

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Faculdade de Administração e de Turismo
Curso de Bacharelado em Administração



Trabalho de Conclusão de Curso

**Critérios competitivos de comercialização da carne ovina em Supermercados,
Restaurantes e Casas Especializadas de Pelotas/RS**

Bruno Ribas Silveira

Pelotas, 2014

Bruno Ribas Silveira

**Critérios competitivos de comercialização da carne ovina em Supermercados,
Restaurantes e Casas Especializadas de Pelotas/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade de Administração e de Turismo da
Universidade Federal de Pelotas, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias

Pelotas, 2014

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

S587c Silveira, Bruno Ribas

Critérios competitivos de comercialização da carne ovina
em supermercados, restaurantes e casas especializadas de
Pelotas/RS / Bruno Ribas Silveira ; Marcelo Fernandes
Pacheco Dias, orientador. — Pelotas, 2014.

77 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) — Faculdade de Administração e Turismo,
Universidade Federal de Pelotas, 2014.

1. Critérios competitivos. 2. Carne ovina. 3. Vantagem
competitiva. I. Dias, Marcelo Fernandes Pacheco, orient. II.
Título.

CDD : 658

Bruno Ribas Silveira

**Critérios competitivos de comercialização da carne ovina em Supermercados,
Restaurantes e Casas Especializadas de Pelotas/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, como requisito parcial, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 11 de dezembro de 2014.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias
Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Volnei Krause Kohls
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dra. Maria da Graça Saraiva Nogueira
Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

Ao final desta trajetória gostaria de prestar meus agradecimentos a aquelas pessoas que tornaram isto possível.

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida e por me conceder saúde e disposição em todos os momentos.

Aos meus pais, Milton Orestes Mendes Silveira e Maristela Ribas Silveira, por tudo que me proporcionaram até hoje, mesmo distante fisicamente, agradeço pelo apoio, incentivo e amor dedicados a mim desde sempre.

Ao meu irmão Djohnny, pelo companheirismo, por nunca ter me deixado desistir e por sempre me apoiar em todas as decisões que tomei.

Aos meus amigos Juliana Marques, Isabella Teixeira, Lucas Cruz, Gabriela Tonietto, Eduardo Machado, Ricardo Torres, Andrey Pivetta, Marcos Etchichury, Felipe Athayde e Gabriel Perez por sempre estarem ao meu lado e compreenderem as minhas repetidas ausências. Na vida para conhecermos os amigos é necessário passar pelo sucesso e pela desgraça. No sucesso, verificamos a quantidade e, na desgraça, a qualidade. A vocês meu eterno agradecimento.

Agradeço em especial a minha namorada e companheira Louise, por ter vivenciado comigo passo a passo todos os detalhes deste trabalho e ter me ajudado com seus ensinamentos, por ter me dado todo o apoio que necessitava nos momentos difíceis, por todo carinho e paciência, e por tornar minha vida cada dia mais feliz.

Ao professor e orientador Marcelo Fernandes Pacheco Dias, pela paciência na orientação, por todo o apoio, ensinamentos, e incentivos ao longo dessa pesquisa que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Também a professora Maria da Graça por todo suporte e paciência na orientação desta pesquisa.

A todas as empresas que me permitiram desenvolver essa pesquisa, assim como todos os gestores e funcionários que dedicaram um pouco de seu tempo para responder essa pesquisa, contribuindo com os resultados da mesma.

A todos vocês, o meu sincero muito obrigado!

“Não importa o quanto você bate, mas sim o quanto aguenta apanhar e continuar. O quanto pode suportar e seguir em frente. É assim que se ganha.”

(Rocky Balboa)

RESUMO

Silveira, Bruno Ribas. **Critérios competitivos de comercialização da carne ovina em Supermercados, Restaurantes e Casas Especializadas de Pelotas/RS.** 2014. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

Esta pesquisa apresenta como tema central o estudo dos critérios competitivos para a produção da carne ovina, com o propósito de identificar quais os critérios competitivos à carne ovina deve obter a fim de conquistar uma vantagem competitiva na comercialização em supermercados, restaurantes e casas especializadas. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, onde a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e questionários estruturados. Os resultados da pesquisa permitiram, além da adaptação dos critérios competitivos encontrados na literatura, a identificação de novos critérios específicos do setor. Também foi possível observar a importância que cada segmento atribui aos critérios discutidos. Este estudo possibilitou entender quais os fatores que dificultam a comercialização da carne ovina e as potencialidades que o setor oferece, contribuindo para o crescimento do desenvolvimento de estratégias na cadeia da carne ovina.

Palavras-chave: Critérios competitivos; Carne ovina; Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Silveira, Bruno Ribas. **Competitive criteria of commercialization of sheep meat in Supermarkets, Restaurants and Specialized Homes of Pelotas / RS.** 2014. 77f. Completion of Course Work. Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2014.

This research has as its central theme the study of competitive criteria for the production of sheep meat, in order to identify the competitive criteria for sheep meat should get in order to gain a competitive advantage in marketing in supermarkets, restaurants and joints. As for the methodology, it is a case study where data collection was conducted through in-depth interviews and structured questionnaires. The results of the research allowed, beyond the adaptation of competitive criteria found in the literature, the identification of new specific criteria of the sector. It was also possible to observe the importance it attaches to each segment discussed criteria. This study allowed us to understand the factors that hinder the marketing of lamb and the potential that the sector offers, contributing to the growth of development strategies in the chain of lamb.

Key-words: Competitive criteria; Sheep meat; Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | Hierarquia das estratégias..... | 16 |
| Figura 2 | Modelo de quatro estágios da manufatura | 20 |
| Figura 3 | Conteúdo da estratégia de operações | 21 |
| Figura 4 | Definições determinantes das dimensões de qualidade | 24 |
| Figura 5 | Matriz importância x desempenho..... | 27 |
| Figura 6 | Categorias de objetivos proposta por Slack..... | 28 |
| Figura 7 | Análise do desempenho em relação aos concorrentes..... | 28 |
| Figura 8 | Categorias de decisão..... | 30 |
| Figura 9 | Principais dimensões encontradas na literatura..... | 35 |
| Figura 10 | Fases do Processo de Análise de Conteúdo..... | 35 |
| Figura 11 | Densidade Populacional de ovinos (cabeças) ao redor do mundo..... | 38 |
| Figura 12 | Taxa de Crescimento dos rebanhos – 2004 a 2011 no Brasil..... | 40 |
| Figura 13 | Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em supermercados..... | 43 |
| Figura 14 | Carcaça ovina entre 16 e 18 kg..... | 44 |
| Figura 15 | Cor e teor de gordura de uma paleta de ovelha de boa estética..... | 45 |
| Figura 16 | Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em restaurantes..... | 46 |
| Figura 17 | Cortes embalados a vácuo..... | 47 |
| Figura 18 | Mapa de cortes..... | 47 |
| Figura 19 | Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em casas especializadas..... | 48 |
| Figura 20 | Variedades de produtos..... | 49 |
| Figura 21 | Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados nos diversos segmentos..... | 50 |
| Figura 22 | Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Supermercados..... | 54 |
| Figura 23 | Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Restaurantes..... | 56 |
| Figura 24 | Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Casas Especializadas..... | 58 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabela 1 | Países com maiores número de rebanho do mundo..... | 38 |
| Tabela 2 | Classificações de importância e porcentagens para os critérios competitivos encontrados nos diversos segmentos pesquisados..... | 52 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 12 |
| PROBLEMA DE PESQUISA..... | 13 |
| OBJETIVOS..... | 14 |
| JUSTIFICATIVA..... | 14 |
| | |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA..... | 16 |
| 1.1 HIERARQUIA DAS ESTRATÉGIAS..... | 16 |
| 1.2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES..... | 18 |
| 1.3 CRITÉRIOS COMPETITIVOS..... | 22 |
| 1.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS QUE BALIZARAM O ESTUDO..... | 23 |
| 1.4.1 Custo..... | 23 |
| 1.4.2 Qualidade..... | 23 |
| 1.4.3 Flexibilidade..... | 24 |
| 1.4.4 Velocidade..... | 25 |
| 1.4.5 Confiabilidade de entrega..... | 25 |
| 1.5 ENFOQUE ESTRATÉGICO..... | 25 |
| 1.6 CATEGORIAS DE DECISÃO..... | 29 |
| 1.6.1 Questões Estruturais..... | 30 |
| 1.6.2 Questões Infraestruturais..... | 31 |
| | |
| 2 METODOLOGIA..... | 33 |
| 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 33 |
| 2.2 UNIVERSO E AMOSTRA..... | 33 |
| 2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA..... | 34 |
| 2.4 COLETA DE DADOS..... | 34 |
| 2.5 ANÁLISE DE DADOS..... | 35 |
| | |
| 3 CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 37 |
| 3.1 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO MUNDO..... | 37 |
| 3.2 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO BRASIL..... | 39 |
| 3.3 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL..... | 40 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 42 |
| 4.1 | CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA PRODUÇÃO DE CARNE OVINA..... | 42 |
| 4.1.1 | Supermercados..... | 43 |
| 4.1.2 | Restaurantes..... | 46 |
| 4.1.3 | Casas Especializadas..... | 48 |
| 4.1.4 | Análise geral dos critérios competitivos..... | 50 |
| 4.2 | GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS..... | 51 |
| 4.2.1 | Segmento Supermercados..... | 54 |
| 4.2.2 | Segmento Restaurantes..... | 56 |
| 4.2.3 | Segmento Casas Especializadas..... | 58 |
| | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 61 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 65 |
| | APÊNDICES..... | 72 |

INTRODUÇÃO

Atualmente a ovinocultura tem uma grande responsabilidade sobre a produção da pecuária de corte a nível mundial, pois as crescentes pesquisas e uso de novas tecnologias fazem com que esse tipo de animal obtenha uma grande valorização e demanda, uma vez que a carne ovina possui um alto valor de mercado quando comparada as demais (HASTENPFLU; WOMMER, 2008; SOUSA, 2010).

Segundo Gianlorenço (2013) a produção de animais jovens para cortes especiais exige um maior número de reprodutores e matrizes comprovadas geneticamente para que a qualidade da carcaça tenha as características cobiçadas e atendam as exigências do mercado consumidor que preza a qualidade.

No Brasil o agronegócio da ovinocultura está caminhando a passos largos e vem demonstrando ser uma atividade promissora no contexto econômico brasileiro (COUTO, 2001). Conforme Morais (2004) a ovinocultura vem sendo apontado “no cenário brasileiro como atividade sustentável e de grande impacto socioeconômico”, pois o aumento da demanda incentivou a entrada de novos produtores no setor.

É possível observar um crescimento no que diz respeito à comercialização da carne ovina, além disso, percebe-se uma alteração dos hábitos alimentares do consumidor brasileiro que alguns anos atrás, tradicionalmente, eram voltados para carnes bovinas e de frangos. (PÉREZ; CARVALHO, 2003; SIQUEIRA, 2006).

A atividade de ovinocultura tem demonstrado mudanças significativas em relação ao comércio da carne, o qual está introduzindo cortes especiais para redes de supermercados, restaurantes e casas especializadas para atender consumidores mais exigentes de classe média alta. Essa oportunidade vem sendo analisada em vários estados brasileiros e impulsionou o crescimento do setor, tanto pelo aumento no rebanho, quanto pela adesão de novos produtores à atividade (OJIMA, et al., 2005).

Apesar do progresso, o Brasil ainda não está apto para acatar sua demanda interna, porque o consumo por pessoa/ano da carne ovina no Brasil é de 0,7 Kg um número baixo e quase inexpressivo se comparado aos 37 Kg de consumo por pessoa/ano da carne bovina. (GIANLORENÇO, 2013).

É preciso que a atividade obtenha uma organização que permita aumentar a competitividade, dado que a produção atual não abasteça a demanda o que implica a importação de outros países.

Mesmo que o consumo da carne ovina seja baixo em grandes centros urbanos, sua aprovação é crescente. Os consumidores desta carne são muito exigentes no que tange qualidade e preço, fazendo-se necessário que a cadeia produtiva crie uma sintonia com o mercado (PILAR et. al,2004).

Conforme Azevedo (2007) é imprescindível uma maior organização da cadeia produtiva da carne ovina, para que os produtores tenham um nível de conhecimento mais elevado e aprendam novas técnicas as quais contribuam para atingir um produto de qualidade superior, visando à oferta de produtos diferenciados a um mercado consumidor de classe média alta, substituindo as importações e agregando valor ao produto local.

Diante desta realidade, nossa região carece de informações ligadas à ovinocultura como questões relacionadas às técnicas de produção e estudos de mercados. Dentre os problemas enfrentados encontra-se a pouca oferta de carne ovina em estabelecimentos como restaurantes, supermercados e casas especializadas, e os que disponibilizam deste produto possuem um preço bem acima da média do mercado.

Conclui-se que o momento atual, embora propício aos produtores, é também um momento viável para toda cadeia produtiva deste agronegócio, pois muitos elos deste segmento precisam de inovações no setor (CARVALHO, 2007).

PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo busca alternativas que possam contribuir para que as organizações atendam às exigências do mercado, tendo em vista que os consumidores estão cada vez mais exigentes. Neste sentido a abordagem teórica que apoia possibilita uma análise desta problemática a qual está ligada a estratégia de produção, mais especificadamente aos chamados critérios competitivos da produção, (BETTO, FERREIRA e TALAMINI, 2010).

Perante a situação demonstrada e dos poucos estudos sobre a aplicação desta abordagem no agronegócio surge à lacuna de pesquisa: Quais são os critérios

competitivos da carne ovina mais valorizados por supermercados, restaurantes e casas especializadas na hora de decidir pela compra deste tipo de carne?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

- Analisar quais os critérios competitivos que a carne ovina deve valorizar a fim de conquistar uma vantagem competitiva na comercialização em supermercados, restaurantes e casas especializadas.

Objetivos Específicos

- Revisar a literatura existente sobre o contexto da produção no mercado da carne ovina.
- Identificar os possíveis aspectos competitivos que uma empresa pode competir e classifica-los em critérios específicos.
- Verificar quais são os critérios competitivos mais relevantes no segmento dos restaurantes, supermercados e casas especializadas.

JUSTIFICATIVA

Atualmente a ovinocultura vem demonstrando uma mudança de paradigma e vem reavendo seu espaço no mercado, saindo de uma atividade de subsistência para uma atividade empresarial e especializada. Novos adeptos do setor como os produtores rurais aumentam a expectativa para que o quadro se torne muito promissor, isso acontece por pelo menos dois motivos:

1. Por um lado, o surgimento de um nicho de mercado específico dirigido por atributos de qualidade, ou seja, forçando a reestruturação da cadeia produtiva que anteriormente buscava a eficiência visando somente o preço.
2. E por outro lado, a globalização tornou-se um aspecto favorável, permitindo que os produtores brasileiros tivessem condições de conhecer a importância dessa atividade em outros países principalmente na Austrália e Nova Zelândia (COSTA, 2007).

Considerando a cadeia agroindustrial da carne ovina os critérios como a raça, o peso, a gordura entre outras tantas características que determinam a decisão de compra das empresas, necessitam ser identificados para assim transferir estas informações para os elos iniciais e intermediários desta cadeia. Assim cabe destacar a importância de estudos de mercado que identifiquem tais critérios para que haja uma restruturação da cadeia levando essas informações para os demais agentes do sistema, a fim de evidenciar elementos de decisão para que os atores primários desenvolvam melhorias de produtividade. Pesquisas públicas deste sentido ainda são raras no Brasil, e quando existentes, são muito limitadas.

Por fim, justifica-se a seleção do tema do presente trabalho por um favoritismo do pesquisador pela carne ovina e visto as dificuldades em se encontrar um produto de qualidade no mercado, principalmente em Pelotas/RS.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão abordados itens acerca das estratégias, as próximas seções são estruturadas da seguinte forma: hierarquias das estratégias, estratégias de operações, critérios competitivos, enfoque estratégico e as categorias de decisão.

