamento de compra organizacional.

Möller (1985) afirma que um problema essencial em tentar produzir uma conclusão geral sobre a estrutura e os elementos do processo de compra organizacional é a natureza complexa deste processo, uma vez que as situações de compra variam, as pessoas, departamentos e organizações acrescentam mais variância ao processo e por fim a compra ainda se dá em ambientes diferentes. A fim de facilitar a análise do comportamento de compra, Kotler e Keller (2012) segmentam o processo de compra organizacional em três tipos:

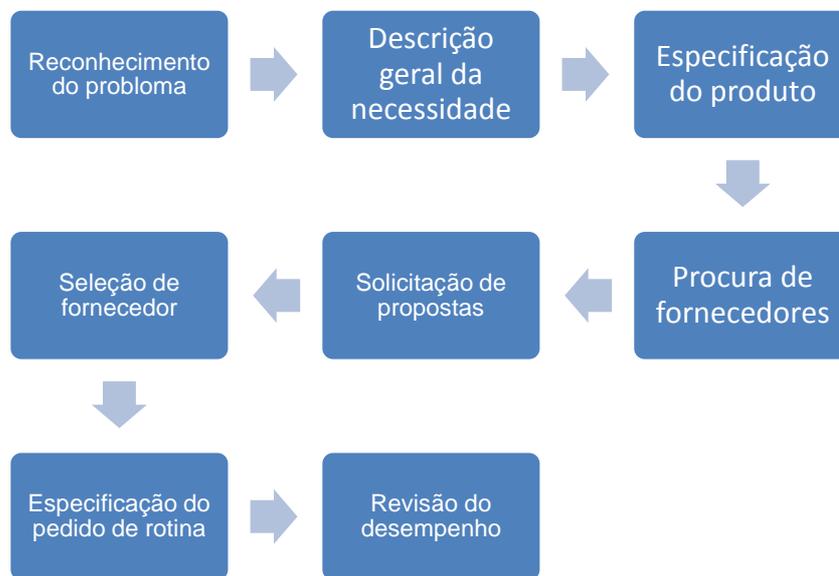
- Recompra simples: responsável pela compra encomenda rotineiramente determinado produto e escolhe os fornecedores de uma lista de fornecedores pré-aprovados.
- Recompra modificada: comprador decide alterar especificações, preços, prazos de entrega ou outros termos referentes ao produto. A recompra modificada geralmente envolve agentes de decisão adicionais de ambas as partes.
- Nova tarefa: comprador adquire um bem ou serviço pela primeira vez. Quanto maior o custo ou o risco, maior o número de participantes do processo decisório e a quantidade de informações coletadas.

Kotler e Keller (2012) afirmam que em situações de recompra simples ou modificada algumas fases são suprimidas ou simplificadas, mas que de maneira geral as fases do processo decisório de compra organizacional, apresentados de forma simplificada na Figura 3, são os seguintes:

- Reconhecimento do problema: alguém na empresa reconhece um problema ou necessidade que pode ser resolvida através da aquisição de um bem ou serviço.
- Descrição geral da necessidade: comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requerida.
- Especificação do produto: estabelecimento das especificações técnicas do produto a ser adquirido.
- Procura de fornecedores: identificação dos fornecedores mais apropriados ao atendimento da demanda específica.
- Solicitação de propostas: convocação dos fornecedores selecionados à apresentação de propostas.

- Seleção de fornecedor: seleção do fornecedor de acordo com sua proposta de atendimento aos atributos solicitados.
- Especificação do pedido de rotina: comprador negocia forma final do pedido – quantidade requerida, prazo de entrega, dentre outros.
- Revisão do desempenho: revisão periódica de desempenho do fornecedor que pode levar a continuação, modificação ou encerramento do relacionamento com o fornecedor.

**Figura 3 – Processo de compra organizacional**



Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012)

Uma vez apresentadas a definição, os tipos e as fases do processo de compra organizacional, chegamos ao final deste subitem e também ao final da revisão teórica. Com base neste referencial seguimos para a descrição do método utilizado na execução deste trabalho.

### 3 MÉTODO

Nesta etapa apresenta-se o método utilizado para a obtenção, estruturação e análise dos dados necessários ao atingimento dos objetivos deste trabalho. Este estudo consiste em uma análise exploratória e qualitativa. Utiliza-se o objetivo exploratório quando este tem por finalidade criar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, ou constituir hipóteses (GIL, 2008). Segundo Malhotra (2006), a pesquisa exploratória utiliza procedimentos flexíveis, versáteis e não estruturados, sendo que a amostra pode ser pequena e os dados coletados podem ser utilizados em uma pesquisa conclusiva. A pesquisa consistiu em entrevistar em profundidade agentes do canal de distribuição de carne ovina.

Para realização desta pesquisa, inicialmente se buscou informações em outros estudos, na base teórica de toda esta pesquisa, para elaborar o roteiro de entrevistas. Ao se obter estas informações foi possível elaborar um roteiro de entrevistas que abrangesse todos os temas necessários ao atingimento dos objetivos. Este roteiro de entrevistas com questões semiestruturadas pode ser visto no Anexo A deste trabalho e está dividido em quatro blocos: (1) Processo de compra; (2) A carne ovina em relação às outras carnes; (3) O mercado da carne ovina no RS; (4) Fechamentos e perspectivas.

O Bloco 1 diz respeito ao Processo de compra, nele buscou-se entender como se dá este processo nos estabelecimentos entrevistados. O roteiro teve como base as fases do processo de compra organizacional descritas no referencial teórico. Os principais assuntos abordados nas entrevistas agrupados de acordo com a fase do processo de compra as quais se referem são apresentadas de forma gráfica na Figura 4.

O bloco que trata sobre a carne ovina em relação às outras carnes apresenta uma comparação entre a carne ovina e as outras carnes comercializadas pelos estabelecimentos entrevistados, bem como quais são suas vantagens e desvantagens. O Bloco 4 apresenta questões referentes ao mercado da carne ovina no Rio Grande do Sul, com um foco na avaliação de carne regional (conhecimento a respeito e interesse dos entrevistados). Vale ressaltar que esta questão da carne regional é de grande interesse do SEBRAE, motivo pelo qual se aprofundou a discussão sobre o tema com os entrevistados. O último bloco abrange questões

referentes ao fechamento da entrevista, quais as perspectivas dos entrevistados para a carne ovina e sugestões para melhoria deste mercado. Estes três últimos blocos e os principais assuntos que os compõem estão apresentados em forma gráfica na Figura 5 para uma melhor visualização.

**Figura 4 – Categorias de análise – Bloco 1**

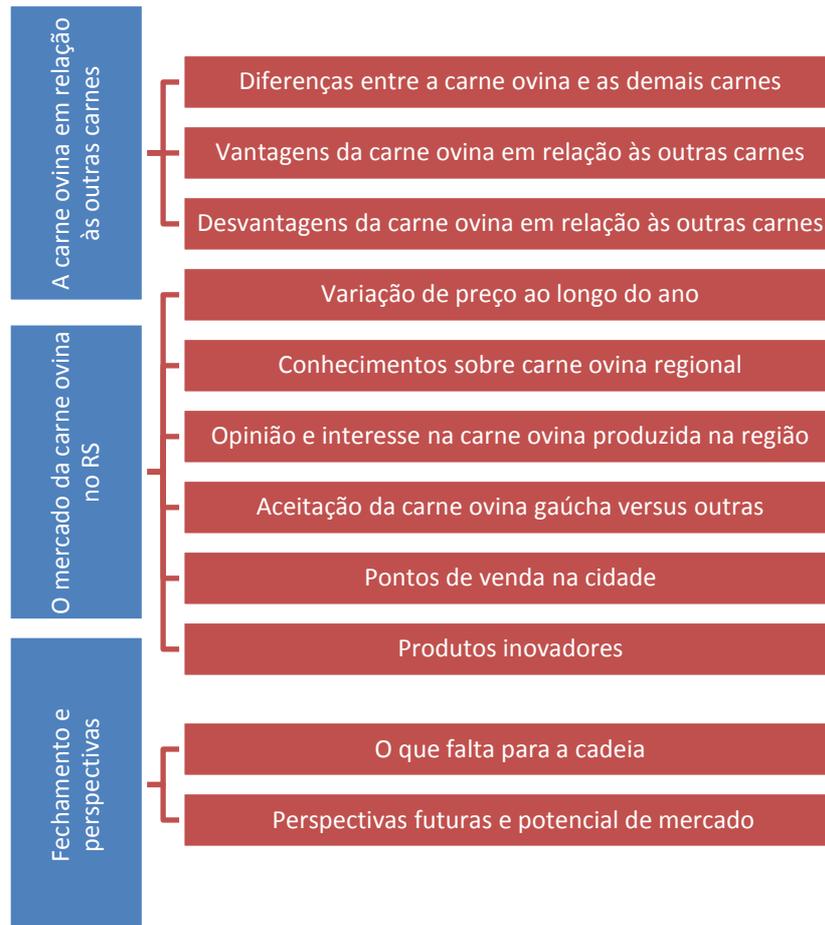


Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez elaborado o instrumento, foram realizadas trinta e duas (32) entrevistas com agentes do canal de distribuição de carne ovina, sendo treze (13) de Porto Alegre, nove (9) de Santa Maria e dez (10) de Caxias do Sul. Os entrevistados foram selecionados por indicação do SEBRAE, que os indicou por sua representatividade, influência e/ou conhecimento do tema, e posteriormente por algumas sugestões da equipe do CEP/UFGRS que conduziu a pesquisa. A fim de se abranger os diversos tipos de canais de distribuição, foram entrevistados os proprietários ou gerentes de vinte e dois (22) varejos (açougues, mercados,

boutiques de carne), nove (9) restaurantes e um (1) estabelecimento caracterizado como “outro”. Por questão de confidencialidade, os nomes dos estabelecimentos entrevistados não serão divulgados, sendo representados apenas por letras. As principais características dos estabelecimentos podem ser observadas no Quadro 2.

**Figura 5 – Categorias de análise – Blocos 2, 3 e 4**



Fonte: Elaborado pelo autor

De posse das informações colhidas nas entrevistas, passou-se à análise dos dados. Esta foi realizada em três etapas, conforme apresentado no Quadro 3. Na primeira etapa, delimitaram-se quais seriam as categorias de análise. Optou-se por realizar as análises de acordo com as subdivisões dos quatro blocos estipulados no roteiro das entrevistas e suas subdivisões, conforme apresentado anteriormente nas Figuras 4 e 5.

**Quadro 2 – Características dos estabelecimentos entrevistados**

<b>Cidade</b>	<b>Tipo</b>	<b>Estabelecimentos</b>
<b>Porto Alegre</b>	Varejo	A, B, C, D, E, F, G, H, I e J
	Restaurante	K, L e M
<b>Santa Maria</b>	Varejo	N, O, P e Q
	Restaurante	R, S, T e U
	Outros	V
<b>Caxias do Sul</b>	Varejo	X, Y, Z, AA, AB, AC, AD e AE
	Restaurante	AF e AG

Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda etapa, foi realizada uma pré-análise, na qual foi elaborado um resumo das percepções gerais obtidas a partir das entrevistas. A terceira etapa contou com uma análise aprofundada das transcrições das entrevistas, complementando as informações elencadas na etapa anterior. Desta maneira, foi realizada uma análise de conteúdo com a ajuda do *software* NVIVO, que apoia pesquisas realizadas com métodos qualitativos e mistos, ajudando a organizar, analisar e encontrar *insights* em dados qualitativos, como é o caso dos dados obtidos pelas entrevistas. Com a ajuda do programa, foi possível mapear em todas as transcrições as categorias que seriam analisadas, bem como separar os estabelecimentos por tipo (varejos, restaurantes e outros) e cidade (Caxias do Sul, Porto Alegre e Santa Maria).

Após o mapeamento das transcrições, as informações relativas a cada categoria foram analisadas. Foram feitas análises *cross-case*, ou seja, entre todos os casos estudados, chegando a conclusões gerais; também foram evidenciadas as particularidades dos diferentes tipos de estabelecimentos (restaurantes *versus* varejos), caso existentes; bem como investigou-se se havia questões que se manifestavam apenas em alguma cidade específica (Porto Alegre, Santa Maria ou Caxias do Sul). Dessa maneira, os resultados encontrados serão apresentados na próxima seção.

**Quadro 3 - Etapas da análise qualitativa**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Etapa 1: Definição das Categorias de Análise	Definição das categorias de acordo com os blocos e fases existentes no roteiro de entrevista, para posterior análise.
Etapa 2: Pré-análise	Organização de um resumo com as percepções gerais obtidas durante a coleta de dados.
Etapa 3: Análise Final	a. Mapeamento das transcrições de acordo com três classificações: categoria de análise, cidade e tipo de estabelecimento. b. Análise por categoria, indicando padrões gerais e padrões específicos (de cada cidade e/ou tipo de estabelecimento).

Fonte: Elaborado pelo autor

Como citado anteriormente, a pesquisa descrita neste trabalho foi realizada por solicitação do SEBRAE ao CEPA/UFRGS. Por isso, ressalta-se a importância da participação de toda a equipe do CEPA/UFRGS nas diversas etapas desta pesquisa, desde a elaboração do roteiro de entrevistas, passando pela realização destas entrevistas, até a análise dos dados e elaboração de relatórios. Como membro da equipe deste projeto participei ativamente de todas as etapas necessárias à sua elaboração e por este motivo descrevo a pesquisa neste trabalho.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção do trabalho serão apresentados os resultados obtidos, como mencionado anteriormente, os resultados desta fase foram organizados de acordo com os quatro blocos estipulados no roteiro de entrevista. Assim sendo, os resultados do Bloco 1 (Processo de compra de carne ovina dos diferentes agentes do canal de distribuição) são apresentados na seção 4.1.1; os resultados relativos ao Bloco 2 (A carne ovina em relação às outras carnes) são descritos em seguida, na seção 4.1.2; após, na seção 4.1.3, estão os achados do Bloco 3 (O mercado de carne ovina no RS); e, por fim, a seção 4.1.4 conta com informações relativas ao Bloco 4 (Fechamento e perspectivas).

