



# **Tomada de decisão e empreendedorismo rural: um caso da exploração comercial de ovinos de leite**

**Roselene de Queiroz Chaves<sup>1</sup>**  
**Angélica Margarete Magalhães<sup>2</sup>**  
**Omar Inacio Santos Benedetti<sup>3</sup>**  
**André Luiz Fialho Blos<sup>4</sup>**  
**Tania Nunes da Silva<sup>5</sup>**

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo que auxilia identificar a lógica das decisões tomadas pelo produtor rural, analisando o caso da propriedade pioneira em exploração comercial de ovinos de leite no Brasil. Foi utilizado o método de estudo de caso, aplicado por meio de questionário, entrevista e visita à Cabanha Dedo Verde em Viamão-RS, buscando entender um pouco mais em que os agricultores baseiam suas decisões e como eles percebem e tratam as incertezas. Verificou-se que o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão. O fator preponderante para evolução do processo decisório e também do empreendedorismo rural parece estar na capacidade do produtor não

---

*Recebimento: 11/9/2009 • Aceite: 11/10/2009*

<sup>1</sup> Mestre em Agronomia, doutoranda do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (Cepan) / UFRGS. Analista da Embrapa (Embrapa Arroz e Feijão, Rodovia GO-462, km 12 Zona Rural C.P. 179 75375-000 Santo Antônio de Goiás, GO, Brasil. E-mail: roselene@cnpaf.embrapa.br

<sup>2</sup> Nutricionista, Doutoranda em Agronegócios Cepan/UFRGS.

<sup>3</sup> Doutorando em Planejamento energético Coppe/UFRJ.

<sup>4</sup> Contador, Mestre em Engenharia de Produção/UFSM, Santa Maria-RS.

<sup>5</sup> Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Escola de Administração.

só de entender, mas de intervir no ambiente social, não sendo mero agente passivo e espectador das mudanças no ambiente institucional em que está inserido.

**Palavras-chave:** inovação na ovinocultura; empreendedorismo rural; gestão do agronegócio

## **Decision making and rural entrepreneurship: a case of sheep-farm for milk**

### **Abstract**

This paper presents a study to help identify the reasoning of the farmer's decision making, analyzing the case of the pioneer in the commercial exploitation of sheep for milk in Brazil. We used the case study method, applied by means of questionnaire, interview and visit to Cabanha Dedo Verde in Viamão-RS, seeking to understand how their entrepreneurs operate a very successful business enterprise, in a small rural community, how they based their decisions and how they perceive and deal with uncertainty. It was found that the process of communication and teamwork play important roles to solve some of the key difficulties in the decision making process. The predominant factor for development of decision making and entrepreneurship in the countryside seems to be the producer's ability not only to understand but to intervene in the social environment, not merely passive actor and spectator of changes in institutional environment in which it is inserted.

**Keywords:** innovation in sheep husbandry, rural entrepreneurship, agribusiness management

## Introdução

O agronegócio está inserido em um ambiente de grande competitividade e de constantes mudanças. Isso exige cada vez mais que o produtor rural tome iniciativas como o investimento em novos produtos, tecnologias e processos. Para se posicionar neste cenário, o produtor tem buscado ganhos contínuos de eficiência através de redução de custos, aumento de produtividade, diferenciação de produtos, minimização do impacto ambiental de suas atividades, dentre outras estratégias.

A introdução de novos cultivos, tecnologias e processos dentro de uma propriedade rural oferece algumas dificuldades, principalmente no início, além de consideráveis investimentos financeiros. No caso da ovinocultura, um fator agravante do risco do investimento é a falta de informações sobre a projeção futura da oferta e demanda para os produtos da atividade. O processo de tomada de decisão envolve desde a opção de começar na nova atividade e, estando isto definido, qual será o nível de investimento nos processos, o modelo de produção e como se dará a colocação do que for produzido no mercado.

O produtor necessita de uma quantidade muito grande de informações, que precisam ser cruzadas e analisadas, formando uma estrutura que permita a tomada de decisão. Todavia, a limitação organizacional e estrutural inerentes ao ambiente do empreendedor rural dificulta a tarefa de gerar informações gerenciais que permitam a tomada de decisão, com base em dados consistentes e reais. Dessa forma, o processo decisório no meio rural é muito mais baseado na criatividade, julgamento, intuição e experiência do administrador do que em métodos analíticos e quantitativos com suporte científico, não considerando praticamente nenhuma estatística dos dados disponíveis e muito menos a forma ideal para maximizar o lucro, claro que entendido aqui como o máximo possível e não o valor ótimo, conceito este derivado da economia.