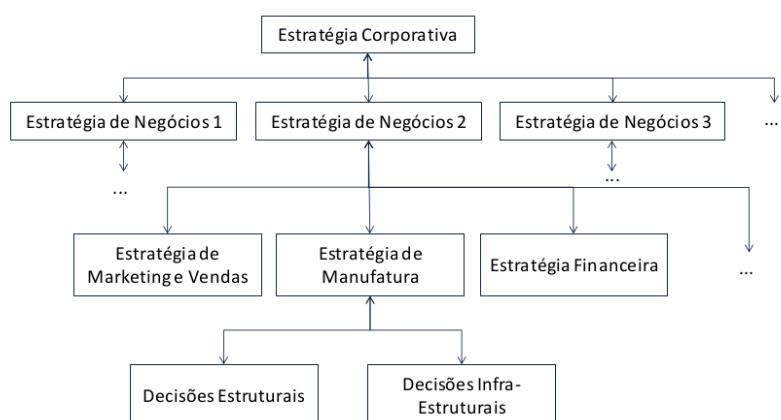
1.1 HIERARQUIA DAS ESTRATÉGIAS

Conforme Wheelwright (1984) existe uma estrutura hierárquica dentro das estratégias, as quais se dividem em três níveis: estratégia corporativa, estratégia dos negócios e estratégia funcional. (Figura 1).

No primeiro nível fica a estratégia corporativa, que pode ser definida como o local onde são especificados e estabelecidos os negócios a qual a organização irá participar e adquirir recursos corporativos, traçando políticas e planos para atingir os objetivos e metas existentes em um longo tempo, consolidando a imagem que a empresa irá reproduzir e sua colocação no mercado (WHEELWRIGHT, 1984).

O segundo nível chamado de estratégia das unidades de negócios tem como objetivo traçar limites de cada negócio, mostrado pela estratégia corporativa, constrói uma base pela qual a unidade de negócios seguirá para lograr atingir e consolidar uma vantagem competitiva no ambiente mercadológico (PIRES, 1995; VANALLE, 1995).

Figura 1 – Hierarquia das estratégias



Fonte: Adaptado de Wheelwright (1984)

Os fatores ambientais como: tecnologia, setor em que a empresa atua, aspectos políticos, sociedade e aspectos econômicos interagem com a empresa e criam o caráter da unidade, ou seja, é a forma de como a empresa irá se comportar diante destes fatores.

O caráter da unidade de negócio conceitua sua competência distintiva distinguindo os pontos fortes e fracos, portanto aquela capacidade mais evidente pode ser fator decisivo para sua competitividade (PAIVA, CARVALHO Jr. E FENSTERSEIFER, 2004). Quando se obtém o conhecimento da competência distintiva consequentemente têm-se os tópicos para elaboração da sua estratégia de negócios, os quais são: políticas, planos e objetivos de um negócio que servem de base para sustentar-se em um ambiente complexo e competitivo (PAIVA, CARVALHO Jr. E FENSTERSEIFER, 2004).

De acordo com Rumelt et al. (1988), o sucesso para estratégia de negócios é analisada a partir de quatro aspectos: O primeiro refere-se a consistência, o qual a estratégia deve desempenhar políticas e metas coerentes entre si; o segundo fala sobre a consonância onde a estratégia precisa desempenhar uma resposta para as mudanças ocorridas no ambiente externo; o terceiro aspecto é a vantagem que a estratégia deve exercer permitindo a manutenção e a criação de uma vantagem competitiva na área de atuação da empresa e por último a viabilidade o qual a estratégia deve ser viável, ou seja, usar os recursos existentes e não compor problemas irresolúvel.

Na literatura diversos autores afirmam que uma estratégia de negócios deve ter seu princípio instaurado nos clientes, onde a pergunta que norteia essa abordagem questiona porque os clientes irão comprar os produtos de uma dada organização, sendo que podem escolher comprar dos concorrentes? Estes autores mantém a convicção que os clientes estão baseados em uma ou mais percepção, as quais são citadas abaixo: (PIRES, 1995).

- Alta qualidade do produto ou serviço;
- Diferenciação do produto ou serviço;
- Custo baixo do produto ou serviço;
- Disponibilidade do produto ou serviço.

Comumente as corporações estão presentes em mais que um negócio o que torna difícil a visualização e identificação dos principais elementos para atingir o

sucesso, como isto ocorre é aconselhável então à criação de uma segmentação dos negócios, incorporado ao procedimento de formação da estratégia. Sendo assim, podemos definir a segmentação dos negócios como um aglomerado de clientes, produtos ou serviços que realizam uma interligação que partilha com uma parte específica da economia (PIRES, 1995).

Cada estratégia de negócio é fragmentada em várias estratégias funcionais como a estratégia de marketing, estratégia financeira, estratégia de pesquisa e desenvolvimento e estratégia de produção. As estratégias funcionais devem sustentar e proporcionar vantagem competitiva a unidade de negócio, especificando como cada função irá agregar as outras áreas funcionais da estratégia, para haver uma absoluta integração entre elas. Portanto as chances de se conseguir uma vantagem competitiva com a estratégia de manufatura dependerá de como a segmentação foi realizada, é importante que a segmentação correta seja feito logo no começo do processo da elaboração da estratégia (PIRES, 1995; WHEELWRIGHT, 1984; VANALLE, 1995).

Existem diversas maneiras e formas de se obter uma segmentação adequada da estratégia de negócios, porém a mais utilizada segue a abordagem baseada nas verdadeiras necessidades dos clientes e em seu suporte de custos fundamental para desenvolver essas necessidades (PIRES, 1995).

No terceiro nível encontra-se a estratégia funcional. Dada a importância deste tipo de estratégia para a pesquisa elaborada, a discussão detalhada deste nível de estratégia é realizada na seção seguinte.

1.2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Existem na literatura várias denominações para estratégia de operações, cada uma utilizada em um determinado momento, inicialmente chamada de estratégia de manufatura, logo após de estratégia de produção e hoje em dia de estratégia de operações. Nenhum destes termos decorre de alguma alteração de conceitos teóricos, porém, as últimas duas expressões foram abordadas de forma a estender as aplicações também na gestão de serviço, além da gestão de manufatura.

É dado por Willian Skinner a primeira criação do conceito sobre este assunto, em seu artigo *“Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy”* (MAIA; CERRA; FILHO, 2005). De acordo com Skinner (1969), estratégia de operações é um padrão

de decisões no decorrer do tempo, que possibilitará a organização obter uma desejada vantagem competitiva. Também é definida como um processo de ações e políticas pelas quais a empresa busca atingir vantagens competitivas entre seus competidores, de modo a abarcar projetos para a produção e venda de produtos para um conjunto de consumidores (CORRÊA; CORRÊA, 2010). Outros autores definem estratégia de operações um pouco diferente, porém cada um focando um aspecto específico da gestão de operações, ou uma escola de pensamento em referência a estratégia (CERRA; MAIA; FILHO, 2005). Kim (1993) define como estratégia de manufatura como sendo o suporte para as estratégias de negócios da corporação.

O principal objetivo da estratégia de operações é propiciar as organizações uma vantagem competitiva, fundamentando-se em atributos consolidados, os quais buscam obter padrões coesos de decisões e organizar os meios de produção a fim de que eles possam se transformar em um aglomerado de indicadores de desempenho, facilitando que a empresa tenha aptidões para competir no mercado (SLACK; LEWIS, 2009).

Ante o enfoque do planejamento estratégico, a estratégia de operações é uma estratégia funcional, ou seja, impulsiona um amparo à estratégia competitiva, tendo como circunstâncias que os elementos que fazem parte do sistema produtivo terem sido projetados para alcançar designados fins e concluir determinadas tarefas, estratégia competitivas distintas demandam ajustes diferentes do sistema de produção. Nesta direção, podemos dizer que determinado tipo de estratégia, solicita algumas tarefas da produção e aponta certos objetivos que são chamados de critérios competitivos, os quais fazem parte do conteúdo de uma estratégia de operações, também estão ligadas a estratégia de competição da empresa e as categorias de decisões de longo prazo (DIAS, 2002; CERRA; MAIA; FILHO, 2005).

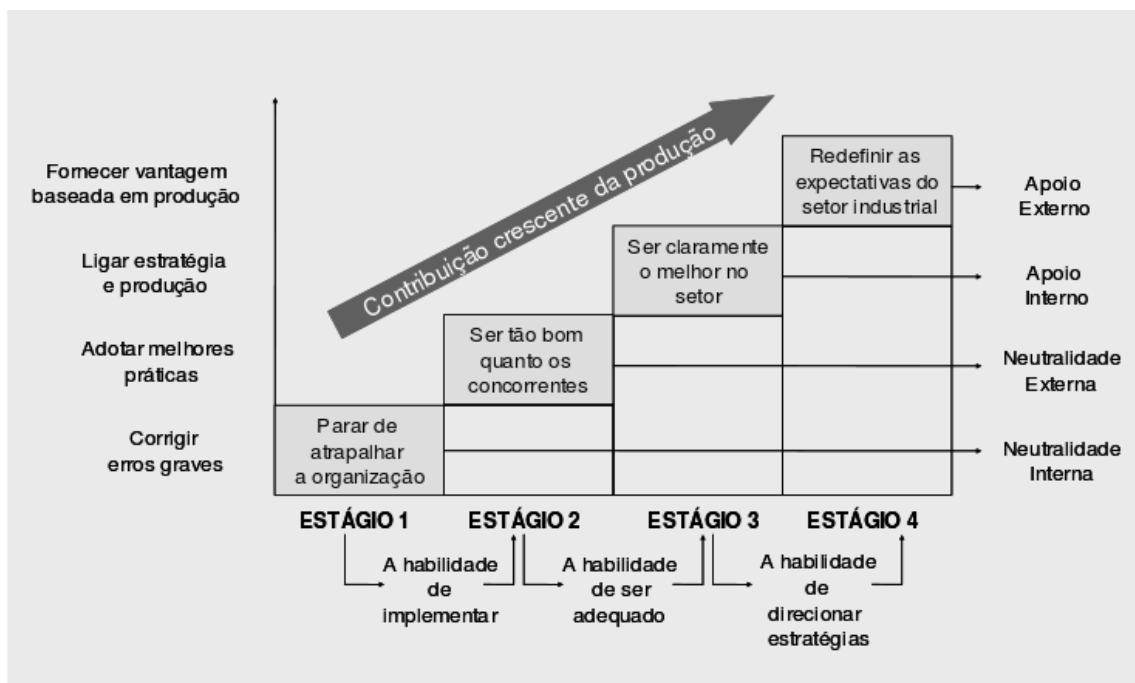
A estratégia de manufatura possui um modelo de quatro estágios proposto por Hayes e Wheelwright (1985), que visa traçar um desenvolvimento da função manufatura para facilitar o entendimento de como é realizado as contribuições que a organização da produção fornece para alcançar os objetivos da estratégia de negócios, ademais este modelo é também utilizado a fim de apontar outras contribuições que busquem a competitividade da organização (DIAS, 2002).

O estágio 1 tem por objetivo a neutralidade interna, ou seja, manter-se estático frente as mudanças que ocorrem nos ambientes externos e internos, não

possui relevância no que diz respeito ao sucesso competitivo da corporação, nessa etapa ocorre um aglomerado de decisões estruturais.

No estágio 2 a neutralidade externa é aplicada a fim de buscar uma equidade perante aos competidores, sustentam a conservação nos produtos e processos e mudanças são feitas apenas quando existem pressões por parte dos concorrentes (DIAS, 2002). A seguir, na Figura 2 é demonstrado o modelo de quatro estágios da manufatura.

Figura 2 – Modelo de quatro estágios da manufatura



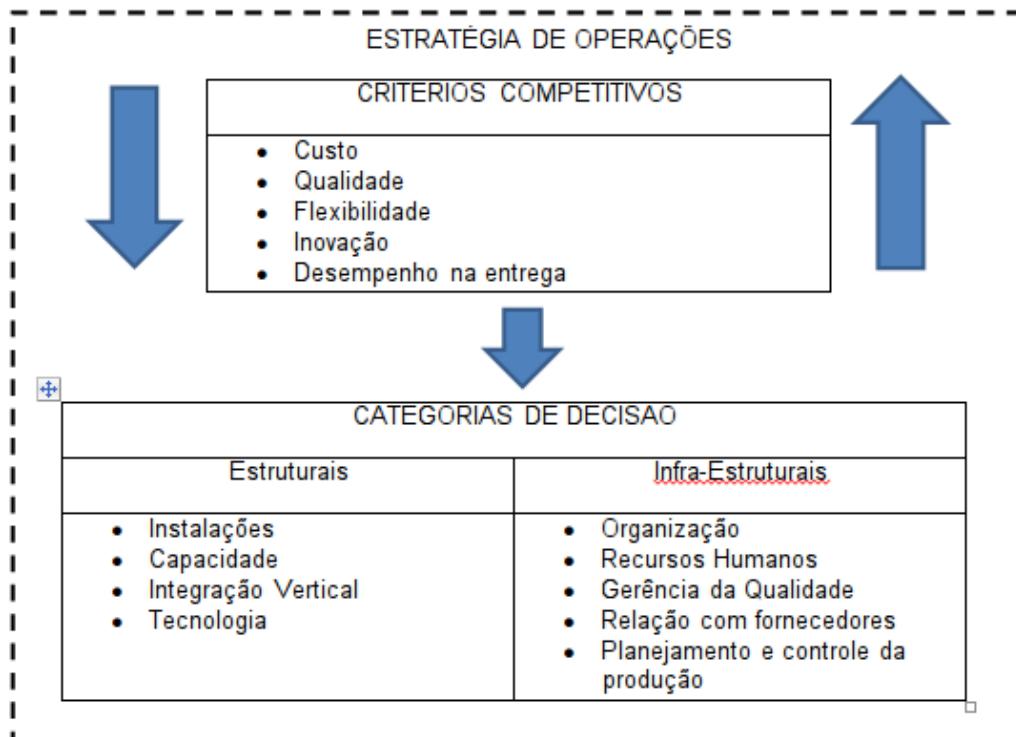
No estágio 3, o apoio interno é analisado para avançar no suporte a estratégia de negócio, desenvolvendo um planejamento bem definido para produção, a tecnologia é levada em consideração a fim de buscar vantagem competitiva, neste estágio a manufatura ocupa o mercado no mesmo nível em que seus competidores.

No estágio 4 a manufatura faz parte do planejamento estratégico, ou seja, tem uma visão a longo prazo, observando o presente para prever as mudanças no mercado a fim de conseguir competir nas condições futuras, preparando as tendências muito antes do mercado exigir (DIAS, 2002).

Para uma dada empresa conseguir chegar ao estágio 4 é necessário que ela tenha a total compreensão e consiga absorver o conceito de manufatura e então ampliar seu *know-how* (HAYES; WHEELWRIGHT, 1985).

Para elaboração dos aspectos que criam a estratégia de manufatura podemos observar os resultados entre dois aspectos (Figura 3) que determinam um estudo bem critico, são eles: os critérios competitivos ou missões da manufatura e as decisões sobre os elementos estruturais e infraestruturais da manufatura (PIRES, 1995). Conforme Hayes et al. (1988), as decisões estruturais contemplam: equipamentos específicos de produção; capacidade de produção; materiais e tecnologia e sistemas a serem utilizados. Já as decisões infraestruturais envolvem: políticas de RH; planejamento e controle da produção; medidas de desempenho; qualidade e sistemas de controle; estrutura organizacional e pesquisa e desenvolvimento. Dentre as estratégias funcionais, a estratégia de produção ou operações, será melhor analisada na próxima seção.

