

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
Centro de Sociais Aplicadas – CSA
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA
Área de Concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado

AMANDA FERREIRA GUIMARÃES

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS DE CARNE BOVINA NO
PARANÁ**

Maringá

2017

AMANDA FERREIRA GUIMARÃES

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS DE CARNE BOVINA NO
PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora:
Prof.^a Dr.^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti

Agência Financiadora: CAPES e CNPq

Maringá

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

G963e Guimarães, Amanda Ferreira
Estruturas de governança e inovação em sistemas agroalimentares diferenciados de carne bovina no Paraná / Amanda Ferreira Guimarães. -- Maringá, 2017.
122 f. : il., figs., quadros.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Mara Schiavi Bánkuti.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Sistemas agroalimentares diferenciados. 2. Pecuária de corte. 3. Distribuição de valor. I. Bánkuti, Sandra Mara Schiavi, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed.658.4

ECSL


AMANDA FERREIRA GUIMARÃES

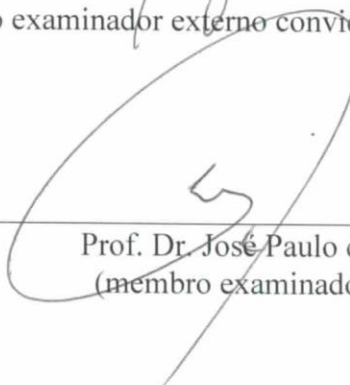
**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E INOVAÇÃO EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS DE CARNE BOVINA NO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 20 de março de 2017


Prof.^a. Dr.^a. Sandra Mara Schiavi Bânkuti
(presidente)


Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho
(membro examinador externo convidado - PPGE/UFSCar)


Prof. Dr. José Paulo de Souza
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2017

AGRADECIMENTOS

Dedico aqui os meus mais sinceros agradecimentos a todos que são parte de quem sou, e que estiveram pacientemente ao meu lado durante a trajetória desse mestrado.

Agradeço em primeiro lugar à Deus, por me proporcionar a vida, colocando pessoas maravilhosas em meu caminho, as quais diariamente me ajudam a ser mais forte, e me ensinam a lidar com os desafios da vida.

Entre elas, agradeço ao meu parceiro e companheiro Pedro. Meu amor, obrigada por ser tão compreensível, por todo o incentivo e apoio. Quero sempre estar ao seu lado. Te amo!

Não menos especial, agradeço à minha família, especialmente meu pai Celso, a Regina, e minhas duas tão amadas irmãs Camila e Liara. Eu tenho tanto orgulho de vocês!

Em memória eu agradeço à minha amada mãe Regina e ao meu avô Wantuil. O meu coração vibra quando falo de nós. Não há distância que nos separe. Eu amo, e sinto muita falta de vocês. Agradeço igualmente às minhas maravilhosas avós Maria Elvira e Filhinha. O amor de vocês me guia!

Em especial e igual agradecimento, agradeço à minha orientadora Prof.^a Sandra. Professora, se não fosse a sua confiança, a sua dedicação, a sua paciência, o seu cuidado, eu não estaria aqui. Obrigada por sempre iluminar o meu caminho, se preocupando não só com meu desenvolvimento profissional, mas, pessoal. Obrigada por abrir as portas para a experiência mais desafiadora e maravilhosa que tive na vida. Quero, de alguma forma, sempre estar próxima a você. Além disso, não posso deixar de agradecer à sua família. Deixo aqui meu agradecimento ao Férenc e à pequena Helena, por tantas vezes sentirem sua falta porque você estava fazendo entrevista ou me orientando. Muito obrigada por serem tão pacientes.

Agradeço também ao professor José Paulo, que acompanha minha trajetória desde a graduação, contribuindo também para o meu desenvolvimento, e me ajudando a colocar em prática todos os projetos. Agradeço ao professor Hildo Meirelles de Souza Filho, por aceitar o desafio de ser minha banca avaliadora de defesa da presente dissertação. Obrigada pela confiança.

Ademais, agradeço a todos os professores que, com tanto amor, compartilharam seu precioso conhecimento. Obrigada aos professores: Deisy, Elisa, Fabiane, Marcia, Marcio, Priscilla e William.

Agradeço também a École d'Ingénieurs de Purpan – Toulouse/França, e as professoras Mélişe e Maud por terem me recebido com tanto zelo. Só de pensar em tudo que pude vivenciar

meu coração aperta de saudade. Continuo desejando que todos possam ter, pelo menos uma vez na vida, uma experiência como essa.

Não posso deixar de agradecer a todos os meus amigos que sempre estão ao meu lado. Minhas rainhas Elisa e Paula, vocês estarão comigo por toda a minha vida. Tata, você é meu anjinho. Eu amo vocês! Aos meus amigos do mestrado: eu aprendi com vocês todos os dias. Cris, Laís e Rejane, vocês foram essenciais para que eu pudesse chegar aqui. Principalmente pelos momentos cheios de gostosuras que compartilhamos. Re, obrigada pela sua amizade. Sem você tudo teria sido muito mais difícil. Fábio, Hugo, Júlia e Maurício, obrigada por confiarem em mim e me permitirem entrar na vida de vocês. Vocês estão no meu coração. Amigos, desejo a vocês tudo o que há de bom. Vocês vão longe!

Agradeço ainda ao Bruhmer e a todos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Obrigada a todos por se esforçarem tanto para formarem educadores para o mundo.

Não posso esquecer de todos os produtores, e demais entrevistados que colaboraram com essa pesquisa. Me lembro das conversas com cada um. Obrigada pela disposição, pela paciência, e por serem tão preocupados em me ensinar tanto.

Por fim, agradeço à CAPES e ao CNPq pela oportunidade, e todo o apoio financeiro.

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

Frente às dificuldades impostas pela globalização, tem surgido, como uma alternativa aos pequenos e médios produtores, Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs). Tais subsistemas constituem-se em subsistemas cuja organização das atividades produtivas e dos agentes é voltada para *descomoditização* do produto, seja por meio de produtos diferenciados, de processos diferenciados ou por canais diferenciados de distribuição, associando atividades rurais e não rurais no elo de produção rural. Por um lado, a criação de tais diferenciações envolve a realização de inovações, sendo que por meio delas, produtos com maior valor são adicionados. Por outro lado, a continuidade desses subsistemas depende do retorno pelos esforços em inovação. Assim, uma vez que envolvem maior especificidade de ativos e atributos de qualidade que podem não ser facilmente mensuráveis, estruturas de governança mais complexas fazem-se necessárias. Dessa forma, objetivou-se com esse estudo compreender como as estruturas de governança entre produtores e cooperativa influenciam, *ex ante*, a inovação, e, *ex post*, a distribuição do valor gerado, em sistemas agroalimentares diferenciados da carne bovina no Paraná. A fim de atingir o objetivo de pesquisa, o presente estudo, de corte seccional, teve como sustentação teórica a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1991), a Economia dos Custos de Mensuração (BARZEL, 1985; 2005), e conceitos e definições sobre Inovação (SCHUMPETER, 1997; OCDE, 1997; FREEMAN; SOETE, 2008). A pesquisa, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, compreendeu o levantamento de dados secundários e primários. A coleta de dados envolveu, além da análise de documentos como romaneios, manuais e notas fiscais, a realização de entrevistas semiestruturadas com agentes chaves, produtores e representantes de duas cooperativas voltadas para a pecuária de corte diferenciada do Estado do Paraná. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo com o suporte do *software* Atlas.TI®. Como resultados, identificou-se que a estrutura de governança adotada entre os produtores e as cooperativas foi a forma híbrida por acordo verbal alicerçada pelo aspecto relacional. *Ex ante* foi possível identificar que, embora a estrutura de governança tenha fomentado a realização de inovações pela troca de experiência entre os cooperados, o primeiro caso analisado participou passivamente desse processo de inovação, enquanto no segundo caso, a cooperativa participou ativamente. A segunda cooperativa analisada fomentou a realização de inovações, além da troca de experiência entre os cooperados, por meio da realização de treinamentos, capacitações, cursos e assistência técnica. A partir dos atributos da transação e as dimensões do ativo, foi possível verificar que a estrutura de governança está alinhada com os pressupostos da ECT e da ECM. Contudo, uma vez que os produtores são remunerados apenas de acordo com sexo, padrão mínimo de acabamento de gordura e peso final da carcaça, verificou-se que há falhas na distribuição de valor aos produtores. Assim, conclui-se que embora no curto prazo os casos analisados envolvam falhas na distribuição de valor, pela não remuneração de atributos de qualidade como raça, marmoreio e precocidade, observou-se que a perpetuação de tais subsistemas, depende, no longo prazo da realização de inovações.

Palavras-chave: Sistemas Agroalimentares Diferenciados. Pecuária de Corte. Distribuição de Valor.

ABSTRACT

Considering difficulties imposed by globalization, there has emerged, as an alternative to small and medium producers, Differentiated Agri-Food Systems (DASs). These subsystems are subsystems whose organization of productive activities and agents is directed towards decommodification of the product, either through differentiated products, differentiated processes or through differentiated channels of distribution, associating rural and non-rural production. On the one hand, the creation of such differentiation involves the realization of innovations, and through them higher value products are added. On the other hand, the continuity of these subsystems depends on the return of efforts in innovation. Therefore, since they involve greater asset specificity and quality attributes that may not be easily measurable, more complex governance structures are needed. Thus, the purpose of this study was to understand how the governance structures between producers and cooperatives influence, ex ante, innovation, and, ex post, the distribution of value generated, in beef differentiated agri-food systems in Paraná. In order to reach the research objective, the present study, based on a cross-sectional study, was based on Transaction Costs Economics (WILLIAMSON, 1985, 1991), the Measurement Costs Economics (BARZEL, 1985; and concepts and definitions on Innovation (Schumpeter, 1997, OCDE, 1997, FREEMAN, SOETE, 2008). The qualitative and descriptive research comprised the collection of secondary and primary data. Data collection involved, in addition to the analysis of documents such as invoices, manuals and fiscal notes, semi-structured interviews with key agents, producers and representatives of two cooperatives focused on the differentiated livestock of Paraná State. Data analysis was performed using the content analysis technique with Atlas.TI® software support. As results, it was identified that the governance structure adopted between producers and cooperatives was the hybrid form by verbal agreement based on the relational aspect. Ex ante, it was possible to identify that although the governance structure promoted innovation through the exchange of experience among cooperative members, the first case analyzed participated passively in this innovation process, while in the second case the cooperative participated actively. The second cooperative analyzed fostered innovations, as well as the exchange of experience among the members of the cooperative, through training, courses and technical assistance. From the attributes of transaction and dimensions of the asset, it was possible to verify that the governance structure is in line with the assumptions of TCE and MCE. However, since producers are remunerated only by gender, minimum standard of fat covering and final carcass weight, it has been found that there are shortcomings in the distribution of value to producers. Thus, it is concluded that although in the short term the analyzed cases involve failures in the distribution of value, due to the non-remuneration of quality attributes such as race, marbling and precocity, it was observed that the perpetuation of such subsystems depends, in the long run, on the realization of innovations.