É neste contexto que se insere o presente trabalho, tendo por objetivo identificar a lógica das decisões tomadas pelo produtor rural, analisando o caso da propriedade pioneira em exploração comercial de ovinos de leite no Brasil que, mesmo diante da crise do agronegócio da ovinocultura nacional, decidiu investir e fazer dessa atividade um negócio rentável e promissor.

## Revisão da literatura

### Processo de tomada de decisão e empreendedorismo

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Nesse momento, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão (GUTIERREZ, 1999). Pelo processo de comunicação, pode-se buscar o consenso que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação. Pelo trabalho em equipe, pode-se conseguir obter o maior número de informações e perspectivas de análise distintas, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo dos demais.

No clássico trabalho de Simon (1965), este autor destaca que a racionalidade dos indivíduos é limitada devido aos seguintes fatores principais: o conhecimento, que é quase sempre parcial; dado o uso da imaginação para suprir a falta de experiência, as antecipações são imperfeitas; a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos, mas apenas uma parcela destas opções pode ser levada em consideração, devido à limitação de conhecimento. Desta limitação da racionalidade surge um problema extremamente prático da administração: o de organizar o processo decisório de maneira que forneça os conhecimentos adequados nos pontos em que se toma decisão, sendo que o objetivo é fazer com que a decisão se aproxime o máximo possível do ideal.

A Teoria Administrativa moderna identifica a decisão como um processo contingencial, que não é apenas lógico, racional ou seqüencial; mas criativo, intuitivo, subjetivo, circunstancial, além de condicionado pelos hábitos e experiências adquiridas. Cada decisão envolve diferentes informações e interesses que variam em cada fase ou etapa do processo decisório. Esse processo é interativo e envolve pessoas, papéis, funções, recursos e poder (CHIAVENATO, 1999).

Shimizu (2001), diz que a solução de qualquer problema de decisão pode seguir algumas etapas: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, formulação das alternativas de ação, avaliação das alternativas em termos de contribuição e escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Sebilotte e Soler, (1990) partem da premissa de que o simples conhecimento das práticas dos agricultores é insuficiente. É necessário também entender a leitura do meio que eles fazem. A partir daí buscam teorias para explicar o comportamento do produtor rural frente à tomada de decisão.

Petit (1981) propôs uma teoria chamada “comportamento adaptativo do agricultor”. Esse modelo é mais próximo do processo de tomada de decisão. As principais considerações dessa teoria levam em conta: a) o reconhecimento de que o agricultor possui uma capacidade de adaptação permanente; b) o agricultor é visto como tendo uma série de limitações e barreiras que limitam suas possibilidades de ação; c) o agricultor precisa num determinado momento, parar de somente refletir sobre seus objetivos e agir, isso acontece quando acha que mais esforços não valem à pena porque não terá benefícios a partir daí. Todavia, não se sabe bem ao certo quais os indicadores sobre os quais os agricultores fundamentam suas decisões e qual o grau de aproximação que eles aceitam na estimação do valor de seus indicadores. Não se pode precisar qual a natureza dos referenciais que eles utilizam para tomar suas decisões. Sendo assim, como analisar em que os agricultores baseiam suas decisões e como eles percebem e tratam as incertezas?

Este modelo considera que uma das características essenciais do processo decisório se encontra na dimensão dos recursos adaptativos: o produtor realinha constantemente suas finalidades e sua ação com a realidade do momento. O produtor também se projeta para o futuro próximo no caso da decisão de o que produzir ou de fazer um investimento. Ele faz isso levando em conta o que ele acha ser sensato, levando em conta não somente a conjuntura, mas também em uma representação, que, para ele, é um verdadeiro guia para a ação. É esta representação que nos falta identificar, porque é ela que estrutura permanentemente as decisões do agricultor. Essa representação parece constituir-se de um conjunto de relações entre variáveis julgadas importantes pelo agricultor.

Quando se aborda a questão da gestão mais global da propriedade, fala-se no campo das decisões mais estratégicas e nos deparamos com novas dificuldades para o agricultor (gestão de estoques, o dia-a-dia, a compra de terras, etc.). Como estes diferentes níveis de organização, com diferentes referências temporais, se combinam no processo decisório do agricultor? Como ele balanceia o financeiro no curto prazo e os investimentos em longo prazo?

Dado o nível de complexidade que a gestão global da propriedade envolve, o agricultor deve conciliar em seu processo de decisão duas forças contraditórias: uma relacionada à limitação das capacidades cognitivas, que o leva a departamentalizar o máximo possível a gestão dos diferentes setores de sua propriedade. Outra relacionada à complexidade do sistema que torna impossível uma análise ex-ante de todos os encaminhamentos futuros e todas as interações entre cada um dos setores da propriedade

Existe assim uma incerteza inerente a todo o processo decisório, que conduz o agricultor a, independente de qualquer coisa, religar ou conectar os diferentes setores de sua propriedade. Assim, propõe-se nesse trabalho uma visão intermediária ou uma “média” dessa situação: para se poder avançar no domínio do auxílio ao processo decisório, é necessário conhecer-se essa fragmentação em campos de decisão, cujo conteúdo depende do tipo de agricultor, e compreender também os mecanismos através dos quais o produtor tenta se assegurar.