Figura 3 – Conteúdo da estratégia de operações



Fonte: Adaptado de Pires, 1995

1.3 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Os critérios competitivos são diferentes para cada circunstância competitiva e para cada estratégia empresarial, ou seja, pode ser definido como um grupo de fatores que a organização seleciona para entrar no mercado competitivo. Ademais acaba por não existir uma concordância sobre qual conjunto de fatores usarem para guiar a implementação da estratégia de operações, depende de algumas situações como o tipo de produto que produz, o mercado que se pretende atuar ou o nível de concorrência que este mercado se encontra, com isso necessita-se eleger alguns critérios competitivos, para permitir o controle geral dos processos produtivos, como também servir de base para orientar a organização, com o intuito de obter os resultados pretendidos e criar ou acrescentar valor aos seus clientes (DIAS, 2002; CERRA, 2005; MAIA, 2005; FILHO, 2005).

Dentre estes critérios existem alguns que envolvem o comprador, como são os casos da qualidade, preço e opções disponíveis. Ao contrário de outros que tem importância somente para a unidade de negócio como, por exemplo, marketing, rapidez de fabricação e produtividade (CONTADOR, 1995). A fim de distinguir estes critérios o autor criou dois termos: campos e armas da competição, o primeiro dirige-se para atributos relacionados ao comprador e o segundo atributos que direcionam aos meios utilizados pela empresa, buscando atingir uma vantagem competitiva em um determinado campo. Saber caracterizar campos e armas é importante para avaliação dos critérios competitivos. Ao realizar este filtro de atributos a empresa irá conseguir identificar o que é valorizado pelo comprador e as capacitações que podem lhe dar suporte (DIAS; FENSTERSEIFER, 2005).

As literaturas existentes acerca de critérios de competitividades são muito similares, os principais critérios, ou seja, os que mais se aproximam são comuns a diversos autores (Wheelwright, 1984; Fine e Hax, 1985; Platts e Gregory, 1992; Hill, 1994; Slack, 2002), de forma a serem expostos pela nomenclatura de Slack (2002) como: qualidade, velocidade, flexibilidade, custo e confiabilidade de entrega. O critério qualidade pode ser subdividido em oito campos: desempenho, características secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida. Já o critério flexibilidade pode ser subdividido em flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de volume, flexibilidade de entrega e flexibilidade de *mix* de produtos (PAMA, CARVALHO Jr.; FENSTERSEIFER, 2004).

Fatores externos e internos são levados em consideração por Slack (2002). No que diz respeito aos fatores externos, são avaliados itens que correspondem à percepção do cliente, enquanto que os fatores internos às capacitações e atributos que a empresa deve obter para conseguir sucesso nos fatores externos. Portanto, remetendo de volta a terminologia de Contador (1995), o qual faz alusão dos termos campos e armas de competição (DIAS; FENSTERSEIFER, 2005).

1.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS QUE BALIZARAM O ESTUDO

Visto as diversas literaturas que existem sobre os critérios competitivos e levando em consideração que os principais critérios são comuns a vários autores, podemos colocar como sendo custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega os critérios que irão nortear este estudo, com base também nas peculiaridades da comercialização da carne ovina.

1.4.1 Custo

É visível a inserção do custo como um critério competitivo da produção, tem ligação direta com a empresa que por sua vez deve produzir mais, utilizando menos recurso, ou seja, significa perceber o quanto a empresa consegue ser eficiente, sendo mais produtiva. Muitas vezes as organizações têm dificuldades em conduzir estrategicamente seus custos de forma a obter uma redução (BARROS NETO, FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

Produtos como *commodities* ou com baixa diferenciação entre si devem procurar melhores resultados neste critério. Para obter uma melhor performance em custos é necessário aprimorar uma série de propriedades como processos, qualificação no quadro funcional, interagir com fornecedores e distribuidores, tecnologias em gestão e equipamentos (PAIVA, CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009).

1.4.2 Qualidade

A complexibilidade que envolve o fator qualidade é grande, apesar de haver vários autores que a tenham definido, este aspecto mais complicado se dá principalmente no que diz respeito ao setor de serviços onde características de subjetividade e determinantes pouco ou até mesmo intangíveis se fazem presentes (CORDEIRO; MIGUEL, 1999).

De acordo com Garvin (1987), existem oito dimensões sobre o critério qualidade, as quais estão voltadas diretamente para produtos. A seguir na Figura 4 é apresentado um resumo sobre estas dimensões.

Figura 4 – Definições determinantes das dimensões de qualidade

| Dimensões | Definição |
|------------------------------------|--|
| Desempenho | Aspecto operacional básico comparativo com os concorrentes |
| Características Secundárias | Fatores diferenciadores em relação aos seus concorrentes |
| Confiabilidade | Grau de isenção de falhas/defeitos |
| Conformidade | Nível de atendimento às especificações |
| Durabilidade | Medida da vida útil, analisada técnica ou economicamente. |
| Serviços Agregados | Garantia da continuidade dos serviços (ou funções) após a venda |
| Estética | Reação inicial positiva ou negativa que o produto provoca no mercado |
| Qualidade Percebida | Imagem (propaganda, histórico, reputação, marca, país de origem) |

Fonte: Adaptado de Garvin, 1987

1.4.3 Flexibilidade

Flexibilidade geralmente está coligada com a propriedade do sistema em aceitar mudanças de parâmetros pré-estabelecidos, ou seja, a capacidade que o sistema produtivo é capaz de reagir a variáveis internas e externas. (BERNARDES; HANNA, 2009; PAIVA, CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009).

Podemos citar como variáveis externas os mercados dinâmicos da atualidade, entregas rápidas, carência de novas necessidades dos consumidores, novas tecnologias. No caso das variáveis internas exemplos como perda ou quebra de equipamentos, falhas no sistema de planejamento, falhas no suprimento de fornecedores e falta de matéria-prima são destacados (PAIVA, CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2009).

O conceito de flexibilidade é muito amplo e para uma melhor visualização serão mostrados a seguir alguns tipos de flexibilidade (BARROS NETO, FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

- Flexibilidade de produto: Aptidão que a organização tem em adaptar seus produtos, introduzindo, produzindo e modificando novos e existentes.
- Flexibilidade de *mix*: Aptidão que a organização possui em alterar o que produz em um determinado espaço de tempo, alterando volumes produzidos.
- Flexibilidade de entrega: Aptidão que a organização tem em alterar prazos de entregas pré-estabelecidas (para mais ou para menos), conforme solicitação do consumidor.
- Flexibilidade de volume: Aptidão que a organização possui em se adaptar as mudanças de demanda do mercado por seus produtos, alterando o nível agregado de produção.

1.4.4 Velocidade

Caracteriza-se pela capacidade que a organização tem em realizar suas operações mais rápido que seu concorrente, superando expectativas de seus consumidores, tem ligação desde a solicitação do pedido até o momento de entrega do mesmo (BARROS NETO, FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

1.4.5 Confiabilidade de entrega

Define-se como a capacidade que a organização tem em cumprir os prazos prometidos (SLACK, 1993). É necessário estar preparado para estimar corretamente os prazos de entrega, ou seja, é uma variável importante no processo de escolha do consumidor que leva em consideração o cronograma acordado como fator decisivo (BARROS NETO, FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003).

1.5 ENFOQUE ESTRATÉGICO

Quando se opera ou projeta um sistema de produção é importante levar em consideração um aspecto que é a existência de *trade-offs* entre os critérios competitivos, o qual impede a unidade de negócio de disputar em todos eles simultaneamente. Aspectos como qualidade, flexibilidade, custo, entrega e serviço ao cliente colocam as empresas frente a decisões em que a melhoria em um aspecto implicará um impacto negativo em outro (DIAS; FENSTERSEIFER, 2002).

Para a empresa ser competitiva, portanto, deve focar em um ou poucos critérios competitivos, ou seja, definir prioridades e elaborar políticas sólidas para as variadas categorias de decisão (PAIVA, CARVALHO JR.; FENSTERSEIFER, 2004). Essa definição sobre *trade-off* acentua ainda mais a necessidade que a empresa tem de priorizar certos critérios competitivos, pois verifica-se que a impossibilidade de uma organização manter bom desempenho em todos simultaneamente, além de tudo os *trade-offs* variam conforme o tempo e as circunstâncias que se encontram, ou seja, não mantém um padrão (CORBETT; WASSENHOVE, 1993).

De acordo com Slack (2002), uma maneira de saber a importância de cada critério competitivo é diferenciá-los entre ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. Para Hill (1994), os aspectos ganhadores de pedido são os que contribuem efetivamente para o bom desempenho da empresa, ou seja, são estes aspectos que mais influenciam na tomada de decisão dos seus clientes.

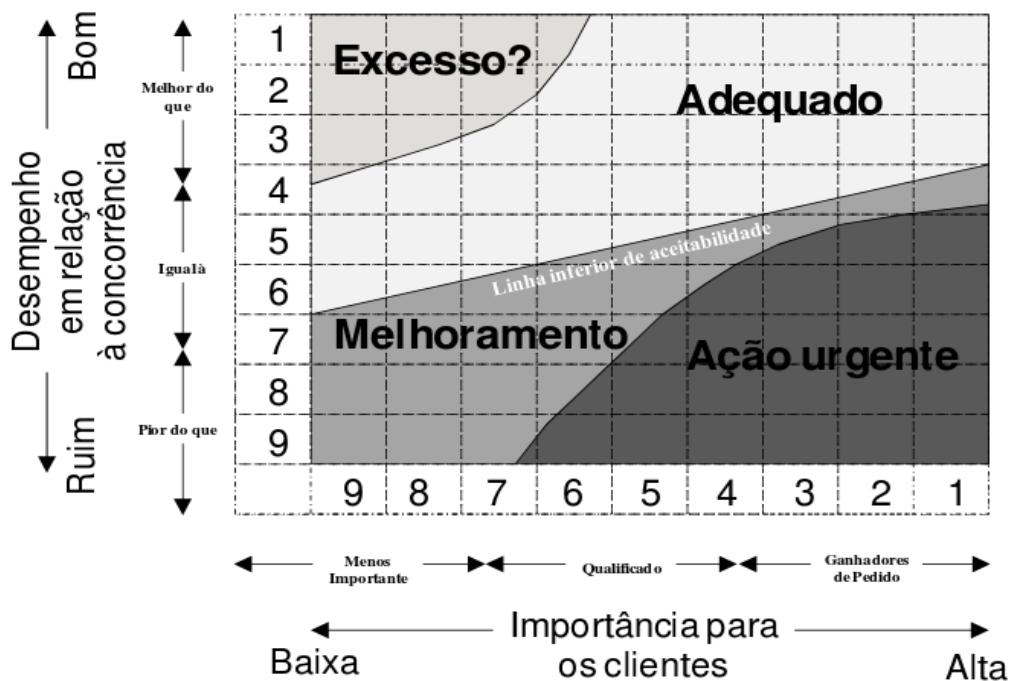
No que diz respeito aos aspectos qualificadores, ainda que não tenham a mesma relevância que os aspectos ganhadores de pedido, não deixam de ser importantes, pois, são aspectos da competitividade e devem estar acima de um determinado grau para ser considerada pelos clientes como uma possível fornecedora. Finalmente, os aspectos menos importantes são aqueles que não possuem influência enfática na decisão de compra dos clientes (CORRÊA; CORRÊA, 2010).

De acordo com Slack (1993), para um julgamento e avaliação mais adequada dos níveis de prioridades e desempenho dos critérios competitivos, o autor desenvolveu a denominada matriz importância-desempenho, a qual realiza uma relação entre critérios competitivos com desempenho de um sistema de produção em comparação à concorrência.

Com este método é possível observar em qual aspecto a empresa necessita melhorar seu desempenho, seja ele urgente ou apenas melhoramentos sutis, da mesma forma que permite também identificar qual aspecto a empresa está disponibilizando recursos excessivos, ou seja, acima do requerido pelo mercado (CORRÊA; CORRÊA, 2010).

No eixo horizontal são fixadas escalas de valores do cliente e no eixo vertical encontram-se escala de desempenho do sistema comparado aos seus concorrentes, conforme Figura 5 (SLACK, 1993).

Figura 5 - Matriz importância x desempenho



Fonte: Slack, 1993

Para a análise desta ferramenta importância-desempenho Slack (1993) divide-a em quatro zonas distintas: apropriada ou adequada, melhoramento, ação urgente e excesso, conforme separadas a seguir:

Zona apropriada ou adequada: É restringido em sua margem inferior por um limite mínimo de desempenho, ou seja, o nível mínimo de desempenho que a empresa deve estar para ser aceitável pelo mercado. É nesta zona que a empresa deve concentrar suas operações (PAULO, FERNANDES; RODRIGUES; EIDT, 2007).

Zona de melhoramento: Quando um critério competitivo cai nesta zona significa que deve ser aprimorado, porém é importante analisar se o critério está no canto inferior esquerdo da matriz, se estiver é um caso de não urgência de melhoramento (PAULO, FERNANDES; RODRIGUES; EIDT, 2007).

Zona de ação urgente: É a situação mais crítica, pois quando um critério competitivo encontra-se nesta região significa que precisa ser aprimorado

rapidamente, pois são importantes para os clientes (PAULO, FERNANDES; RODRIGUES; EIDT, 2007).

Zona de excesso: O desempenho atingido está em uma margem superior que o necessário e bem acima de sua concorrência, parte de seus recursos deve ser revisto e poderá ser melhor aproveitado se alocado na zona de ação urgente (PAULO, FERNANDES; RODRIGUES; EIDT, 2007).

Além disto, a matriz importância-desempenho apresenta uma escala de nove pontos para uma melhor análise como demonstra a Figura 6.

Figura 6 – Categorias de objetivos proposta por Slack

| | |
|----------------------------|---|
| Ganhador de pedidos | Forte 1 Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes Médio 2 Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes Fraco 3 Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes |
| Qualificador | Forte 4 Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor Médio 5 Precisa estar em torno da média do padrão do setor Fraco 6 Precisa estar a pouca distância do resto do setor |
| Menos importante | Forte 7 Não usualmente importante, mas pode se tornar importante Médio 8 Muito raramente considerado pelos clientes Fraco 9 Nunca considerado pelos clientes |

Fonte: Slack, 2002

Em um primeiro momento a colaboração da produção para a competitividade é perceber as necessidades do consumidor, em um momento posterior é atingir os níveis de desempenho que sobressaia aos olhos do consumidor (SLACK, 1993).

Conforme Araujo et al. (2011) para aplicar a matriz importância-desempenho é necessário avaliar o desempenho dos critérios competitivos da empresa em relação aos concorrentes. A Figura 7, ilustrada abaixo, exemplifica esta escala.

Figura 7 – Análise do desempenho em relação aos concorrentes

| | |
|-----------------------------------|--|
| Melhor que os concorrentes | Forte 1 Consideravelmente melhor do que os concorrentes Médio 2 Claramente melhor do que os concorrentes Fraco 3 Marginalmente melhor do que os concorrentes |
| Igual ao dos concorrentes | Forte 4 Algumas vezes marginalmente melhor do que os concorrentes Médio 5 Mais ou menos igual à maioria de seus concorrentes Fraco 6 Levemente abaixo da média da maioria |
| Pior que os concorrentes | Forte 7 Usualmente marginalmente pior do que a maioria de seus concorrentes Médio 8 Usualmente pior do que os concorrentes Fraco 9 Consistentemente pior do que os seus concorrentes |

Fonte: Slack, 1994

1.6 CATEGORIAS DE DECISÃO

O desempenho da competitividade por meio das operações depende de um conjunto consistente de decisões individuais que devem ser implementadas, o qual desenvolve a empresa para estruturar sua oferta, de modo que os critérios competitivos escolhidos sejam atingidos. Em virtude da complexidade de tais critérios, torna-se muito relativo às decisões as quais mudam de empresa para empresa, portanto é adequado classificar estas decisões em áreas estratégicas de decisão com o intuito de organizar, sistematizar e facilitar a tomada de decisão (DIAS, 2002; XAVIER, 2005).

As áreas de decisão merecem ter muita atenção por parte dos gestores, pois agrupam temas de mesma natureza exercendo influência na capacidade do sistema de operações em obter níveis de desempenho desejados nos atributos competitivos (XAVIER, 2005).