Key-words: Differentiated Agri-food Systems. Livestock. Value Distribution

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos para cada objetivo específico	42
QUADRO 2 - Síntese do roteiro de entrevistas semi-estruturado.....	45
QUADRO 3 - Estruturas de governança em diferentes subsistemas	60
QUADRO 4 - Características dos produtores entrevistados da Cooperativa A	65
QUADRO 5 - Características dos produtores entrevistados da Cooperativa B	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Tipologia das organizações híbridas	30
FIGURA 2 - Criação e distribuição de valor decorrentes da inovação, a partir das categorias de análise	41
FIGURA 3 - Desenho do sistema agroindustrial convencional	53
FIGURA 4 - Desenho dos sistemas agroalimentares diferenciados.....	61
FIGURA 5 - Sistema agroalimentar da pecuária de corte	62
FIGURA 6 - Desenho da cadeia produtiva envolvendo a Cooperativa A.....	76
FIGURA 7 - Desenho da cadeia produtiva envolvendo a Cooperativa B.....	90
FIGURA 8 - Estruturas de governança das Cooperativa A e B	95
FIGURA 9 - Criação e distribuição de valor em SADs da carne bovina do Paraná, a partir das categorias de análise	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAPAR	Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
ANUALPEC	Anuário da Pecuária Brasileira
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAEPE	Federação da Agricultura do Estado do Paraná
IAPAR	Instituto Agrônômico do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PIB	Produto Interno Bruto
SAD	Sistema Agroalimentar Diferenciado
SAG	Sistema Agroindustrial
SEAB	Secretaria de Agricultura do Estado do Paraná
USDA	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
VBP	Valor Bruto da Produção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	JUSTIFICATIVAS	17
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT).....	21
2.2	ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM).....	31
2.3	INOVAÇÃO	37
2.3.1	Conceitos e definições	37
2.4	INOVAÇÃO, CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR EM SADs.....	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1	OBTENÇÃO DOS DADOS	43
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O.) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	47
4	SISTEMAS AGROALIMENTARES DA PECUÁRIA DE CORTE NO BRASIL	51
4.1	COORDENAÇÃO EM SISTEMAS AGROALIMENTARES CONVENCIONAIS	53
4.2	COORDENAÇÃO EM SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS	56
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
5.1	COOPERATIVA A	63
5.1.1	Inovação.....	66
5.1.2	Atributos da Transação	69
5.1.2.1	Especificidade de Ativos	69
5.1.2.2	Frequência	70
5.1.2.3	Incerteza	72
5.1.3	Dimensões Mensuráveis	73
5.1.4	Estrutura de Governança	75
5.2	COOPERATIVA B.....	78
5.2.1	Inovação.....	81
5.2.2	Atributos da transação.....	83

5.2.2.1	Especificidade de Ativos	83
5.2.2.2	Frequência	84
5.2.2.3	Incerteza	84
5.2.3	Dimensões Mensuráveis	86
5.2.4	Estrutura de Governança	89
5.3	DISCUSSÃO	92
6	CONCLUSÃO	98
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICES	110
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com cooperativa	110
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas com produtores	119

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem grande importância no cenário nacional e internacional em diversos setores. Em 2015 o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio correspondeu a 21,35% do PIB brasileiro sendo que a pecuária foi responsável por 29,9% daquele resultado (CEPEA, 2017). Em 2016, o Brasil ocupou o primeiro lugar nas exportações de carne (toneladas), o segundo lugar na produção (toneladas) e, ocupou o terceiro lugar no ranking mundial no número do rebanho bovino (cabeças) e abate bovino (cabeças) (USDA, 2017). Além disso, o Brasil se destacou no que concerne ao Valor Bruto da Produção (VBP). No ano de 2015, a pecuária foi responsável por 38,65%¹ do VBP, indicando um aumento de 5,27% em relação a 2014 (BRASIL, 2016).

Saab, Neves e Cláudio (2009) apontam como fatores responsáveis pelo sucesso da cadeia bovina brasileira a grande disponibilidade de terras no país, a obtenção de mão-de-obra a baixo custo, e a facilidade de acesso à oferta de insumos e tecnologias de produção. Além disso, Oliveira et al. (2015) complementam que o Brasil tem uma posição favorável frente ao cenário mundial em função do potencial que o país tem de aumentar sua capacidade produtiva nessa cadeia.

Entretanto, apesar dos números favoráveis e do bom desempenho da pecuária brasileira, estudos evidenciam diversos problemas de competitividade nesses Sistemas Agroindustriais (SAGs). Além de falhas de coordenação (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; IPARDES, 2002; ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003; BARCELLOS et al., 2004; FERREIRA; BARCELLOS, 2004; BUAINAIN; BATALHA, 2007; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012), os produtores enfrentam barreiras frente aos requisitos em produção (em custo, qualidade, volume, segurança alimentar) impostos pela globalização, afetando a continuidade dos mesmos em determinado mercado (FARINA, 2002).

Frente a tais dificuldades, Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs) têm surgido como uma alternativa aos pequenos e médios produtores (BÁNKUTI, 2016). Os SADs constituem-se, segundo Bánkuti (2016), em subsistemas cuja organização das atividades produtivas e dos agentes é voltada para diferenciação a partir do segmento produtor, seja por meio de produtos diferenciados, de processos diferenciados ou por canais diferenciados de distribuição, associando atividades rurais e não rurais. Inclui-se a diferenciação relacionada a

¹ Os 61,35% restantes referem-se à produção de lavoura (BRASIL, 2016).

atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos, por atributos de procura, de experiência ou de crença. Assim, de alguma forma, os SADs se direcionam a *descomoditização* do produto, a partir de ações e atividades no segmento da produção rural (BÁNKUTI, 2016).

Estudos apontam que a criação de tais diferenciações envolve a realização de inovações, sendo que por meio delas, produtos com maior valor adicionado são desenvolvidos (TÓTH, 2015). Essa criação de valor pode estar associada a aspectos de qualidade, custos, tempo e flexibilidade de entrega, no qual tem seu nível mensurado de acordo com o reconhecimento e disposição do consumidor a remunerar por ela (TRIENEKENS, 2011; TÓTH, 2015). Na cadeia produtiva da pecuária de corte, essas inovações podem estar associadas a melhorias no produto final em características organolépticas (cor, sabor, maciez, textura), e ao processo produtivo por meio de mudanças em raças, formas de manejo/abate, precocidade, rastreabilidade, e padrões socioambientais e de sanidade (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009, 2012).

À medida que a percepção de valor aumenta, maior é a dependência entre os agentes, fazendo com que relacionamentos mais próximos entre os agentes sejam necessários (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011, 2012). Uma coordenação eficiente dessas cadeias demanda, de acordo Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), uma análise que leve em conta de forma interdependente tanto o aspecto horizontal das relações quanto o vertical. A vertical é aquela no qual a cooperação existe entre diferentes agentes da cadeia, e, a horizontal, entre agentes de um mesmo nível da cadeia, como uma associação de produtores (BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999; BRANDÃO et al., 2009). Assim, a continuidade desses subsistemas depende, portanto, do atendimento aos interesses dos membros (OLIVEIRA et al., 2015), e da recompensa aos produtores pelos esforços na criação de um produto com valor adicionado (BUAINAIN; BATALHA, 2007; MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012).

Dessa forma, em função do aumento da especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985) e os esforços em inovação (TÓTH, 2015), a sobrevivência desses subsistemas demanda coordenação. Com isso, transações antes realizadas por meio de estruturas de governança via mercado *spot*, agora exigem estruturas de governança mais elaboradas (WILLIAMSON, 1985). Tais estruturas podem ser as formas híbridas, e até mesmo a integração vertical, ambas que podem ser justificadas pelo aumento da especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985), pelos esforços em inovação (TÓTH, 2015), e pela dependência entre as partes (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011, 2012; SAES; SILVEIRA, 2014).

Ao se considerar os pressupostos da Economia dos Custos de Mensuração (BARZEL, 1985; 2005), identifica-se que as transações em SADs podem envolver atributos de qualidade

que podem não ser facilmente mensuráveis, e mecanismos adequados devem possibilitar a distribuição dos direitos de propriedade. Dessa forma, a criação de valor envolve a distribuição correta dos direitos de propriedade entre os agentes da cadeia, e com isso a recompensa pelos esforços de inovação (TRIENEKENS, 2011). Estruturas de governança mais complexas que o mecanismo de mercado, como as alianças estratégicas, em tese constituem-se em um meio de estimular o desenvolvimento desses tipos de arranjos, pois, essas parcerias incentivam a cooperação entre os agentes e com isso, é possível que as falhas de distribuição de valor na cadeia sejam minimizadas (BUAINAIN; BATALHA, 2007; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Ao mesmo tempo em que tais sistemas diferenciados demandam inovações, Kühne, Gellynck e Weaver (2015) identificaram que a organização entre os agentes, tanto por meio de arranjos horizontais, quanto de verticais, é importante para o fomento às inovações. Os arranjos horizontais são essenciais no fomento às inovações em virtude do comportamento cooperativo, da redução do comportamento oportunista, e da maior troca de informações, e do maior fluxo de conhecimento entre os agentes (TRIENEKENS, 2011; NIJHOFF-SAVAKKI; TRIENEKENS; OMTA, 2012; MARTINO; FRASCARELLI, 2013; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015).

Os arranjos verticais são mecanismos importantes no desenvolvimento de inovações, pois possibilitam a redução da incerteza (NIJHOFF-SAVAKKI; TRIENEKENS; OMTA, 2012; GARBADE; OMTA; FORTUIN, 2015) e, portanto, podem ser eficientes em distribuir os direitos de propriedade entre os diferentes participantes da cadeia (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005, TRIENEKENS, 2011). Ademais, arranjos horizontais impactam ainda nos verticais, uma vez que, os primeiros, por meio da cooperação, da confiança, da troca de informações, e dos investimentos conjuntos, permitem que seja possível maior acesso a mercados, a informações, e ao controle de qualidade (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001; TRIENEKENS, 2011).

Existem estudos empíricos preocupados em compreender sistemas caracterizados como diferenciados no setor da carne bovina. Entre os resultados encontrados, foi possível observar, a partir dos pressupostos da ECT e da ECM, que para cada um deles, diferentes estruturas de governança foram adotadas. Identificou-se a organização das transações por meio de alianças estratégicas, horizontais e verticais, formas híbridas com contratos formais, informais, ou alicerçadas por certificação, e por fim, a adoção da integração vertical (FERREIRA; BARCELLOS, 2004; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; BRANDÃO et al., 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014).

Entretanto, possíveis falhas dentro desses sistemas ainda puderam ser observadas. No que diz respeito à relação entre os agentes, Oliveira et al. (2015) apontaram que uma das falhas é a assimetria no poder de barganha entre os agentes. Corte, Waquil e Stiegert (2015) afirmam que o poder de mercado está concentrado no elo varejista e que isso afeta a inovatividade dos produtores. Assim, estruturas de governança mais complexas, como as cooperativas, surgem como uma forma de aumentar o poder de barganha do elo produtor, além de promover a troca de conhecimentos essenciais à realização de inovações (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012; CORTE; WAQUIL; STIEGERT, 2015; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015).

Outras falhas estão associadas à presença de arranjos institucionais inadequados, o não reconhecimento dos atributos de qualidade por parte do consumidor, a resistência dos agentes em adotar relações mais formais em detrimento às demasiadamente simples, e a presença comportamento oportunista (FERREIRA; PADULA, 2002; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). Uma vez que a continuidade desses subsistemas depende do retorno aos esforços em inovação (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012), e, portanto, de uma adequada distribuição de valor (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; OLIVEIRA et al., 2015), tais falhas podem comprometer a sobrevivência do mesmo.

Especificamente no Paraná, existem ações orientadas para a criação e fomento a novas formas de organização com o intuito de melhorar o relacionamento entre as partes (EMATER, 2016a). Segundo o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), uma das formas de alavancar a competitividade da cadeia produtiva da pecuária de corte² no Estado, é por meio de uma produção com foco em qualidade, em detrimento àquelas concentradas em ganhos em escala e custo. Assim, o projeto promovido pelo instituto tem como objetivo a promoção de produção voltada principalmente para a diferenciação para mercados mais exigentes (EMATER, 2016a).

O órgão articula esforços para alcançar um aumento na produtividade, melhores índices zootécnicos, padrão de carcaças, e, principalmente melhorar o relacionamento entre os agentes da cadeia por meio do estímulo a contratos de parceiras, os quais têm como foco atingir benefícios para todas as partes (EMATER, 2016a). Tais esforços envolvem a otimização de processos internos à produção, padronização da matéria-prima e realização de cortes especiais, desenvolvimento de contratos de parcerias, inibição do abate clandestino por meio do

² Segundo o Anualpec (2013), em 2012 o Paraná foi o décimo estado mais significativo no que se refere à bovinocultura, sendo que o mesmo contou neste período com 8,1 milhões de cabeças. Além disso, em 2015 a produção de bovinos no Estado foi responsável por cerca de 40% (R\$ 2.986.384.545,00) do total do VBP da bovinocultura da região Sul do País, esta que é a quarta região mais importante no que diz respeito à contribuição do VBP neste tipo de produção (BRASIL, 2016).

abastecimento local com segurança alimentar, criação de marcas e selos, o fomento à produção de subprodutos dentro do Estado e com isso o incentivo às agroindústrias, e, por fim, o fortalecimento das alianças no Estado (EMATER, 2016a). Segundo o órgão, existem no Estado do Paraná sete cooperativas voltadas para a pecuária de corte diferenciada, estas que ficam localizadas nos municípios de Umuarama, Toledo, Guarapuava, Pato Branco, Cascavel, Londrina e Campo Mourão (EMATER, 2016b).