Para Toffler (1990), a eficácia do processo decisório torna-se um dos elementos fundamentais para a sobrevivência das organizações no século XXI. A velocidade da decisão é fator crucial, conquanto essa rapidez possa acarretar algum risco para a organização, a cultura e o modelo ocidental de gestão empresarial estimula a implementação de processos decisórios cada vez mais dotados de sistemas e instrumentos que os tornem mais dinâmicos e ágeis.

Para Pereira e Fonseca (1997), a cultura organizacional personifica a organização, dando-lhe identidade. Essa cultura molda todas as rotinas e práticas organizacionais, nas quais o processo decisório está inserido. Assim, as decisões de rotina reforçam a cultura em vigor. As decisões como: permanência em um mercado, busca de novas tecnologias para manter-se competitiva, adequações legais, entre outros, são tomadas por pessoas, e dependendo do perfil empreendedor destas, o resultado alcançado pode ser totalmente diferente.

Neste sentido, faz-se necessário conhecer alguns conceitos de empreendedor e empreendedorismo, pois a contribuição deste agente individual é de vital importância e grande significado para o sucesso das organizações, pois o espírito empreendedor é muito importante para a constituição e desenvolvimento das organizações. Segundo Gonçalves (1997), o empreendedorismo é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa, e que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente. A empresa, mesmo que tenha o foco em um negócio principal, deve desenvolver a capacidade de buscar novos

nichos e ampliar horizontes. Isso é o que se pode entender como empreendedorismo.

Nesta mesma linha de raciocínio, Bernhoeft (1996) descreve que do ponto de vista pessoal existem algumas motivações que levam o indivíduo a querer fazer algo diferente, que podem apresentar-se de distintas formas. Pois segundo o mesmo autor, existem pessoas que apresentam características empreendedoras desde muito cedo, desde dentro do contexto familiar, depois na escola ou comunidade, vão assim desenvolvendo essa habilidade através de uma liderança que envolve e motiva o outro.

Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), para ser empreendedor, não basta o indivíduo apenas identificar oportunidades de negócio, mas sim realizá-las. Tais autores resumem as várias qualidades apresentadas em três pré-disposições: uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e por fim uma forte autoconfiança.

## Ovinocultura

O rebanho brasileiro de ovinos é estimado em 14,6 milhões de cabeças. A região Nordeste é detentora da maior parte desse total (55%), seguida pela região Sul (34,5% do rebanho nacional). O Brasil detém 3,3% do efetivo mundial, somados ovinos e caprinos. De 1990 a 2001 o efetivo do rebanho ovino reduziu-se na Região Sul em 55,2% e ampliou-se em 47,1% na Região Norte e 55,1% na Região Centro-Oeste. No cômputo geral do Brasil verificou-se queda de 26,9% neste período (IBGE, 2004).

Fronteira de países grandes produtores de lã, o Rio Grande do Sul concentrou no passado o maior contingente ovino brasileiro, formado principalmente por raças laneiras e de produção mista carne-lã. No início dos anos 1990, no entanto, ocorreu uma crise mundial no mercado da lã. Esta crise foi seguida de uma ligeira recuperação e logo depois por um profundo agravamento, com fechamento de grandes e tradicionais cooperativas de produtores de lã. Nesse cenário a ovinocultura de corte brasileira iniciou sua ascensão. Muitos criadores começaram a importar reprodutores de raças especializadas em produção de carne, e a produzir cordeiros "meio sangue" para o abate (MORAES; SOUZA; COLLARES, 1998). Todavia, segundo Ojeda (1999), a organização dos elos da cadeia produtiva que existia na produção de lã, ainda não acontece na produção de carne ovina.

Apesar do rebanho expressivo a produção brasileira de carne de ovinos é insuficiente para atender ao consumo interno. Para suprir a

demanda, o país importa esses produtos de países vizinhos, principalmente Uruguai e Argentina, além da Nova Zelândia. O Brasil importa ovinos vivos para abate, carcaças de ovinos resfriadas ou congeladas e carne desossada, resfriada ou congelada. No Brasil, a importação de carne ovina passou de 2,3 mil toneladas em 1992 para 14,7 mil toneladas em 2000, representando um crescimento acima de 600% (SEBRAE, 2005).