No que tange a segmentação da função de operações, vários autores mostram a divisão dos temas que julgam essenciais para serem analisados para elaboração da estratégia de operações. É possível observar que Wheelwright (1984) foi um dos autores pioneiros a se preocupar formalmente com a determinação relativa a estes quesitos dentro de um processo de formulação, para ele as decisões relativas à área de operações devem ser divididas em nove categorias, as quais devem estar agrupadas em dois grupos: a) decisões estruturais: relacionados à integração vertical, instalações, capacidade e tecnologia de produtos e processos; b) decisões infraestruturais: referente ao sistema da gestão da qualidade, recursos humanos, planejamento e controle da produção, organização e a gestão das relações com fornecedores. A coesão das decisões tomadas no contexto dessas categorias com a coerência da estratégia de negócios aplicada resultará na base da vantagem competitiva procurada pela empresa (DIAS, 2002; XAVIER, 2005).

As decisões estruturais referem-se às atividades de projeto, durante o tempo que as decisões infraestruturais atuam sobre as atividades de planejamento, gestão e desenvolvimento e também na força de trabalho da organização (HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C., 1995).

Diversos autores demonstram suas classificações individuais de áreas estratégicas de decisão para apresentação de modelos de criação de estratégia de

operações (XAVIER, 2005). A Figura 8 apresenta uma listagem dessas categorias formuladas por três autores.

Figura 8 – Categorias de decisão

| Platts e Gregory | Fine e Hax | Hill |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------|
| Instalações | Instalações | Processo Produtivo |
| Capacidade | Capacidade | Papel dos estoques |
| Processos | Integração Vertical | Comprar x Fazer |
| Recursos Humanos | Processos e Tecnologias | Capacidade |
| Qualidade | Escopo e novos produtos | Suporte das atividades |
| Políticas de controle | Recursos Humanos | Sistemas de PCP |
| Fornecedores | Gerenciamento da Qualidade | Controle de qualidade |
| Novos produtos | Infra-estrutura | Engenharia de sistemas |
| | Relações com fornecedores | Estrutura Organizacional |

Fonte: Platts e Gregory (1992); Fine e Hax (1985); Hill (1995)

A partir da Figura 8 é possível observar que não existem diferenças relevantes entre as categorias de decisão, apenas algumas são mais detalhadas do que outras.

1.6.1 Questões Estruturais

Nesta seção são apresentadas as quatro questões estruturais mais importantes julgadas pela literatura, cabe ressaltar que estes quesitos são relativos para cada tipo de organização existindo mais questões a serem consideradas na formulação de uma estratégia de operações.

Integração Vertical – Tem como objetivo definir a política de compras a ser executada, ademais tem como principal característica nortear o que a organização irá produzir internamente e decidir o que comprará de terceiros, ou seja, uma organização se torna com um nível maior de integração vertical no momento em que produzir mais para seu consumo em seus próprios produtos (PIRES, 1995).

Instalações – Podemos dizer que estas questões são peculiares em longo prazo e faz menção aos quesitos como: *mix* de produtos, localização geográfica, tamanho, processos produtivos, nível de especialização de recursos produtivos e ao volume de produção. É de suma importância a economia no cenário das instalações,

pois a logística, distribuição, disponibilidade e custo da mão-de-obra devem ser considerados (PIRES, 1995).

Capacidade – Esta questão está diretamente ligada às instalações, pois deve existir uma política de adequação da capacidade levando em consideração a demanda e planejamento no longo prazo (PIRES, 1995).

Tecnologia de produtos e processos – Tende a ser uma questão ampla e complexa, pois existe na literatura trabalhos que a tratam de uma forma mais aprofundada, contudo diz respeito principalmente ao grau de automação aplicado na tecnologia de processos, flexibilidade, integração e escala de variação de capacidade da tecnologia. O tipo e grau de automação adequada irão depender da estratégia competitiva aplicada para a unidade de negócios e também dos critérios competitivos abalizados na manufatura (PIRES, 1995; PEDROSO 1996).

1.6.2 Questões Infraestruturais

Nesta seção são apresentadas as cinco questões infraestruturais mais importantes julgadas pela literatura, da mesma forma que as questões estruturais estes quesitos são relativos para cada tipo de empresa e não devem ser consideradas como únicos.

Organização – As decisões que balizam à organização estão relacionadas com as condições organizacionais da empresa, aos níveis hierárquicos, à organização do trabalho das empresas, à distribuição de atividades e responsabilidades das funções e ao nível de autonomia a ser impostos nas atividades, ou seja, todas estas decisões estão ligadas à organização da função produção da corporação e devem contribuir para o sucesso da empresa (PIRES, 1995; BARROS NETO; FENSTERSEIFER, 2000).

Recursos Humanos – Esta questão engloba tudo que diz respeito ao elemento humano da produção como: fixação dos procedimentos de seleção, contratação, treinamento, promoção, avaliação, transferência, pagamento, dispensa e motivação. Atualmente os recursos humanos são considerados os mais importantes e os mais difíceis bens a serem geridos na organização, pois é complexo determinar procedimentos de sucesso para os aspectos citados acima (PIRES, 1995).

Gestão da qualidade – Esta categoria torna necessário que os aspectos pertinentes à gestão da qualidade sejam considerados a fim de avaliar as questões

que dizem respeito à infraestrutura da qualidade. As decisões desta categoria devem nortear os padrões e formas de controle da qualidade dos produtos e dos processos da organização, como consequência deve-se atribuir responsabilidades, instituir ferramentas de decisão e sistemas de medidas a serem usados e programas de treinamento a serem estabelecidos (PIRES, 1995).

Relação com fornecedores – No que diz respeito à gestão das relações com os fornecedores nos últimos tempos este quesito vem demonstrando suma importância, pois cada vez mais as corporações estão se tornando montadoras e menos fabricantes de componentes, esta questão também é ligada diretamente ao nível de integração vertical da organização de modo que duas estratégias de relacionamento com seus fornecedores podem ser adotados pela empresa: uma estratégia de cooperativismo e a outra de competitividade (PIRES, 1995).

A abordagem cooperativa visa relacionamentos de longo prazo, desenvolvendo confiança e dependência entre os envolvidos, atua-se com poucos fornecedores praticamente um para cada componente, caso está relação não seja satisfatória, a organização assume o treinamento junto aos fornecedores e os contratos aproximam-se da informalidade. Já a abordagem competitiva busca vários fornecedores e força uma competição entre eles, a fim de obter menores custos e manutenção dos contratos que podem ser cancelados facilmente (PIRES, 1995).

Planejamento e controle da produção – Esta categoria tem como objetivo desenvolver o sistema de produção para que transcorra adequadamente, também zela pela entrega de empreendimentos dentro do prazo, da qualidade e do custo acertado com o cliente, como consequência a organização almeja ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo, devendo tomar algumas decisões estratégicas no que tange a escolha de alguns quesitos, tais como: sistema e ferramentas de planejamento e controle da produção, indicadores e o conhecimento a ser buscado e priorizado (BARROS NETO; FENSTERSEIFER, 2000).

Conclui-se que para formulação da estratégia de operações a escolha das áreas de decisão, forma uma lista de verificação dos critérios que devem ser observados. Por esta razão que a seleção das áreas de decisão e o estabelecimento dos critérios a serem considerados são adaptados a cada tipo de organização (XAVIER, 2005).

2 METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os procedimentos utilizados para a execução dos objetivos propostos no estudo englobando a classificação, universo e amostra, coleta e análise dos dados.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia para operacionalizar esta pesquisa foi baseado no estudo de caso, em virtude da presente pesquisa estar relacionada com questões estratégicas, fortemente ligadas ao contexto mercadológico encontrado nos estabelecimentos pesquisados.

Sendo assim Yin (2010) define o estudo de caso como sendo uma profunda análise de dados coletados, que visa investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade, não sobressaindo do contexto de vida real, ou seja, sem qualquer intervenção significativa por parte do pesquisador, principalmente quando as medidas entre o fenômeno e contexto não estiverem claras. O caso escolhido foi definido como o elo de comercialização da cadeia da carne ovina do sul do Rio Grande do Sul.

2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O presente estudo se deu em estabelecimentos comerciais com os gestores de cada organização como: supermercados, restaurantes e casas especializadas localizados na cidade de Pelotas/RS. Não foram encontradas fontes que permitissem identificar o universo de empresas do elo de comercialização. No entanto, atingiu-se uma amostra, por conveniência, de 10 supermercados, 6 restaurantes e 8 casas especializadas, totalizando 24 organizações.

2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa adotado para a análise dos questionários estruturados foi uma escala de importância validada em outros estudos e que pode ser utilizada sem adaptação ao setor. Esta escala é dividida em três categorias: ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importante. A escala também é dividida em nove pontos de importância.

2.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de duas fases: Na primeira fase foram realizadas entrevistas em profundidade, que podemos definir como sendo de fácil adaptação a fenômenos pouco conhecidos ou que necessite de uma análise detalhada a partir de percepções individuais, também são usadas para explorar temas sensíveis, ou seja, sendo possível identificar no respondente suas crenças, atitudes e sensações que os participantes podem não querer exteriorizar (HAGUETTE, 1997; MALHOTRA, 2006).

As entrevistas foram realizadas diretamente pelo pesquisador junto a três gestores um de cada segmento, escolhidos pelo seu tempo de atuação no mercado da carne ovina e transcorreram através da ida do pesquisador nestas empresas sendo gravadas e transcritas, tendo como objetivo criar uma base de conhecimento a fim de identificar e adequar os cinco critérios competitivos encontrados na literatura ao contexto da carne ovina. A questão introdutória da entrevista em profundidade é: Quais os fatores que são levados em consideração na decisão de compra da carne ovina? (Apêndice A)

A primeira entrevista foi realizada com um gestor de uma casa especializada no dia 16/10/2014 às 10h. A segunda entrevista foi feita com um gestor de supermercados no dia 17/10/2014 às 16h. A terceira entrevista foi realizada com um gestor de um restaurante no dia 20/10/2014 às 20h.

A segunda fase foi realizada com base nos resultados obtidos na análise qualitativa das entrevistas em profundidade, foram aplicados os questionários estruturados com questões fechadas sobre o grau de importância dos critérios competitivos para cada segmento (Apêndice B).

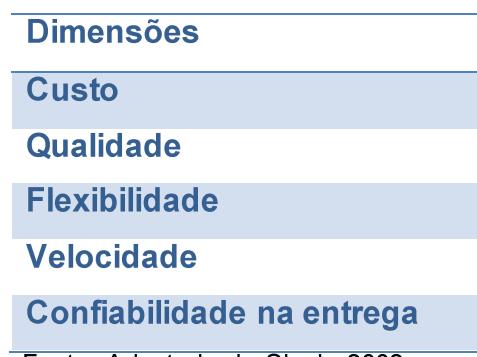
As questões que dizem respeito ao questionário tinham como alternativas uma escala de 1 a 9, sendo 1 referindo-se ao mais importante e o 9 para o menos importante. O questionário foi apresentado aos respondentes com a seguinte

questão inicial, conforme Apêndice B: Na hora de decidir a compra da carne ovina de seus fornecedores, qual o grau de importância de cada um dos critérios competitivos listados?

2.5 ANÁLISE DE DADOS

Na primeira fase da análise dos dados as principais dimensões encontradas na literatura (Figura 9) e expostos pela nomenclatura de Slack (2002), serviram como base para as entrevistas permitindo assim enquadrar os critérios competitivos identificados na percepção dos gestores de cada segmento. A definição destas dimensões neste trabalho é a mesma encontrada na revisão da literatura no capítulo anterior.

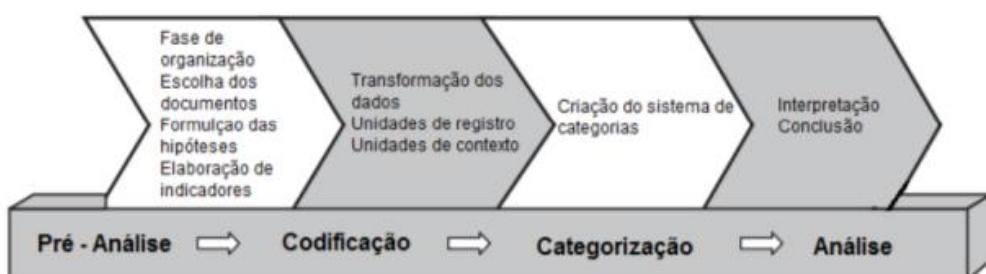
Figura 9 – Principais dimensões encontradas na literatura



Fonte: Adaptado de Slack, 2002

Para os dados das entrevistas em profundidade, foi utilizada a abordagem de análise de conteúdo (Figura 10), o qual visa ser um conjunto de técnicas que realizam a observação das comunicações e emprega-se de métodos sistemáticos e objetivos para a descrição das mensagens (BARDIN, 2009). As entrevistas em profundidade foram transcritas para realização da análise das mensagens.

Figura 10 – Fases do Processo de Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin, 2011

Na segunda fase da análise de dados para as questões estruturadas dos 24 questionários respondidos e as respectivas classificações de importância realizadas pelos diversos segmentos, elegeu-se utilizar o cálculo da moda apresentado com sua porcentagem para cada um dos critérios competitivos de modo a classificá-los como: ganhadores de pedidos, qualificadores de pedido e menos importantes. Foi possível identificar 13 novos critérios competitivos específicos do setor.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO

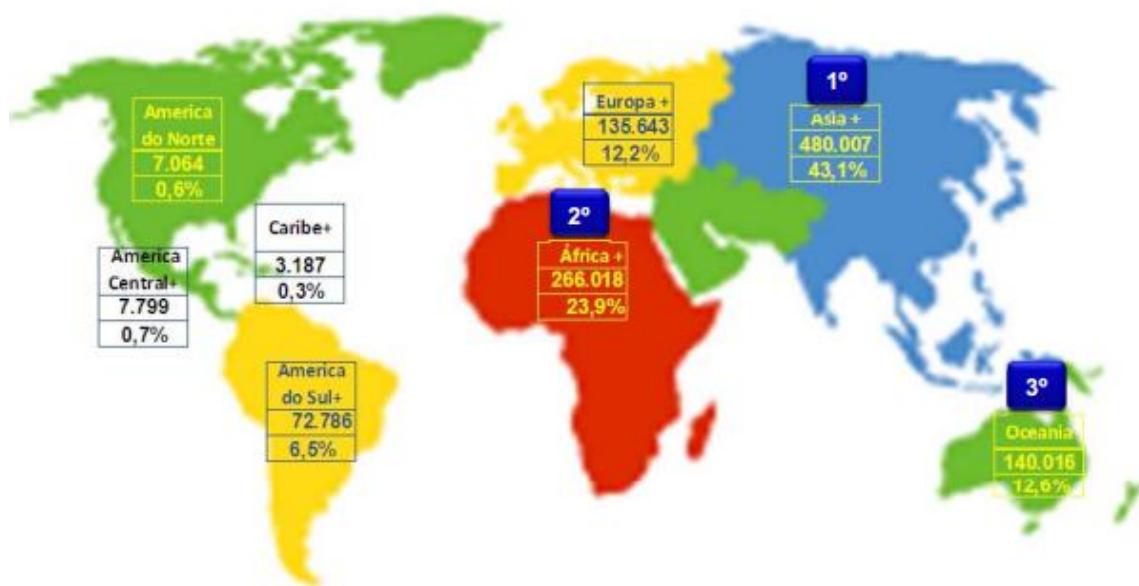
3.1 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO MUNDO

Desde os tempos primórdios a espécie ovina tem sido fundamental para os humanos tanto para alimentação (carne e leite) quanto para proteção (lã e couro), e está presente em praticamente todos os continentes, isso se dá devido a sua fácil domesticação e adaptação ao clima, relevo e vegetações (VIANA, 2008). Conforme Bofill (1991) com o passar do tempo o homem foi evoluindo e aprimorando a criação de rebanhos ovinos juntamente com suas técnicas de produção e produtividade. Em uma análise na linha do tempo podemos ver o quanto honroso era o trabalho de cuidar dos ovinos, pois até os reis da antiguidade realizavam esta tarefa, prova disso era o rei de Israel, Davi que desempenhava também o papel de pastor.