Dada a importância da inovação para os SADs, bem como o papel dos agentes na criação desses subsistemas (BUAINAIN; BATALHA, 2007), e a necessidade do retorno pelos investimentos e esforços de inovação (TRIENEKENS, 2011), e considerando que estruturas de governança apropriadas são necessárias para garantir a eficiência nesses sistemas inovativos, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: “Como as estruturas de governança entre produtores e cooperativa influenciam, *ex ante*, a inovação, e, *ex post*, a distribuição do valor gerado, em Sistemas Agroalimentares Diferenciados da carne bovina no Paraná?”.

Com o propósito de compreender tal problema de pesquisa, a mesma tem como objetivo geral: Compreender como as estruturas de governança entre produtores e cooperativa influenciam, *ex ante*, a inovação, e, *ex post*, a distribuição do valor gerado, em sistemas agroalimentares diferenciados da carne bovina no Paraná. Almejando tal objetivo, a pesquisa contará com quatro objetivos específicos: 1) Caracterizar Sistemas Agroalimentares Diferenciados da carne bovina no Estado do Paraná; 2) Identificar as inovações presentes nesse sistema, bem como seus tipos, graus, e necessidade de investimentos e parcerias ; 3) Descrever, com base nos atributos da transação e nas dimensões mensuráveis, as estruturas de governança adotadas nesses sistemas; 4) Analisar, fundamentado nos pressupostos da Economia dos Custos de Transação e da Economia dos Custos de Mensuração, como as estruturas de governança, *ex ante*, motivam a inovação, e, *ex post*, distribuem o valor gerado.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Este estudo pode ser justificado a partir de duas perspectivas, a teórica e a empírica. Sob o ponto de vista teórico, pode-se concluir que o presente trabalho se preocupa em fornecer contribuições a partir da complementaridade entre teorias, no caso, a Economia dos Custos de Transação (ECT), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) e a Teoria da Inovação. A

partir de um levantamento bibliométrico³ realizado sobre Coordenação em Sistemas Diferenciados, foi possível observar, com relação aos trabalhos nacionais, que poucos estudos fizeram uso da complementaridade entre essas teorias. Do total de trabalhos encontrados, somente 20% (4 trabalhos em 18) utilizaram a ECT e a ECM em conjunto. Além disso, entre esses trabalhos nacionais, não foi encontrado nenhum que investigou tais sistemas a partir da complementaridade entre a ECT, a ECM e a Inovação. Com relação aos trabalhos internacionais, os resultados mostram ainda mais espaço para essas pesquisas com enfoque complementar. Entre os 8 trabalhos sobre o tema, não foi encontrado nenhum que articulou mais de uma dessas teorias em conjunto.

Ademais, somente 27% do total de trabalhos (4 nacionais e 3 internacionais) investigaram a Coordenação em Sistemas Diferenciados na pecuária de corte. Entre esses trabalhos somente 1 buscou compreender as alianças verticais. No entanto, foram identificados estudos que pesquisaram as alianças horizontais. Considerando tais arranjos como formas de lidar com os conflitos presentes na bovinocultura de corte (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015), fica evidente a necessidade de empreender estudos que busquem entender não apenas essa cadeia em sistemas diferenciados, mas, a importância das alianças nesse contexto. Teece (2010) destaca que a inclusão da teoria da inovação nos estudos envolvendo a ECT amplia as fronteiras de conhecimento ao mesmo tempo que fornece novos *insights* para a compreensão de sistemas inovativos. Dessa forma, a compreensão a partir das contribuições da ECT, da ECM e da Inovação é especialmente adequada para tais sistemas.

Joskow (2004) ressalta que o entendimento dos fatores que levam à organização das transações via mercado e dos que levam à organização via firma, tem sido um campo de estudos importante na Nova Economia Institucional há pelo menos 25 anos. Assim, Zylbersztajn (2005b) defende que a ECT e a ECM podem ser usadas em complementaridade, pois, as duas criticam a ideia da firma como uma função de produção e as tem com objetivo de eficiência. O autor aponta que tais teorias compartilham propósitos similares, no entanto, diferem em sua lógica interna, seus pressupostos, e suas variáveis mensuráveis (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Estudos que procuraram tratar a ECT e a ECM mostraram que essa complementaridade

³ Esse estudo foi realizado pela presente autora com o propósito de levantar a produção de conhecimento dos últimos 7 anos (2009 a 2015) sobre o tema Coordenação em Sistemas Diferenciados. Por meio da busca de 25 palavras-chaves, foram pesquisados trabalhos em 17 revistas científicas classificadas pelo critério da CAPES como acima de B2 (sendo que dessas, 4 eram abaixo ou igual a B3, pois, foram encontrados nesses artigos sobre o tema), dois principais eventos na área (Encontro da SOBER e EnANPAD), e 7 periódicos internacionais que publicaram sobre o tema.

ainda não está evidente (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2005b). Zylbersztajn (2005b) afirma que quando se trata de elevada especificidade de ativos, porém com dimensões mensuráveis, as propostas das duas teorias são contraditórias. Do mesmo modo Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) buscaram investigar diferentes sistemas complexos (aqui denominados sistemas diferenciados) e encontraram resultados semelhantes. Os autores encontraram que quando se trata de sistemas envolvendo elevada especificidade de ativos, mas com dimensões mensuráveis, como o orgânico, a ECT propõe a integração vertical enquanto a ECM recomenda formas menos complexas pela possibilidade de mensuração (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Além disso, para Zylbersztajn (2005b), tanto a ECT quanto a ECM ainda se encontram em um estágio de formalização e, portanto, o autor sugere que estudos empíricos comparativos sejam realizados buscando o aprimoramento de tais teorias. Da mesma forma, Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) evidenciam a importância da realização de pesquisas empíricas envolvendo tanto a ECT quanto a ECM. Monteiro et al. (2012) argumentam que estudos empíricos são especialmente importantes, pois, permitem a compreensão de fenômenos que não estão disponíveis em dados secundários.

Do ponto de vista empírico o presente estudo se faz relevante, pois, cadeias que envolvem a criação de valor por meio de inovações (TÓTH, 2015) exigem uma distribuição correta dos direitos de propriedade entre os agentes (TRIENEKENS, 2011). Williamson (1991) propõe que caso não haja a proteção dos investimentos em conhecimento, os incentivos *ex ante* para a realização de inovações podem ser prejudicados. Desse modo, se faz necessário observar como se dá a distribuição de valor nessa cadeia, pois, a continuidade desses sistemas diferenciados está associada ao atendimento dos interesses dos membros (OLIVEIRA et al., 2015) e aos retornos sobre os investimentos em inovação (TRIENEKENS, 2011).

A coordenação nesses sistemas é fundamental para a competitividade. Segundo Farina (1999) é a coordenação que permite às firmas criarem estratégias competitivas a partir de um processamento de informações de modo que possam reagir e aproveitar oportunidades do ambiente ao qual estão inseridas. No entanto, estudos enfatizam que os SADs possuem falhas de coordenação (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; OLIVEIRA et al., 2015). Trabalhos empíricos são, portanto, uma importante ferramenta na identificação dessas falhas de coordenação que podem comprometer o desempenho de Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs). Uma compreensão sobre as falhas de coordenação de uma cadeia faz-se necessária para que o sistema perdure e com isso os integrantes da mesma sejam recompensados pelos seus esforços (TRIENEKENS, 2011; OLIVEIRA et al., 2015).

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em sete seções. Esta apresentada teve como objetivo introduzir e apresentar o problema de pesquisa, bem como os objetivos e as justificativas para a realização da pesquisa. A segunda visa esclarecer quais as bases teóricas pilares da pesquisa, no qual engloba: a Economia dos Custos de Transação (ECT), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), Conceitos e Definições acerca da Inovação, e, por fim, uma discussão acerca da complementaridade entre as noções apresentadas. A seção três apresenta os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos. A seção quatro encarregou-se de descrever os Sistemas Agroalimentares (SAGs), aqui considerado convencionais, e os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs) da carne bovina. A quinta seção aborda a análise e a discussão dos dados coletados. A sexta apresenta as conclusões, e, por fim, a sétima, as limitações do trabalho, e possíveis pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho tem como sustentação teórica a Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1985; 1991) e a Economia dos Custos de Mensuração (1985; 2005). Além disso o trabalho contará com conceitos e definições acerca da Inovação. A presente seção, portanto, tem como objetivo explorar o referencial teórico sobre a Economia dos Custos de Transação, a Economia dos Custos de Mensuração, discorrer sobre Conceitos e Definições em Inovação, e, por fim, realizar uma discussão acerca da criação e distribuição do valor decorrente da inovação.

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

No início da década de 90, enquanto as discussões econômicas no Brasil eram tratadas sob duas formas extremas (a visão econômica neoclássica, em que considerava o livre funcionamento do mercado, e a perspectiva intervencionista estruturalista-marxista), no cenário internacional estava surgindo uma nova forma de compreender os aspectos econômicos (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Essa mudança representaria um novo paradigma no campo. Tal marco teórico foi então realizado por Ronald Coase em 1937 em sua obra

Coase, em “*The Nature of the Firm*” de 1937, buscou entender a organização das firmas do mundo real. Em um contexto econômico, em que o livre funcionamento de mercado ditado pelo mecanismo de preço, era considerado como forma eficiente, tal autor se questionou o porquê da existência de uma grande variedade de formas organizacionais (ZYLBERSZTAJN, 2005a). De forma complementar, Joskow (2004) defende que as ferramentas oferecidas pela teoria econômica neoclássica não eram adequadas para explicar os diferentes tipos de arranjos que podem ser encontrados nas firmas desse mundo real. Para ele, a teoria neoclássica não era capaz de explicar a integração vertical, as mudanças tecnológicas, e as diferenças entre os países, a não ser pelo apelo às justificativas de monopólio (JOSKOW, 2004).

Segundo Coase (1937) existem duas formas de alocação os recursos, sendo um pelo mecanismo mercado, e o outro pelo *entrepreneur*. A primeira é feita diretamente em função dos mecanismos de preço. No entanto, segundo o autor, haviam diversas formas organizacionais reais em que esse tipo não se aplicava. Dessa forma, a segunda alocação de recursos é dependente da ação do *entrepreneur*. Esse tipo de alocação de recursos, para o autor, está associado ao conceito de firma. A firma para ele é um sistema de relacionamentos existente quando a alocação desses recursos é dependente da ação do *entrepreneur*, em que, têm-se a

supressão do mecanismo de mercado como sua característica distintiva (COASE, 1937). Em outras palavras é vista como um nexo de contratos (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Então, para Coase (1937), a principal razão para a organização da firma é o consentimento de que a disposição pelo mercado possui custos e a organização pela firma permite reduzi-los (mas não os eliminar). Segundo o autor, além dos custos de negociação e elaboração de contratos para cada transação, um dos custos mais óbvios encontrados no mecanismo de preços é o de descobrir o quão relevante são esses preços (COASE, 1937). Assim, a ideia de que a informação é um elemento essencial para as análises econômicas é introduzida.

A partir das colocações em favor à firma, Coase (1937) então se questiona o porquê ainda há transações organizadas pelo mercado e o porquê não é tudo coordenado por uma grande firma. A resposta para isso é a de que a organização pela firma possui limites. Esse limite é aquele em que os custos de organizar uma transação extra dentro da firma é igual aos custos envolvidos pela execução dessa mesma transação via mercado ou por outra firma (COASE, 1937).

Para Joskow (2004), uma série de novos campos se empenharam em investigar inúmeros pontos que foram ignorados pela teoria neoclássica. Um desses campos é a Nova Economia Institucional (NEI). Essa disciplina, segundo o autor, diferente da neoclássica que declarava as instituições como implicitamente dadas, considera que os diferentes tipos de instituições (valores, normas, instituições legais, normas jurídicas, firmas) importam, e propõe que deva ser dada atenção a elas. Além disso, discute que, diferente da forma exógena como era vista, aspectos dinâmicos associados as mudanças tecnológicas, as inovações, e, aos impactos das instituições em ambos, devem ter papéis mais centrais nas discussões econômicas (JOSKOW, 2004).