### **4.1 PROCESSO DE COMPRA DOS DIFERENTES AGENTES DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**

O processo de compra da carne pelos canais de distribuição ovina foi dividido em quatro etapas principais, que serão descritas na sequência. Na Etapa 1 (seção 4.1.1) ocorre o reconhecimento do problema e a especificação do pedido de rotina. A Etapa 2 (seção 4.1.2) é aquela na qual são descritas as características e especificações do produto e na qual se fala sobre as informações referentes ao produto. Na Etapa 3 (seção 4.1.3), os estabelecimentos falam sobre seus fornecedores. Finalmente, na Etapa 4 (seção 4.1.4) é realizada a avaliação pós-compra.

#### **4.1.1 Reconhecimento do problema e especificação do pedido de rotina**

Nesta etapa, alguns fatores que merecem destaque referem-se a quem é o responsável pela compra, qual a rotina e frequência de compras e quais as

principais motivações para a compra do produto. Todos esses aspectos são analisados nesta seção.

#### 4.1.1.1 Responsáveis pela compra

As compras de carne ovina são realizadas majoritariamente pelos proprietários dos estabelecimentos, sendo relatado que sua experiência é um fator muito importante no processo de compra. Em restaurantes, além dos proprietários, outros funcionários assumem este papel, como gerentes de compras ou nutricionistas.

Em relação às especificidades de cada cidade, em Caxias do Sul, o processo é conduzido pelos proprietários tanto no varejo como em restaurantes, porém, em alguns casos, há a ajuda de funcionários da equipe, como por exemplo, o açougueiro. Em Porto Alegre, também são os proprietários que geralmente realizam esta atividade, sendo muitas vezes ressaltada a importância da experiência e familiaridade dos mesmos com o produto. Em alguns estabelecimentos, a compra da carne ovina é executada pelos gerentes de compra. Por fim, em Santa Maria, os proprietários também são os mais designados para realizar o processo. Contudo, em dois dos restaurantes esta tarefa cabe a outros profissionais: nutricionista e gerente de compra.

#### 4.1.1.2 Rotina e frequência de compras

As compras de carne ovina são regulares e ocorrem semanalmente, com algumas exceções. A maioria dos estabelecimentos mantém um estoque do produto e, de acordo com a demanda, realiza pedidos para mantê-lo no nível ideal. Alguns compram em maiores quantidades e estocam para venda posterior; e outros programam os pedidos com antecedência em épocas de maior procura, de modo que a rotina varia de acordo com a natureza do negócio e a demanda dos clientes.

Os restaurantes de todas as cidades costumam realizar pedidos de carne ovina semanalmente.

Em Caxias do Sul, a compra geralmente ocorre uma vez por semana, podendo ter uma frequência superior (até duas vezes) ou inferior (quinzenal), em decorrência do volume de vendas. Dependendo do fornecedor, existe um dia previamente acordado para a entrega da mercadoria, que pode variar de acordo com a data de abate. As churrascarias entrevistadas apresentam um comportamento distinto entre si com relação ao estoque: o estabelecimento AF mantém sempre um estoque no mínimo semanal, enquanto o estabelecimento AG prefere trabalhar apenas com carne fresca, sem estoque.

No varejo de Porto Alegre, a frequência das compras varia: três dos estabelecimentos realizam pedidos duas vezes por semana; um deles compra semanalmente, mas pede que a entrega seja realizada quase todos os dias; e o restante faz compras semanais. O estabelecimento I, em especial, possui um regime diferenciado de compra em virtude da origem do produto, visto que compram do importador a cada dois meses. Alguns varejos e restaurantes mencionam a existência de estoque.

Em Santa Maria, o processo de compra da maioria dos restaurantes e varejistas é bem semelhante: as compras são semanais, a entrega é imediata ou no dia seguinte e há a possibilidade de pedidos extras, dada a proximidade com os fornecedores (geralmente são da própria cidade). Destaca-se que os varejistas que também são responsáveis pela produção dos animais apresentam particularidades em sua rotina de compra, como a compra de maiores volumes de animais quando a oferta é superior e a manutenção de um estoque vivo além do de produtos resfriados e congelados. O estabelecimento V apresenta um processo de compra de carne ovina completamente diferente dos outros, podendo ser realizado apenas através de pregões a cada seis meses. Entretanto, o consumo é extremamente pontual (apenas em ocasiões especiais) e eles não compram carne ovina há mais de um ano.

#### 4.1.1.3 Motivações para a compra

As motivações que levam os estabelecimentos a oferecer carne ovina a seus clientes são bastante semelhantes nas três cidades pesquisadas, tanto em restaurantes como em varejos. O principal motivo apontado é a demanda do consumidor - a carne ovina é considerada um produto importante, que não pode faltar. Além disso, o fato de os proprietários dos negócios gostarem do produto também influencia na escolha.

Em Caxias do Sul, a motivação apresentada é a procura dos clientes, afinal “o cliente pede, tem que ter” (estabelecimento AC), bem como o fato de ser um produto que “tem saída”. Outro ponto trazido é a inovação - ofertar produtos diferenciados é uma preocupação no varejo para ampliar o mix de produtos.

Em Porto Alegre, a demanda dos consumidores também é um fator de peso, que está aumentando ao longo dos anos na visão de alguns varejistas que oferecem carne ovina há mais de 20 anos. A oferta de carne ovina é considerada uma prerrogativa do negócio, principalmente entre os varejistas dos estabelecimentos D e F, bem como do restaurante M. Entretanto, de acordo com o proprietário do estabelecimento E, “esta carne não é para gaúcho”, o que faz com que sua motivação seja explorar um nicho de mercado, principalmente fora do Rio Grande do Sul. Um dos varejistas apresenta uma razão peculiar para oferecer carne ovina: é uma alternativa de produto que se encaixa com os ideais religiosos do proprietário do estabelecimento (ele é adventista e não consome carne suína).

Em Santa Maria, a motivação principal também é o pedido dos clientes, porém surge uma especificidade: a questão cultural. Na região, a “tradição gaúcha” faz com que os estabelecimentos comercializem a carne ovina. A diversificação também é um motivador de compra.

#### 4.1.2 Descrição geral da necessidade e especificação do produto

A etapa aqui descrita contempla questões relativas ao tipo e características/atributos de produtos e cortes comprados e às informações que são buscadas na compra (de onde se originam, se estão disponíveis e se são consideradas confiáveis).

##### 4.1.2.1 Critérios de compra

Muitos dos estabelecimentos entrevistados apresentam critérios bem definidos que norteiam o processo de compra de carne ovina. Tanto varejistas como restaurantes procuram seguir a demanda, sempre atentos ao movimento registrado e/ou previsto para o período em questão. Além disso, qualidade e preço emergem como critérios-chave na decisão de compra.

Em Caxias do Sul, o número limitado de fornecedores disponíveis reflete nos critérios de compra: o estabelecimento Y relata que compra do Pasquali, pois é o único que vende carne resfriada (e não congelada) de qualidade. A qualidade do produto no momento da entrega é importante, sendo a aparência do produto no ato do recebimento um critério que os estabelecimentos utilizam para avaliar isso. As compras são adequadas à demanda dos clientes, muitas vezes sendo considerada a média das vendas anteriores. Uma estratégia interessante é adotada pelo estabelecimento AE, que busca fazer uma espécie de “pré-venda”, informando seus clientes de que irão receber carne de cordeiro e lhes questionando se possuem interesse em comprá-la.

Em Porto Alegre, o principal critério abordado pelos estabelecimentos é a qualidade. Algumas empresas relatam que preferem pagar um preço superior à média do mercado para adquirir um produto de qualidade mais elevada. O varejista I cita que a diferenciação é seu critério de compra e, por esse motivo, prefere as carnes importadas. O estabelecimento H relata que não possui critério definido por ter apenas um fornecedor e um produto de carne ovina (charque). O volume de

carne adquirido busca atender à demanda dos clientes, sendo que alguns negócios possuem estratégias específicas condizente com sua realidade: o restaurante L estima suas compras com base na demanda da semana anterior, o estabelecimento B baseia-se na demanda do ano anterior e o estabelecimento G procura se adequar à demanda da semana corrente.

Em Santa Maria, os entrevistados também mencionaram a qualidade como um critério fundamental, porém o preço também é considerado importante. O estabelecimento V, em especial, considera o preço crucial para a decisão em decorrência de seu processo de compra ser através de licitação. A quantidade de carne adquirida pelos estabelecimentos varia de acordo com a demanda dos consumidores, havendo particularidades em semanas que possuem datas comemorativas e/ou feriados.

#### 4.1.2.2 Tipo e características de produtos e cortes comprados

A maioria dos estabelecimentos entrevistados compra principalmente carcaças e cortes ovinos. Em relação à categoria de animal comprada, as respostas variaram bastante entre as cidades, mas predominou a afirmação de que o produto adquirido é preferencialmente originado de cordeiros. No que tange aos principais cortes e forma como estes vêm embalados, os restaurantes das cidades demonstram um comportamento comum, de modo geral comprando os cortes separados, embalados a vácuo e congelados. As casas de carne geralmente compram a carcaça fresca e fazem os cortes, adquirindo os cortes que têm maior demanda separadamente, embalados a vácuo e congelados.

Em Caxias do Sul, a grande maioria dos entrevistados relatou trabalhar com cordeiro e ovelha, apesar de todos possuírem preferência pelo cordeiro. Os estabelecimentos AC, AB e Y admitiram comprar ovelha em períodos de entressafra ou por inconstância de oferta do fornecedor. O estabelecimento AD comentou trabalhar com borrego, também. Sobre a forma da carne ovina comprada, um dos estabelecimentos fugiu à regra relacionada a restaurantes (compra de cortes congelados e embalados a vácuo): o restaurante AG compra a carcaça do ovino.

Já em Porto Alegre, com exceção do estabelecimento F, que compra capão, todos os estabelecimentos relataram que compram apenas carne de cordeiro em razão da maciez, bem como pela falta do cheiro e do gosto característico dos animais mais velhos (ovelha). Segundo o gestor do estabelecimento F, a carne da ovelha é inutilizável, pois só tem gordura, que fica entranhada na carne. Em função de a capa de gordura ser muito grossa, ele acredita que não vale a pena trabalhar com esse animal. Em relação à forma da carne ovina comprada, o estabelecimento H destacou-se, pois é o único entrevistado que compra a carne em forma de charque.

Em Santa Maria, alguns estabelecimentos não fazem a diferenciação de categorias de carne, ou não demonstram se importar se recebem cordeiro ou ovelha, e houve ainda os que trabalham com carne de ovelha. Ainda, o gestor do estabelecimento O indicou que a procura por carne de ovelha é pouca, mas existe - apesar de ele não trabalhar com esta categoria. Em relação à forma da carne ovina comprada, destaca-se que o estabelecimento P compra o animal exclusivamente vivo, pois quer ter a certeza de que estão comprando cordeiros com dente de leite. Procuram constância no sabor, então escolhem cordeiros cruzados entre raças laneiras e carniceiras. Após isso, cordeiros passam no mínimo 90 dias na propriedade para estabilizar a alimentação. Assim como o estabelecimento P, o estabelecimento N, também produtor, procura trabalhar diversos cortes de ovinos, principalmente para poder aproveitar inteiramente as carcaças, evitando o desperdício. O proprietário relata que o hambúrguer de carne ovina surgiu como uma solução para o aproveitamento de cortes que eram antes jogados fora ou que não possuíam valor de comercialização.

#### 4.1.2.3 Informações buscadas na compra

Os entrevistados demonstraram ter mais interesse em buscar informações sobre o fornecedor do que sobre detalhes da carne que estão comprando. Raça, por exemplo, é um aspecto que é do interesse de poucos. Também foi salientada a

importância de algumas informações disponibilizadas no momento da compra, como a observação do estado do produto no momento em que chega ao estabelecimento.

Em Caxias do Sul, alguns estabelecimentos dizem não se preocupar com a raça e a alimentação dos animais. Apenas um dos entrevistados demonstra preocupação em buscar informações sobre a raça do animal, preferindo determinadas raças por terem mais carne. As informações mais buscadas na cidade são data de fabricação, vencimento, temperatura que a mercadoria chega, se a embalagem está em bom estado e o padrão dos cortes. A preocupação com o tamanho dos cortes foi um ponto destacado, tendo os estabelecimentos AG e AB salientado a preocupação com a higiene da carcaça e do abatedouro e inspeção sanitária.

Em Porto Alegre, os entrevistados relataram que a origem do produto, tanto do produtor inicial quanto do distribuidor, é importante – até mesmo para repassar ao consumidor final. Tanto o estabelecimento D quanto o B preferem a raça Texel por ter mais carne. O entrevistado do varejo B destaca, entretanto, que essas informações não são fornecidas de maneira formalizada. A alimentação do animal também é importante para alguns, pois influencia no sabor da carne. Os estabelecimentos A e G demonstram preocupação com o frigorífico de origem do produto. O percentual de gordura e o tamanho da carcaça são atributos com os quais os entrevistados dos estabelecimentos C e M demonstraram preocupação. O entrevistado do estabelecimento H ainda relatou preocupação em obter informações que a fiscalização exige por questões de saúde.