Olhando para o passado descobrimos que o cordeiro era um grande companheiro do homem, nas civilizações da antiga Babilônia e do Egito a espécie é citada em muitas ocasiões, muitos povos primitivos nômades demonstravam sua riqueza através da criação destes animais (LINK, 1938). Todos estes fatos demonstram que os ovinos são de extrema importância desde a antiguidade, pois o homem sabia o valor que este animal possuía, em se tratando do âmbito social e também pelo abrigo e alimento que lhes ofereciam (BOFILL, 1991).

A seguir, na Figura 11 podemos observar a densidade populacional de ovinos (cabeças) ao redor do mundo. É possível ver a grande propagação destes animais em todos os continentes, porém o continente norte-americano é o que possui o índice mais baixo da concentração da espécie (VIANA, 2008).

Figura 11 – Densidade Populacional de ovinos (cabeças) ao redor do mundo



Fonte: FAO (2007). Adaptado de Desouzart, 2009

Os maiores rebanhos estão localizados nos continentes da Ásia, África e Oceania, observamos na Tabela 1 os países com maior densidade de ovinos do mundo. A China se sobressai como sendo o país com maior número de animais, seguido da Austrália, Índia, Irã, Sudão e Nova Zelândia.

Tabela 1 – Países com maiores número de rebanho do mundo

| Países | Milhões de Cabeças |
|---------------|--------------------|
| China | 171.961 |
| Austrália | 100.000 |
| Índia | 64.269 |
| Irã | 52.220 |
| Sudão | 49.000 |
| Nova Zelândia | 40.000 |

Fonte: FAO (2007). Adaptado de Desouzart, 2009

Os países da Oceania como a Nova Zelândia e a Austrália dominam atualmente o mercado internacional desses animais, isto ocorre devido suas tecnologias de ponta empregadas em sistemas de produção de alta produtividade. Estes dois países durante muito tempo aperfeiçoaram suas próprias técnicas produtivas e raças especializadas, as quais foram amplamente difundidas pelo mundo, ocasionando a exploração econômica mundial da ovinocultura (VIANA, 2008).

Na América do Sul e Europa os rebanhos de ovinos apresentam números expressivos, com criações em confinamento e pastagens naturais. A produção de raças mistas que possuem lã e carne de qualidade concentra-se na América do Sul. Na Europa os produtores visam às criações para a produção de carne e leite, designados para fabricação de queijos especiais (VIANA, 2008).

3.2 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO BRASIL

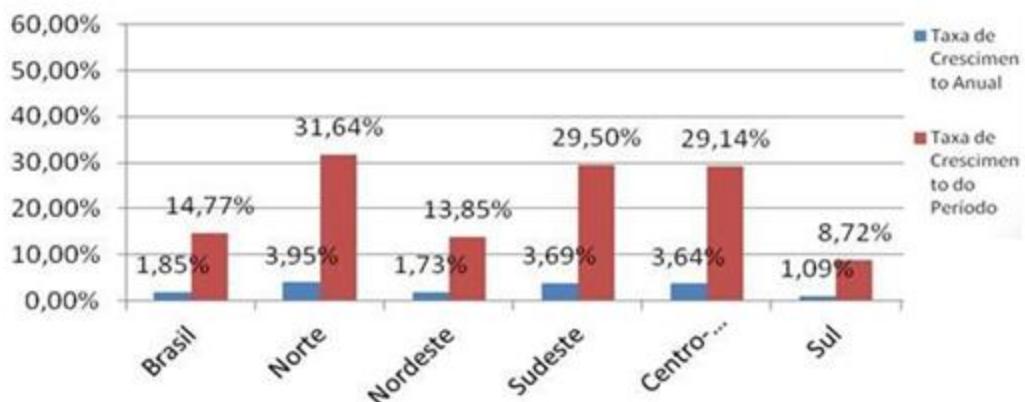
Segundo Barros (2010), antigamente a ovinocultura no Brasil era percebido como um símbolo de subdesenvolvimento, esta visão ocorre porque a atividade foi desenvolvida e praticada em áreas marginais, no cenário atual está perspectiva mudou passando a ser notada pelos pecuaristas e produtores como uma atividade de rápido retorno financeiro, porém ainda não representa uma atividade significativa. Sua importância constitui uma opção econômica viável e sustentável, ainda que de forma desordenada concentrando-se muito em pequenas propriedades, onde se encontra os sistemas de produção agrícola familiar.

No Brasil a ovinocultura tem grandes perspectivas de crescimento e vem desenvolvendo-se no país, crescendo em regiões que onde antes à atividade não tinha significância, proporcionando a criação de sistemas de produção animal em pequenas propriedades rurais, surgindo assim mais uma opção de investimento no setor agropecuário (BARROS, 2010).

Conforme Barros (2010), o Brasil possui aproximadamente 16,02 milhões de cabeças de ovino que abrangem todo país. Seus maiores rebanhos concentram-se no estado do Rio Grande do Sul e na região Nordeste, ressalta-se também o crescimento da criação destes animais nas regiões do Sudeste e Centro-Oeste (VIANA, 2008).

Podemos observar na Figura 12 a evolução do número de animais criados em diferentes regiões do Brasil. Entre os anos de 2004 a 2011, o rebanho brasileiro de ovinos aumentou 14,77%, passando de 15,05 milhões de cabeças em 2004 para 17,66 milhões de cabeças em 2011. Este crescimento foi percebido em todas as regiões brasileiras, porém com destaque nas regiões do Centro-Oeste, Sudeste e Norte onde foram apresentadas as maiores taxas anuais de crescimento (IBGE 2013).

Figura 12 – Taxa de Crescimento dos rebanhos – 2004 a 2011 no Brasil



Fonte: IBGE, 2013

Este crescimento reflete a boa receptividade da carne ovina em segmentos sofisticados como, por exemplo, a alta gastronomia, sendo o cordeiro visto como uma especiaria no mundo todo e mais recentemente no Brasil, ademais os derivados deste animal como a pele e os miúdos demonstram grande potencial de negócios (BARROS, 2010).

3.3 PRODUÇÃO DA OVINOCULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

De acordo com Viana e Silveira (2009), a ovinocultura no Rio Grande do Sul teve seus primórdios como atividade econômica no início do século XX, onde o principal produto extraído e comercializado do animal era a lã, valorizada pelo mercado internacional.

Na década de 80 a ovinocultura foi considerada a segunda atividade em nível de importância, os maiores rebanhos encontravam-se na região da campanha, onde os campos e coxilhas contribuíam para criação. Porém observamos um grande declínio neste setor quando as indústrias têxteis conseguiram introduzir no mercado

um produto sintético e de baixo custo que atendem as necessidades do consumidor (ÁVILA, 2013; FIGUEIRO, 1975; SILVEIRA, 2005).

A crise continuou na década de 90, forçando muitos produtores abandonarem a atividade, com isso observou-se uma queda do rebanho comercial ocasionando uma desestruturação em todo elo da cadeia produtiva, porém com o passar do tempo surgiu um aumento do poder aquisitivo da população e o incremento do abate de animais jovens que permitiu desenvolver um novo mercado para ovinocultura. A carne ovina passou a ser degustada levando a uma maior demanda de consumo e consequentemente a ser um produto com grande potencial de desenvolvimento (VIANA e SILVEIRA, 2009).

Com esse crescimento o Rio Grande do Sul é responsável por 68% da produção brasileira de carne ovina, mantendo posição de destaque no cenário, contando com um rebanho de aproximadamente quatro milhões de ovinos (IBGE, 2010). Contudo mesmo o panorama sendo favorável grande parte dos produtores associam a criação de ovinos com bovinos, não descrevendo a ovinocultura como atividade base (PADILHA, 2008). A inexistência de um mercado constante, a sazonalidade, a necessidade de escala para comercialização e a busca por animais jovens são algumas dificuldades enfrentadas pelos produtores (VIANA e SILVEIRA, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA PRODUÇÃO DE CARNE OVINA

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade realizadas com três gestores um de cada segmento, o qual tinha como objetivo identificar os critérios competitivos para produção da carne ovina. São apresentados os campos de competição previamente identificados na literatura, permitindo assim entender como suas dimensões e seus critérios competitivos estão relacionados à produção de carne ovina. A entrevista em profundidade também permitiu descartar algumas subdimensões competitivas exploradas anteriormente, pois não foram consideradas relevantes pelos entrevistados no momento da compra da carne ovina.

As dimensões competitivas que mantiveram a mesma lógica descritas na literatura por Barros Neto; Fensterseifer; Formoso (2003), Garvin (1987), Paiva Carvalho Jr (2009) e Slack (1993) foram: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade de entrega.

Nas três seções seguintes sobre cada um dos segmentos de comercialização analisados são apresentados os critérios competitivos específicos.

4.1.1 Supermercados

Para o segmento de supermercados foram identificados as seguintes dimensões e critérios competitivos, conforme Figura 13.

Figura 13 – Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em supermercados

| Campos competição | Dimensões | Critérios competitivos |
|---|---------------------------|--|
| Competição em custo | Custo | Regularidade no preço Preço compatível com a concorrência |
| Competição em qualidade | Desempenho | Peso da carcaça Odor da carne |
| | Estética | Cor da carne Teor de gordura |
| | Durabilidade | Durabilidade mínima do produto |
| | Confiabilidade | Temperatura ideal do produto |
| | Conformidade | Carimbo de fiscalização Garantia de nota fiscal do produto |
| | Qualidade percebida | Reputação do fornecedor |
| Competição em confiabilidade de entrega | Confiabilidade de entrega | Entrega na data e hora combinada Garantia de entrega futura ao preço cotado |

Fonte: Elaboração própria, 2014

No segmento de supermercados, além das dimensões e critérios encontrados na literatura, foi possível identificar sete novos critérios competitivos específicos do setor.

O primeiro deles refere-se ao **peso da carcaça** e está ligado a dimensão desempenho, este critério foi definido pelo entrevistado como altamente importante uma vez que verifica-se a preferência pelas carcaças de pouco peso entre 16kg e 18kg, pois carcaças mais pesadas geralmente apresentam gorduras excessivas e na maioria dos casos são provenientes de animais mais velhos, procura-se um peso de abate no qual a proporção de músculos da carcaça seja máxima.

Na Figura 14, está ilustrada uma carcaça ovina pesando entre 16 Kg e 18 Kg.

Figura 14 – Carcaça ovina entre 16 e 18 kg



Fonte: Elaboração própria, 2014

O segundo critério também ligado à dimensão desempenho é o **odor característico**, estes animais possuem um aroma característico de sua espécie, entretanto para o entrevistado, as carnes provenientes de animais adultos apresentam um forte odor desagradável, aspecto este que é levado em consideração na decisão de compra.

O terceiro e quarto critério são relacionados à dimensão estética como a **cor da carne**, a qual as cores claras são associadas a animais jovens e consequentemente a uma carne mais macia e o **teor de gordura** que manifestou a preocupação por parte do gestor na decisão de compra no sentido de obter-se um equilíbrio neste quesito, pois a carne com muito ou pouco teor de gordura compromete suas vendas, a gordura deve ser suficiente para conferir a carne às características adequadas à preferência do consumidor.

A Figura 15 corresponde à ilustração sobre o corte da “paleta” de ovelha de boa estética.

Figura 15 – Cor e teor de gordura de uma paleta de ovelha de boa estética



Fonte: Elaboração própria, 2014

O quinto e sexto critérios observados estão relacionados à dimensão conformidade e classificados no campo de competição em qualidade denominados carimbo de fiscalização e nota fiscal. O critério competitivo **carimbo de fiscalização**, é um fator relevante na hora da escolha do produto, uma vez que engloba a questão da fiscalização da vigilância sanitária. A **nota fiscal** também é um critério importante para o entrevistado, pois são os documentos que garantem a procedência da carne.

Na dimensão confiabilidade de entrega observa-se o sétimo novo critério denominado **garantia de entrega futura ao preço cotado**, apontado pelo entrevistado como fator necessário para negociação com o fornecedor, pois reflete a capacidade do mesmo em garantir a entrega futura do produto ao preço cotado levando em consideração a sazonalidade da produção.

4.1.2 Restaurantes

Para o segmento de restaurantes foram identificados as seguintes dimensões e critérios competitivos, conforme Figura 16.

Figura 16 – Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em restaurantes

| Campos competição | Dimensões | Critérios competitivos |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| Competição em custo | Custo | Busca do menor preço |
| | | Preço compatível com a concorrência |
| | | Prazo de pagamento |
| Competição em qualidade | Desempenho | Odor da carne |
| | Conformidade | Carimbo de fiscalização |
| | Estética | Embalagem que o produto é entregue |
| | | Regularidade do corte |
| | | Textura |
| | Confiabilidade | Temperatura ideal do produto |
| | Qualidade Percebida | Empresa conhecida |
| Competição em confiabilidade de entrega | Confiabilidade de entrega | Entrega na data e hora combinada |

Fonte: Elaboração própria

No segmento de restaurante foi constatado o critério **embalagem que o produto é entregue** na dimensão de estética, que refere-se aos padrões de conservação garantindo assim a qualidade e durabilidade do produto por maior tempo.

É possível observar na Figura 17, a embalagem em que o produto é entregue quando já está processado.

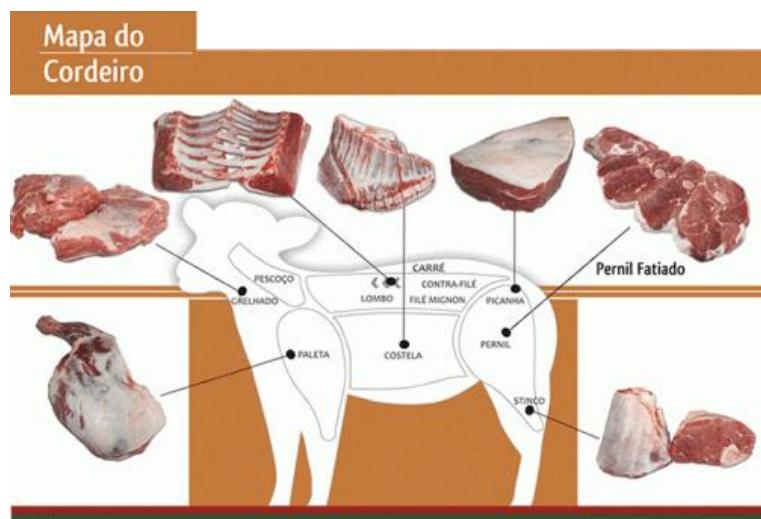
Figura 17 – Cortes embalados a vácuo



Fonte: Elaboração própria, 2014

Também foi identificado o critério competitivo denominado **regularidade do corte** na dimensão estética que reflete o cuidado que o gestor possui em comprar produtos com padronizações dos cortes, o que valoriza o mesmo e permite a diferenciação do preço entre as peças, além de oferecer uma versatilidade na compra do consumidor final. Abaixo estão representados na Figura 18, os diferentes tipos de cortes.

Figura 18 – Mapa de cortes



Fonte: Blog do churrasco, 2014

Neste segmento também é citado o critério competitivo denominado de **textura** integrante da dimensão estética, atribuído ao grau de maciez da carne, a qual é possível observar através do nível das fibras musculares, sendo que uma textura fina indica que a carne provém de animais jovens e portando mais macia.

4.1.3 Casas Especializadas

Para o segmento de casas especializadas foram identificados as seguintes dimensões e critérios competitivos, conforme Figura 19.