No entanto, Joskow (2004) argumenta que o foco da NEI não é em todos os níveis institucionais, mas sim nos níveis macro e micro. O primeiro é encarregado de analisar o ambiente institucional básico envolvendo o exame dos direitos de propriedade, das instituições legais e políticas e das normas jurídicas, e o segundo é responsável pelos estudos a níveis de governança em que são consideradas as formas em que as transações são organizadas (JOSKOW, 2004). Segundo Zylbersztajn (2005a), o estudo das firmas como arranjos institucionais deve ser empreendido levando em consideração que elas são influenciadas pelas regras do jogo. Isso faz com que a análise entre os dois níveis seja interdependente, uma vez que um influencia e é influenciado pelo outro (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Zylbersztajn (2005a) salienta que os avanços da Nova Economia Institucional se deram por meio de diferentes ramos como: a Economia dos Custos de Transação, a Economia dos Custos de Mensuração, a Teoria dos Contratos Incompletos, entre outras. Para Joskow (2004) tais teorias partem da ideia de que o mercado é imperfeito.

De acordo com Zylbersztajn (2005a), Klein, Crawford e Alchian, em “*Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process*”, de 1978, são autores cruciais para o desenvolvimento do que seria chamado de Economia dos Custos de Transação. Segundo esses autores, a principal justificativa para o abandono do mecanismo de mercado em direção a formas contratuais mais complexas é a possibilidade de apropriação de quase rendas especializadas⁴ pelo comportamento oportunista contratual (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Klein, Crawford e Alchian (1978) argumentam que a geração de quase rendas especializadas oriundas de investimentos específicos abre espaço para a apropriação das mesmas, por uma ou ambas as partes, pela possibilidade de quebra contratual (problema de *hold up*). Assim, adverso às respostas econômicas convencionais, Klein, Crawford e Alchian (1978) forneceram avanços para a compreensão das firmas do mundo real, defendendo que a forma de se lidar com tais problemas em apropriação de quase rendas especializadas é por meio da elaboração de contratos e até mesmo da integração vertical. Para os autores, formas organizacionais mais complexas, são eficientes em economizar custos de transação, frente à necessidade de proteção contra apropriação de quase rendas especializadas, por comportamento oportunista pela quebra contratual (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Williamson (1985), referência quando se trata da Economia dos Custos de Transação, assim como Coase (1937), considera a firma não somente como função de produção, mas como estrutura de governança com propósito de eficiência. Desse modo a análise deve levar em consideração não apenas os custos de produção, mas também os custos de governança presentes em cada uma delas. Além disso, cabe ressaltar que essa análise deve ser feita de forma comparativa entre as estruturas de governança, levando em consideração os atributos da transação e a busca de proteção contra oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Ao discutir a Economia dos Custos de Transação, Williamson (1985), em “*The Economic Institutions of Capitalism*”, considera as firmas do mundo real como fruto de uma série de inovações organizacionais, e como instituições econômicas do capitalismo. Seu objetivo foi estudá-las a partir da suplantação da ideia da firma apenas como função de

⁴ A quase renda de um ativo especializado é o excesso de valor em seu próximo melhor uso (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

produção, agora sendo, função de estrutura de governança. Essa análise considera a transação como unidade de análise, no qual as formas de organização importam (WILLIAMSON, 1985)

⁵. Para Williamson (1985, p. 1, tradução nossa) “uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido ao longo de uma interface tecnologicamente separável”.

Assim, para Williamson (1985), custos de transação são os custos existentes para o funcionamento do mercado em função da presença de atritos. Tais custos são aqueles identificados por Coase (1937) em sua análise inicial. Assim, a Economia dos Custos de Transação observa as formas de organização de mercado como um problema de contratação (WILLIAMSON, 1985). A escolha pela forma organizacional é feita com base em dois tipos de custos: *ex ante* e *ex post*. Os primeiros referem-se aos custos de elaboração de um contrato, e os segundos relacionam-se com a adaptação frente às contingências nas quais as transações foram sujeitas (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, a presente teoria considera que custos *ex post* são agravados pela ineficiência das instituições judiciais (WILLIAMSON, 1985). Logo, o objetivo não é apenas resolver os conflitos *ex post*, mas, buscar antecipar as possíveis contingências no momento da elaboração do contrato, levando em conta a presença de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Cabe ainda destacar que tais custos são difíceis, e não têm como propósito serem quantificáveis. Por isso, a análise das formas organizacionais (estruturas de governança) deve ser comparativa, levando em consideração o alinhamento das mesmas, com os atributos da transação, considerando os pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985).

Os pressupostos comportamentais a que Williamson (1985) se refere são: o oportunismo e a racionalidade limitada. E os atributos da transação são: frequência, incerteza e, especificidade de ativos. A racionalidade limitada, segundo Williamson (1985), com base em Herbert Simon, é a ideia de que os indivíduos têm acesso a informações, porém, limitadamente (abrindo margem para a presença de assimetrias de informações entre as partes de uma transação). Por isso, a capacidade cognitiva dos indivíduos em tomar decisões é também limitada (WILLIAMSON, 1985).

O oportunismo existe quando há a busca do auto interesse por uma ou ambas as partes. Williamson (1985) define dois tipos de oportunismo: *ex ante* e *ex post*. O primeiro está associado ao problema de seleção adversa oriunda da assimetria de informação entre os agentes. Isso faz com que os indivíduos não saibam das reais características sobre determinado ativo, podendo, portanto, a outra parte, oportunista, ocultar tais informações na busca do auto interesse

⁵ “A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface” (WILLIAMSON, 1985, p. 1).

(WILLIAMSON, 1985). O outro oportunismo, o *ex post*, se refere ao problema de risco moral. Este concerne à ação oportunista das partes seguradas a agirem de forma não cautelosa perante os riscos, só por estarem assegurados *ex post* (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1985) defende ainda que uma forma de lidar com o oportunismo *ex post*, é a elaboração de salvaguardas *ex ante* e o desenvolvimento de *credible commitments*, estes que são compromissos baseados em alianças e comportamentos cooperativos na busca da proteção do relacionamento.

De forma geral, Williamson (1985) define o comportamento oportunista como as ações associadas à revelação incompleta ou distorcidas de informações com o intuito de enganar, distorcer, encobrir, disfarçar e confundi-las perante a outra parte da transação. É, portanto, segundo o autor, fonte geradora de assimetria de informação. Logo, pode-se afirmar que as partes envolvidas em uma transação importam (WILLIAMSON, 1985).

O conceito de racionalidade limitada e oportunismo são especialmente importantes, pois, caso houvesse a racionalidade em sua forma plena, mesmo com o oportunismo e elevada especificidade de ativos, seria factível a elaboração de um contrato *ex ante* com todas as possíveis contingências, afinal, todas as informações estariam disponíveis a todos (WILLIAMSON, 1985). O oportunismo, mesmo tendo em conta a limitação do acesso a todas as informações e a presença de especificidade de ativos, se as partes não são oportunistas, não há problemas com o cumprimento de um contrato, uma vez que, as partes sempre cumprem o que prometem (WILLIAMSON, 1985). Logo, o mundo pelo qual a Economia dos Custos de Transação está preocupada é aquele que tem como pressuposto a atuação tanto da racionalidade limitada, quanto do oportunismo.

O primeiro atributo da transação, a frequência, se refere ao número de vezes em que acontece uma transação. Esse atributo é relevante quando a transação envolve elevada especificidade de ativos. Nesse caso, estruturas de governança mais complexas se fazem necessárias. Tais formas organizacionais envolvem custos mais elevados em instalação quando comparado às relações de mercado. Assim, a frequência com que a transação ocorre possibilita à firma recuperar tais custos (WILLIAMSON, 1985). Além disso, a elevada frequência, que é associada à noção de reputação e confiança, possibilita a adoção de formas organizacionais menos complexas (MÉNARD, 2004).

O segundo atributo, a incerteza, pode ser ambiental (relacionada às condições de adaptação às contingências do ambiente, oscilações de mercado) e comportamental (associada ao comportamento oportunista) (WILLIAMSON, 1985). Azevedo (2000) argumenta que é frequente a confusão entre racionalidade limitada e incerteza. Para o autor, a incerteza é aquela

relacionada ao ambiente ao qual se passa a transação tornando os problemas econômicos complexos de serem lidados. Já a racionalidade limitada é uma característica dos agentes e, portanto, é o que delimita a forma como poderão lidar com tais problemas (AZEVEDO, 2000).

Por fim, a especificidade de ativos refere-se ao nível de idiosincrasia de um ativo, ou seja, o grau em que há perda de valor do ativo em outro uso (WILLIAMSON, 1985). Para o autor esse é o atributo crítico para a decisão da escolha pela estrutura de governança. Assim, na presença de racionalidade limitada, oportunismo, elevada incerteza e baixa frequência, se há a ausência de especificidade de ativos, as transações podem ser eficientemente conduzidas pelo mecanismo de mercado (WILLIAMSON, 1985). Isso, pois, na inexistência de investimentos específicos não há valor a ser dissipado (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1991) considera seis tipos de especificidade de ativos:

- especificidade locacional: imobilidade de ativos relacionados à localização desses ativos com elevados custos de realocação e instalação;
- especificidade de ativos físicos: imobilidade de ativo físico pela necessidade desse determinado ativo para a transação;
- especificidade de ativos humanos: atrelado ao capital humano indispensável à realização da transação;
- especificidade de ativos dedicados: investimentos específicos irrecuperáveis a um determinado comprador;
- especificidade de marca: associada aos investimentos feitos na construção da marca;
- especificidade temporal: perecibilidade e tempo de processamento da transação (WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1991; AZEVEDO, 2000).

Embora assume diferentes formas, Williamson (1991) reitera que a característica compartilhada entre eles é a de que a identidade das partes se tornam relevantes à medida que os investimentos específicos se elevam. Isso porque a dependência bilateral cresce na mesma medida em que são feitos tais investimentos (WILLIAMSON, 1991).

As estruturas de governança para Williamson (1985) seguem um *continuum* que vai do mecanismo de mercado até a organização hierárquica (integração vertical) passando pelas formas intermediárias, ou híbridas. Conforme supramencionado, a escolha pela estrutura de governança adequada se dá por uma análise comparativa entre elas tendo como base os atributos da transação e os pressupostos comportamentais, visando a proteção contra a possibilidade de oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985) a governança de mercado é adequada quando não há especificidade de ativos. Esse tipo de governança, segundo o autor, tem como principais

características a possibilidade de um acordo explícito entre as partes, um desempenho preciso dos agentes, e a busca por antecipar as contingências nas quais as transações estão envolvidas (WILLIAMSON, 1985). Mesmo sob a impossibilidade de tal antecipação, como a especificidade de ativos é ausente, as partes podem optar por interromperem a relação e buscarem outras alternativas sem quaisquer perdas (WILLIAMSON, 1985). Devido à ausência de especificidade de ativo, nesse tipo de organização não são necessárias salvaguardas (WILLIAMSON, 1985).

Cabe destacar que, segundo Williamson (1985) é a presença das alternativas de mercado, a que as transações têm acesso, que protegem cada parte contra o oportunismo da parte oposta. Como ativos são padronizados, e por isso podem ser facilmente planejados, as partes consultam apenas suas experiências anteriores (caso houver) para a realização da troca (WILLIAMSON, 1985). Além disso, se os agentes buscam a continuidade da relação, podem evitar comportar-se oportunisticamente. A identificação das partes não é fundamental, não há dependência bilateral e os contratos abrangem o conteúdo da transação. Nesses casos, o sistema jurídico é considerado como eficiente (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985), formas de governança intermediárias podem ser trilaterais e bilaterais. As trilaterais presumem média/elevada especificidade de ativos, tornando, nesse caso, a governança de mercado ineficiente. Por outro lado, pela transação acontecer ocasionalmente, os custos de organizá-las internamente não são recuperados, fazendo com que a integração vertical seja ineficiente. Segundo o autor, transações que envolvem a realização de investimentos específicos, e a impossibilidade de recuperação dos custos em se organizar internamente, requerem uma forma híbrida, em que as partes se preocupam com a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) defende, nesse caso, que é necessária uma terceira parte amparando a efetivação das transações. Tendo em mente o conhecimento de que o litígio (resolução na justiça) tem características de romper as transações, o autor ressalta que a escolha pela arbitragem por uma terceira parte, pode ser mais eficiente, pois é ela que auxilia na resolução dos distúrbios visando a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985). Ainda de acordo com o autor, o árbitro, além de resolver os conflitos manifestos, deve esforçar-se para prevenir e atenuar os latentes (WILLIAMSON, 1985).