O consumo *per capita* de carne ovina no Brasil foi estimado em 0,7kg/habitante/ano, pouco representativo em relação ao consumo de carne bovina, frango e suína, estimado em 44,8, 38,9 e 13,6 kg/habitante/ano, respectivamente segundo CONAB (2008). Assim, existe um grande espaço para a expansão do consumo de carne ovina no mercado de carnes. Os clientes potenciais dessa indústria de carne são as grandes redes de supermercados, os restaurantes e hotéis, *delicatessen*, e lojas de conveniências, sobretudo devido as características que possui, principalmente, baixos teores de gorduras, colesterol, fácil digestibilidade etc.

Segundo Souza et al. (2005), a produção de leite em ovinos tem sido vista como uma alternativa sustentável, de baixo investimento inicial e de fácil adoção pela mão-de-obra familiar, podendo melhorar a qualidade de vida dos pequenos e médios produtores rurais. Com exceção de algumas situações de economias de subsistência em que o leite é consumido *in natura*, a maior parte do leite de ovelha obtido é transformada em queijo e, em menor escala, em iogurte. Mais concentrado que o leite de vaca e cabra, o leite de ovelha está indicado para a fabricação de queijos com aromas e sabores especiais, famosos e de alto valor comercial no mundo inteiro, como o Roquefort e o Gorgonzola. Atualmente, a utilização desta valiosa matéria prima para a fabricação de derivados do leite, pode aumentar o retorno financeiro do ovinocultor.

Os primeiros ovinos com aptidão leiteira no Brasil foram importados da França, em 1992, para o município de Viamão/RS, pela propriedade objeto deste estudo de caso. A raça introduzida foi a Lacaune (raça de dupla aptidão, sendo 60% de sua produção bruta fornecida pelo leite e 40% pela carne (cordeiros e ovelhas de descarte), originária dos Montes Lacaune, no Tam, limite de Hérault e Aveyron, na França (BRITO, 2004). Hoje esta raça já ocupa algumas áreas de produção principalmente no Rio Grande do Sul e no Sergipe, além de outros estados do Nordeste.

A importância da produção do leite ovino decorre do despontar da ovinocultura como alternativa de produção e rendimentos para o



pequeno, médio e grande produtor rural, caracterizada por ser uma atividade socializadora (adequada para absorver mão de obra familiar, com rentabilidade adequada). No Brasil, a produção de leite ovino ainda é uma atividade pouco conhecida, mas os produtores que decidiram investir na mesma, têm demonstrado ser esta uma importante e promissora alternativa para o agronegócio nacional.

### **Aspectos metodológicos**

A metodologia empregada foi o estudo de caso que, segundo Yin (2001) enquanto objetivo de pesquisa contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. No caso da área de administração (tomada de decisão), a importância dos estudos de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos.

Sendo assim, foi realizado este estudo de caso de caráter exploratório na Cabanha Dedo Verde (Viamão-RS) visando contemplar o objetivo proposto neste trabalho – o de identificar a lógica das decisões tomadas pelo produtor rural, analisando o caso da propriedade pioneira em exploração comercial de ovinos de leite no Brasil. Para a realização do estudo, foi utilizada observação direta feita durante uma visita à Cabanha Dedo Verde, a fim de observar o objeto em seu ambiente natural, onde foram apresentadas todas as fases dos processos produtivos utilizados na propriedade. Na mesma ocasião foi aplicado um questionário aos proprietários (família envolvida nas atividades) visando obter detalhes quanto às motivações e a lógica predominante nas tomadas de decisão na propriedade.

Neste contexto, a seguir apresenta-se a caracterização da Cabanha Dedo Verde em Viamão-RS, propriedade na qual foi realizado o estudo, com uma breve análise da lógica utilizada nas tomadas de decisão da propriedade, apresentando os principais dados sobre a gestão dessa propriedade.

### **Apresentação e análise dos dados**

Nesta seção, primeiramente apresenta-se um histórico da Cabanha Dedo Verde, processo decisório e empreendedorismo, em seguida, como o empreendimento se encontra atualmente, apresentando o quadro funcional, a produção, o mercado consumidor, a inovação como diferencial, e finalizando com a apresentação de oportunidades e dificuldades encontradas pela família proprietária da empresa.

## Histórico da Cabanha Dedo Verde

A Cabanha Dedo Verde, um empreendimento rural de 120 hectares com mais de 30 anos de existência situada no município de Viamão/RS. O proprietário, Paulo Aginsky, é médico e artista plástico, sendo que nesta propriedade sempre produziu ovelhas para corte.