Em Santa Maria, o estabelecimento O relatou que procura experimentar a carne antes de comprá-la. Destacou ainda que origem, inspeção e percentual de gordura da carne são pontos relevantes para ele. O estabelecimento Q relata perceber a diferença entre as raças só de olhar para os cortes (ossos de tamanhos diferentes no carré, por exemplo), mas não busca essa informação, que relata não estar presente na embalagem. Alguns restaurantes relatam não buscar informações sobre a carne, por conhecerem o fornecedor – apenas olham a data de validade. O estabelecimento R, contudo, busca conferir na hora do recebimento da mercadoria se está tudo de acordo – caso contrário, manda de volta a carga. A existência do selo estadual foi um ponto trazido pelo estabelecimento T como informação buscada quando compra o produto. Para o estabelecimento V, a questão da busca de informações é muito relevante na hora da compra, que acontece por pregão. Tudo é

detalhado no edital do pregão, e o frigorífico precisa estar atento a essas informações para fornecer para eles. Na hora de receber o produto, também cuidam para tudo estar dentro dos padrões exigidos.

#### 4.1.2.4 Origem das informações

Em relação à origem das informações, de modo geral, a informação obtida deriva do fornecedor e das embalagens dos produtos (no caso de virem embalados). Os entrevistados citam bastante sua experiência e conhecimento de mercado como fonte de informação, ou seja, boa parte do conhecimento parece ser adquirida de maneira informal. Não foram encontradas particularidades das cidades nesta categoria.

#### 4.1.2.5 Disponibilidade de informações

Em relação à disponibilidade das informações, não há consenso entre as três cidades analisadas. De modo geral, os estabelecimentos relatam que gostariam que fossem disponibilizados mais dados.

Em Caxias do Sul, o estabelecimento AA afirma que não costuma obter informações sobre alimentação e raça do animal (só se solicitarem ao fornecedor). Acredita que seria interessante esse tipo de informação na etiqueta da carne sempre. Já o estabelecimento AC explicou que não recebe informações sobre os produtos no que diz respeito às características do animal, origem e tipo de alimentação. Entretanto, não considera isso um problema, pois diz não necessitar de informações por estar no ramo há mais de 30 anos. Na mesma direção, o estabelecimento AD afirma que informações sobre raça e alimentação não são tão importantes, o aspecto visual da carne é o que mais conta.

Em Porto Alegre, o varejista F afirmou que o mercado da carne ovina carece de informações mais claras. Nota também que, devido ao crescimento do consumo

de ovinos, também está havendo um aumento da quantidade de informações disponíveis. Alguns estabelecimentos julgam que a informação da raça não é importante, enquanto outros gostariam que ela fosse disponibilizada na embalagem.

A percepção do entrevistado do estabelecimento E é que “tudo está online”, inclusive com fotos dos animais, dados de carregamento, fichas de abate, pós abate, peso, gordura e entrega. Apesar disso, grande parte das informações que detém recebe do frigorífico, mas intenciona obter essas informações direto do produtor em curto prazo. O entrevistado vai além e sinaliza um projeto de longo prazo de implantar um sistema de rastreabilidade usando QR Code. Ele gostaria de aumentar a confiabilidade das informações, pois considera as que recebe insuficientes. Gostaria de ter maior confiabilidade sobre a alimentação dos animais, pois isso influencia no gosto da carne.

A idade exata do animal ao ser abatido também foi um ponto citado, e a origem, tratamento, vacinação, alimentação, região de onde vem também seriam aspectos interessantes de se conhecer com mais clareza, até para poder repassar ao consumidor final. Para os restaurantes K e M, a informação de raça não é tão relevante. O gestor do segundo menciona que “depois que você matou o bicho, não tem você dizer que é ‘daquela raça’ ou ‘daquela’. Só se for um conhecedor muito profundo”. Ele ainda destacou que as informações necessárias dependem do que o estabelecimento vende e de como ele se propõe a vender, de modo que o que é bom para eles pode não ser bom para outros restaurantes.

O entrevistado do estabelecimento B comenta muito sobre uma viagem feita por ele junto com outros representantes do setor de ovinos (inclusive com o frigorífico Coqueiro) em 2013 para a Escócia. Nesta, muitas informações importantes foram adquiridas e surgiram ideias de desenvolvimentos para melhorar o setor ovino gaúcho.

Em Santa Maria, como as empresas fornecedoras são da cidade, o relacionamento é próximo e as informações necessárias são diretamente fornecidas pelos proprietários. Há falta de informação sobre o produto para os comerciantes, seria melhor se houvesse indicação de raça na embalagem e se atributos e formas de preparo do produto fossem divulgados para o consumidor final. O varejista Q reclama que os fornecedores só fornecem a carne, não explicam nada, sendo um ponto que deveria ser melhorado para o aprimoramento da cadeia da carne ovina. O estabelecimento N, que é fornecedor, afirma receber informações direto de

produtores, principalmente através de aplicativos no celular (WhatsApp). O proprietário relata que materiais de foto e vídeo o auxiliam muito na compra dos animais, sendo que eles somente vão até o produtor se percebem que o animal está dentro dos padrões exigidos. Ademais, os estabelecimentos N e P, como principais fornecedores de carne da região de Santa Maria, fazem um acompanhamento direto com seus clientes no quesito informações. O último elaborou há alguns anos materiais de divulgação com os cortes e sugestões de preparo da carne ovina, principalmente para a difusão de conhecimento na cidade. Hoje em dia, entretanto, o estabelecimento não realiza mais esse tipo de ação.

#### 4.1.2.6 Confiança nas informações

De modo geral, os entrevistados demonstraram confiar bastante nas informações que recebem. Relatam um bom relacionamento com os fornecedores, no qual há uma relação de confiança estabelecida.

Em Caxias, pode-se apontar que o estabelecimento AA cita questões legais e sanitárias como um ponto positivo neste sentido. Os estabelecimentos demonstraram que estão contentes com as informações recebidas e confiam em sua origem. Além disso, destaca-se a grande confiança que os estabelecimentos possuem na relação com o Frigorífico Pasquali.

Em Porto Alegre, os estabelecimentos, apesar de alegarem confiar nas informações, foram mais críticos. Costumam conferir a compra quando recebem. O gestor do estabelecimento K explicou que o Programa Alimentos Seguros (PAS) traz uma série de diretrizes de qualidade que auxiliam na realização de controle interno de aferição da qualidade, desde o recebimento da mercadoria, até os cuidados do assador com o produto e o contato final do garçom, tanto com o produto final quanto com o cliente. O varejista F afirmou confiar no Frigorífico Coqueiro, pois faz serviço de campo com os clientes, ou seja, leva os clientes até as fazendas para conhecerem todo o processo de produção.

O restaurante L demonstra não estar muito satisfeito, citando que confia porque não tem opção, o que decorre de um grande problema para encontrar

fornecedores. Apesar de confiar no seu fornecedor, não gosta de depender de apenas um estabelecimento, tendo feito esforços para integrar mais a cadeia. Já o estabelecimento B destaca que no mercado acontecem muitas vendas com fornecimento de informações erradas - por exemplo, venda de ovelha dizendo que é cordeiro. Se o açougueiro não tem conhecimento sobre o produto, acaba sendo enganado. Entretanto, o varejista confia nas informações fornecidas por seu único fornecedor, o Frigorífico Coqueiro, com quem já trabalha há cerca de 20 anos.

Em Santa Maria, prevalece a confiança no fornecedor e na embalagem dos produtos. A relação de confiança na cidade é garantida pela proximidade dos fornecedores, sendo que muitos estabelecimentos apresentam relacionamento de amizade com seus fornecedores. Por serem da mesma cidade, a facilidade de contato favorece o relacionamento. No estabelecimento U, por exemplo, o responsável pela compra já trabalha com o fornecedor há anos, desde seu trabalho em um estabelecimento anterior, o que aumenta sua confiança no mesmo. O estabelecimento R comenta que somente se o fornecedor adulterar as informações da embalagem poderia haver diferença entre o prometido e o entregue, o que considera bastante improvável. Por fim, destaca-se que o estabelecimento S não está satisfeito com a dependência de um único fornecedor, muito embora exista uma relação de amizade e confiança para com ele.

#### 4.1.2.7 Determinantes de compra

Um ponto em comum e bastante citado nas três cidades é de que a qualidade do produto é um grande determinante da compra, normalmente sendo relacionada com acabamento de gordura, tamanho e peso. O preço exerce menor influência, sendo subordinado à busca por qualidade, desde que esteja numa faixa de valor considerada razoável. A exceção foram três estabelecimentos em Santa Maria, que consideram o preço o fator mais importante.

Em Caxias do Sul, os entrevistados indicaram qualidade, acabamento da carcaça (“carcaça cheia, que dá rendimento”, pouca perda), tamanho (foram mencionados os seguintes tamanhos: 17 a 22 kg; 16 a 20 kg; até 14/15 kg; de 15 a

20 kg; de 18 a 22 kg), acabamento de gordura (média), procedência, padrão dos cortes, conciliar preço e qualidade, higiene do produto e do fornecedor, pontualidade da entrega. O varejo X indicou que não aceita carnes embaladas e resfriadas e que prefere não comprar cordeiros de confinamento, em virtude de que, geralmente, a carne não fica com a qualidade esperada pelos clientes. O estabelecimento AD apontou que se a paleta for muito grande o consumidor avalia como originada de um animal mais velho.

Em Porto Alegre, os atributos determinantes da compra citados foram qualidade, quantidade de gordura (a maioria indicando preferir uma camada não muito grande de gordura e gordura uniforme), tamanho, peso (respostas variando entre 12 a 18 kg no máximo, por exemplo), boa conservação, alimentação do animal (pois influencia muito no sabor da carne), produto padronizado, bem abatido e bem transportado. A resposta diferente do padrão foi dada pelo estabelecimento H, cujo principal atributo é ofertar charque gaúcho (segundo o entrevistado, o fornecedor atual é o único frigorífico que ainda faz charque no Rio Grande do Sul). Foi possível perceber um padrão entre os restaurantes, que elencaram dentre os atributos determinantes da compra um limite de peso, em razão de padronização do produto oferecido e do tempo de preparo. Por exemplo, o restaurante K respondeu que o principal critério de compra é a qualidade do produto, com uma restrição de tamanho de 1,2 kg nas paletas em razão do tempo de preparo, seguido do preço, que fica em segundo plano.

Em Santa Maria, os entrevistados indicaram qualidade, padronização, oferta regular, estabilidade nos preços. Três estabelecimentos em Santa Maria representam exceção à regra da qualidade ser um requisito anterior ao preço, dos quais o estabelecimento Q considera o preço um determinante; o estabelecimento V tem no preço seu único determinante, visto que o processo de compra é feito através de pregões; e o estabelecimento R afirmou que o preço está no mesmo nível de importância que a qualidade.

#### 4.1.2.8 Atributos importantes

O preço é um atributo também considerado importante nas três cidades, apesar de não ser determinante. O restaurante K afirmou que o custo é um item trabalhado com o fornecedor, pois o produto precisa ficar dentro de um limite médio. Uma questão a ressaltar é que a maioria dos entrevistados declarou que a raça não aparece como um atributo importante na compra, com algumas exceções mencionadas a seguir.

Em Caxias do Sul, são atributos valorizados o tamanho da peça/carcaça (preferência por pequenas), acabamento de gordura, sendo que a preferência por camada pequena ou com mais gordura foram citadas, carcaças com preenchimento de carne e bem higienizadas. Um dos entrevistados disse que o produto não pode ser de confinamento, pois a alimentação deixa o gosto muito forte. Também foi mencionada a preferência por animais machos, por terem melhor rendimento. A origem (indicando também tempo que o animal ficou em pasto e na cocheira) e a raça do animal (tentam comprar da raça Ile de France por ter mais carne) foram citadas pelo estabelecimento AE.

Em Porto Alegre, foram indicados como atributos importantes o preço, a idade, o tamanho/peso e a gordura (camada não muito grande e uniforme), temperatura adequada (entre 0 e 2 graus), resfriado em câmara fria por tempo adequado, origem do produto e existir oferta contínua. Quatro varejistas consideram que a raça do animal é um atributo importante (preferência por raças que produzem mais carne, ao invés de lã). O estabelecimento C relatou que não gosta de animal confinado, pois, apesar de proporcionar uma carne mais macia, tem um sabor diferente. Ao mesmo tempo, comentou que os clientes valorizam muito a maciez da carne.

Em Santa Maria, os entrevistados citaram o preço, a gordura, data de validade, dentição (dente de leite). Dois estabelecimentos consideram a raça um atributo importante. O estabelecimento Q considera uma falha não ter indicação de raça na carne ovina. Explica que percebe a diferença entre as raças observando os cortes (ossos de tamanhos diferentes entre carrés, por exemplo), mas não há indicação disso na embalagem. O estabelecimento P explicou que procuram manter uma mesma linha de sabor, então escolhem cordeiros cruzados entre uma raça

laneira e raça carniceira. Os demais relataram que a raça não é um atributo importante.

#### **4.1.3 Procura de fornecedores, solicitação de propostas e seleção de fornecedor**

O fornecimento de carne ovina se concentra, em grande parte, em alguns produtores e frigoríficos. Em duas das três cidades analisadas é possível notar a baixa disponibilidade de fornecedores da região. Os estabelecimentos de Caxias do Sul e Santa Maria tendem a comprar carne ovina de apenas um fornecedor, enquanto os de Porto Alegre mantêm dois ou mais fornecedores ativos. Mais da metade dos restaurantes entrevistados possui apenas um fornecedor, enquanto a maior parte dos varejistas mantém dois ou mais. Apenas um fornecedor citado possui clientes em duas regiões distintas (Porto Alegre e Santa Maria).