Nos casos em que há elevada especificidade de ativos, e recorrência das transações (permitindo a recuperação dos investimentos), existem dois mecanismos de organização: estruturas bilaterais (a autonomia das partes permanece) e a estrutura unificada (integração vertical) (WILLIAMSON, 1985). Estruturas bilaterais podem ser eleitas em função das

vantagens de economias de escala que a contratação externa oferece. No entanto, tais estruturas de governança podem gerar ineficiências no que se refere à adaptabilidade contratual. Nesses casos, o autor afirma que a integração vertical se faz necessária. Contudo, optando pela contratação externa (estrutura bilateral), Williamson (1985) aponta que deve haver o acompanhamento mútuo da transação pelas partes, que, segundo ele, é possibilitado pela recorrência e a intenção de continuidade das transações. O autor afirma, ainda, que elas devem vir acompanhadas da definição das dimensões admissíveis durante o andamento da transações, e também da possibilidade de ajustes restritivos *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

Ademais, Williamson (1985) defende que é possível entender melhor a complexidade das instituições econômicas do capitalismo por meio de maior dedicação às formas intermediárias de organização. Nesse sentido, Ménard (2004) procurou compreender as transações executadas por meio de formas híbridas. Para o autor, de forma mais ampla que Williamson (1985), tais formas são mais que relações bilaterais e trilaterais. Ménard (2004) analisa diversas outras formas organizacionais (clusters, redes, franquias, alianças, cooperativas e outras “formas estranhas”) no qual possuem relações duradouras e são coordenados de forma mais eficiente que o mercado sem necessariamente integrarem verticalmente. Entretanto, o autor aponta que as cooperativas compreendem uma ampla gama de formas, e por isso, não possuem um único ponto dentro do *continuum* (MÉNARD, 2004).

Segundo Ménard (2004), a escolha por formas híbridas envolve tanto coordenação quanto cooperação, de modo que as decisões sobre os investimentos devam ser feitas de forma conjunta. Segundo o autor, essas formas são escolhidas, pois, possuem capacidade superior em selecionar seus parceiros e conseqüentemente ter acesso à recursos e capacidades relevantes, quando comparado ao mercado. Ademais, elas preservam a flexibilidade e os incentivos potenciais que a integração vertical restringe (MÉNARD, 2004). De modo geral, o autor indica como características elementares dessa forma organizacional a escolha seletiva de parceiros adequados, o planejamento conjunto entre as partes, e o compartilhamento de informações (MÉNARD, 2004). Assim, Ménard (2004) afirma que a continuidade das relações nas formas híbridas, envolve além de coordenação, cooperação.

Assim como Williamson (1985), Ménard (2004) reitera que a escolha pelas estruturas híbridas tem como foco a minimização dos custos de transação. O que o autor complementa, é que tais formas possuem características próprias que as diferem tanto da forma de mercado quanto da integração vertical. Ménard (2004) aponta cinco características sobre os contratos próprios das formas híbridas: as partes não assumem somente uma bilateralidade, mas, uma multilateralidade; os contratos podem ser de curto ou longo prazo, mas, no primeiro caso podem

ser renováveis automaticamente; os contratos possuem requisitos detalhados; há margem para adaptações de cláusulas; e, por fim, à medida que contratos são incompletos, salvaguardas complementares como, mecanismos formais e informais (como a confiança), podem ser incluídas.

Para Ménard (2004), a confiança então pode ser um importante elemento que contribui para a redução do comportamento oportunista. À medida que as transações acontecem com maior frequência, certa reputação é gerada. Logo, as partes começam a desenvolver confiança entre elas, fazendo com que a possibilidade de comportamento oportunista seja reduzida (MÉNARD, 2004). Os contratos de longo prazo constituem-se como uma forma híbrida amparados por salvaguardas formais e informais (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004).

Klein, Crawford e Alchian (1978) defendem o uso de contratos de longo-prazo como formas alternativas à integração vertical. De acordo com Klein, Crawford e Alchian (1978), existem dois tipos de contratação a longo prazo: contratos explícitos e implícitos. Os explícitos são aqueles protegidos legalmente por uma terceira parte que pode ser o governo ou outras instituições externas. Os implícitos se referem aos acordos em que as transações ocorrem via mecanismo de mercado. Nesse caso, contudo, as partes eximem-se de agir oportunisticamente, pois, sabem que dessa forma podem ter perdas futuras pela saída de uma das partes do negócio (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Ademais, os autores argumentam que contratos explícitos envolvem altos custos pois requerem a antecipação das contingências. Admitem ainda que a criação de laços entre as partes pode ser uma proposta eficiente para economizar custos com litígio, preservando a flexibilidade das relações. Assim, para os autores “essa benevolência do mecanismo de garantia de mercado indubitavelmente é o maior elemento da alternativa contratual para a integração vertical” (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978, p. 303, tradução nossa)⁶.

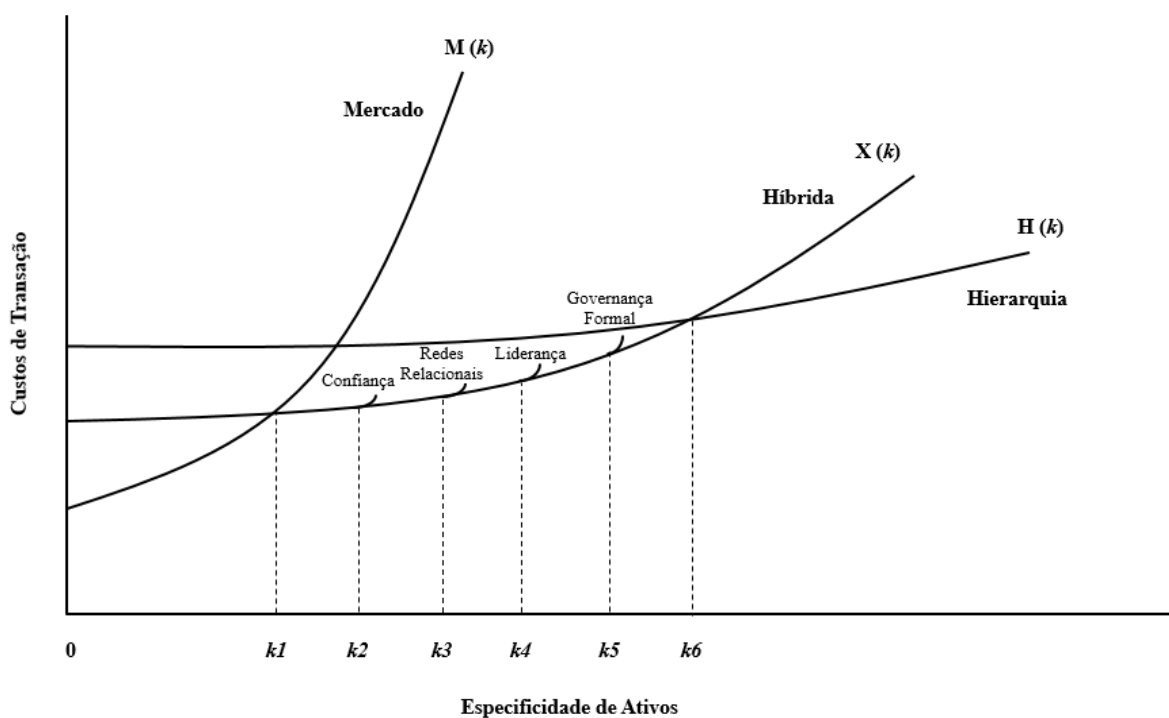
Por fim, a escolha pela integração vertical é feita à medida em que as transações envolvem maior especificidade de ativos. Williamson (1985) justifica tal afirmação dizendo que quanto mais específico é um ativo, menores são as economias de escala obtidas pelo mercado. Assim, a escolha pela forma com maiores vantagens adaptativas é vista nesse caso como adequada (WILLIAMSON, 1985). “A vantagem da integração vertical é que as

⁶ “*This goodwill market-enforcement mechanism undoubtedly is a major element of the contractual alternative to vertical integration*” (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978, p. 303).

adaptações podem ser feitas em uma forma sequencial sem a necessidade de consultar, completar ou revisar acordos entre as firmas” (WILLIAMSON, 1985, p. 78, tradução nossa)⁷.

Pode-se concluir, portanto, que o *continuum* vai da governança de mercado até a integração vertical passando pelas formas intermediárias à medida que a especificidade de ativos se torna presente (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004) como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Tipologia das organizações híbridas



Fonte: Ménard (2004)

Contudo, é importante ressaltar que cada uma das estruturas de governança possui ao mesmo tempo, benefícios e custos (JOSKOW, 2004). Por um lado, a organização fora da firma sofre, em função da presença de comportamento oportunista, com altos custos de elaboração, e execução de um contrato. Nesse contexto, a integração vertical constitui-se como mecanismo eficiente de mitigação de custos. Por outro lado, a integração vertical sofre com os elevados custos burocráticos e de instalação (WILLIAMSON, 1985), além da rigidez frente às mudanças sobre preços, custos, qualidades e tecnologias impostas pelo mercado (JOSKOW, 2004).

⁷ “The advantage of vertical integration is that adaptations can be made in a sequential way without the need to consult, complete or revise interfirm agreements” (WILLIAMSON, 1985, p. 78).

Assim, Joskow (2004), em consenso com Williamson (1985), argumenta que nenhuma estrutura de governança é livre de custos de transação e que, portanto, a escolha por uma ou por outra estrutura de governança é feita tomando por parte os custos de transação dos mecanismos alternativos.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)

A Economia dos Custos de Mensuração surge com o intuito de fornecer uma alternativa à escolha da organização das firmas. As teorias da firma aqui apresentadas, ECT e ECM, possuem pontos em comum, contudo, divergem em alguns aspectos. Ambas têm propósito de eficiência, assumem que existem custos para o funcionamento do mecanismo de mercado (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005) e, portanto, admitem que as instituições importam (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

No entanto, distinto da ECT, que têm a firma como uma estrutura de governança em que se passa uma transação, a ECM adota a firma como um nexo de garantias (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Essa definição encerra um segundo ponto pelo qual essas teorias divergem. Enquanto para a ECT a unidade é a transação, para a ECM são as dimensões que compõem o ativo transacionado (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Segundo Barzel (2005), um ativo possui diversas dimensões, as quais devem ter seus direitos de propriedade distribuídos. Essa distribuição depende da possibilidade de mensuração dessas dimensões. Logo, a firma se constitui como aquela que é adequada para tal (BARZEL, 2005).

Conforme supracitado, a ECT possui o racional de alinhamento eficiente entre atributos da transação e as estruturas de governança levando em conta a existência de racionalidade limitada e comportamento oportunista. Esse racional preconiza a integração vertical como estrutura de governança eficiente frente a elevada especificidade de ativos. Isso em função do risco de perda de valor *ex post* pela atuação de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005b). Já a ECM propõe que a possibilidade de captura de quase renda dos ativos específicos acontece pela dificuldade de mensurar os ativos que os compõem (BARZEL, 2005). A ECM defende que mesmo sob elevada especificidade de ativos, se houver a possibilidade de mensuração, estruturas de governança menos complexas podem ser eficientes (BARZEL, 2005; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Assim, para Barzel (2005), a realização de uma troca entre diferentes agentes exige informações tanto sobre o que vai ser trocado, em suas dimensões, quanto sobre as condições

no qual ela irá ocorrer. O autor afirma que, além de ser incompleta, essas informações são caras de serem produzidas, e complexas de serem transmitidas (BARZEL, 2005).

Segundo o autor, os ativos transacionados sem informação constituem-se como caixas pretas. Logo, é a informação a responsável por “abrir” essas caixas pretas e conferir propriedade com significado a esses ativos (BARZEL, 2005). É a tomada de conhecimento da composição das mercadorias trocadas que permite a definição dos proprietários desses ativos. Barzel (2005) define dois tipos de direito de propriedade: o direito econômico e o direito legal. Direito econômico é aquele que confere habilidade de desfrutar um bem direta ou indiretamente. Já o direito legal é aquele em que o mecanismo legal (o Estado) destina propriedade a determinada parte (BARZEL, 2005).