Para Bernhoeft (1996) a criação de uma atividade própria é uma decisão de caráter pessoal, influenciada por uma série de fatores que tanto podem ser estimuladores como podem agir como inibidores, pois apesar de existirem pessoas que apresentem características empreendedoras desde cedo, para ser realmente um empreendedor, não basta apenas identificar oportunidades de negócio, mas sim realizá-las.

Foi o caso do Sr. Aginsky, que no início da década de 1990, em visita à França no Salão de Agricultura de Paris, conheceu a raça *Lacaune* (tipo leite) e decidiu importar algumas matrizes e carneiros puros. Ao visitar nesta mesma oportunidade várias propriedades na região francesa de Roquefort, o senhor Paulo pôde conhecer os sistemas de produção intensiva daquela raça ovina, bem como a ordenha mecanizada, donde concluiu que poderia ser uma excelente oportunidade de negócio e uma boa alternativa econômica para desenvolvimento de algumas regiões do Brasil, baseada principalmente na rentabilidade extraordinária da exploração desta atividade na França.

Tal afirmação do proprietário se deu em virtude da venda do leite de ovelha naquela ocasião a um dólar o litro, no mercado francês, e o volume de produção dos laticínios, pois tais agroindústrias processavam toneladas de leite/dia. Chamou sua atenção, também, o tamanho e ocupação das propriedades rurais dedicadas a esta atividade, pois eram muito pequenas (entre 5 e 10 hectares) com rebanhos superiores a 1000 ovinos.

A primeira empreitada para a instalação de um laticínio, segundo o proprietário, foi em sociedade com amigos da cidade de Bento Gonçalves/RS, o qual foi denominado como a Casa da Ovelha, onde foi decidido iniciar nesta organização, uma experiência dentro dos padrões franceses, com o sistema mecanizado e toda a experiência que adquiriram na França através de viagens e a mudança de um dos seus filhos (Márcio Aginsky) para a França com a finalidade de aprender todo o processo de exploração e reprodução das ovelhas *Lacaune*, além da fabricação de queijos e produtos lácteos da ovelha.

Atualmente, a indústria de Bento Gonçalves continua em funcionamento, mas a família Aginsky decidiu montar sua própria indústria em sua propriedade rural em Viamão/RS.

### **A Cabanha Dedo Verde nos dias de hoje**

Segundo Simon (1965) as decisões são algo mais simples que proposições de fatos, mas também são descrições de um futuro estado das coisas, podendo esta descrição ser verdadeira ou não num sentido empírico. Entretanto, também possuem uma qualidade imperativa, pois fazem o relacionamento de um estado de coisa futuro em detrimento de outro, e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida.

Atualmente a cabanha Dedo Verde, conforme depoimento do proprietário Márcio Aginsky, não faz a terminação dos cordeiros (preparação para o abate) na propriedade, dada à falta de espaço para produzir alimentos como o feno e outros tipos de volumosos, por ser uma área não muito produtiva para a agricultura, e como a grande maioria dos animais ficam no sistema de confinamento, dada a sistemática para o trabalho com o leite, o consumo de alimento é muito alto pelo simples fato da concentração de muitos animais em uma pequena área.

Neste sentido, conforme Márcio Aginsky trabalha-se com uma sistemática em que os borregos (filhotes machos) com poucos dias são encaminhados para outros produtores para a terminação. Os índices de mortalidade na propriedade são muito baixos. Fazem também parte do negócio o descarte de ovelhas, a exportação de matrizes (Sergipe, Rio de Janeiro, e outros estados) para pessoas que estão formando seus rebanhos.

Nesta propriedade funciona também a Lacaune – Queijos e Iogurtes Finos de Leite de Ovelha, primeira indústria de derivados de leite de ovelha do país com inspeção federal, lançados no início de 2002. São produtos sem conservantes e de alto valor nutricional, onde a queijaria tem capacidade para processar 3.000 litros leite/mês, mas ainda, segundo o próprio Márcio Aginsky está sendo subutilizada. Para o proprietário, o ideal seria que esse processo funcionasse a partir de uma bacia leiteira. Mas, mesmo assim, apesar de grandes dificuldades, o mercado é muito favorável segundo Márcio Aginsky.

## A equipe de trabalho

A cabanha Dedo Verde possui em seu quadro funcional sete pessoas contratadas e três familiares. Dois destes são formados em Administração de Empresas e, depois de atuar no mercado, decidiram se tornar empreendedores, pois observaram a inexistência de produtores de derivados de leite de ovelha no Brasil e decidiram investir. Márcio fez diversas visitas, bem como morou na Europa para se aprofundar no manejo da raça Lacaune e estudar os tipos de queijo. A Empresa Lacaune trabalha no Brasil com vendedores externos, serviço este prestado por empresas de logística, afirma Paulo Aginsky.