Em Caxias do Sul, percebe-se uma grande dependência de poucos fornecedores - o principal é o frigorífico Pasquali, que abastece grande parte dos varejistas e restaurantes da cidade. Ele oferece carne resfriada considerada de muita qualidade pelos entrevistados, gozando de grande credibilidade junto aos clientes finais também. Entretanto, vale ressaltar que “é o Pasquali ou o Pasquali” (varejo X), não existindo muitos fornecedores disponíveis - o varejo AB relata que já buscou outras opções, porém faltavam qualidade e padronização na carne. Um dos entrevistados indicou que o Pasquali está pensando em fechar o estabelecimento devido ao excesso de exigências da legislação; com isso “não vai mais ter carne ovina de qualidade em Caxias” (varejo Z). Deste modo, o possível fechamento deste fornecedor representa um risco para seus clientes, que não conhecem outro estabelecimento que oferta produtos ovinos similares. Alguns entrevistados de Caxias do Sul compram ou já compraram carne ovina de outros distribuidores, sendo os principais ofertantes da região de Flores da Cunha (que, por sua vez, compra do frigorífico Poca) e Farroupilha (Razzera, Bristot).

Em Porto Alegre, os estabelecimentos geralmente não possuem contato direto com o produtor, comprando de um distribuidor fixo; quando este distribuidor

não possui oferta suficiente, recorrem a outros. Alguns estabelecimentos relatam ter mais de um fornecedor por questões de segurança (ou seja, se algum estiver com produtos em falta, podem recorrer aos outros). Existem alguns estabelecimentos que possuem apenas um fornecedor. Neste sentido, o destaque é para o estabelecimento B, que trabalha exclusivamente com o Frigorífico Coqueiro, também produtor e localizado na região de São Lourenço do Sul. O motivo para ter apenas este fornecedor é a qualidade única do produto que ele oferta. O varejista F, que também compra deste frigorífico, possui a mesma opinião sobre a qualidade do produto. Outro distribuidor popular entre os varejistas e restaurantes é a AR, de Canoas, que trabalha com carnes uruguaias e chilenas. Também foram citados os fornecedores Origem Carnes, Frigorífico Tradição, Cordeiro do Pampa, Carneiro Sul, Comesul, Estância e Chibito Especialidades Ovinas.

Em Santa Maria também há dependência de poucos fornecedores. Dois dos estabelecimentos entrevistados produzem e vendem carne (estabelecimentos N e P), sendo seus principais fornecedores criadores de ovinos tanto da região de Santa Maria como da fronteira - só são comprados animais de fora do país em caso de extrema necessidade. A maioria dos varejistas e restaurantes consultados compra de um desses estabelecimentos, o que propicia um abastecimento regular, rápido e proximidade com os proprietários. Alguns, porém, possuem outros fornecedores: o estabelecimento R compra do Piazzito e do Bristot; o estabelecimento Q compra de outro varejo, além do estabelecimento N; e na última licitação do estabelecimento V, o ganhador foi o Nova Estância.

#### **4.1.4 Revisão de desempenho**

Esta etapa refere-se às opiniões que os clientes emitem depois de consumir o produto. Neste sentido, esta seção descreve as principais avaliações que os clientes dos estabelecimentos entrevistados fazem sobre os produtos ovinos e as ações que os estabelecimentos realizam a partir dessas avaliações. Investiga-se como é o relacionamento dos estabelecimentos com seus fornecedores para a melhoria de

processos e produtos. Também foram verificadas as dificuldades que os estabelecimentos enfrentam no processo de compra como um todo.

#### 4.1.4.1 Avaliação dos clientes pós-compra

De forma geral, poucos clientes fazem uma avaliação da carne ovina pós-compra. Quando os relatos são positivos, não foram mencionados pontos marcantes nas avaliações, mostrando apenas satisfação geral com o produto. Alguns clientes fazem avaliações negativas do produto após o consumo, mas todos os casos apresentam-se como reclamações pontuais e específicas.

Em Caxias do Sul, há poucas avaliações negativas, os clientes geralmente estão satisfeitos. A grande maioria dos comentários é relacionada ao gosto da carne, principalmente de animais criados em confinamento. O varejista Z comenta que atualmente trabalham somente com cordeiro, o que provocou redução nas avaliações negativas em relação ao gosto da carne.

Na cidade de Porto Alegre, de uma forma geral os clientes mostram-se satisfeitos com a carne ovina ofertada. As avaliações negativas são poucas. O varejista F comenta que o antigo fornecedor às vezes entregava ovelha e não cordeiro, o que provocava reclamações em relação à gordura da carne. Alguns estabelecimentos fazem aos clientes questionamentos sobre a carne consumida, principalmente em relação a produtos novos, avaliando sua opinião. O estabelecimento K também acompanha retornos das mídias sociais da empresa. Entretanto, nenhum estabelecimento comentou sobre avaliações positivas ou negativas sobre seus produtos.

Em Santa Maria, os clientes mostram-se, de uma forma geral, satisfeitos com a carne ovina comprada/consumida. Os varejistas N, O e P possuem contato direto com os clientes, sempre questionando sobre a carne comprada anteriormente e verificando a opinião dos seus clientes. O varejista N relata que são raras as avaliações negativas e, quando ocorrem, procuram investigar o que aconteceu de fato. O varejista O busca uma maior avaliação dos seus clientes principalmente com os cortes ovinos menos consumidos no seu estabelecimento, como a picanha e o

carré. O estabelecimento Q, que tem seis meses de atividade, obteve somente uma avaliação negativa relacionada ao gosto do produto.

#### 4.1.4.2 Ações da empresa a partir das avaliações

Quando os estabelecimentos recebem uma avaliação negativa sobre a carne ovina, geralmente repassam a informação diretamente para o fornecedor. Os fornecedores geralmente investigam a questão e repassam informações aos estabelecimentos sobre o que pode ter acontecido.

Em Caxias do Sul, o varejista Y relata um problema que tiveram com o gosto da carne. Eles repassaram essa informação ao seu fornecedor, o qual informou que o problema havia ocorrido pelo animal ser criado em confinamento. Após isso, o varejista começou a explicar antecipadamente aos seus clientes que os animais de determinadas épocas podiam ter esse tipo de criação, o que eliminou reclamações posteriores sobre o gosto da carne ovina. O varejista AD relata um fato isolado, onde repassou ao seu fornecedor reclamações quanto ao gosto da carne. O fornecedor associou o problema ao abate do animal.

Em Porto Alegre, a grande maioria dos estabelecimentos reporta os problemas diretamente aos seus fornecedores, sendo possível verificar algumas ações pontuais em relação às avaliações recebidas. O restaurante K relata que primeiramente verifica se o problema é interno ou com o fornecedor. Ele fala sobre alguns problemas que tiveram com paletas gaúchas no passado, reportando o ocorrido ao seu antigo fornecedor, mas o mesmo não se disponibilizou a verificar a origem do problema. Diante desses problemas com os produtos gaúchos, decidiu trocar de fornecedor, adquirindo produtos importados. O restaurante L relata que, pela falta de integração da cadeia, não consegue reportar problemas existentes, pois não tem a rastreabilidade dos produtos para identificar a sua origem. O varejista C relata que já trocaram de fornecedores devido a avaliações relacionadas ao peso e acabamento da carne. O varejista E conversa diretamente com o seu cliente quando há avaliações negativas, buscando identificar se o problema foi durante o preparo da

carne. Quando os problemas não são causados pelo modo de preparo, busca o lote da carne e reporta o problema diretamente ao fornecedor.

Em Santa Maria, quando há algum problema, principalmente em relação ao gosto ou a características do produto, os estabelecimentos falam diretamente com os fornecedores. O varejista O relata que os problemas são repassados ao fornecedor, entretanto as respostas geralmente são “pró-forme”, como “temos um padrão de qualidade”. O varejista P relata ter como princípio correção de 100% das reclamações. O varejista N busca contato direto com seus clientes sobre possíveis problemas para que possam retratar o fato ocorrido.

#### 4.1.4.3 Relacionamento com fornecedores para melhoria de processos e produtos

Em relação ao relacionamento com os fornecedores para a melhoria de processos e produtos, não se pode identificar nenhuma ação. As três cidades apresentam comportamentos distintos em relação ao relacionamento com os fornecedores.

Em Caxias do Sul, de modo geral, os estabelecimentos possuem um bom relacionamento com os fornecedores, especialmente o Pasquali, e o elogiam bastante devido à padronização dos produtos, qualidade e continuidade de fornecimento. Entretanto, não há ações específicas além do contato direto e do bom relacionamento.

Em Porto Alegre, alguns estabelecimentos têm um relacionamento simples de compra e venda e não chegam a desenvolver melhorias de processo em conjunto. Nesses casos, quando o produto não vem conforme o esperado, fazem a devolução ou param de trabalhar com determinado fornecedor. Em outros casos (menos frequentes), há um envolvimento com os fornecedores buscando uma maior integração e desenvolvimento da cadeia. Como no caso do estabelecimento D, que relata um relacionamento próximo com o fornecedor, que o convida para conhecer os frigoríficos e processos. O Frigorífico Coqueiro também é mencionado por dois de seus clientes pela proximidade de relacionamento, pois convida clientes para visitar a criação e o abate de animais.

Destaca-se ainda que o Frigorífico Coqueiro passou a produzir e ofertar carne ovina pela demanda do estabelecimento B. O entrevistado destaca que conseguiu promover o desenvolvimento de ovinos pelo fornecedor porque compra uma grande quantidade de bovinos, ou seja, tinha poder de barganha para solicitar que o Coqueiro passasse a ofertar ovinos na quantidade e qualidade que eles desejavam: “Tu quer filé [fornecer carne bovina]? Tu tem que pegar o pescoço. O que é o pescoço? É o cordeiro. E aí ele [o fornecedor] foi obrigado, em virtude do volume de venda que a gente tem de bovino, a pegar uma dor de cabeça, que é o cordeiro. O cordeiro não é tão fácil, são 12 meses, e, dos 12 meses, tem meses em que tu não consegue [produção]. Aí: ‘ó, tu vai ter que me arrumar um plantel maior, no qual, quando o fornecedor não tiver, tu vai ter que ter. São essas condições, é pegar ou largar.’ E foi onde ele pegou”.

Em Santa Maria, há um relacionamento próximo entre fornecedores e compradores, devido à proximidade física das empresas. Os varejistas P e N fornecem carne ovina para grande parte dos estabelecimentos analisados e o fato de estarem localizados na cidade de Santa Maria facilita o estreitamento de sua relação com clientes da cidade. Muitos estabelecimentos reportam uma relação de amizade com os fornecedores, o que também facilita o contato. No entanto, não há ações específicas para melhoria dos produtos, somente um bom relacionamento e trocas constantes de ideias e informações. Os estabelecimentos P e N estão constantemente buscando avaliações dos seus compradores e visam sempre a melhoria, padronização dos produtos e fornecimento contínuo. Mesmo em épocas de pouca produção de ovinos, os varejistas se programam antecipadamente para evitar falhas ou escassez no fornecimento. O varejista O busca sempre conversar com os seus fornecedores, principalmente quando há problemas, para o aprimoramento e melhoria dos produtos entregues.

#### 4.1.4.4 Dificuldades

Grande parte dos estabelecimentos pesquisados enfrenta ou já enfrentou dificuldades no processo de compra de carne ovina. Os principais pontos levantados

estão relacionados ao fornecimento do produto de acordo com critérios de padronização, qualidade e quantidade. A falta de padrão, em especial, gera insegurança para o cliente e para o estabelecimento, visto que é possível receber ovelha ao invés de cordeiro (como já aconteceu com alguns estabelecimentos).

Em Caxias do Sul, de modo geral, a compra de carne ovina não é difícil, especialmente devido ao frigorífico Pasquali. Boa parte dos entrevistados cita problemas com fornecedores anteriores, mas esclarece que atualmente está satisfeito. Dentre as principais dificuldades mencionadas estão a escassez de fornecedores, o preço alto, a falta de padrão de qualidade e quantidade suficiente. A qualidade do produto varia, de modo que no período da safra encontram-se produtos de maior qualidade, enquanto que na entressafra é mais difícil que o padrão seja mantido. Outra dificuldade mencionada é falta de possibilidade de seleção do produto que irão comprar, pois a carne geralmente já vem escolhida.

Em Porto Alegre, as opiniões dos entrevistados se dividem: alguns consideram fácil comprar carne ovina, outros difícil ou que já foi pior. As principais dificuldades enfrentadas são a falta de padronização nos cortes, que é sentida principalmente pelos restaurantes, e a ausência de regularidade na oferta de ovinos. Outros pontos trazidos são preço, qualidade e a falta de fornecedores de produtos ovinos processados. Uma nova lei do Ministério da Agricultura que restringe horários e dias de funcionamento dos frigoríficos foi citada como um empecilho para o desenvolvimento de algumas atividades, principalmente as que dependem do abate, que não pode mais ocorrer diariamente. Outra dificuldade é relacionada à compra de carcaças inteiras, pois nem sempre se consegue vender as partes “menos preferidas” do animal - muitos comentam que existem estabelecimentos que jogam essas partes fora (pela falta de demanda), já outros têm que fazer algum tipo de oferta para conseguir vender o produto.

Em Santa Maria, parte dos estabelecimentos entrevistados considera fácil comprar carne ovina. A principal dificuldade dos estabelecimentos que produzem e vendem carne ovina (estabelecimentos N e P) é em relação ao abate dos animais. Ambos relatam que este é o elo mais fraco da cadeia da carne ovina. Um dos casos (estabelecimento P) cria os animais na região, mas o abate ocorre na fronteira, o que dificulta muito a logística. Ademais, relatam como dificuldade a pouca oferta de carne ovina e do animal vivo, prejudicando o crescimento e difusão da cadeia.