Figura 19 – Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados em casas especializadas

| Campos de competição | Dimensões | Critérios competitivos |
|---|---------------------------|--|
| Competição em custo | Custo | Busca do menor preço |
| Competição em qualidade | Desempenho | Rendimento da carne |
| | Estética | Teor de Gordura |
| | | Embalagem que o produto é entregue |
| | | Regularidade do corte |
| | Durabilidade | Durabilidade mínima do produto |
| | Confiabilidade | Temperatura ideal do produto |
| Competição em confiabilidade de entrega | Qualidade percebida | Raça do animal |
| | Confiabilidade de entrega | Garantia de entrega futura ao preço cotado |
| Competição em velocidade | Velocidade de entrega | Pronta entrega |
| Competição em flexibilidade | Flexibilidade de produtos | Disponibilidade de tipos diferentes do produto |
| | Flexibilidade de volume | Produto disponível em grande quantidade |

Fonte: Elaboração própria, 2014

No segmento de casas especializadas foi identificado o critério **rendimento da carne**, que está relacionado à dimensão desempenho e expressa a relação percentual entre o peso corporal do animal e o peso da carcaça, o rendimento comercial é denominado após 24h da carcaça em câmera frigorífica a 4°C.

Outro critério competitivo observado é denominado **raça do animal** ligado à dimensão qualidade percebida, este fator é lembrado no momento da aquisição, pois raças especializadas para carne influenciam diretamente no rendimento da carcaça que apresentam valores que variam entre 40% e 50%.

Foi possível identificar neste segmento o critério **disponibilidade de tipos diferentes do produto** relacionado à dimensão flexibilidade de produtos, como a picanha de ovelha, a linguiça de ovelha, e cortes especiais. A seguir são apresentadas na Figura 20 as variedades de produtos encontrados.

Figura 20 – Variedades de produtos



Fonte: Elaboração própria, 2014

4.1.4 Análise geral dos critérios competitivos

Realizado a identificação dos critérios competitivos para o setor estudado, foi possível elaborar uma única Figura (21) com 24 critérios competitivos, que abrange os campos de competição, as dimensões e os critérios competitivos, subsidiando a criação do questionário de importância para o encaminhamento às empresas de cada segmento. Embora exista a possibilidade de enquadramento dos critérios competitivos em outras dimensões, optou-se neste estudo por adotar a divisão abaixo. O questionário de importância é apresentado no apêndice B.

Figura 21 – Campos de competição, dimensões e critérios competitivos identificados nos diversos segmentos estudados

| Campos de competição | Dimensões | Critérios competitivos |
|-------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Competição em custo | Custo | Regularidade do preço |
| | | Busca do menor preço |
| | | Preço compatível com a concorrência |
| | Prazo de pagamento | Prazo de Pagamento |
| Competição em qualidade | Desempenho | Rendimento da carne |
| | | Peso da carcaça |
| | | Odor da carne |
| | Conformidade | Carimbo de fiscalização |
| | | Garantia de nota fiscal do produto |
| | Estética | Teor de gordura |
| | | Embalagem que o produto é entregue |
| | | Cor da carne |
| | | Regularidade do corte |
| | | Textura |
| | Durabilidade | Durabilidade mínima do produto |
| | Confiabilidade | Temperatura ideal do produto |
| | Qualidade percebida | Reputação do fornecedor |
| | | Empresa conhecida |
| | | Raça do animal |

| | | |
|---|---------------------------|--|
| Competição em confiabilidade de entrega | Confiabilidade de entrega | Entrega na data e hora combinada |
| | | Garantia de entrega futura ao preço cotado |
| Competição em velocidade | Velocidade de entrega | Pronta entrega |
| Competição em flexibilidade | Flexibilidade de produtos | Disponibilidade de tipos diferentes do produto |
| | Flexibilidade de volume | Produto disponível em grande quantidade |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas em profundidade, 2014

4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da coleta estruturada de dados com a utilização de um questionário formal com questões fechadas. A presente pesquisa se propôs a identificar quais os critérios mais importantes na decisão de compra da carne ovina nos diversos segmentos estudados.

Para a definição da classificação de importância de cada critério competitivo foi verificado a frequência em cada nível da escala e depois foi somado e agrupado as frequências obtidas para as escalas 1,2,3; depois 4, 5 e 6 e por fim 7,8,9.

Se a maior soma foi das escalas 1,2 e 3 o critério competitivo foi definido como ganhador de pedido. Se a maior soma foi das escalas 4,5 e 6 o critério competitivo foi definido como qualificador de pedido. Se a maior soma foi das escalas 7,8 e 9 o critério competitivo foi definido como menos importante.

A seguir na Tabela 2 são apresentadas as classificações de importância para cada critério competitivo com suas porcentagens equivalentes, por segmento de estabelecimentos pesquisados.

Tabela 2 – Classificações de importância e porcentagens para os critérios competitivos encontrados nos diversos segmentos pesquisados

| Campos de competição | Critérios | Supermercados | | Restaurantes | | Casas Especializadas | |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------|----------|---------------|----------|----------------------|----------|
| | | Classificação | Soma (%) | Classificação | Soma (%) | Classificação | Soma (%) |
| Competição em Custo | Regularidade do preço | GP | 70,00 | GP | 50,00 | GP | 75,00 |
| | Busca do menor preço | GP | 70,00 | MI | 50,00 | GP | 62,50 |
| | Preço compatível com a concorrência | GP | 80,00 | MI | 50,00 | GP | 50,00 |
| | Prazo de Pagamento | GP | 80,00 | GP | 66,66 | GP | 87,50 |
| Competição em Qualidade | Rendimento da carne | GP | 100,00 | GP | 100,00 | GP | 100,00 |
| | Peso da carcaça | GP | 90,00 | GP | 66,66 | GP | 87,50 |
| | Odor da carne | GP | 80,00 | GP | 100,00 | GP | 100,00 |
| | Carimbo de fiscalização | GP | 100,00 | GP | 100,00 | GP | 100,00 |
| | Garantia de nota fiscal do produto | GP | 100,00 | GP | 83,33 | GP | 100,00 |
| | Teor de gordura | GP | 90,00 | GP | 83,33 | GP | 100,00 |
| | Embalagem que o produto é entregue | GP | 90,00 | GP | 100,00 | GP | 100,00 |
| | Cor da carne | GP | 90,00 | GP | 100,00 | GP | 100,00 |
| | Regularidade do corte | GP | 80,00 | GP | 100,00 | MI | 100,00 |
| | Textura | GP | 80,00 | GP | 83,33 | GP | 100,00 |

| | | | | | | | |
|---|--|----|--------|----|--------|----|--------|
| | Durabilidade e Mínima do produto | GP | 90,00 | GP | 100,00 | GP | 87,50 |
| | Temperatura ideal do produto | GP | 100,00 | GP | 100,00 | GP | 75,00 |
| | Reputação do fornecedor | GP | 90,00 | GP | 100,00 | GP | 75,00 |
| | Empresa conhecida | GP | 80,00 | GP | 100,00 | GP | 62,50 |
| | Raça do animal | MI | 60,00 | MI | 50,00 | MI | 50,00 |
| Competição em confiabilidade de entrega | Entrega na data e hora combinada | GP | 100,00 | GP | 66,66 | GP | 100,00 |
| | Garantia de entrega futura ao preço cotado | GP | 70,00 | GP | 66,66 | GP | 87,50 |
| Competição em velocidade | Pronta Entrega | GP | 70,00 | GP | 66,66 | GP | 100,00 |
| Competição em Flexibilidade | Disponibilidade de tipos diferentes do produto | MI | 60,00 | QP | 50,00 | MI | 62,50 |
| | Produto disponível em grande quantidade | GP | 70,00 | GP | 66,66 | GP | 87,50 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta estruturada de dados, 2014

Legenda:

GP – Ganhador de Pedido

QP – Qualificador de Pedido

MI – Menos importante

Nas próximas seções, serão expostas às classificações e porcentagens por segmento avaliado, o que facilitará a visualização dos níveis atribuídos para cada critério competitivo. Optou-se por discutir cada campo de competição englobando seus critérios.

4.2.1 Segmento Supermercados

Para este segmento foram computados 10 empresas respondentes, as exigências mais importantes denominadas “ganhadores de pedido” envolvem 22 critérios competitivos, nenhum critério foi denominado como “qualificador de pedido” e 2 critérios foram denominados como “menos importantes” (Figura 22).

Figura 22 – Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Supermercados (valores em percentual)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Analizando-se os critérios classificados entre 1 e 3 (ganhadores de pedido) na decisão de compra do segmento supermercados, podemos observar que nesta faixa

de importância encontram-se a maioria dos critérios. No campo de competição em custo que contém 04 critérios, todos os supermercados avaliados classificaram os 04 como sendo “ganhadores de pedido”. Constatase que o campo de competição custo proporciona uma vantagem crucial, importante ou útil junto aos clientes, como já era esperado por trata-se de supermercados que compram em grandes quantidades e procuram negociar o preço. No campo de competição em qualidade que possui 15 critérios 14 foram classificados como “ganhadores de pedido”, demonstrando a importância que é atribuída a qualidade do produto. Somente 01 critério foi classificado como “menos importante” que é a **raça do animal**, isto se deve ao fato dos supermercados observarem a qualidade propriamente dita da carne não levando em consideração se o tipo de raça poderá influenciar ou não na qualidade da mesma.

No campo de competição de confiabilidade de entrega que contém 02 critérios, ambos foram classificados como “ganhadores de pedido” que são **entrega na data e hora combinada e garantia de entrega ao preço cotado**, podemos observar que o primeiro critério é tido como muito importante com uma porcentagem de 100%, pois os supermercados realizam uma programação para receber o produto e neste momento o encarregado do açougue do supermercado deve estar presente e se possível juntamente com o comprador da carne para realizarem a avaliação do produto. O critério **garantia de entrega futura ao preço cotado** também é importante, porém recebeu uma porcentagem menor de 70%, isto acontece porque os compradores da carne ovina sabem da existência da sazonalidade produtiva deste animal que limita o abastecimento regular do mercado e a estabilidade produtiva, mas este critério se torna importante uma vez que a maioria dos compradores observam se seus fornecedores são capazes de ofertar uma entrega futura ao preço cotado.

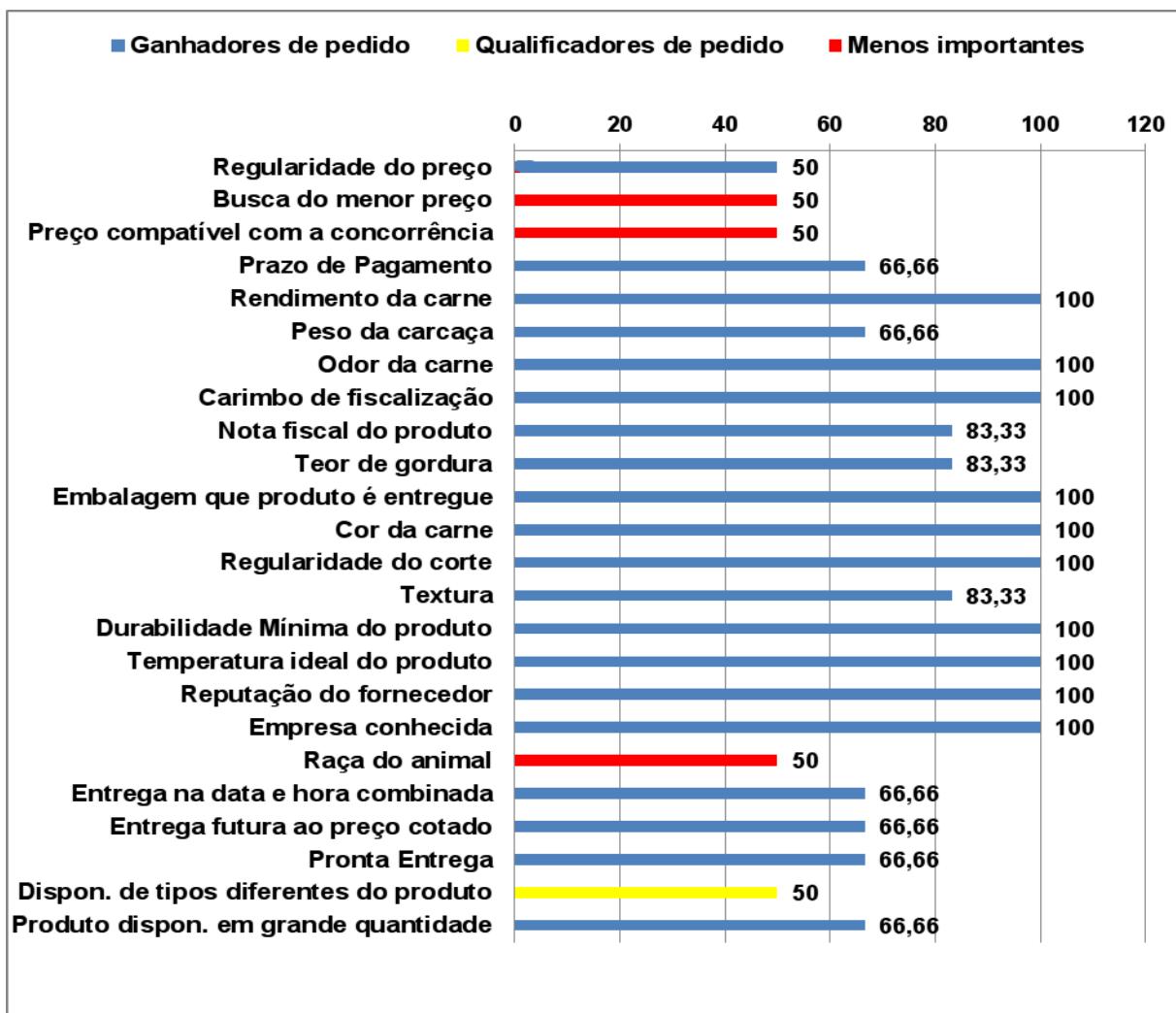
No campo competição em velocidade o critério **pronta entrega** foi definido como “ganhador de pedido” uma vez que os supermercados observam a velocidade de seus fornecedores para lhes atenderem. No campo competição em flexibilidade que contém 02 critérios um deles foi classificado como “ganhador de pedido” que é **produto disponível em grande quantidade**, isto reflete uma preocupação que os supermercados possuem diante da capacidade de fornecimento de seus fornecedores, principalmente em determinadas épocas do ano como dezembro, onde a busca pela carne ovina é maior devido às festas e suas tradições. Já o

critério **disponibilidade de tipos diferente do produto**, foi classificado como “menos importante”, pois a maioria dos supermercados não adquire produtos diferenciados da carne ovina, focando somente na compra de carcaças inteiras ou cortes congelados.

4.2.2 Segmento Restaurantes

Para este segmento foram computados 6 empresas respondentes, as exigências mais importantes denominadas “ganhadores de pedido” envolvem 20 critérios competitivos, 1 critérios foi denominado como “qualificadores de pedido” e 3 critérios foram denominados como “menos importantes” (Figura 23).

Figura 23 – Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Restaurantes (valores em percentual)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

O baixo número de respondentes neste segmento (apenas 6) acontece devido a grande dificuldade em se encontrar restaurantes em nossa região que ofertem este tipo de carne.

No campo de competição em custo diferentemente dos supermercados que teve 04 critérios avaliados como “ganhadores de pedido”, no segmento de restaurantes apenas 02 critérios foram classificados nesta categoria. São eles: **regularidade do preço e prazo de pagamento**, demonstrando um maior nível de atenção com seus fornecedores, pois verificam a capacidade do mesmo em manter uma estabilidade no preço da carne e prazos de pagamento para negociação.

Os outros dois critérios **busca do menor preço e preço compatível com a concorrência** foram definidos como “menos importantes, ou seja, neste segmento não é de suma importância que o produto tenha o menor preço e nem seja necessário verificar os preços em seus concorrentes, pois os restaurantes estão preocupados em adquirir um produto de qualidade para poder ofertar a seus clientes e aumentando as chances de que o mesmo cliente retorne ao seu estabelecimento.