Conforme Freitas, Becker e Kladis (1997) a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados, e neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, e assim sendo, os gestores assumem um papel definitivo e de suma importância para a organização. Neste sentido, a administração do empreendimento, segundo Márcio Aginsky está assim dividida: Márcio (Veterinário, Administrador de empresas e Relações Internacionais) é responsável pelo manejo e técnica do laticínio. André é responsável pela área das lavouras, da área comercial e administrativa, e Sandra faz o controle de qualidade e acompanha a rotina do laticínio. Os demais empregados são de menor qualificação e são utilizados para serviços gerais.

## A produção

O Laticínio Lacaune trabalha com os queijos *roquefort*, *feta* e *fascal* (maturado cerca de sete meses). Segundo Márcio Aginsky o queijo *fascal* foi desenvolvido pela Lacaune, mas é o mais caro para se produzir dos três, tendo como fator restritivo de consumo a falta de conhecimento pelo consumidor, e a empresa no momento não estaria disposta a investir em uma campanha de marketing (degustação, por exemplo), sendo que atualmente trabalham cada vez menos com este tipo de queijos (somente restaurantes) e mais com os outros dois (70% de *feta* e 30% de *roquefort*), em restaurantes e lojas, por serem bem conhecidos no mercado.

O *roquefort*, o último a ser lançado, tem sua procura um pouco mais restrita, pois agora que o paladar do brasileiro começa a mudar para queijos com sabores mais marcantes (assim como aconteceu com o vinho). O tempo de maturação dele também é maior, para não ser

classificado como *gorgonzola* e poder ser vendido três vezes mais caro, afirma Márcio Aguinsky.

Segundo Márcio Aguinsky, a produção atual da empresa é de 600 kg por mês de queijo, com uma média de 3000 litros de leite por mês. O fator de conversão leite/queijo é de 5/1 (o leite de ovelha tem bem mais matéria seca que o leite de vaca) em média (4,5/1 para o queijo mais maturado e 6/1 para o queijo mais fresco). O leite é retirado em duas ordenhas diárias (5 horas e 16 horas). A média de leite na propriedade é de 1,5 l/animal.

Para conseguir os 3.000 litros de leite por mês, são cerca de 800 animais, conforme Márcio Aguinsky o rebanho é dividido em quatro lotes. Destes, dois lotes são de ovelhas para a ordenha, um para cada metade do ano de produção (aproximadamente 400 ovelhas, sendo 200 em lactação e 200 que irão parir). O terceiro lote são carneiros e o quarto, cordeiras (fêmeas jovens).

### **Mercado consumidor**

O mercado consumidor dos queijos Lacaune é em torno de 75% no Rio de Janeiro, o restante São Paulo e uma quantidade muito pequena para Porto Alegre. No início foi bem difícil, conforme relatado, pois quanto menor a escala, mais caro fica. Hoje, com o volume que é comercializado, já é possível colocar regras. No início o cliente pedia um quilo e precisava enviar para conquistar a clientela. A questão da logística, segundo os proprietários é muito determinante para se conseguir entrar no mercado ou não. Hoje a primeira condição é saber se existe frete para o local demandado e se é viável o custo desse frete (interior de São Paulo, por exemplo). Seus clientes são bem cativos, não podendo ter nenhuma falha no fluxo de produção. O consumidor dos produtos Lacaune é de classe média alta que visa “gastronomia”, afirma Márcio Aguinsky.

### **A inovação como diferencial competitivo**

Conforme Márcio Aguinsky, em 1992 vieram as primeiras dez matrizes, importadas da França diretamente para Cabanha, e dois reprodutores. No ano seguinte, mais 50 fêmeas. Inicialmente foi feito um estudo de viabilidade de 4 anos com estes 12 primeiros animais importados, para ver como eles se mantinham no rebanho, e se realmente seria promissora a raça.

Após a importação das 50 fêmeas, continuaram-se vários outros estudos e muitas outras viagens para o exterior para tentar aprender

mais sobre todo o processo produtivo antes de investir no laticínio. Hoje são cerca de 800 animais na propriedade, criados de maneira intensiva, com alto controle da alimentação e de parasitas, afirma Márcio Aguinsky.

O índice de produção da Cabanha Dedo Verde hoje é de cerca de 150% de cordeiro, o que corresponde a três “safra” em relação à média nacional (50%). Isso só é possível utilizando a biotecnologia.

A inseminação intra-uterina por laparoscopia e a transferência de embriões são biotecnologias utilizadas rotineiramente na cabanha, permitindo a evolução da qualidade genética do rebanho. Isso permite que o subproduto (cordeiro) do negócio (laticínio), tenha se tornado um produto de alta rentabilidade, pois são animais de alto valor para venda.