Os restaurantes de Santa Maria relatam que havia uma dificuldade de fornecimento regular e produto padronizado. Entretanto, os dois fornecedores da cidade conseguiram suprir essa falha e os estabelecimentos não possuem mais queixa de fornecimento descontínuo. Um restaurante acredita ser uma desvantagem ter poucos fornecedores na cidade, o que faz com eles fiquem dependentes desses fornecedores e do preço cobrado por eles. Outro acredita que a maior dificuldade está no fornecimento da carne, sendo que um dos seus fornecedores também comercializa o produto para o consumidor final, sendo ao mesmo tempo seu fornecedor e concorrente. No estabelecimento V, uma particularidade é encontrar um produto ovino adequado ao tamanho da cozinha e dos fornos utilizados e ao número de pessoas que são servidas, o que faz com que preparar carne ovina seja considerado difícil.

## **4.2 A CARNE OVINA EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS CARNES**

Neste bloco objetivou-se identificar as diferenças e comparar a carne ovina com os outros tipos de carne, destacando-se suas vantagens e desvantagens.

### **4.2.1 Diferenças entre a carne ovina e as demais carnes**

Emergiu como um ponto em comum entre grande parte dos entrevistados nas três cidades a questão de que a carne ovina é vista como um complemento no mercado, cujo volume de vendas é menor em comparação às demais carnes. Trata-se de um produto eventual, e não um prato principal, que não é consumido por todos. Apesar de ter potencial para crescer, existe o consenso de que o mercado nunca chegará ao mesmo patamar de venda da carne bovina. Por outro lado, um dos entrevistados em Porto Alegre, ao comparar ovinos com suínos, disse acreditar em mais crescimento no mercado ovino, a ponto de ultrapassar a venda de carne suína.

Em Caxias do Sul, houve apenas uma particularidade: o estabelecimento AC comentou que os clientes comparam equivocadamente o preço de ovinos com o preço de bovinos.

Em Porto Alegre, há relatos de que existe uma maior estruturação da cadeia bovina (por exemplo, frigoríficos têm parcerias com os produtores para fornecer insumos e a venda já é pré-definida), enquanto que os produtores de ovinos ficam à mercê do mercado. Uma sugestão de um dos estabelecimentos é manter uma associação de ovinos que faça mais marketing, nos mesmos moldes do que ocorre com a carne bovina Angus, por exemplo. Um dos restaurantes entrevistados também comentou que a carne ovina não possui rastreabilidade, enquanto que a bovina já possui, e que no futuro este tipo de sistema de informação pode ser importante.

Em Santa Maria, os entrevistados relataram que a carne ovina, seus cortes e preparos ainda são pouco difundidos e conhecidos pelos consumidores de forma geral, principalmente quando comparado à carne bovina. Ainda se tem uma ideia distorcida em relação ao gosto da carne ovina, o que dificulta sua maior aceitação. Um dos varejistas comentou que a cadeia de ovinos não tem o mesmo nível de profissionalização que a da carne bovina, em razão da pouca especificação da raça. O entrevistado viu o rótulo da raça Corriedale com o selo da associação gaúcha em poucas situações.

#### **4.2.2 Vantagens da carne ovina em relação às outras carnes**

De uma forma geral, foi relatado pelos estabelecimentos nas três cidades que uma vantagem dos ovinos é propiciar um produto diferente para atender a demanda dos clientes. Também emergiu comumente, especialmente dentre os restaurantes, o sabor distinto como uma vantagem, inclusive classificando este tipo de carne como “exótica”.

Em Caxias do Sul também ressaltaram que é um produto leve e saboroso, mais magro que a carne bovina e suína; que é mais fácil de fazer os cortes do

cordeiro, porque o animal é menor que o gado; e que os cortes têm uma boa apresentação.

Em Porto Alegre, uma das vantagens percebidas é ser um nicho de mercado, o varejista E indicou a possibilidade de vender fora do estado do RS, onde as pessoas estão mais dispostas a pagar por qualidade. Também foram relatados atributos de sabor e “leveza” (ao comer), assim como a qualidade nutricional (mais saudável que carne bovina). O varejista H, que vende charque de ovinos, explicou que a vantagem que percebe é ser uma opção de carne que se adequa à sua crença religiosa, já que não consome nem vende carne suína.

Em Santa Maria foram relatadas como vantagens o sabor diferenciado, as propriedades nutricionais e a pequena variação nos preços durante o ano. Para o estabelecimento O, não há perdas, pois a carne vem congelada e o pedido é feito somente quando sai do estoque. O restaurante S comentou que o prato com carne ovina é um dos mais elogiados que possui.

#### **4.2.3 Desvantagens da carne ovina em relação às outras carnes**

Houve uma grande variação nas respostas daquilo que é entendido como desvantagem pelos entrevistados. Entretanto, é possível apontar como um ponto em comum entre as três cidades a questão de que ovinos são mais caros, o que limita muito o consumo, ressaltando que esta não foi uma afirmação da maioria dos estabelecimentos. Também apareceu em comum a compreensão de que os ovinos apresentam a desvantagem de ter um volume de vendas menor do que outras carnes em razão do seu sabor (apesar de o sabor típico também ter sido citado anteriormente como uma vantagem por outros entrevistados).

Em Caxias do Sul, indicou-se como desvantagem o fato de que a carne ovina não é uma carne de consumo diário. Também foi destacada a existência de certa desconfiança e menor aceitação do consumidor. Alguns consumidores tiveram experiências em que não gostaram do sabor do produto em razão da compra em outros locais que vendem produtos ruins como sendo de qualidade. Por causa desse tipo de experiência, muitos (principalmente mulheres) consideram que a carne

possui um gosto “forte”, embora haja casos em que as pessoas nunca experimentaram a carne. Também foi comentado que a carcaça ovina possui muita perda e que, ao contrário de outras carnes, não há opções (exceto em situações muito pontuais) de cortes resfriados para compra, pois os cortes vêm sempre congelados.

Em Porto Alegre, os entrevistados percebem como desvantagem haver menor demanda em comparação a outras carnes, pois a carne ovina não é aceita/consumida por todos. O varejo B explicou que quem já experimentou uma carne de capão e não gostou, por exemplo, não come mais carne ovina, já que não entende que há diferença entre ovinos de diferentes idades. Este desconhecimento do consumidor em relação aos tipos de ovinos (cordeiro, capão, ovelha, etc.) é outra desvantagem dos ovinos em relação às demais carnes. Também foi apontado que o mercado é pequeno e menos lucrativo, com preferência por poucos cortes e que representam proporcionalmente pouco da carcaça do animal. Por exemplo, o pernil representa 50% da carcaça e não é um corte valorizado. Além disso, a carne ovina tem uma durabilidade/prazo de validade menor, somado à necessidade de maior cuidado em sua manipulação, sendo o preparo dos cortes bastante trabalhoso. Em relação ao preço, foi comentado pelo varejo B que, se quiser ter um produto com qualidade superior (por exemplo, com sêmen escocês), o preço fica muito elevado (pois o sêmen é muito caro) e não é possível repassar esse valor para o consumidor final. Outro comentário é sobre a rastreabilidade do produto: segundo o estabelecimento I, a carne bovina permite uma abordagem de vendas que enfatiza a qualidade do produto desde a origem. Na ovina, não existe clareza sobre essa origem.

Em Santa Maria, foi relatada a menor aceitação e consumo da carne ovina. Alguns estabelecimentos indicaram o preço mais elevado da carne ovina, mas não há um consenso. Outros aspectos referem-se ao mercado não ser muito desenvolvido, à pouca divulgação de atributos e formas de preparo do produto para o consumidor final, à sazonalidade do produtor, à dificuldade de comprar, à dificuldade no preparo da carne, aos poucos fornecedores e à pouca informação sobre a origem e a raça dos animais. Também comentaram que as cadeias de bovinos, suínos e aves são muito mais organizadas.

### 4.3 O MERCADO DE CARNE OVINA NO RS

Além de identificar como é o processo de compra da carne ovina dos estabelecimentos, esta pesquisa também procurou identificar a percepção dos entrevistados sobre o mercado da carne ovina gaúcha e regional. Assim, inicialmente foram indagadas algumas questões mais gerais, como se existem variações de preço ao longo do ano. Em seguida, investigaram-se questões mais direcionadas ao produto regional, primeiramente averiguando se os entrevistados possuíam conhecimento sobre a carne ovina regional e, em seguida, questionando sua opinião e interesse no produto.

#### 4.3.1 Variação de preço ao longo do ano

Em relação à variação do preço da carne ovina ao longo do ano, a grande maioria dos estabelecimentos relata que há poucas variações. São mencionados apenas ajustes mínimos, geralmente relacionados à inflação.

Em Caxias do Sul, há algumas opiniões contrárias em relação ao preço ao longo do ano. O estabelecimento AF relata que os preços são maiores da carne ovina durante os meses de novembro e dezembro. Já os estabelecimentos AG e AE percebem variações durante o inverno. O varejista AD percebe elevação nos preços durante os meses de setembro e outubro.

Em Porto Alegre, os entrevistados percebem uma variação mínima, não havendo relatos específicos de meses ou épocas do ano em que o preço tende a variar.

Em Santa Maria, não há grandes variações, apenas reajustes mínimos, com diferentes percepções em alguns casos específicos. O estabelecimento R percebe um aumento dos preços no final do ano. O varejista O percebe que “o cordeiro só sobe o preço”, sem baixar novamente.

#### **4.3.2 Conhecimentos sobre carne ovina regional**

Em relação ao conhecimento sobre a carne regional, há variações de repostas nas três cidades analisadas. Em Caxias do Sul e Porto Alegre, a maioria dos estabelecimentos não possui conhecimento de criadores regionais, ou apenas mencionam alguns amigos ou conhecidos, que nem sempre vendem para frigoríficos. Em Porto Alegre, alguns estabelecimentos citam carnes vindas com frequência da fronteira do estado. Entretanto, não há conhecimento sobre a carne da região.

Em Santa Maria, como os fornecedores geralmente são da cidade, os estabelecimentos trabalham e conhecem a carne da região. Entretanto, não é feita diferenciação entre carnes de outras regiões e as da região. Os estabelecimentos que produzem carne ovina (P e N) possuem animais da região e da fronteira e os estabelecimentos que recebem as carnes não chegam a receber essa especificação de origem.

#### **4.3.3 Opinião e interesse na carne ovina produzida na região**

Como os estabelecimentos não fazem distinção entre a carne produzida na região da sua cidade e a de fora, eles não apresentaram uma opinião formada sobre a carne ovina produzida na região. Entretanto, a grande maioria diz preferir a carne gaúcha às outras carnes e demonstra interesse em carnes regionais. Apesar da declarada preferência, percebe-se que, na verdade, o que mais importa é que o produto atenda aos requisitos de qualidade exigidos.

Em Caxias do Sul, a grande maioria trabalha apenas com fornecedores gaúchos, poucos mencionam que preferem o fornecimento de fora do estado, como de carne chilena e uruguaia, o que depende da disponibilidade do distribuidor. O maior interesse é na qualidade do produto, o fator regional não parece ser muito importante. Preferem a carne gaúcha pela priorizarem a carne fresca (a maioria não compra congelados), e não por ser gaúcha. O estabelecimento AF mostra interesse

em comprar carnes locais, da região, considerando-a “um atrativo” para o seu estabelecimento. Entretanto, acha difícil conseguir o volume necessário. O varejista AB relata que a decisão da origem das carnes depende mais dos frigoríficos do que do seu estabelecimento.

Em Porto Alegre, alguns preferem a carne gaúcha, enquanto outros tiveram experiências negativas, manifestando interesse na carne gaúcha e regional se ocorrer melhora na organização da cadeia. Teriam interesse em carne produzida mais próxima de Porto Alegre apenas se fosse de qualidade.

Em Santa Maria, todos os estabelecimentos preferem carne gaúcha e consomem carne da região. Dois casos relataram ter adquirido carne uruguaia, entretanto acharam ela de baixa qualidade se comparada com a da região. Ademais, há vantagens em se consumir carne de fornecedores da cidade devido à rapidez de entrega e proximidade em casos de problemas. Entretanto, o fato de existir uma preferência por fornecedores da cidade não significa que a carne seja produzida na região, pois, apesar de os varejistas N e P também comprarem animais da região de Santa Maria, devido à pouca oferta e à sazonalidade, eles compram principalmente animais oriundos da fronteira do estado. Não há uma diferenciação clara entre carne da região e de outras partes do estado, mas todos demonstram interesse em consumir.

#### **4.3.4 Aceitação da carne ovina gaúcha versus outras**

Foram encontradas opiniões variadas sobre a aceitação da carne gaúcha. De modo geral, não há resistência à carne gaúcha. Entretanto, também não foi percebido um “apelo regional”, sendo que as preferências por um produto advindo de uma localidade próxima são mais relacionadas à diminuição de custos de transporte e logística e à obtenção de um produto mais novo e fresco. Existe uma grande preferência ou curiosidade de consumidores pela carne advinda da Patagônia, reconhecida como carne diferenciada e de maior qualidade. Este produto é visto como “top de linha” e muito superior ao ovino gaúcho em alguns dos casos. Para alguns estabelecimentos, existiria uma preferência do gaúcho pela carne local.

Entretanto, predomina a ideia de que muitos consumidores não se interessam pela origem do produto, de modo que, comparando-se o atributo “local de produção” aos demais, ele parece ter uma importância menor para o consumidor.

Em Caxias do Sul, predomina a ideia de que não é dada muita importância por parte dos consumidores à origem da carne ovina, sendo o mais importante a qualidade do produto. Um dos estabelecimentos menciona que há mais interesse pela raça do que pelo local de origem.