Segundo Zylbersztajn (2005b) o direito legal impacta no direito econômico na medida em que, se o Estado não é capaz de oferecer soluções a um menor custo, as partes optam por adotar mecanismos privados para protegerem seus direitos econômicos. Isso acontece, em grande parte, nos casos em que a mensuração das dimensões transacionada é difícil, e, portanto, não há informações disponíveis para que o Estado garanta (BARZEL, 2005). Essa atribuição de propriedade está fundada na lógica de maximização de valor, logo, de proteção de valor. Essa maximização de valor se torna real à medida em que há a concessão de propriedade àquele que é reclamante residual do ativo, e, portanto, apto a proteger contra a disseminação de valor (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Contudo, sendo a informação incompleta, os direitos de propriedade não são bem definidos (BARZEL, 2005). Assim, parte do valor pode cair em domínio público, e os agentes dispenderão esforços para capturar tais riquezas (BARZEL, 1985). Para a ECM, então, o oportunismo é tido como implícito. Ou seja, os agentes podem agir implicitamente de forma oportunista no intuito de se apropriarem dos direitos de propriedade que estão em domínio público (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Zylbersztajn (2005b) aponta que tanto os direitos de propriedade mal definidos, quanto a dificuldade de mensurar as dimensões de um ativo são associados a custos de transação positivos. O racional da teoria, portanto, é baseado na eficiência em adotar estruturas de governança que tenham maior capacidade de maximização de valor da transação por meio da proteção dos direitos de propriedade sobre as dimensões envolvidas na transação (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Portanto, para Barzel (2005), custos de transação são entendidos como custos para realizar as trocas e de se proteger contra as apropriações por parte dos outros agentes. Destarte, os agentes irão definir a forma de organizar as atividades por meio do mecanismo que reduza a dissipação de valor (BARZEL, 2005).

Dessa forma, a depender da mensurabilidade dos atributos, Barzel (2005) propõe quatro formas de organização das atividades: relações de risco (mercado), relações contratuais, relações de longo prazo e a organização interna à firma (integração vertical). Cada uma delas difere no tocante às informações requeridas (BARZEL, 2005).

Relações de risco, segundo Barzel (2005) são as formas mais simples de transacionar. Nesse tipo de troca, a informação é coletada *ex ante*. Esta relação é exposta à duplicação de mensuração, pois, tanto vendedores quanto compradores a fazem, tornando-a, portanto, mais dispendiosa (BARZEL, 2005). Com isso, considerando a mensuração dispendiosa, para evitar incorrer em tais custos de duplicação de medição, os compradores podem optar pela mensuração durante o consumo. Todavia são suscetíveis ao erro e podem sofrer perdas por não averiguarem aquilo que transacionaram no momento da troca (BARZEL, 2005).

De acordo com Barzel (2005), nessas relações uma terceira parte é necessária para auxiliar na prevenção de possíveis apropriações pela outra parte. Nesse tipo de relação, ambas as partes devem mensurar o ativo, buscando se proteger da apropriação de seus direitos pela outra parte. Os vendedores devem mensurar o ativo, valorizando, e, portanto, evitando a depreciação de seu produto. Os compradores precisam mensurar o ativo para se protegerem da cobrança de preços abusivos que possam ser impostos pelos vendedores (BARZEL, 2005). Em suma, relações de risco são eficientes quando se trata de atributos facilmente mensuráveis (mas não sem custo) e, portanto, possíveis de serem estipuladas *ex ante* à realização da troca (BARZEL, 2005).

Azevedo (2000), que chama a atenção para a existência de três tipos de ativos que variam de acordo com a mensuração de suas informações relevantes, afirma que tal estrutura de governança é adequada para ativos do primeiro grupo. O primeiro grupo é aquele em que todas as informações essenciais para a realização da transação podem ser levantadas antes do momento da troca, reduzindo, assim, problemas de assimetria de informação (AZEVEDO, 2000). Barzel (2005) argumenta, que nesses casos as medições devem ser objetivas e verificáveis. Logo, relações menos complexas, como o mercado *spot*, podem ser eficientes. Cabe destacar que, como as informações são incompletas e caras de serem produzidas (BARZEL, 2005), Azevedo (2000) considera a inexistência de exemplos reais que se encaixem nesse grupo.

O segundo tipo de organização ao qual Barzel (2005) se refere são as relações contratuais. Esse tipo de relação acontece via apoio do mecanismo legal (Estado) que tem como principal função possibilitar a distribuição eficiente dos direitos de propriedade. No entanto, o autor ressalta que o Estado não participa do momento de elaboração contratual. Ele acessa às

informações relevantes sobre os ativos e à transação no momento em que a disputa acontece (BARZEL, 2005).

Nesse caso, os atributos passíveis de serem contratados são aqueles que são verificáveis e mensuráveis. Contudo, diferente das relações de risco, nesse tipo de troca os atributos contratáveis podem ser aqueles em que a medição acontece somente durante o consumo (AZEVEDO, 2000; BARZEL, 2005). Atributos difíceis de serem verificáveis, e, portanto, sujeitos a mensurações subjetivas (como sabor e aparência), são indicados de serem transacionados via relações de longo prazo, ou até mesmo pela integração vertical (BARZEL, 2005).

Relações de longo prazo, segundo Barzel (2005), são aquelas que implicam promessas sobre a conformidade das dimensões. Tais promessas possibilitam aos compradores não fazerem a mensuração no momento da troca e, então, realizarem somente no momento do consumo (BARZEL, 2005). Segundo o autor, isso é especialmente importante para atributos difíceis, e, portanto, custosos de serem mensurados. Apesar disso, Barzel (2005) argumenta que a mensuração durante o consumo é subjetiva e abre margem para a ocorrência de perdas. No entanto, como consumidores não satisfeitos com aquilo que compraram, pela ausência de conformidade, podem punir os vendedores não realizando compras futuras, esses vendedores podem abster-se de agirem de forma oportunista sobre os compradores (BARZEL, 2005).

Nesse tipo de relação é comum o uso de marcas, pois, quando são acompanhadas por reputação, elas fazem com que os compradores confiem no que o vendedor está oferecendo (BARZEL, 1985; 2005). Azevedo (2000, p. 37) afirma que “a marca desempenha o papel de reduzir os problemas de mensuração de informações”. Isso é relevante, pois, reduz os dispêndios em *pick and choosing*⁸ por parte dos compradores, reduzindo assim a probabilidade de risco moral (BARZEL, 2005). Em suma, relações de longo prazo são adequadas para atributos difíceis de serem mensurados, como atributos subjetivos de beleza e sabor, e, portanto, difíceis de serem estipulados em contratos e protegidos pelo mecanismo legal (BARZEL, 2005). Nesses casos, o uso de mecanismos privados de proteção se torna eficiente na distribuição dos direitos econômicos haja visto que o ordenamento legal não é eficiente (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Relações contratuais e relações de longo prazo são, segundo Azevedo (2000), adequadas para ativos que compõem o segundo grupo. Ativos desse grupo são aqueles no qual as informações sobre seus atributos podem ser obtidas somente após a realização da troca, ou até

⁸ Selecionar entre os produtos heterogêneos (BARZEL, 1985).

mesmo durante o consumo (AZEVEDO, 2000). Para o autor, tais atributos são mais subjetivos, como o sabor, gosto, textura, e, portanto, a decisão de compra é feita com base em outros elementos que possam indicar a presença desses atributos subjetivos, como, cheiro e consistência (dimensões de fácil mensuração) (AZEVEDO, 2000).

Barzel (2005) argumenta que a possibilidade de mensuração define a forma contratual. Propõe que dimensões fáceis de serem mensuradas serão inclinadas a serem contratadas, sendo, em caso de disputas, protegidas pelo Estado. Dimensões difíceis de serem mensuradas são propensas a serem transacionadas via relações de longo prazo (BARZEL, 2005) amparadas por salvaguardas baseadas na reputação dos agentes (construção de laços sociais) ou até mesmo pela integração vertical (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Nesse tipo de organização a mensuração acontece *ex post* à transação (BARZEL, 2005).

O autor propõe que a integração vertical é útil para resolver os problemas na transmissão da informação, e para a proteção de direitos de propriedade, quando a mensuração é difícil de ser realizada, ou envolve elevados custos (BARZEL, 2005). Azevedo (2000) aponta que tal forma organizacional é adequada para ativos do terceiro grupo. O terceiro grupo é aquele no qual nem após o consumo as informações do ativo são acessadas. Esses são chamados de bens de crença, como, os ecologicamente corretos. Nesses casos, o produto não trará informações nenhuma. Faz-se necessário, segundo o autor, observar o processo de produção. Azevedo (2000) defende que nesses casos, contratos de longo prazo com monitoramento, ou a certificação por uma terceira parte de elevada reputação podem ser eficientes.

Para a Economia dos Custos de Mensuração, então, a forma de organizar as trocas deve ser baseada na combinação entre os mecanismos de distribuição dos direitos de propriedade e a estrutura de governança adequada visando à proteção dos direitos de propriedade (ou a redução da dissipação de valor). Atributos fáceis de serem mensurados estão associados ao direito legal (pela possibilidade de proteção pelo Estado diante da mensuração dos atributos) e, atributos difíceis de serem mensurados, ligados ao direito econômico (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Ademais, Barzel (2005) defende que a Economia dos Custos de Mensuração é mais geral e mais operacional que a Economia dos Custos de Transação. Ressalta que, mesmo diante de elevada especificidade de ativos, se as dimensões de tal ativo podem ser mensuradas, as transações podem ser eficientemente transacionadas via contratos. Em função dos elevados custos burocráticos a que a integração vertical está sujeita (WILLIAMSON, 1985), a flexibilidade fornecida pela análise sob ótica da mensuração pode ser relevante no alcance na redução dos custos de transação. De forma complementar, Coleman, Sproesser e Zylbersztajn

(2008) salientam que a Economia dos Custos de Mensuração é mais flexível que a dos Custos de Transação, pois, possibilita uma tolerância maior na escolha da estrutura de governança. Assim, a Economia dos Custos de Mensuração surge como uma alternativa de estudos complementar à dos custos de mensuração (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Assim, a análise sugerida por Barzel (2005) deve ser feita com base nas dimensões mensuráveis de determinado ativo específico, mas, distinto de Williamson (1985), a especificidade de ativos não é o principal atributo que determina a escolha da estrutura de governança eficiente. Assim, Barzel (2005) defende que a possibilidade de captura não é decorrente somente da elevada especificidade de ativos, mas também do não delineamento dos direitos de propriedade. O autor afirma que se há espaço para a apropriação de quase renda, como propõe Williamson (1985) sob a presença de ativos específicos, é porque os direitos econômicos não são bem delimitados pelas falhas de mensuração (BARZEL, 2005).

A análise, portanto, como sublinha Williamson (1985), deve ser feita de forma interdependente. Ademais, Zylbersztajn (2005b) aponta que existe uma ampla gama de estudos empíricos a serem realizados a fim de contribuir para a complementaridade entre essas teorias (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Zylbersztajn (2005b) afirma que a Economia dos Custos de Transação possui um caminho empírico bem formado, porém, lida com opções em diferentes extremos (mercado e hierarquia com base na especificidade de ativos). Nesse contexto, a Economia dos Custos de Mensuração pode ser uma alternativa à essa proposta. Zylbersztajn (2005b) argumenta que ela lida com formas contratuais complexas, todavia, poucos estudos empíricos foram desenvolvidos. Assim, pode-se concluir que o uso dessas teorias em conjunto é importante, pois, possibilita avanços na teoria da firma desenvolvida até o momento.

Por fim, o uso de teorias complementares às desenvolvidas até o momento pode fornecer ferramentas úteis na compreensão das firmas do mundo real. O estudo a partir da teoria de inovação é especialmente importante (TEECE, 2010), pois, permite o entendimento sobre a construção de ativos específicos, que se constitui como aspecto essencial da compreensão dessas teorias, e também sobre a forma como estruturas de governança distribuem os direitos de propriedades em sistemas complexos pelos investimentos e esforços em inovação.

2.3 INOVAÇÃO

2.3.1 Conceitos e definições

Também contrariando a ideia de que a economia funciona como um fluxo circular e que há um perfeito equilíbrio, Schumpeter (1997) defende que há mudanças que afetam e perturbam tal equilíbrio. Essas mudanças são o cerne do desenvolvimento econômico, uma vez que desenvolvimento significa a realização de novas combinações de recursos existentes no sistema econômico (SCHUMPETER, 1997).

Inovação, para Schumpeter (1997), consiste na nova combinação de materiais e forças que estão ao alcance do indivíduo ou combinar as mesmas coisas, porém, com métodos diferentes. O autor considera cinco tipos de inovações: introdução de um bem ou um bem já existente, mas com uma nova qualidade; introdução de um método de produção, este que pode significar um novo modo de manejar comercialmente um produto; a entrada em um mercado diferente, quer ele exista antes ou não; acesso a uma nova fonte de fornecimento de insumos; e, por fim, uma mudança na forma de organização da indústria (SCHUMPETER, 1997).