Avaliando-se todas essas questões, e baseando-se nos estudos franceses, a família Aguinsky considerou que o leite tinha uma rentabilidade potencial mais interessante, baseados em fatos como: um queijo tipo *roquefort*, que o laticínio produz hoje, chega ao Brasil (importado da França) na faixa de R\$ 250,00 a R\$ 300,00 o quilo, ou seja, é um fator de conversão muito alto considerando 1 dólar o litro de leite de ovelha.

O processo decisório adequado à era do conhecimento está intimamente ligado à confiança estabelecida entre as pessoas nos diversos níveis organizacionais. Covey (1998) enfatiza uma questão-chave da liderança futura, defendendo a idéia de que só o desenvolvimento de culturas de alta confiança viabilizará a sobrevivência organizacional no duro jogo da economia globalizada. Pode-se relacionar esta confiança com a formação de alianças e parcerias estratégicas.

Neste sentido, a família também passou a investir em um outro segmento na propriedade que é o banco de genética das raças Lacone (leite) e Dorper (carne). Em convênio com a África do Sul, são importados embriões para serem utilizados nas transferências de embrião da raça Dorper e depois o dinheiro da comercialização dos animais é dividido entre a empresa e os sul-africanos. Foram importados inicialmente 200 embriões, sendo que 120 já foram implantados. O mercado que se pretende atingir é São Paulo. Os embriões custam entre U\$ 260,00 e U\$ 320,00 cada e há um aproveitamento de 50% no final do processo (nascimento vivo). Nesta parceria os sul-africanos cederam os embriões para depois ganharem com a comercialização dos animais (matrizes), que valem em média R\$ 5.000,00 cada, afirma Márcio Aguinsky.

## Oportunidades e dificuldades do negócio

Para Hisrich e Peters (2004), a maioria das oportunidades de negócio não aparece de repente, mas sim resultam da atenção do empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem as oportunidades em potencial.

Neste sentido, segundo Márcio Aguinsky, a visão de futuro do empreendimento agroindustrial da família é que, com a atual estrutura disponível, investindo-se mais em animais e alimentação, será possível triplicar a produção do laticínio. O potencial genético das ovelhas ainda está subutilizado. Para Márcio, a família discute a necessidade de alavancar agora o empreendimento, pois já se têm uma boa noção do mercado (capacidade de absorver o produto), tendo muito mais conhecimento para saber que tipo de investimento fazer e quanto investir.

Recentemente os Aguinsky receberam um convite da China para fazerem uma parceria de cooperação técnica. A China tem um rebanho de mais de 200 milhões de cabeças de ovinos, mas com baixa rentabilidade e baixo nível tecnológico empregado. Não possuem padrão, pois só produzem para consumo interno e os índices produtivos são extremamente baixos dados à sistemática bastante primitiva. A China compra milhões de toneladas de carne da Austrália e Nova Zelândia, mesmo tendo o maior rebanho do mundo.

Conforme Márcio Aguinsky, recentemente uma tentativa de viabilização de produção de ovinos foi lançada: Um laticínio em Tobias Barreto-SE, onde o governo comprou as ovelhas e uma “Organização Não Governamental (ONG)” holandesa entrou com o projeto, pelo fato de ser altamente socializante a atividade, pois este tipo de produção é capaz de reunir um grande número de produtores com pequenas áreas (5 a 10 hectares) para produção de leite, que depois poderão vender por um preço significativamente maior em relação ao leite de vaca. A Cabanha Dedo Verde foi a responsável pelos planos de viabilidade (custo/benefício) para este projeto. Esse tipo de público exige uma sistemática totalmente diferente da empregada em uma propriedade com alto nível tecnológico.

Para Márcio Aguinsky a meta é aumentar a produção da Cabanha Dedo Verde para conseguir otimizar a utilização da indústria, pois a família acredita ser este negócio viável e com perspectivas positivas para o mercado brasileiro. Durante todo esse processo a empresa nunca conseguiu uma linha de financiamento, muito menos algum tipo de apoio governamental. Aliás, segundo o patriarca da

família, somente entraves, mesmo já tendo levado secretários da Agricultura de Estado para conhecer todo o processo, inclusive na França.

Os Aginsky gostariam de trabalhar com ovinos da raça Dorper para carne em outra propriedade da família, por ser esta a melhor raça em conformação para carne. Mas o problema é a ausência de uma cadeia bem definida, tornado-se assim, difícil conseguir frigoríficos para terceirizar o abate de pequenas quantidades. Esta situação, conforme Márcio Aginsky se deve ao fato de que as indústrias frigoríficas comprarem cordeiros de baixo valor para o abate e não aceitam abrir mão para uma concorrência paralela, que a carne de Dorper representaria.