Nos varejos de Caxias, a preferência dos clientes é pela carne gaúcha, não necessariamente por ser gaúcha, mas porque ela é fresca, enquanto carnes de outros países (como Uruguai e Chile) geralmente vêm congeladas e por isso possuem pouca aceitação. Alguns clientes pedem o cordeiro de fora, principalmente o da Patagônia: “Tudo que é novo, que o pessoal sai e come fora, o melhor é o ‘de lá’. O ‘daqui’ ninguém gosta”. (estabelecimento Y), sendo salientado o “glamour” do produto importado, e ao mesmo tempo sua desvantagem por ser congelado e mais caro. O estabelecimento AD destaca que já trabalhou com a paleta chilena, mas não a encontra mais. O público a comprava por ter 900 gramas, sendo uma “dose individual”. O varejista AA também relata que os consumidores possuem maior interesse nas raças dos animais do que no lugar de onde eles vêm.

Em Porto Alegre, a origem geralmente não é um fator relevante para os clientes, mas há casos em que é valorizada a carne gaúcha e outros em que é valorizada a carne do exterior, em especial a proveniente da Patagônia. O estabelecimento K compra apenas produtos chilenos, salientando que nunca teve problemas com os mesmos e os clientes relatam satisfação. No passado, tiveram problemas com paletas gaúchas e decidiu trocar de fornecedor. Outro restaurante (estabelecimento L) não percebe interesse dos clientes pela origem do produto.

Nos varejos porto-alegrenses, o produto gaúcho é bem aceito, mas o fato de ser gaúcho não parece fazer muita diferença, pois a maioria dos clientes parece não se importar ou não conhecer a origem do produto. Alguns estabelecimentos possuem a opinião de que os clientes pedem e preferem a carne gaúcha pela qualidade. Vários varejistas comentam que existem pedidos de clientes ou maior aceitação do produto da Patagônia, pela percepção de melhor sabor da carne desta procedência, por curiosidade, por ser uma carne “diferente” e também é citado o fato de ter menos gordura. Também são feitas menções a pedidos e preferência pela carne uruguaia, no segundo lugar depois da carne da Patagônia.

Em Santa Maria, geralmente não é feita diferenciação entre localidade de origem do produto. Principalmente pelos fornecedores serem da região, é difícil para os consumidores compararem a carne da região com outras. Em alguns casos, como no estabelecimento O, os clientes pedem carne uruguaia ou da Patagônia. Por outro lado, é mencionado pelo estabelecimento P que os gaúchos não abrem mão da carne ovina gaúcha.

#### **4.3.5 Pontos de venda na cidade**

Em todas as cidades foi relatado que a maioria dos açougues e casas de carne ofertam carne ovina. Além disso, foram citados alguns restaurantes e supermercados que trabalham com o produto. Em Caxias do Sul, dentre os nomes mencionados estão: Casa de Carnes Razzera, Empório das Carnes, IMEC, Zaffari, Casa da Ovelha, São José, restaurante Umayoo, restaurante Café de La Musique. Um dos entrevistados (Estabelecimento AA) destaca que não são todos os locais que oferecem carne de cordeiro, principalmente no que se refere a alguns cortes especiais.

Em Porto Alegre, o ponto de venda mais mencionado foi a Casa Moacir, seguida do Supermercado Zaffari e do Mercado Público. Foram mencionados os restaurantes Vineria, Vermelho Grill, Parrilla del Sur, Porto-Alegrense, Barranco e Na Brasa. Também foi mencionado o açougue Bela Vista e a Casa de Carnes Mania do Gaúcho (I e II).

Em Santa Maria, foi citado o Rancho dos Gaudérios, o mercado Bela Vista, os supermercados Carrefour e Big. Um dos entrevistados (Estabelecimento P) considera bastante difícil encontrar o produto em restaurantes.

#### 4.3.6 Produtos inovadores

Dentre os produtos ovinos inovadores/diferenciados mais citados estão a linguiça, o hambúrguer e o guisado. O patê parece ser o produto menos introduzido e com menos interessados, aparentemente ainda não foi identificado um mercado para o mesmo. Foram encontrados três tipos de estabelecimentos: os que já oferecem algum tipo de produto industrializado ou inovador; os que não ofertam esse tipo de produto, mas acreditam que haveria espaço; e os que não ofertam e não acham que seria interessante ofertar.

Caxias do Sul é a cidade em que foram encontrados menos estabelecimentos com produtos industrializados ou inovadores. As duas churrascarias entrevistadas acreditam que não existe espaço no estabelecimento para este tipo de produto. Dentre os varejos, a maioria não trabalha com esses produtos. Alguns já trabalharam, mas tiveram que parar de produzir embutidos e outros produtos diferenciados por novas exigências da vigilância. Alguns dos que não trabalham percebem que haveria espaço para produtos inovadores e industrializados, enquanto outros não possuem interesse nos mesmos, por acreditarem que não haveria demanda no seu estabelecimento. Dentre os produtos que disseram que poderiam consumir está o charque, enquanto que no repertório de produtos com os quais alguns estabelecimentos da cidade já trabalham estão o guisado, o hambúrguer e a linguiça. O produto mais inovador é ofertado pelo estabelecimento AA, que produz uma linguiça de cordeiro com hortelã. Dentre os produtos inovadores e industrializados conhecidos estão a linguiça, o charque e o hambúrguer. Foi mencionada uma padaria em Londres que vende produtos diferentes, como croquete, pastel ou guisado ovino, além de linguiça e hambúrguer, dentre outros, que eram preparados numa parrilla na hora e servidos enquanto os clientes conversavam em mesas.

Os principais entraves para os estabelecimentos de Caxias do Sul ofertarem produtos diferenciados referem-se às dificuldades para cumprir com as exigências sanitárias. A legislação é citada por mais de um entrevistado como uma barreira para que novos produtos sejam inseridos, já que muitos estabelecimentos não podem manipular os produtos, apesar de terem vontade de fazê-lo. A alternativa que alguns encontram é preparar alguns produtos na hora, como os temperados, o

hambúrguer e o guisado. Entretanto, muitos deixam de ofertar produtos como os embutidos (linguiças, patês e presuntos) devido a essa barreira. Como comenta o varejista AB, as leis da vigilância não permitem que eles processem carne no local, explicando: “claro, tem meios de tu se enquadrar neste tipo de processo, mas a gente sabe que tudo custa, tudo leva tempo, então a gente fica de certa forma amarrado à novas ideias”.

Em Porto Alegre, nenhum restaurante entrevistado trabalha com produtos diferentes dos cortes. O estabelecimento L disse que não possui interesse em trabalhar com os mesmos, enquanto que os outros dois estabelecimentos dizem que depende da demanda dos clientes. O entrevistado do estabelecimento K acredita que talvez houvesse espaço para uma linguiça de cordeiro, e que os produtos que menos teriam possibilidade no estabelecimento são a carne moída e de hambúrguer. O restaurante M já fez experiências com produtos industrializados, mas percebe que ainda não existe uma cultura de consumo de produtos ovinos industrializados no Rio Grande do Sul, predominando a cultura de simplesmente assar a carne.

Foram encontrados vários varejistas em Porto Alegre que trabalham com produtos diferenciados, principalmente linguiça, guisado, hambúrguer e carne moída. O estabelecimento H, que oferta charque ovino, indica que gostaria de ofertar outros produtos ovinos processados, como o presunto cru, a linguiça e outros alimentos geralmente feitos à base de porco, mas ainda não conseguiu fornecedores para isso. Dentre ideias do que poderia ser ofertado, foi citada também a copa, a ampliação da oferta dos miúdos de cordeiro e um patê com o fígado de ovinos.

Existem estabelecimentos de Porto Alegre que não possuem interesse em produtos inovadores e industrializados, por não perceberem demanda, não acharem que se encaixa na proposta do negócio, ou já terem experimentado e não ter dado certo. O estabelecimento G é resistente nesse quesito, mas indica que, se fosse para investir nesses produtos, o fundamental seria a divulgação: “tem que ter divulgação daí”. Já o entrevistado do varejo estabelecimento D indica que esses produtos novos, como linguiça e hambúrguer, são um atrativo para o cliente, pois é uma forma de introduzir a carne ovina para quem não come os cortes tradicionais. O estabelecimento B salienta que suas principais inovações de produto ocorrem nos tipos de corte ofertados, como o *stincto* e o carré francês. Como tinham dificuldade de vender a costela inteira, fizeram um corte diferente, que facilitou as vendas.

Possuem alguns produtos que já são temperados, mas o custo de tributação é maior por isso.

Em Santa Maria, o estabelecimento U trabalha com produtos processados, servindo e linguicinha *a la carte* à noite. Mesmo sendo o único restaurante entrevistado que serve esse tipo de produto, sabe-se que a cultura na região é de ter restaurantes que servem esse produto como opção de entrada no seu cardápio. Além disso, os pratos com cordeiro, como lasanha e risoto, do estabelecimento U também fogem do padrão de apenas ofertar cortes, e a entrevistada acredita que há espaço para outros produtos inovadores no restaurante, como patês e embutidos. O estabelecimento R já testou uma amostra linguiça de ovelha que levaram para eles testarem e provarem, mas não a inseriram no cardápio. No estabelecimento S, também já testaram hambúrguer e almôndega, mas acham que não se encaixa na proposta da casa, mas se mostram abertos a novas opções de produtos. Na nova reformulação do cardápio que será lançado neste ano apenas colocaram novos cortes o de ovinos e não produtos inovadores.

Dentre os varejos de Santa Maria, alguns compradores relatam a linguiça e o hambúrguer, e dizem ter espaço no estabelecimento para a incorporação de outros produtos inovadores. Ofertam somente o que os fornecedores apresentaram a eles para testes. Os estabelecimentos fornecedores, como o N, trabalham com produtos inovadores, como linguiça e hambúrguer, principalmente como solução para o uso total da carcaça do animal. Acreditam que agregam mais valor vendendo linguiça e hambúrguer do que guisado simplesmente. Relatam que, quando começaram a trabalhar com os produtos mais inovadores, tiveram que realizar trabalho de consultoria com os clientes, explicando como poderiam utilizar o produto em seus restaurantes. Em relação ao patê, já fizeram testes com o produto, mas ainda não identificaram seu mercado. O estabelecimento Q destaca que existe espaço e potencial muito grande para produtos inovadores feitos com carne ovina, em especial os curados, por estarem na moda.

Por fim, destaca-se na cidade de Santa Maria que o estabelecimento V disse que se interessaria pelo hambúrguer e linguiça, mas que falta divulgação. A entrevistada não tinha conhecimento desses produtos e acredita que seria preciso que fornecedores mostrassem esses produtos para eles, bem como outras opções de corte e preparo.

## 4.4 FECHAMENTO E PERSPECTIVAS

No fechamento das entrevistas, foi pedido aos entrevistados que indicassem suas percepções sobre o que está faltando para o desenvolvimento da cadeia da carne ovina, bem como quais são as perspectivas futuras e o potencial de mercado que percebem para o setor.

### 4.4.1 O que falta para a cadeia

As principais carências da cadeia produtiva que foram mencionadas podem ser divididas em três partes: (1) dificuldades com fornecedores, (2) falta de divulgação do produto e/ou informação ao consumidor e (3) questões governamentais.

Dentre as questões relativas aos fornecedores, as principais queixas são relacionadas aos frigoríficos. Destaca-se também que é necessária uma maior integração entre os elos da cadeia produtiva. Além disso, há poucos fornecedores no mercado, principalmente os especializados somente em ovinos. Dentre os fornecedores existentes, muitos têm dificuldade de manter uma oferta constante de produto o ano todo. Além disso, há dificuldade em manter o padrão de qualidade (em questões como tamanho das peças e quantidade de gordura), de modo que o produto apresenta grandes variações ao longo do ano. Assim sendo, existe uma necessidade de ampliar a oferta e a qualidade do produto. Também foram mencionados alguns problemas na operação dos fornecedores, como os cuidados com refrigeração (principalmente no transporte) e as formas de abate, que nem sempre atendem às exigências dos clientes, como o fato de encostar a carne na lã durante o processo, por exemplo.

No quesito sobre divulgação do produto e informação ao consumidor, os entrevistados ressaltaram a necessidade de “desmistificar” que a carne ovina possui um cheiro e/ou gosto forte, visto que existe significativa resistência de consumo devido a essa crença. A disponibilização de informações sobre raça e idade do

animal, dentre outros, poderia auxiliar na compreensão das características do produto, tornando o consumidor melhor informado sobre o produto. Também seria interessante divulgar outras formas de preparo além do churrasco, informar sobre os benefícios do consumo de carne ovina e opções de usos a diferentes cortes. Em relação às questões governamentais, foi citada a necessidade de políticas públicas de incentivo à ovinocultura e de combater a grande informalidade nos abates, que prejudica o desenvolvimento da cadeia e a percepção de valor pelos consumidores.

Alguns entrevistados de Caxias do Sul sugerem que a cadeia deve ser mais competitiva e ter maior produtividade, produzindo mais em uma área menor, consequentemente reduzindo custos. Dois entrevistados disseram que falta na cadeia a oferta de produtos derivados de carne ovina (patês, linguiças, embutidos) para dar destino às partes menos nobres do animal, de modo que a carcaça seja inteiramente utilizada. Um entrevistado falou sobre a importância de introduzir o produto em um grande supermercado da cidade, como, por exemplo, o Andrezza, que conta com 34 lojas. O entrevistado explicou que o gestor do supermercado não consegue comprar ovinos com frequência e que o produto seguidamente está em falta. Outra sugestão diz respeito à aproximação com o cliente no pós-venda, incumbido algum profissional capacitado de esclarecer as dificuldades que ocorrem com a carne e informar o que aconteceu em caso de problemas, ou seja, que esteja sempre próximo do cliente.