O Manual de Oslo (1997), fornecendo diretrizes para a realização de inovações, aponta quatro tipos de inovação: inovação de produto, de processo, de marketing e organizacional. Segundo o manual, a inovação de produto consiste na introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado. A inovação de processo refere-se à implementação de um novo ou significativamente melhorado método de produção ou de distribuição. A inovação de marketing engloba um novo método de marketing com alterações significativas na concepção do produto e/ou da embalagem. Por fim, a inovação organizacional diz respeito às mudanças no modo de organização das práticas de negócios, do local de trabalho ou das relações externas. A adoção de relações mais complexas em detrimento às relações de mercado, segundo o manual, se constitui por si mesma uma inovação organizacional (OCDE, 1997). Ademais, cabe ressaltar, que a realização de determinada inovação pode ainda requerer outras inovações para que seja colocada em prática, como uma inovação de produto que requer inovações de processos e organizacionais (AVOLIO et al., 2014).

Freeman e Soete (2008), em consenso com Schumpeter (1997), também consideram a inovação como o âmago do desenvolvimento econômico. Cabe ressaltar que os autores distinguem a inovação em dois tipos: a inovação incremental e a inovação radical. A primeira diz respeito a pequenas melhorias enquanto a segunda se refere a grandes mudanças e descontinuidades (FREEMAN; SOETE, 2008). Segundo Garcia e Calantone (2002), a inovação

radical é aquela no qual causa discontinuidades, seja no nível macro (mundo, indústria ou mercado), seja no micro (firma, consumidor). Já as inovações são aquelas que geram novas características, benefícios, e melhorias em algo existente, não resultando em discontinuidades (GARCIA; CALANTONE, 2002).

Assim como Schumpeter (1997), Freeman e Soete (2008) consideram que as fontes de inovação não são exógenas. Enquanto que, para Schumpeter (1997), as fontes residem na combinação entre o comportamento do empresário, o capital emprestado pelo capitalista e o lucro empresarial obtido após a realização das inovações, Freeman e Soete (2008) assumem o conhecimento oriundo do sistema de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de uma firma como a principal fonte de inovação. As atividades de P&D envolvem a produção de conhecimento de caráter geral (por meio da pesquisa fundamental normalmente realizada por universidades e outros órgãos de produção de conhecimento científico) e conhecimento relacionado a aplicações específicas (esta, por meio da pesquisa aplicada) (FREEMAN; SOETE, 2008).

Cabe destacar que esse conhecimento não é somente aquele caracterizado como fruto de processos científicos e sistemáticos oriundos de um P&D formal, mas, podem também ser fruto do conhecimento prático dos agentes que estão envolvidos no processo de inovação (FREEMAN; SOETE, 2008). Para Freeman e Soete (2008), é nesse tipo de complexo que se produz novos conhecimentos acerca da alocação de recursos originando materiais, produtos, serviços, processos e sistemas novos e/ou aperfeiçoados. Segundo os autores “[...] deixar de inovar equivale a morrer” (FREEMAN; SOETE, 2008, p. 457).

2.4 INOVAÇÃO, CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR EM SADs

Sistemas Agroalimentares Diferenciados, são, segundo Bánkuti (2016, p.3, tradução nossa)⁹, “um sistema agroalimentar no qual as atividades produtivas e os agentes focam na diferenciação no segmento da produção rural, por meio de produtos e processos diferenciados e atividades agrícolas e não-agrícolas no meio rural”. A criação de valor, segundo Tóth (2015), é alcançada pela realização de inovações por parte dos empreendedores, no qual resultarão em ganhos associados a qualidade, menores custos e melhorias em serviço.

A continuidade desses sistemas depende diretamente do retorno pelos investimentos realizados (TRIENEKENS, 2011; MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012; BÁNKUTI,

⁹ “[...] is a food system in which productive activities and agents are focused on differentiation in rural production segment, through differentiated products and processes in agricultural and non-agricultural activities at farm level” (BÁNKUTI, 2016, p. 3).

2016). Uma vez que os esforços em inovação podem ocasionar o aumento da especificidade de ativos, estruturas de governança mais complexas, segundo Williamson (1985) fazem-se necessárias. Perosa (1999) defende que, nesses casos, faz-se necessária uma articulação mais estreita entre os agentes da cadeia, quando comparado ao sistema tradicional. Para Barzel (2005), a maximização de valor de uma transação depende da adequada distribuição dos direitos de propriedade. Com isso, a distribuição de valor criado por meio de inovações entre os agentes da cadeia requer uma apropriada estrutura de governança (BARZEL, 2005; TRIENEKENS, 2011).

Por um lado, Williamson (1991) defende que, caso investimentos em conhecimentos não possam ser devidamente protegidos (legalmente ou por meio de patentes), os incentivos *ex ante* para a realização dessas inovações podem ser prejudicados. Assim, o autor aponta que os incentivos para internalizar tais investimentos aumentam (WILLIAMSON, 1991).

Entretanto, diversos autores enfatizam que a integração vertical pode ser inimiga do desenvolvimento de inovações, pois, incorrem em elevados custos burocráticos, baixos incentivos para mudanças (TEECE, 1996) e, ao agirem de forma individual, resultam em perda de conhecimentos relevantes à realização de inovações (JOSKOW, 2004; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015). Wikhamn e Knights (2011) salientam que a integração vertical proposta pela Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1991) pode ser prejudicial para a inovação, pois, além de deteriorar o espaço criativo e inovativo, tem seus custos burocráticos elevados, que vão no caminho oposto à proposta de redução de custos de transação. Ademais, Joskow (2004) argumenta que a integração vertical pode ser eficiente em remover certos tipos de assimetria de informação no curto prazo, mas é inferior na captação de conhecimentos externos relacionados à preços, custos, qualidades e tecnologias.

Por outro lado, Grandori (2015) afirma que o setor agroalimentar é caracterizado por acentuada assimetria de informação entre os agentes, bem como por elevados custos de transação e elevada incerteza. Assim, a autora defende que no setor agroalimentar se faz necessário uma contratação mais relacional (GRANDORI, 2015).

[...] se uma “tendência” para a mudança pode ser recomendada para o setor agroalimentar, essa é precisamente voltada para arranjos mais relacionais e horizontais, ao invés de qualquer direção voltada para o mercado ou para a governança hierárquica ou qualquer ponto intermediário entre eles (GRANDORI, 2015, tradução nossa)¹⁰.

¹⁰ “[...] if a “trend” for change can be recommended for the agri-food sector, it is precisely toward more associational and relation arrangements, rather than either toward market or hierarchical governance or any hybrid intermediate point between them” (GRANDORI, 2015, p.2431)

De acordo com Weaver (2008), a colaboração já tem sido reconhecida como um aspecto que contribui para a realização de inovações. Argumenta ainda, que tal colaboração acontece tanto no aspecto horizontal (agentes do mesmo nível de uma cadeia) quanto no vertical (níveis diferentes) (WEAVER, 2008). Nijhoff-Savakki, Trienekens e Omta (2012) afirmam que os relacionamentos de longo prazo se constituem como uma forma lidar com as incertezas quanto aos investimentos, pois, fornece maior certeza nas relações e incentivos para investimentos. “[...] acordos contratuais de longo-prazo foram encontrados para ser o principal motor de inovação” (NIJHOFF-SAVAKKI; TRIENEKENS; OMTA, 2012, p. 116, tradução nossa)¹¹.

Em consenso com Ménard (2004), alguns autores defendem também que os relacionamentos cooperativos baseados na reputação e na confiança são importantes fontes de redução de comportamento oportunista, e, portanto, dos conflitos entre os agentes da cadeia (VEUGELERS; CASSIMAN, 1999; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015). Lambrecht et al. (2015) enfatizam os conflitos como fontes destrutivas de inovação e que a participação dos fornecedores no desenvolvimento de inovações são importantes fontes positivas de inovação.

Além disso, as alianças e as cooperativas constituem-se como formas organizacionais importantes para atenuar os problemas de assimetria de informações dentro da cadeia (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012; GRANDORI, 2015; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015; TOCCO; HUBBARD; GORTON, 2015). Além de propiciarem o acesso ao capital necessário para a realização de inovações (TEECE, 1996), elas permitem o aumento do poder de barganha dos produtores, e com isso reduzem a probabilidade de que os compradores sejam oportunistas (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012; GRANDORI, 2015; LAMBRECHT; KÜHNE; GELLYNCK, 2015; TOCCO; HUBBARD; GORTON, 2015). Complementarmente, Grandori (2015) argumenta que o aumento do poder de barganha dos agentes de um mesmo estágio produtivo, por meio de alianças horizontais, é uma alternativa em busca da redução dos custos de transação entre diferentes estágios, e também de acordos mais eficientes.

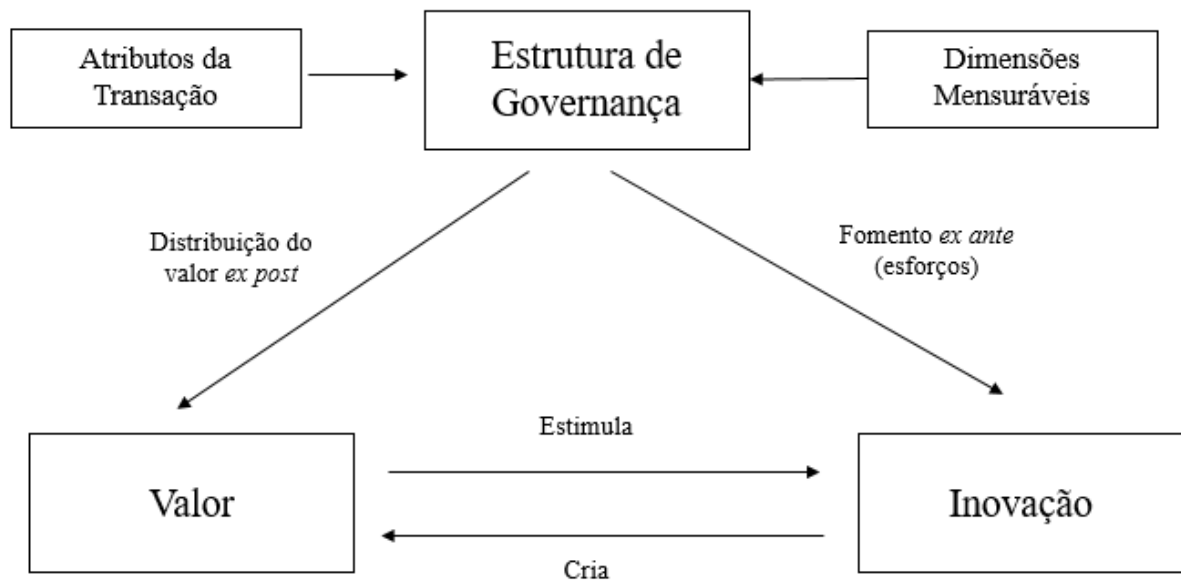
De acordo com Williamson (1985), a confiança e a reputação, oriundas da frequência da transação, são importantes princípios de redução de comportamento oportunista. Assim, de acordo com Nielsen e Nielsen (2009, p. 1039, tradução nossa) a “confiança é um aspecto

¹¹ “[...] *long-term contractual agreements were found to be a main driver for innovation.*” (NIJHOFF-SAVAKKI et al., 2012, p. 116).

particularmente importante da qualidade relacional em alianças porque facilita a interação social, aumenta a transparência, e reduz custos de transação e incerteza”¹².

Farina (2002) aponta que inovações ocasionam alterações nos atributos da transação, bem como nos custos. Em função dos esforços em inovação, a continuidade do sistema depende de uma adequada coordenação (TRINEKENS, 2011; TÓTH, 2015). Assim, pelo aumento na especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985), e por envolver atributos que podem não ser facilmente mensuráveis (BARZEL, 2005), estruturas de governança mais complexas que o mercado se fazem necessárias. As conclusões sobre criação e distribuição de valor decorrentes da inovação podem ser observadas na Figura 2.