Para Márcio Aginsky, se a família conseguisse organizar a terminação (engorde e abate) gostariam de montar uma linha de grife (cortes especiais) para o mercado de São Paulo, agregando consideravelmente valor ao produto. Neste sentido, uma alternativa seria reunir produtores que viessem a ter um volume suficiente e permanente para sustentar uma micro planta de abate (entrepósito de cortes).

O mercado comprador de carne de ovelha tem grande potencial para expansão, pois é ainda muito desconhecido em nível de Brasil, sendo que campanhas de marketing poderiam fazer deslanchar as vendas. Conforme Márcio Aginsky, existem churrascarias em Porto Alegre em que a metade da carne consumida é de origem ovina (paleta e carrero de cordeiro).

### **Considerações finais**

Diante do quadro crítico em que se apresenta a ovinocultura, pode-se dizer que, em um primeiro momento e num ambiente de total interdependência, aumentar o desempenho produtivo e econômico da atividade constitui o objetivo mais importante das decisões a serem tomadas. A partir desta constatação, os investimentos em genética (inseminação artificial, transferência de embrião), por exemplo, tornam-se o ponto crucial e foco das decisões. Essas decisões não poderão ser consideradas de forma isolada do contexto geral da atividade da fazenda.

Verificou-se que o fator preponderante para evolução do processo decisório e também do empreendedorismo rural parece estar na capacidade do produtor não só de entender, mas de intervir no ambiente social, não sendo mero agente passivo e espectador das mudanças no ambiente institucional em que está inserido.



A realidade da ovinocultura quer seja de carne ou leite, é complexa. A diversidade socioeconômica no universo de produtores, somada às variações de sistemas de produção em uso torna cada caso especial, assim, não se podem generalizar os resultados. O histórico associado às características e potencial dos recursos naturais, infraestrutura de produção, potencial genético do rebanho e gerência de cada fazenda, conduz a desempenho produtivo e econômico diferentes. Isto significa reconhecer a realidade das interações entre genótipo, ambiente, mercado e gestão, cujas alternativas tecnológicas aplicadas para um caso específico nem sempre se aplicam ou apresentam resultados semelhantes para outros.

### **Agradecimento**

Os autores agradecem Paulo Aguinsky e Márcio Aguinsky, respectivamente dono e gerente da Lacaune Queijos em Viamão, Rio Grande do Sul, pela concessão de entrevista e oportunidade de visita, disponibilizando todas as informações necessárias para a realização deste estudo.

### **Referências**

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BRITO, M.A. **Variação dos perfis metabólico, hematológico e lácteo de ovino leiteiros em confinamento**. Porto Alegre, 2004. 60 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Veterinárias). Programa de pós-graduação em ciências veterinárias – UFRGS.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro, 1999.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Indicadores da Agropecuária 2008**. Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em 20 dezembro 2008.

COVEY, S. Colocando os princípios em primeiro lugar. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. **Informação para a decisão**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística **Pesquisa Agrícola Municipal (2004)** -. Disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br> – Acesso em 19 outubro 2007.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997.

MORAES, J.C.F., SOUZA, C.J.H., COLLARES, R.S. Situação atual e perspectivas da inseminação artificial em ovinos. **Revista Brasileira de Reprodução Animal** v.22, n2, p.87-91, 1998

OJEDA, D.B. Participação do melhoramento genético na produção ovina. **Revista Brasileira de Reprodução Animal** v.23, n2, p.146-149, 1999

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makon Books, 1997.

PETIT, M. Théorie de la décision et comportement adaptatif des agriculteurs. In **Formation des agriculteurs et apprentissage de la décision**. Dijon: ENSSAA / INPSA / INRA / INRAP, 1981. p.1-36.

SEBILOTTE, M.; SOLER, L. G. Les processus de décision des agriculteurs. In: BROSSIER, J. et al. (Eds.). **Modélisation systémique et système agraire: decision et organization**. Paris: INRA, 1990. p.93-101.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Análise Mercadológica - Ovinocaprinocultura / UAM / set.2005**. 73 pg.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: Introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001. Capítulo 2, 36-50: estrutura e modelo básico do problema de decisão.

---

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOUZA, A.C.K.O. de; OSÓRIO, M.T.M; OSÓRIO, J.C.S.; OLIVEIRA, N.M.; VAZ, C.M.S.; SOUZA, M.; CORRÊA, G. F. Produção, composição química e características físicas do leite de ovinos da raça Corriedale. **Revista Brasileira de Agrociência**, v.11, n. 1, p. 73-77, jan-mar, 2005.

TOFFLER, A. **Powershift: As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.