Em Porto Alegre, além dos problemas da cadeia citados anteriormente, outras dificuldades identificadas foram a perda de espaço de criação de ovinos para as plantações de soja, uma vez que a rentabilidade da soja em curto prazo é maior do que a da ovinocultura. Além disso, foi mencionado que existe uma falta de profissionalização de toda cadeia, desde o produtor, passando pelo frigorífico e incorporando os açougues. Essa pouca profissionalização refere-se a questões técnicas, mas também administrativas, como a capacidade de organizar o negócio de modo a gerar receitas maiores que as despesas. Por fim, também houve críticas à falta de preocupação com a qualidade do produto na cadeia como um todo.

Dentre as sugestões de melhoria, pode-se destacar a oferta de uma linha com mais opções de produtos de carne ovina processada. O entrevistado do estabelecimento H também vê a necessidade de um preço mais acessível para o produto, acreditando que a indústria não se interessa muito por produtos ovinos porque o preço da carne é muito elevado. O estabelecimento B indica que seria

interessante realizar um benchmarking com a Europa (cita a Escócia, em especial) e baixar os preços em toda a cadeia. Questões relativas ao marketing da carne ovina também foram mencionadas, salientando-se a necessidade de ações integradas em toda cadeia, sugerindo-se que isso parta de alguma associação de raça, nos moldes do que foi feito com a carne Angus.

Em Santa Maria, um entrevistado afirma que seria importante para a região ter um frigorífico gaúcho que vendesse para o Brasil todo, principalmente porque a carne do estado é de padrão de qualidade elevado, se comparado à carne de outras localidades. Entretanto, essa expansão dependeria de algumas mudanças específicas, como a melhor estruturação do abate dos animais e um fornecimento constante dos animais e das carnes. Para o varejo Q, o abate é o ponto mais complexo da cadeia, pois sua melhoria depende de uma legislação complicada, de muita burocracia e de um alto investimento. Por fim, a carne bovina é um forte concorrente, principalmente nos frigoríficos, onde a produtividade no abate é muito maior do que a da carne ovina, ou seja, a carcaça bovina é melhor aproveitada do que a carcaça ovina.

#### **4.4.2 Perspectivas futuras e potencial de mercado**

A maioria dos entrevistados considera que existem perspectivas positivas para o mercado de carne ovina, notando um aumento na demanda por parte de seus clientes, bem como na oferta de produto por parte de seus fornecedores. Entretanto, percebem que ainda há muito trabalho a ser feito para garantir que estas perspectivas positivas se concretizem. A grande maioria acredita que o mercado de carne ovina continuará crescendo, como vem acontecendo nos últimos anos. Entretanto, esse crescimento só será alcançado quando os problemas enfrentados pela cadeia, alguns abordados neste relatório, forem solucionados.

Em Caxias do Sul, somente o estabelecimento Y possui uma opinião diferente da ideia geral e considera as perspectivas para o mercado como estáveis, sem perspectiva de crescimento, nem de diminuição. O entrevistado avalia que o público mais jovem não consome muito o produto, mas em compensação os mais velhos

mantêm seu consumo estável. Dois entrevistados comentaram que uma dificuldade para crescimento do consumo é o alto preço da carne ovina se comparado com o da bovina. Os estabelecimentos AB e AD comentaram que, mesmo acreditando no crescimento do mercado, a carne ovina nunca substituirá a bovina, será sempre um complemento. O representante do estabelecimento X sugeriu que uma possibilidade para aumento do consumo é a maior oferta de novos produtos derivados de ovinos, como o charque, por exemplo. Já o estabelecimento AD não acredita que o crescimento da carne ovina se dê através dos congelados, uma vez que sua aceitação é baixa entre os clientes.

Na cidade de Porto Alegre, alguns entrevistados estão insatisfeitos com o preço da carne ovina e um deles ainda acrescenta problemas como falta de padrão e constância de oferta como importantes fatores para o entrave ao crescimento do consumo desta carne. Outros entrevistados comentaram que a oferta de novos produtos de ovinos (como hambúrgueres, miúdos, presuntos, copas, patês) poderia ser uma estratégia para introduzir a carne ovina para o público que habitualmente não come cortes tradicionais, aumentando e diversificando o consumo.

Os entrevistados dos estabelecimentos E e F comentaram sobre o aumento de consumo em outros estados, principalmente no Sudeste. Complementam que estes estados apresentam um bom potencial de mercado, principalmente por estarem dispostos a pagar mais que o mercado gaúcho, podendo tornar a ovinocultura mais atrativa. O entrevistado do restaurante M identifica uma tendência de aumento da exigência do consumidor por qualidade e por informações sobre o produto consumido. Já o entrevistado do estabelecimento D se mostrou bastante otimista e afirmou que a carne ovina tem potencial para superar a suína, notando também um aumento na aceitação da carne ovina congelada.

A opinião dos entrevistados de Santa Maria em geral converge com a dos demais em relação à possibilidade de crescimento do consumo de carne ovina no futuro. Apenas o estabelecimento O acredita que a demanda não irá aumentar enquanto o preço da carne não baixar. O entrevistado entende que, se houvesse uma maior oferta (pelo menos metade da oferta de gado), isso aumentaria a competitividade da cadeia, reduzindo o preço final do produto. A questão do preço também foi comentada pelo estabelecimento S, que alertou que não deve haver uma elitização da carne ovina, sendo necessário cuidar para que o produto não se torne muito caro. O estabelecimento P percebe boas perspectivas para o mercado, uma

vez que há vários agentes buscando melhorar a cadeia (como a câmara setorial, o SEBRAE e a Embrapa), no entanto ressalta que essas iniciativas ainda não possuem êxito. O entrevistado acredita que a venda para São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília é uma grande oportunidade a ser explorada.

Dentre os restaurantes de Santa Maria, o estabelecimento S comentou que a carne ovina é muito bem aceita, tanto que estão aumentando o número de pratos com o produto. O restaurante está aumentando as opções com carne ovina, que antes era de um prato e agora são dois, oferecendo um petisco e uma refeição. O entrevistado citou que é necessário desmistificar a ideia de que a carne ovina tem que ser muito bem passada. Dessa forma, a educação do consumidor sobre modos de preparo e características do produto pode ajudar na percepção de consumo da carne ovina. Outro restaurante, afirma que a carne de cordeiro é indispensável em qualquer restaurante que busque excelência, sendo um prato da alta gastronomia e com um público consumidor específico exigente.

Referente ao mercado de Santa Maria, o estabelecimento U afirmou que a cidade está “bem servida”, divergindo da opinião do entrevistado do estabelecimento R, que comentou que na maioria das vezes não há carne ovina no mercado. O estabelecimento N relata que a cidade apresenta um mercado saturado, com oferta da carne ovina em vários locais. Afirma, ainda, que esta grande oferta, aliada ao trabalho de divulgação de várias instituições, fez o consumo na cidade crescer nos últimos anos, porém acredita que não haja consumo diário. Visto que eles fornecem carne ovina para boa parte dos estabelecimentos da cidade, ele vê em outras cidades do RS maiores perspectivas de crescimento, sendo uma oportunidade de negócio. O proprietário do estabelecimento N relata que está fazendo um trabalho de expansão a novos mercados, em outras cidades. Dessa forma, pode-se perceber que o mercado de carne ovina apresenta certo crescimento e expansão, dependendo do trabalho das empresas do ramo e dos diferentes elos da cadeia a coordenação para uma maior estruturação e abertura de novos mercados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais estão divididas em dois itens: o primeiro destaca as considerações referentes à pesquisa e a segunda sugere oportunidades de estudos futuros sobre o tema tratado neste trabalho. Vale ressaltar que as informações a seguir são oriundas de percepções dos pesquisadores durante a análise dos dados e que as sugestões propostas devem ser analisadas e avaliadas a partir das possibilidades existentes e de sua viabilidade de implantação.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o mercado de carne ovina do Rio Grande do Sul sob a ótica de compradores organizacionais. A partir das entrevistas realizadas com os estabelecimentos, puderam-se verificar diferentes percepções sobre este mercado. Ao todo, foram entrevistados 32 estabelecimentos nas três cidades.

Percebe-se que, de acordo com os entrevistados, há “poucos bons fornecedores”, ou seja, falta no estado fornecedores qualificados de carne ovina. Como sugestão, o investimento na qualificação dos fornecedores gaúchos apresenta-se como uma necessidade básica do setor, que precisa ser desenvolvida. Alguns estabelecimentos relataram problemas com a carne ovina oriunda de fornecedores do estado, principalmente em relação à falta de constância e padronização. Estes problemas nem sempre são repassados ao longo da cadeia, ou então muitas vezes não são adotadas medidas corretivas para as situações encontradas. Diversos entrevistados consideram mais fácil trocar de fornecedor do que procurar um trabalho conjunto de desenvolvimento. Estas percepções estão de acordo com outros trabalhos, como por exemplo, SEBRAE (2017) e De Bortoli (2008) que apontam como problemas da cadeia produtiva a oferta sazonal, dispersa e fragmentada, com predominância de lotes sem homogeneidade em tamanho, peso e terminação do produto.

Assim, o ideal seria o estreitamento dos laços entre os fornecedores e seus clientes para que, quando foram percebidos problemas com a carne ovina, exista um *feedback* sobre o problema, mostrando-se o fornecedor disposto a propiciar informações, trocar o produto quando necessário e existindo um trabalho conjunto em sistemas de melhoria da qualidade, de modo que exista uma efetiva parceria entre os elos da cadeia. A situação percebida neste estudo ainda está muito distante

deste ideal. Esta notada falta de comunicação entre os elos da cadeia também foi apontada por De Bortoli (2008), que aponta ainda como problemas da cadeia a falta de informações, gerenciamento e profissionalização na atividade, comercialização informal, abate clandestino e oportunismo dos agentes nas negociações, pontos que também surgiram em maior ou menor intensidade no decorrer das entrevistas deste estudo.

Outro ponto de destaque é a necessidade de se ter produtores de carne que prezem pela qualidade do produto. Sabendo que a maior motivação para a compra da carne ovina é o seu sabor e que aspectos físicos do produto como cor e gordura são influenciadores na hora da compra, sugere-se que o trabalho de melhoria da cadeia ocorra desde o produtor, com garantia de qualidade do produto. Alguns relatos dos estabelecimentos que comercializam a carne, onde mencionam que existem poucos produtores de qualidade, dificultando o comércio e disponibilização da carne.

Ademais, identifica-se a possibilidade de serem inseridos sistemas de rastreabilidade do produto na cadeia, informando a origem do animal, sua raça, alimentação, tratamentos recebidos, classificação de cordeiro, borrego, ovelha ou capão e a idade na data do abate. A disponibilidade dessas informações representa uma agregação de valor aos produtos e, conseqüentemente, é valorizada por determinados estabelecimentos analisados. Vale ressaltar, portanto, que a busca por informações mais específicas pode representar um nicho de mercado, não abrangendo todos os compradores e consumidores de carne ovina.

Um dos exemplos trazidos por diversos entrevistados foi a carne bovina com o selo Angus, de modo que se acredita que as práticas instituídas nesta cadeia poderiam servir de exemplo para o desenvolvimento da cadeia ovina. Algumas das sugestões para melhorias ou estruturação da cadeia da carne ovina estão centradas na criação de um selo ou marca para a carne que identifique a produção de acordo com critérios rígidos de qualidade, ou seja, garantir que os padrões definidos de idade, tamanho, peso, cobertura de gordura, dentre outros, não sofram variações muito grandes, assegurando ao cliente um produto padronizado e com menores chances de uma experiência negativa. De forma a incentivar o desenvolvimento da produção gaúcha, destaca-se que este selo poderia ser regional, criando uma identidade para o produto local que agregasse valor ao mesmo, pela demonstração da estruturação da cadeia como um todo.

Em relação aos estabelecimentos que trabalham com a carne ovina, destaca-se a importância do desenvolvimento de conhecimentos básicos sobre características dos produtos. Ou seja, percebe-se que informações como raça, cortes, formas de preparo, entre outras, nem sempre são compreendidas e valorizadas. Assim, a difusão desse tipo de informações pode qualificar a compra do produto por parte dos estabelecimentos. Neste sentido, uma possibilidade seria o trabalho com degustações, que oportunizem a adequação da percepção sobre o produto; bem como a disponibilização de receitas de chefs de cozinha, ensinando alternativas de preparo. Ademais, poderia ser feita uma divulgação sobre alternativas de usos para os diversos cortes da carne ovina que nem sempre são valorizados pelo cliente. O fornecimento de informações e a sugestão de possibilidades para o uso do produto podem mudar o cenário atual, de modo que peças que nem sempre são consumidas podem ser exploradas e tornarem-se lucrativas para a cadeia. Outro ponto muito destacado refere-se ao preconceito por parte dos consumidores em relação ao gosto da carne ovina, muitas vezes oriundo de desconhecimento ou experiências negativas. Esta maior divulgação sobre as características do produto, seu correto modo de preparo e os tipos de animais existentes, pode ajudar também a desmistificar falsas percepções sobre a carne ovina. Um trabalho de educação dos estabelecimentos para que repassem essas informações aos seus clientes pode ajudar na hora da compra e no pós-compra. De maneira geral, é necessário educar o mercado para que sua percepção de valor da carne ovina melhore. Quando este não entende o que é um produto de qualidade, pode vir a questionar o preço final do produto.