No campo de competição em qualidade, assim como no segmento de supermercados os mesmos 14 critérios foram classificados como “ganhadores de pedido” e o mesmo critério denominado **raça do animal** foi classificado como “menos importante” reafirmando o fato que os compradores da carne ovina não levam em consideração se o tipo de raça poderá influenciar ou não na qualidade da carne. É importante ressaltarmos que 10 critérios competitivos do campo competição em qualidade obtiverem uma porcentagem de 100% são eles: **rendimento da carne, odor da carne, carimbo de fiscalização, embalagem que o produto é entregue, cor da carne, regularidade do corte, durabilidade mínima, temperatura ideal do produto, reputação do fornecedor, fornecedor ser uma empresa conhecida**. O critério **regularidade do corte** é muito observado na decisão de compra dos restaurantes, pois este segmento busca adquirir produtos com padronizações dos cortes para realizar determinado prato, ou seja, se houver uma irregularidade no corte o produto poderá não ser usado para o fim desejado.

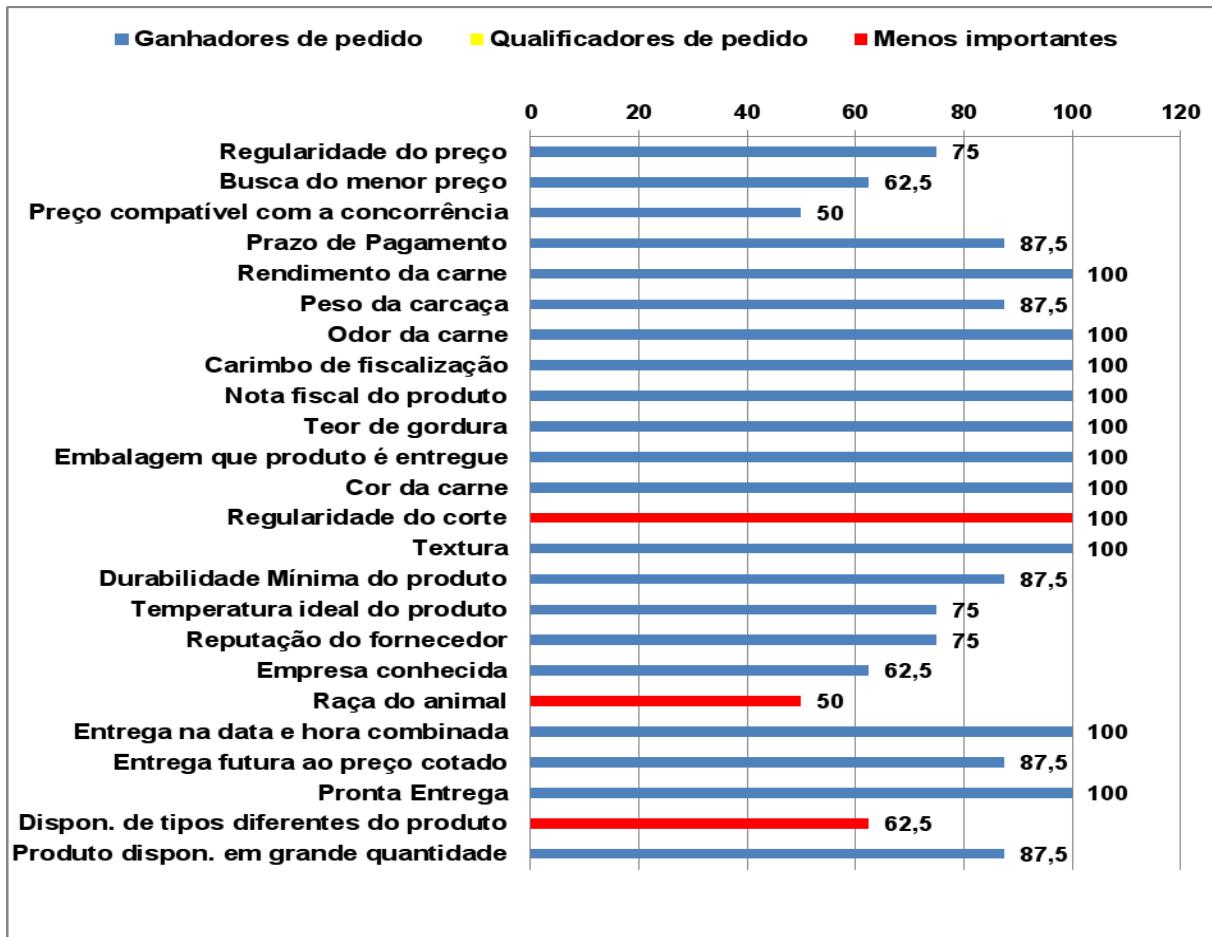
No campo de competição de confiabilidade de entrega os dois critérios foram classificados como “ganhadores de pedido” e seguem a mesma lógica dos supermercados. O critério **pronta entrega**, no campo de competição em velocidade obteve uma porcentagem de 66,66%, sendo classificada como “ganhador de pedido”. Assim como nos supermercados os compradores avaliam a velocidade de

entrega do produto em seus estabelecimentos. No campo de competição em flexibilidade o critério **produto disponível em grande quantidade** é classificado como “ganhador de pedido” e reafirma a mesma lógica do segmento de supermercados. O critério **disponibilidade de tipos diferentes do produto**, diferentemente dos supermercados, no segmento de restaurantes ele é classificado como “qualificador de pedido”, pois demonstra o interesse deste segmento pela procura de diferentes tipos do produto para agregação de valor e reconhecimento de seus restaurantes por seus clientes.

4.2.3 Segmento Casas Especializadas

Para este segmento foram computados 8 empresas respondentes, as exigências mais importantes denominadas “ganhadores de pedido” envolvem 21 critérios competitivos, nenhum critério foi denominado como “qualificador de pedido” e 3 critérios foram denominados como “menos importantes” (Figura 24).

Figura 24 – Níveis de importância dos critérios competitivos agrupados por categorias de objetivos do segmento Casas Especializadas (valores em percentual)



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Neste segmento os critérios relacionados ao campo de competição em custo foram classificados como “qualificadores de pedido”, assim como no segmento dos supermercados as casas especializadas que disponibilizam este produto compram em grande quantidade e buscam negociar os melhores preços junto a seus fornecedores. No campo de competição em qualidade podemos observar que o critério **regularidade do corte** foi classificado como “menos importante”, isto ocorre porque este segmento procura adquirir em sua maioria carcaças inteiras e os próprios ficam responsáveis por processar os cortes dentro de seus estabelecimentos. Alguns critérios ainda do campo de competição em qualidade tiveram respostas unanimes relativas ao grau de importância atribuído por este segmento, com porcentagens de 100%. Foram eles: **rendimento da carne, odor da carne, carimbo de fiscalização, nota fiscal do produto, teor de gordura, embalagem que o produto é entregue, cor da carne e textura**. Isto reflete a grande rigidez de avaliação destes critérios nas casas especializadas. Vale ressaltar que o critério **cor da carne** está atrelado a diversos fatores como, por exemplo: sistema de produção, idade, condições de abate e processo de congelamento.

Os demais critérios deste campo também foram classificados como “ganhadores de pedido”, exceto o critério **raça do animal** que foi classificado como “menos importante”. O que foi comentado para os supermercados e restaurantes sobre este critério é válido também para as casas especializadas. No campo de competição em confiabilidade de entrega os dois critérios foram classificados como “ganhadores de pedido”. No campo de competição em velocidade o critério **pronta entrega** é classificado como “ganhador de pedido” assim como nos outros dois segmentos pesquisados é verificado por parte dos compradores a capacidade de velocidade de entrega de seus fornecedores.

O critério **produto disponível em grande quantidade**, no campo de competição em flexibilidade obteve 87,50%, podemos observar que este critério competitivo é valorizado neste segmento, assim como nos supermercados e restaurantes, pois a maioria destas empresas preocupa-se em disponibilizar grandes quantidades da carne ovina para seus clientes, principalmente em épocas de final de ano como já foi dito anteriormente. Já o critério **disponibilidade de tipos diferentes do produto**, por sua vez é classificado como “menos importante”, pois o foco deste segmento se limita em adquirir peças inteiras resfriadas. As poucas casas especializadas que trabalham ofertando tipos diferentes do produto como: linguiça

de ovelha e picanha de ovelha efetuam está compra para a agregação de valor, sabendo que os clientes que buscam estes produtos diferenciados estão cada vez mais exigentes e atentos na hora de escolher o estabelecimento para realizarem suas compras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou discutir sobre os critérios competitivos, adaptá-los a cadeia da ovinocultura com o intuito de identificar quais os critérios competitivos que são levados em consideração na decisão de compra da carne ovina pelos segmentos de supermercados, restaurantes e casas especializadas. Os resultados da pesquisa em profundidade permitiram além da adaptação dos critérios competitivos encontrados na literatura, a identificação de treze novos critérios específicos do setor: **peso da carcaça, odor da carne, cor da carne, teor de gordura, carimbo de fiscalização, nota fiscal, garantia de entrega futura ao preço cotado, embalagem que o produto é entregue, regularidade do corte, textura, rendimento da carne, raça do animal e tipos diferentes do produto.**

Fica evidenciada a importância da identificação destes novos critérios específicos, pois é possível verificar na coleta estruturada de dados a importância que cada segmento atribui aos critérios discutidos. Os critérios relacionados ao campo competição em custo obtiveram grande importância nos segmentos de supermercados e casas especializadas, o que, de certa forma, já era esperado.

Diferentemente do segmento restaurante que classificou dois critérios do campo competição em custo como menos importantes são eles: **busca do menor preço e preço compatível com a concorrência**, evidenciando o fato que os restaurantes estão focados em ter um produto de qualidade, não dando uma maior importância para os critérios relativos ao preço. Este segmento preocupa-se em adquirir um produto de alta qualidade para agradar a seus clientes, porém o preço que é pago na carne ovina pelos restaurantes muitas vezes é repassado ao consumidor final, isto é comprovado pelos altos preços praticados por este segmento.

No campo competição em qualidade, destacaram-se os critérios mais importantes para os três segmentos, é possível observar que os critérios relacionados a este campo são fundamentais na decisão de compra da carne ovina, porém um critério denominado **raça do animal** foi praticamente negligenciado em

todos os segmentos. Este fato é preocupante e na maioria das vezes acontece por falta de informação por parte do comprador. Este critério influência diretamente no rendimento da carcaça entre 40% à 50%. A única raça que foi lembrada por alguns poucos compradores da carne ovina é a *coorriedale*, sendo está representante das raças mistas que foi criada a partir da combinação entre raças especializadas em lã e em raças com melhores aptidões para carne. É necessária uma maior atenção e informação para todos os segmentos neste critério, uma vez que podem estar perdendo de adquirirem um produto com maior desempenho e qualidade.

Outra conclusão obtida com a análise dos critérios mais importantes é referente ao campo de competição em confiabilidade de entrega. Para os três segmentos os critérios **entrega na data e hora combinada e garantia de entrega futura ao preço cotado** são classificados como de grande importância, pois o primeiro critério reflete a importância de manter uma programação para o recebimento do produto e o segundo critério demonstra a capacidade do fornecedor em manter os preços cotados, sabendo que existe uma tendência de alta nos preços em determinados meses, proveniente da sazonalidade da produção.

No que tange ao campo competição em velocidade o critério **pronta entrega** se manteve como sendo de grande importância para todos os segmentos, principalmente no de casas especializadas, refletindo a preocupação deste segmento em se obter um produto com entrega rápida para poder oferecer ao seu cliente, já que a maioria destas empresas trabalha somente com venda de carne, e é importante que o produto esteja sempre disponível.

No campo competição em flexibilidade o critério **disponibilidade de tipos diferentes do produto** não é importante para os segmentos de supermercados e casas especializadas, isto reflete a dificuldade em se encontrar tipos diferentes do produto em nossa região como, por exemplo: linguiça de ovelha, picanha de ovelha e cortes especiais. Os supermercados e as casas especializadas não estão preocupados em diversificar seu *mix* de produtos, o que de certa forma, já era esperado. Porém o segmento de restaurantes acredita que os tipos diferentes do produto é um critério “qualificador de pedido”, demonstrando o interesse destes estabelecimentos em encontrar uma maior variedade deste produto principalmente para agregação de valor. Fica evidenciada a dificuldade em se obter tipos diferentes do produto, pois tanto os supermercados quanto as casas especializadas não

demonstram interesse neste critério e por consequência os restaurantes não conseguem diversificar seu *mix*.

Neste contexto é importante entendermos como funciona a distribuição deste produto em nossa região. Os frigoríficos distribuem a carne para os estabelecimentos varejistas de acordo com a solicitação do cliente, podendo ser distribuída congelada ou resfriada e em carcaças inteiras ou em cortes padronizados. Os supermercados que disponibilizam a carne ovina comercializam este produto tanto resfriado quanto congelado. Já as casas especializadas costumam adquirir o produto em carcaças inteiras resfriadas para logo após processar os cortes em seus estabelecimentos.

Sendo assim, cria-se uma oportunidade para os segmentos de supermercados e casas especializadas, pois os mesmos possuem as máquinas necessárias para realizarem diferentes tipos de produtos com a carne ovina, podendo então atender o segmento dos restaurantes e os demais clientes que desejem um produto diferenciado e com conceito diferente. No mesmo campo de competição em flexibilidade encontra-se o critério **produto disponível em grande quantidade** classificado por todos os segmentos estudados como de grande importância, refletindo a preocupação dos compradores em terem relações com fornecedores que atendam a demanda solicitada.

O estreitamento de laços entre a indústria e o varejo é um aspecto importante para que a cadeia da carne ovina se torne mais competitiva, visto que a pouco mais de uma década atrás a base para este relacionamento era apenas o preço (MACHADO; NANTES, 2005).

O presente estudo teve algumas limitações, principalmente a dificuldade em se definir o universo da pesquisa, uma vez que não foram encontradas fontes que tivessem essa informação. Houve também uma dificuldade em encontrar restaurantes que comercializem a carne ovina em nossa região, o que dificultou a coleta de dados. Tendo em vista esses problemas as análises também tiveram que ser específicas para o tamanho da amostra.

No entanto, pode-se afirmar que os objetivos propostos no começo deste estudo foram atingidos, e ainda vale ressaltar a importância dos critérios competitivos identificados nesta pesquisa e sua importância para cada segmento, podendo servir de base para futuros estudos que poderão ser desenvolvidas a partir deste. Seria interessante analisar o campo das categorias de decisão deste mesmo

setor, definindo os principais elementos que o compõem e assim contribuindo para completar e direcionar a fase sequencial do planejamento. Da mesma forma é válido analisar quais as dificuldades encontradas na produção de um produto padrão que atenda as exigências mercadológicas.

Considerando agora a importância da realização desta pesquisa para minha formação profissional, é possível afirmar que houve uma grande ampliação de conhecimentos em todos os sentidos como: conhecimento acerca de conteúdos específicos, habilidade de auto-reflexão, melhora na habilidade de gestão e organização do trabalho. Foi através da leitura e da pesquisa em campo que pude desenvolver uma maior criatividade, senso crítico, poder de comunicação, de interpretação e tantos outros fatores que colaboraram para minha formação não só profissional, mas também intelectual e pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, Carlos Mario Meneses. **A criação de ovinos em Bagé-RS: estudo de caso sobre as dificuldades para a manutenção da atividade.** 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/54731/000856238.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 jul. 2014

ARAUJO, João Paulo de Franca et al. Formulação de estratégia de operações utilizando a matriz importância desempenho: um estudo de caso no setor de padarias na cidade do Natal-RN. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais.** Minas Gerais: 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011 TN STP 141 892 19060.pdf> Acesso em: 11 set. 2014.

ÁVILA, Viviane Schons de.; et al. O retorno da ovinocultura ao cenário produtivo do Rio Grande do Sul. **Rev. Elet. em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, v(11), n.11, p. 2419-2426 , JUN, 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reget/article/view/8801>>. Acesso em 30 jul. 2014.