Nesta linha de divulgar mais o produto e outras formas de preparo, sugere-se, também, a disponibilização de receitas contendo alternativas para o consumo cotidiano da carne ovina, visto que segundo os entrevistados apenas uma pequena parcela dos seus clientes afirmam consumir essa carne durante a semana, no dia a dia, indicando que existe um potencial para aumentar este consumo. Esta percepção coincide com a do SEBRAE (2017), que aponta um baixo consumo per capita, concentrado em “datas especiais”. De Bortoli *et al.* (2010), afirmam que este baixo consumo, apesar da aceitação da carne ovina, provavelmente está relacionado a questões econômicas, acesso ao produto, conveniência, padronização e diversificação da culinária disponível. Juntamente a isso, durante as entrevistas, alguns relataram que muitas vezes há desconhecimento de outras formas de

preparo deste tipo de carne além do churrasco. Conseqüentemente, a disponibilização de receitas e dicas de preparo dessa carne no ponto de venda, principalmente em açougues e supermercados (onde a maioria dos entrevistados costuma comprar esta carne), pode influenciar os consumidores que apreciam a carne ovina, entretanto desconhecem diferentes usos aumentando assim o consumo. Sendo possível com isso atrair ainda consumidores que não planejam antecipadamente qual carne que irão comprar.

Um produto ovino *premium* deve possuir qualidade em todas as características do produto, especialmente na cor da carne, quantidade de gordura, maciez, data de validade, registro de inspeção e certificação de qualidade. Vale ressaltar que os atributos de qualidade considerados mais importantes pelos consumidores nesta pesquisa estão de acordo com os identificados por De Bortoli (2008) e Mercio (2013). Existe a perspectiva de que a inserção de um produto de qualidade no mercado ou a melhoria dos produtos existentes, mesmo que haja um aumento de preços, será valorizada e bem recebida por uma parcela dos consumidores. Isto está de acordo com a percepção de alguns dos estabelecimentos entrevistados, que relataram que aqueles consumidores que entendem e conhecem bem a carne não reclamam do preço e pagam mais caro pelo produto.

Percebe-se que um dos critérios determinantes na compra de ovinos entre os estabelecimentos é relacionado à qualidade do produto, independentemente do preço final. Há a prevalência pela busca por um produto que siga padrões de qualidade principalmente em termos de acabamento de gordura, tamanho e peso, bem como se preferem fornecedores que atendam à demanda regularmente, durante todos os meses do ano. A partir dessa demanda por qualidade, vale ressaltar que existe a oportunidade de comercializar produtos com maior valor agregado. Ou seja, uma melhor estruturação da cadeia de carne ovina, com abastecimento constante e produtos padronizados e de qualidade, mesmo que apresentem um preço elevado, leva a uma maior fidelização dos estabelecimentos que compram o produto.

Um ponto que merece destaque é o fato dos estabelecimentos aparentemente não se importarem muito com a origem da carne, sendo que o fator mais importante é a qualidade do produto. Assim, existem aqueles que acreditam

que a carne de fora do estado é melhor, e por isso preferem importar o produto; enquanto outros acreditam que a carne gaúcha possui maior qualidade e compram o produto regional. Uma das vantagens neste sentido que pode ser explorada é que um produto originado de uma região próxima geralmente é mais fresco e possui um melhor estado de conservação, por não ter que ser deslocado por grandes distâncias. Os cortes importados, por outro lado, são adquiridos congelados. Uma vez que alguns mercados possuem restrições a produtos congelados, já que estes são muitas vezes considerados “velhos” e não podem ser preparados imediatamente, o produto gaúcho resfriado leva ampla vantagem nesse quesito.

Desta maneira, não parece existir uma “identidade regional” da carne ovina. Para o desenvolvimento desta percepção no mercado, seria necessário um grande investimento em ações tanto de melhoria da cadeia como um todo quanto de divulgação e educação dos consumidores.

Dado que a questão regional não se destaca nem como positiva nem como negativa, existe a possibilidade de que seja desenvolvida. Para diferenciar o produto gaúcho, a certificação da carne gaúcha é uma possibilidade, no entanto para ter sucesso, este estudo propõe a estratégia de certificar a carne ovina gaúcha de acordo com (1) critérios de qualidade e/ou (2) criação natural. Visto que apenas o apelo regional pode não ser suficiente, se um ou ambos os aspectos forem adicionados a esta certificação. A criação de marca ou selo regional deve tomar cuidado, pois de acordo com De Bortoli (2008) e Mercio (2013), os consumidores apontam um baixo grau de importância para marca e propaganda, tornando a implantação desta iniciativa um desafio ainda maior.

Em relação a todas estas estratégias de diferenciação com agregação de valor, ressalta-se que devem ser consideradas com cuidado, uma vez que apenas uma parcela do mercado mostrou-se disposta a pagar mais por determinadas características. A estratégia é válida, mas para nichos, visto que o preço ainda é um ponto sensível de maneira geral. Tanto que os pontos de venda divergem nas opiniões sobre este tema, enquanto uma parcela afirma haver público para produto com maior valor agregado, há aqueles que digam que preço é um fator complicador para que haja um maior consumo. De Bortoli *et al.* (2010), também identificaram que não há muita margem para aumentos de preço relacionados à qualidade do produto, uma vez que o público considera este um requisito básico.

## 5.1 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir das entrevistas realizadas, foram elencadas algumas sugestões de outros estabelecimentos que poderiam ser entrevistados em futuras investigações. Em Caxias do Sul, por exemplo, constatou-se que o Abatedouro Pasquali é fornecedor de quase todos os estabelecimentos entrevistados. O Frigorífico Coqueiro foi indicado pelos estabelecimentos B e F como fornecedor exemplar de um produto de maior qualidade. A experiência e influência desses frigoríficos podem ajudar no conhecimento e desenvolvimento da cadeia. Seria interessante verificar quais são as práticas destes fornecedores que os tornam tão reconhecidos pelo mercado, e, de modo similar, analisar qual a diferença dos outros fornecedores que não possuem tanta qualidade quanto eles. Com isso, seria possível identificar as principais necessidades desse elo, que é fundamental para a obtenção de um produto de qualidade, entender detalhadamente a situação existente e por que existe tamanha falta de padronização e regularidade na oferta.

Ainda, considerando-se que muitas das dificuldades encontradas neste estudo referem-se à produção de ovinos desde a origem, acredita-se que um estudo com os elos iniciais da cadeia seja fundamental para identificar as principais dificuldades destes agentes, que acabam sendo repassadas a toda a cadeia. Com o mapeamento da situação atual, seria possível sugerir ações específicas para o elo produtivo, de modo a facilitar o alinhamento da cadeia como um todo. Ainda, este estudo poderia identificar se existe interesse por parte dos produtores no desenvolvimento de um selo regional, e quais seriam as condições para tanto.

Outra possibilidade seria a realização de um estudo sobre as práticas instituídas na cadeia de carne bovina. Especificamente, seria interessante investigar como foi o processo de desenvolvimento da carne da raça Angus, por meio de entrevistas com os agentes envolvidos no processo. Tal estudo poderia gerar insights e um plano de ação para o aperfeiçoamento do setor ovino.

Sugere-se também realizar uma pesquisa com consumidores de carne ovina, a fim de identificar seus hábitos e preferências, bem como com indivíduos que não consomem a carne ovina, a fim de identificar os principais obstáculos neste sentido

e possibilidade de ação. Por fim, a parceria com institutos de alimentos que possam desenvolver alguns produtos *premium* derivados da carne ovina, seguido do teste de amostras desses produtos com consumidores, pode ajudar a entender quais novos produtos teriam maior potencial de aceitação no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M. O.; **Gestão Agroindustrial**, v. 1, ed. 3, São Paulo: Atlas, 2013.
- CANOZZI, M. E. A.; BARCELLOS, J. O. J.; BRANDÃO, F. S.; DILL, M. D.; DE BORTOLI, E. C.; SOARES, J. C. R.; MACHADO, J. A. D.; Caracterização da cadeia produtiva de carne ovina no Rio Grande do Sul, Brasil, **Pesq. Agrop. Gaúcha**, v. 19, ns.1/2, p. 127-135, 2013.
- COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E.; **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTA, N. G.; **A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil, rumo às novas formas de organização da produção**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, 2007.
- De BORTOLI, E. C.; **O mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul sob a ótica de diversos agentes**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- De BORTOLI, E. C.; BARCELLOS, J. O. J.; CEOLIN, A. C.; MACHADO, J. D.; TEIXEIRA, J. L.; RÉVILLION, J. P. P.; **Caracterização do consumidor de carne ovina na cidade de porto alegre**. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/nespro/arquivos/artigos2/carater\\_cons\\_%20car\\_ovina\\_poa\\_%202010.PDF](http://www.ufrgs.br/nespro/arquivos/artigos2/carater_cons_%20car_ovina_poa_%202010.PDF). Acesso em: 28/08/2015. 2010.
- GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IEL - Instituto Euvaldo Lodi; CNA – Confederação Nacional da Agricultura; SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000.
- JESUS Jr., C.; RODRIGUES, L. S.; MORAES, V. E. G. Ovinocaprinocultura de corte – a convivência dos extremos. **BNDES Setorial - Agroindústria**, n. 31, p. 281-320, 2010.
- JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E.; Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, **Journal of Business Research**, v. 35, p. 1-15, 1996.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MALHOTRA, N.; **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MERCIO, T. Z.; **O comportamento do consumidor de carne ovina e sua percepção de qualidade por meio de pistas e atributos**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.
- MÖLLER, K. E.; Research strategies in analyzing the organizational buying process, **Journal of Business Research**, v. 13, p. 3-17, 1985.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G.; **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PALMER, C. M.; Building effective alliances in the meat supply chain: lessons from the UK. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 9-11, 1996.
- PONTES, A.; De olho no mercado gourmet. **Revista Dinheiro Rural**, ed. 87, janeiro de 2012.
- SEBRAE; **Razões para investir em ovinocultura**. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/>. Acesso em: 18/08/2017.
- SILVA, R.R.; **Agronegocio Brasileiro da Carne Caprina e Ovina**. Itabuna: Agora, 2002.
- SILVA SOBRINHO, A. G.; MORENO, G. M. B. **Produção de carnes ovina e caprina e cortes da carcaça**. 2009. Disponível em: <http://www.sheepembryo.com.br/files/pdf/417.pdf>. Acesso em: 10/09/2015.
- SILVEIRA, H. S.; **Coordenação na cadeia produtiva da ovinocultura: O caso do Conselho Regulador Herval Premium**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.
- SOLOMON, M. R.; **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P.; Cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul: um estudo descritivo, **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.1, p. 9-20, 2009.

VLAJIC, J. V.; VORST, J. G. A. J.; HAIJEMA, R.; A framework for designing robust food supply chains. **Int. J. Production Economics**, n. 137, p. 176–189, 2012.

WEBSTER, F. E. Jr.; WIND, Y.; A general model for understanding organizational buying behavior, **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12-19, 1972.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### 1) BLOCO 1 – Processo de compra de carne ovina dos diferentes agentes do canal de distribuição:

#### Fase 1: Reconhecimento do problema e Fase 7: Especificações do pedido de rotina

- Como é o processo de compra de carne ovina? Explique em detalhes. Existe uma rotina de compras? Quem é o responsável? Com que frequência?
- Como determinam o que vai ser comprado?
- Por que vocês compram carne ovina para o restaurante/loja/supermercado? Qual o motivo?

#### Fase 2: Descrição geral da necessidade e Fase 3: Especificação do produto

- Que atributos da carne ovina são valorizados?
- Vocês compram carne de cordeiro, ovelha e/ou carneiro? Existe outra categoria? Detalhar o que compram - tipos de corte (carré, costela, quarto ou pernil, paleta, desossados, produtos processados (linguiças, hamburger, etc.), marcas, se congelado ou fresco, embalado à vácuo, carcaça). Etc.
- Que tipo de informações vocês buscam sobre a carne ovina adquirida? (marca, data de validade, origem, preço, peso, raças?) Qual é atributo determinante da compra? Que outros atributos são importantes para que a compra seja efetivada?
- Quem fornece as informações sobre os produtos? Comente sobre disponibilidade e confiabilidade das informações sobre a carne. Tem suficiente? É confiável?

#### Fase 4: Procura de fornecedores; Fase 5: Solicitação de propostas e Fase 6: Seleção do fornecedor

- De quem compram? De onde vem a carne ovina adquirida? (De que cidade? Estado? País?)

Fase 8: Revisão do desempenho

- Em geral, qual a avaliação dos clientes sobre o produto? O que acontece se eles não gostam? O que vocês fazem em relação ao fornecedor de carne? Existe algum relacionamento, visando a melhoria de processos e produtos?
- É fácil/difícil conseguir comprar carne ovina no mercado? Comente.

**2) BLOCO 2 – A carne ovina em relação às outras carnes:**

- Compare a compra de carne ovina com outras carnes. Quais as vantagens e desvantagens da carne ovina?

**3) BLOCO 3 – O mercado da carne ovina no RS:**

- Como varia o preço ao longo do ano?
- Você sabe se existe produção de carne ovina na região (próximo da sua cidade ou no RS)? Qual a sua opinião sobre essa carne (qualidade, preço, oferta)? Teria interesse em comprar para o seu estabelecimento? Já compra? % do RS e fora. Fale sobre isso.
- Qual é a aceitação da carne ovina produzida no RS pelos consumidores? Eles preferem a carne ovina gaúcha ou de outros locais? Que locais seriam esses? Pq preferem a carne desse lugar?
- Na cidade, onde eles podem comprar carne ovina, além do seu estabelecimento? (Pense em açougues, lojas, supermercados, restaurantes, etc.)
- Tem espaço para produtos processados no seu negócio? (Linguiças, patês, copa, presunto cru, guisados, hambúrguer, etc.). Você conhece algum produto inovador feito com carne ovina? Cite a marca, onde viu.

**4) BLOCO 3 – Fechamento e Perspectivas:**

- Quais as perspectivas para a carne ovina na sua cidade e estabelecimento? O que falta para a cadeia? O mercado tem potencial? Discuta.