AZEVEDO, Filipe Manuel Ventura Magalhães da Cruz. **Produção e comercialização de carne de ovinos na região metropolitana de Belo Horizonte – MG.** 2007. Disponível em: http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp078109.pdf Acesso em: 30 jul. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo.** 1 ed. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

BARROS, Emanoel Elzo Leal de. **Características da ovinocultura de corte no Brasil.** 2010. Disponível em: <http://www.diadecampo.com.br/zpublisher/materias/Materia.asp?id=21333&secao=Colunas%20e%20Artigos> Acesso em: 16 out. 2014.

BARROS NETO, J. P.; FENSTERSEIFER, J. E; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: Um estudo exploratório na construção de edificações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-85, jan./mar. 2003.

BARROS NETO, J.P.; FENSTERSEIFER, J.E. O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Florianópolis, 2000. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ols-15.pdf>> Acesso em: 29 set.2014.

BERNARDES, E.S.; HANNA, M.D. A theoretical review of flexibility, agility and responsive ness in the operations management literature – toward a conceptual definition of customer responsiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, v.29, n.1, p.30-53, 2009.

BATALHA, M. O. ; SCARPELLI, M. **Gestão do agronegócio**. In: BATALHA, M. O. (Org). Gestão do agronegócio: textos selecionados. São Carlos, Editora da Universidade Federal de São Carlos, 2005.

BETTO, Luciana; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; TALAMINI, Edson. Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, 2010. Disponível em:<<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/167>> Acesso em: 30 set. 2014.

BLOG DO CHURRASCO. **Mapa do Cordeiro**. Disponível em: <<https://blogdochurrasco.wordpress.com/tag/cortes-de-cordeiro/>> Acesso em: 30 Out. 2014.

BOFILL, Francisco Jorge. **A Raça Ovina Ideal no Rio Grande do Sul**. Volume 1. Porto Alegre, 1991. Grafic-Ofifset Indústria Gráfica Ltda. 210 p.

BORGES, R. C. ; OLIVEIRA, E. H. ; OLIVEIRA, A. S. . **Estudo da implantação do pilar controle da qualidade da metodologia world class manufacturing (wcm) em uma empresa do setor automotivo no sul de minas gerais**. In: XVI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2013, São Paulo. SIMPOI 2013. São Paulo: FGV, 2013.

CARVALHO, R.B. **Potencialidades dos mercados para os produtos derivados de caprinos e ovinos**. 2007. Disponível em: <<http://www.capritec.com.br>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

CONTADOR, J. C. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 3-12, out./nov. 1995.

CORBETT, C.; WASSENHOVE, L. Trade-Offs? competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 35, n. 4, p. 107-122, summer 1993.

CORRÊA, Henrique L.; e CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORDEIRO,P.T; MIGUEL, P. A. C. **Qualidade em Serviços no Atendimento ao Cliente: Avaliação baseada nas Dimensões da Qualidade**. In: XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 1999, RIO DE JANEIRO.

COSTA, N.G. da. A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil rumo às novas formas de organização da produção. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2007, 182p. **Dissertação de Mestrado**.

COUTO, F. A. A. Dimensionamento do Mercado de Carne Ovina e Caprina no Brasil. IN: CNPq. **Apoio à cadeia produtiva da ovinocaprinocultura brasileira**. Relatório final. Brasília. 2001. p. 10-15.

DESOUZART, Osler. **Panorama do mercado mundial de carnes, com ênfase em caprinos e ovinos**. 2009. Disponível em: <<http://www.sheepembryo.com.br/files/artigos/168.pdf>> Acesso em: 16 out. 2014.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **Revista Eletrônica de Administração**. 45 ed. v.11, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20012/000489445.pdf?sequence=1>> Acesso em: 2 set. 2014.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco. A produção como vantagem competitiva: aplicação de um modelo de diagnóstico para formulação de uma estratégia de produção em uma empresa agroindustrial. 2002. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1526/000350264.pdf?sequence=1>> Acesso em: 2 set. 2014.

FAOSTAT. **FAO Statistics, Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Rome, Italy. 2007. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>> Acesso em: 16 out. 2014.

FIGUEIRÓ, C. M. W. **Ovinocultura no Rio Grande do Sul**. Secretaria da Agricultura, Porto Alegre, RS (Brasil). Supervisão da Produção Animal. 1975. 45 p.

FINE, C. H.; HAX, A. C. **Manufacturing strategy: a methodology and an illustration**. Interfaces, v. 15, n. 6, p.28-46, Nov./Dec. 1985.

GARVIN, D.A. Competiny on the Eight Dimensions of Quality. **Haward Business Review**, p.101-109, November-December, 1987.

GESTÃO NO CAMPO. **Aspectos gerais da produção e comercialização das carnes de caprinos e ovinos**. Disponível em: <<http://www.gestaonocampo.com.br/biblioteca/aspectos-gerais-da-producao-e-comercializacao-das-carnes-de-caprinos-e-ovinos/>> Acesso em: 26 Out. 2014.

- GIANLORENÇO, Viviane Karina. **Produção de carne ovina pode ser mais rentável que bovina.** 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/165-produtos-online/administracao/publicacoes/artigos/8030-producao-de-carne-ovina-pode-ser-mais-rentavel-que-bovina>> Acesso em: 29 jul. 2014.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HASTENPFLUG, Marcel; WOMMER, Tatiana Pfüller. **Ovinocultura de corte.** 2008. Disponível em: <http://santainespr.com.br/area_publica/controles/ScriptPublico.php?cmd=verArtigo&codigo=25> Acesso em: 29 jul. 2014.
- HAYES, R. H; WHEELWRIGHT, S. C. & CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing: Creating the learning organization.** New York. The Free Press. 429 p, 1988.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. Competing through manufacturing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 1, p. 99-109, Jan./Feb. 1985.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases.** Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy.** Text and cases, London: MacMillan Business, 1995.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 29 jul. 2014.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KIM, Y.; LEE, J. **Manufacturing strategy and production systems:** na integrad framework. Journal of Operations Management, Columbia, v. 11, n. 1, p. 3-15, Mar.1993.
- LINK, Pablo. **Lanares y Lanas de la Republica Argentina.** Buenos Aires, 1938. Imprenta Ferrari Hnos. 264 págs.
- MACHADO, J. G. C. F; NANTES, J. F. D. Segurança dos alimentos e rastreabilidade: o caso da carne bovina no Brasil. In: BATALHA, M. O. **Gestão do agronegócio:** textos selecionados. São Carlos: Ed. UFSCar, 2005. 465 p.
- MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre Estratégia de Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de Caso no segmento de motores para automóveis. **Gestão & Produção.** v. 12, n. 3, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAIS, Rodrigo Vieira de. **O potencial da criação de ovinos**. 2004. Disponível em: <<http://www.muz.if sulde minas.edu.br/>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

NOGUEIRA, E. Empresas Fabricantes de Revestimentos Cerâmicos e a Gestão de seus Sistemas Produtivos. A Proposição de um Modelo. **Tese (Doutorado em Administração de Empresas)**, FGV/EAESP. São Paulo. 2002.

OJIMA, A. L. R. de O.; et al. **Caprinos e ovinos em São Paulo atraem argentinos**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 30 jul. 2014

PADILHA, A. C. M. et al. A Reestruturação do agronegócio da ovinocultura no Estado do Rio Grande do Sul: uma análise na perspectiva da competitividade. **Revista de Estudos de Administração**, v. 8, n. 16, p. 145-164, 2008.

PANNA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192p.

PANNA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de Operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

PAULO, W. L.; FERNANDES, F.C.; RODRIGUES, L. G. B.; EIDT, J. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, USP. v. 18, n.43, p. 49-60, jan./apr. 2007.

PEDROSO, M. C. Mispem: modelo de integração do sistema de PPCP à estratégia de manufatura. 418 p. **Dissertação de Mestrado**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PÉREZ, Juan R. O.; CARVALHO, Paulo Afonso. Considerações sobre carcaças ovinas. **Boletim Técnico**, 61, Lavras, Universidade Federal de Lavras (UFLA), 2003. Disponível em: <<http://www.editora.ufla.br>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

PILAR, Rui de Castro et al. **Considerações Sobre Produção de Cordeiros**. Minas Gerais, dez 2002. Disponível em: <<http://editora.ufla.br/upload/boletim/tecnico/boletim-tecnico-53.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2014

PIRES, Silvio R. I. **Gestão estratégica de produção**. São Paulo: Ed. Unimep, 1995.

PISANO, G. P.; HAYES, R. H. **Manufacturing renaissance**: A Harvard Business Review Book, 1995.

PLATTS, K. W; GREGORY, M. J. A manufacturing audit approach to strategy formulation. In: VOSS, C. **Manufacturing Strategy: process and content**. London: Chapman & Hall, 1992. cap. 3

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 .ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, Helio Carlos et al. Produção de Carne Ovina. In: Curso de produção de ovinos de corte, 2002, Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo / Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária / Disciplina de Produção de Ovinos de Corte. **Apostila**. Passo Fundo: [s.ed], 2004.1-11.

RUMELT, R., The Evaluation of Business Strategy, In: Quinn, Mintzberg, James. **The Strategy Process**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988.

SILVEIRA, H. S. A Coordenação na Cadeia Produtiva da Ovinocultura como instrumento para o Desenvolvimento Regional: O caso da Iniciativa Local do Cordeiro *Herval premium*. Porto Alegre: UFRGS, 2005. **Dissertação (Mestrado em Agronegócios)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

SIQUEIRA, Edson Ramos de. Produção de carne de cordeiro. **O Ovelheiro** –Jornal da Associação Paulista de Criadores de Ovinos, a. 14, n. 81, mar./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.aspaco.org.br>>. Acesso em: 30 jul. 2014.

SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June 1969.

SLACK, N. **The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority**. International Journal of Operations and Production Management, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 2 a Edição, 2002, 198p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOUSA, DANNYLO OLIVEIRA DE. **Efeitos da substituição do farelo de milho por farelo de palma na ração de terminação sobre as características da carcaça de cordeiros em confinamento**. 2010. Disponível em: <http://www.cstr.ufcg.edu.br/grad_med_vet/mono2010_2/mono_dannylo.pdf> Acesso em: 29 jul. 2014

VANALLE, R.M. Estratégia de produção e prioridades competitivas no setor de autopeças. 1995. **Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)**, EESC-USP São Carlos. São Carlos, SP, Brasil.

VIANA, João Garibaldi Almeida. Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil. **Revista Ovinos**, Ano 4, N° 12, Porto Alegre, Março de 2008. Disponível em: www.uniovinos.unipampa.edu.br/index.php?option=com_docman Acesso em 16/10/2014.

VIANA, João Garibaldi Almeida; SILVEIRA, Vicente Celestino Pires. 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, jan./abr. 2009. Disponível em:<<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/rama/article/viewFile/757/706>> Acesso em 30 jul. 2014.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 77-91, Jan./Mar. 1984.

XAVIER, F. M. A Formulação da Estratégia de Operações como Fator de Melhoria da Competitividade no Varejo. 2005. 208 f. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÉNDICE A – Roteiro da entrevista em profundidade sobre critérios competitivos da carne ovina

Caro Sr. Gestor

Sou aluno do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Pelotas, e estou desenvolvendo minha pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso sobre critérios competitivos da carne ovina.

Estou analisando quais os fatores considerados pelos segmentos compradores de carne ovina na hora de decidir sobre a compra.

Este estudo será de grande apoio para os gestores, uma vez que almejo contribuir para que este segmento consiga alcançar melhores resultados.

Os dados colhidos serão analisados e tratados com métodos sistemáticos e objetivos para descrição das mensagens, transformando-os em uma única informação. Em nenhum caso, há utilização ou revelação de nomes das empresas e/ou pessoas participantes da pesquisa.

Assim que os dados estiverem analisados coloco-me a disposição, se for de interesse, para agendar uma apresentação dos resultados em sua empresa.

Sua participação é de extrema importância para a conclusão da minha formação. Agradeço encarecidamente sua disposição e o tempo para entrevista.

Respeitosamente,

Bruno Ribas Silveira.

Email: brunooribas@gmail.com

Quais os fatores que são levados em consideração na decisão de compra da carne ovina?

São considerados fatores de qualidade? Quais?

- Desempenho – diz respeito às principais características operacionais do produto, comparativo aos concorrentes. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Confiabilidade – reflete a probabilidade do produto em apresentar falhas/defeitos, dentro de certo período de tempo. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Conformidade – avalia o nível de atendimento às especificações do produto. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Durabilidade – é definida como sendo a medida de vida útil (tempo) de um produto, analisada tecnicamente. Sim ou não? Quanto tempo? Como isso ocorre na prática?
- Serviços agregados – constituem ações planejadas, que garantam a continuidade do serviço cujo objetivo é atender o consumidor, a fim de evitar eventuais problemas de pós- venda se tornem motivos de insatisfação. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Estética – Significa uma reação positiva ou negativa que o produto provoca, ou seja, lida com conceitos subjetivos dos clientes, como, por exemplo, a aparência, o gosto, e o aroma. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Qualidade percebida – está relacionada à imagem do produto ou serviço por meio de sua reputação, marca, propaganda, histórico, local de origem. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Características secundárias – Fatores diferenciadores do produto, são características que mesmo não estando presentes, permitem que o produto realize suas funções originais. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

São considerados fatores de flexibilidade?

- Flexibilidade do produto ou serviço – Aptidão que a empresa tem em adaptar seus produtos, introduzindo, produzindo e modificando novos e existentes. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

• Flexibilidade do *mix* – habilidade de mudar a variedade de produtos e serviços dentro de certo período de tempo. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

• Flexibilidade de volume – Aptidão que a empresa possui em se adaptar as mudanças da demanda do mercado por seus produtos, alterando nível agregado de produção. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

• Flexibilidade de entrega – habilidade de mudar as datas de entrega assumidas ou planejadas. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

São considerados fatores de velocidade? Quais?

• Caracteriza-se pela capacidade que a organização tem em realizar suas operações mais rápido que seu concorrente, superando expectativas de seus consumidores. É considerada? Sim ou não? Qual é este prazo?

São considerados fatores de confiabilidade? Quais?

• Confiabilidade está relacionada em cumprir os prazos prometidos. É considerada? Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

São considerados fatores de preço? Quais?

• A procura pelo menor preço. É considerada? Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

APÊNDICE B – Questionário para identificação da importância dos critérios competitivos da carne ovina

Na hora de decidir a compra da carne ovina de seus fornecedores, qual o grau de importância de cada um dos critérios competitivos listados? Considere a escala de 1 a 9, sendo 1 para o mais importante e 9 para o menos importante.

Preço

Regularidade do preço

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Busca do menor preço

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Preço compatível com a concorrência

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Prazo de pagamento

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Qualidade

O rendimento da carne

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O peso da carcaça

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O odor da carne

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O carimbo de fiscalização da inspeção sanitária

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Garantia de nota fiscal do produto

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O teor de gordura

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A embalagem que o produto é entregue

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A cor da carne

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A regularidade do corte da carne

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A textura da carne

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A durabilidade mínima

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O produto ser entregue na temperatura ideal

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A reputação do fornecedor

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

O fornecedor ser uma empresa conhecida

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A raça do animal

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Confiabilidade na entrega

O produto ser entregue na data e hora combinada

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

A garantia de entregas futuras ao preço cotado

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Velocidade

O produto estar disponível a pronta entrega

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Variedades de produto

A disponibilidade de tipos diferentes do produto

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

Flexibilidade

A venda em qualquer quantidade

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9

| Critérios Ganhadores de Pedido |
|--|
| 1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes. |
| 2. Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes, é sempre considerado |
| 3. Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes, é normalmente considerado. |
| Critérios Qualificadores |
| 4. Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor. |
| 5. Precisa estar em torno da média do padrão do setor. |
| 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor. |
| Critérios Menos Importante |
| 7. Não usualmente importante, mas pode se tornar importante. |
| 8. Muito raramente considerado pelos clientes. |
| 9. Nunca considerado pelos clientes. |