Figura 2 - Criação e distribuição de valor decorrentes da inovação, a partir das categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora

¹² “Trust is a particularly important aspect of relational quality in alliances because it facilitates social interaction, increases transparency, and reduces transaction costs and uncertainty” (NIELSEN; NIELSEN, 2009, p. 1039).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo geral, que consistiu em compreender como as estruturas de governança entre produtores e cooperativa influenciam, *ex ante*, a inovação, e, *ex post*, a distribuição do valor gerado, em sistemas agroalimentares diferenciados da carne bovina no Paraná, pode-se afirmar que a mesma se caracterizou como uma pesquisa do tipo qualitativa (MERRIAM, 1998), de natureza descritiva (TRIVIÑOS, 1987). Ademais, a pesquisa teve corte seccional. Segundo Vieira (2006) o espaço temporal do tipo seccional é aquele no qual o interesse é somente o momento atual no qual os dados são coletados.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado por meio de quatro objetivos específicos, como pode ser observado no Quadro 1. De tal modo, buscando entender quais os procedimentos metodológicos utilizados, a presente seção está organizada da seguinte maneira: obtenção dos dados, análise dos dados, e definições constitutivas e operacionais.

Quadro 1 - Síntese dos procedimentos metodológicos utilizados para cada objetivo específico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	FONTES
<p>1º Objetivo: Como são caracterizados Sistemas Agroalimentares Diferenciados no setor da carne bovina no Paraná?</p>	<p>Caráter Exploratório: Levantamento de Dados Secundários.</p>	Bases Estatísticas e Acadêmicas.
	<p>Caráter Descritivo: Levantamento de Dados Primários: Entrevista Semiestruturada. Secundários: <i>sites</i> e documentos disponibilizados pelos entrevistados</p>	Agente Chave; Cooperativa; Produtor Rural.
<p>2º Objetivo: Quais as inovações realizadas nesses sistemas? Quais as fontes?</p>	<p>Caráter Descritivo: Levantamento de Dados Primários: Entrevista Semiestruturada. Secundários: <i>sites</i> e documentos disponibilizados pelos entrevistados</p>	Cooperativa; Produtor Rural.
<p>3º Objetivo: Como se configuram, com base nos atributos da transação e nas dimensões mensuráveis, as estruturas de governança adotadas nesses sistemas?</p>	<p>Caráter Descritivo: Levantamento de Dados Primários: Entrevista Semiestruturada. Secundários: <i>sites</i> e documentos disponibilizados pelos entrevistados</p>	Cooperativa; Produtor Rural.

<p>4º Objetivo: Como as estruturas de governança influenciam, <i>ex ante</i>, a inovação, e, <i>ex post</i>, a distribuição de valor gerado?</p>	<p>Caráter Analítico: Análise de Conteúdo, por meio do Atlas.TI.®</p>	<p>Entrevistas realizadas e dados secundários levantados.</p>
---	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

3.1 OBTENÇÃO DOS DADOS

A presente pesquisa contou com o levantamento de dados primários e secundários. Responder aos primeiros objetivos específicos exigiu o levantamento de dados secundários e primários. O quarto objetivo foi alcançado por meio da técnica de análise de conteúdo nos dados primários levantados.

Os dados secundários, utilizados para apresentar as características dos sistemas diferenciados da carne bovina, foram provenientes de bases de dados estatísticos e acadêmicos. As bases para dados estatísticos foram: o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e o Anuário da Pecuária Brasileira (ANUALPEC). As bases acadêmicas foram trabalhos que estudaram a cadeia produtiva de carne bovina em sistemas convencionais, sistemas voltados para diferenciação (de certificação, de qualidade, alternativos, entre outros que se diferenciam do convencional), e de formas organizacionais alternativas (verticais e horizontais), publicados em periódicos nacionais e internacionais, livros e capítulos de livros, teses e dissertações, artigos de anais de eventos científicos, relatórios de pesquisa, entre outros. Dados secundários utilizados para responder aos segundo e terceiro objetivos, foram os *sites* das cooperativas, e documentos disponibilizados pelos entrevistados, como, romaneio, nota fiscal, e manuais.

Apoiado nos critérios de validade e confiabilidade proposto por Merriam (1998), os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com diferentes agentes, visando a triangulação dos dados. A seleção dos sujeitos foi feita de forma não probabilística e por conveniência (MERRIAM, 1998). Os entrevistados foram: agentes chave, representantes de duas cooperativas em sistemas diferenciados de carne bovina localizadas no estado do Paraná, e produtores que transacionam com as mesmas. As informações obtidas nas entrevistas foram complementadas por outros materiais como, os *sites*, e documentos disponibilizados pelos entrevistados.

Uma primeira fase envolveu levantamento exploratório, para compreensão inicial do SAG da carne bovina no Paraná, e das formas cooperativas para carnes especiais no estado.

Essa etapa abrangeu a realização de entrevistas com três agentes chave: um representante do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), um gestor da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR) e um representante do Sindicato Rural de Maringá. A partir dessas entrevistas, os casos a serem estudados foram selecionados.

Cooperativa A: a Cooperativa A está localizada na região Oeste do Estado do Paraná. Foram entrevistados um representante da cooperativa e produtores cooperados. A entrevista com o representante durou aproximadamente cinquenta e nove minutos, foi gravada e posteriormente transcrita. Os produtores entrevistados foram selecionados a partir de uma lista fornecida pela cooperativa e pelo método de bola de neve. O total de produtores entrevistados nessa cooperativa foi oito, tendo como critério a saturação e convergências das informações. Eles estavam localizados nos municípios: Braganey, Cascavel, Juvinoópolis, Rio do Salto, e Santa Tereza do Oeste, todas localizadas no estado do Paraná. As entrevistas tiveram uma duração média de cinquenta e nove minutos, e foram gravadas e transcritas. Todas foram realizadas *in loco*. De maneira complementar, foi entrevistado, como agente chave, um veterinário de uma cooperativa fornecedora de insumos externa à cooperativa. A execução da entrevista com o agente chave foi importante para a ampliação do entendimento acerca dos sistemas diferenciados da carne bovina no Paraná, e para a obtenção e indicação de entrevistados.

Cooperativa B: a Cooperativa B está localizada na região Centro-Ocidental do Estado do Paraná. Foram entrevistados um representante da cooperativa e produtores cooperados. A entrevista com o representante durou aproximadamente duas horas e vinte e cinco minutos, foi gravada e posteriormente transcrita. Os produtores entrevistados foram selecionados a partir de uma lista fornecida pela cooperativa e pelo método bola de neve. O total de produtores entrevistados nessa cooperativa foi sete. Eles estavam localizados nos municípios: Mamborê, Campo Mourão, Maringá e Paranavaí, todas no estado do Paraná. As entrevistas duraram em média uma hora e trinta e seis minutos, e foram gravadas e transcritas. Todas foram realizadas *in loco*. De maneira complementar, foi entrevistado, como agente chave, o gestor de uma empresa parceira fornecedora de insumos. A entrevista com o agente chave, além de auxiliar na compreensão dos sistemas diferenciados, foi importante para a obtenção de indicações de entrevistados.

Um roteiro de perguntas semiestruturado, que pode ser visualizado na seção de Apêndices, guiou a realização das entrevistas. As principais questões do roteiro aplicado com os produtores podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese do roteiro de entrevistas semi-estruturado

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRINCIPAIS QUESTÕES DO ROTEIRO	
(1) Caracterização dos Sistemas Agroalimentares Diferenciados da carne bovina	*Em que aspectos seu gado é diferente do convencional/ <i>commodity</i> ? *Por que decidiu criar gado em sistema diferenciado? *O que levou o (a) Sr. (a) a entrar para a cooperativa/aliança? Qual foi a motivação?	
(2) Atributos da Transação e Pressupostos Comportamentais	Atributos da Transação	*Como a localização importa nessa venda? *Como a questão de “tempo/prazos” importam nessa venda? *Para vender para esse comprador teve que desenvolver um conhecimento específico? *Que investimentos específicos teve que fazer para esse comprador? *Deixar de vender para esse comprador, o (a) Sr.(a) pode ter perdas? Esses investimentos poderiam ser usados em outras atividades? *Há quanto tempo vende para esse comprador? Quantas vezes já vendeu para ele? *De quanto em quanto tempo renegocia a venda? *Com que frequência é feito o pagamento? E a entrega do produto? *Há incertezas? Como podem atrapalhar a relação?
	Dimensões Mensuráveis	*Quais características do produto são importantes para a transação? *É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal? *É fácil de ser medida, verificada, controlada? Como é medida, verificada, controlada? Por quem? *Se não estiver conforme o combinado, o que acontece? *Vocês sempre concordam? Se há discordâncias, como são resolvidas?
	Estrutura de Governança	*Como é feita a venda? * O que é estabelecido em contrato escrito? O que fica combinado verbalmente? Podem ocorrer modificações? *Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador?
(3) Inovação	*Para entrar nesse negócio de gado diferenciado, precisou fazer algo diferente do que fazia antes? *Teve apoio? De quem? Envolveu parcerias? Como? *O sr. (a) acredita que fazer parte da cooperativa foi importante para realizar essas mudanças? Como?	

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento metodológico adotado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Segundo Colbari (2014) esse método de análise é adequado para o tratamento de dados oriundos de textos, imagens e expressões que tem a necessidade de serem compreendidos de forma mais aprofundada. Para Bardin (1979) a análise de conteúdo consiste em

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

Segundo a autora, o método possui três fases, sendo a primeira, a etapa de pré-análise, a segunda, a exploração do material, e por fim, a terceira, consiste no tratamento dos resultados, na inferência e na interpretação (BARDIN, 1979). A fase de pré-análise, em consonância com a proposta de Bardin (1979), contou com a leitura flutuante de dados secundários sobre os sistemas diferenciados da carne bovina e sobre o conteúdo teórico. Apoiado nessa leitura flutuante foram definidas as categorias de análise e quais foram os documentos encaminhados para a fase de inferência. Os documentos se referem às entrevistas semiestruturadas empreendidas. Assentado nessa ordem pôde-se concluir que as categorias de análise foram definidas *a priori* ao levantamento dos documentos (entrevistas), e foram oriundas da revisão teórica.

De acordo com a Figura 2, apontada na seção de inovação, criação e distribuição de valor em SADs, as categorias de análise foram: dimensões mensuráveis, atributos da transação, estrutura de governança e inovação. Segundo Bardin (1979), são as categorias que permitem a transformação dos dados brutos em uma representação de forma simplificada. Isso acontece, pois, as categorias reúnem e condensam esses dados. A categoria de análise “atributos da transação” foi decomposta em três subcategorias, sendo, especificidade de ativos, frequência e incerteza, e a categorias de análise “inovação” em inovação de produto, de processo, de marketing, e organizacional.

As entrevistas, que foram gravadas e transcritas, foram categorizadas por meio do *software* Atlas.TI®. Este software é adequado para alcançar resultados confiáveis, pois é específico ao empreendimento de análises de dados do tipo qualitativa (ATLAS TI., 2017). A partir dos relatórios gerados, por categoria de análise, as análises foram inferidas, discutidas com a professora orientadora, e, posteriormente dispostas em forma textual. A inferência, a terceira fase da análise de conteúdo, segundo Colbari (2014), é a etapa responsável pelo processo de transição que transforma os dados puramente descritivos em dados interpretativos.

Posteriormente ao processo de análise dos dados, foram elaboradas as conclusões, visando o atendimento do objetivo de pesquisa, bem como a contribuição para a solução do problema de pesquisa. Ao final da pesquisa, também foram apresentadas as limitações enfrentadas pelo pesquisador durante o caminho de pesquisa. Ademais houve o esforço em apontar indicações de pesquisas futuras com o intuito de aprimorar e fornecer cada vez mais resultados que colaborem para uma melhor coordenação de Sistemas Agroalimentares Diferenciados, especialmente aos que se referem à pecuária de corte considerada como diferenciada.

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O.) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A partir da proposta de Vieira (2006), a presente seção tem como intuito apresentar quais as definições constitutivas oriundas do referencial teórico, e de que forma foram operacionalizadas, visando a compreensão do objetivo geral da pesquisa.

a) Atributos da Transação

A categoria atributos da transação foi subdividida em três subcategorias: especificidade de ativos, frequência, incerteza.

- **Especificidade de Ativos**

D.C.: Refere-se ao nível de idiosincrasia de um ativo, ou seja, o grau em que há perda de valor do ativo em outro uso (WILLIAMSON, 1991). Existem seis tipos de especificidades de ativos: locais, temporais, de marca, ativos físicos, dedicados e, humanos. (WILLIAMSON, 1991).

D.O.: Foi operacionalizada nesta pesquisa por meio da identificação de ativos utilizados para a produção de gado em sistemas diferenciados, que não sejam integralmente aproveitados em outras atividades caso a primeira não tenha sucesso. Investimentos em instalações, no sistema produtivo, em raças, alimentação animal, pesquisas, treinamentos e capacitações, na terra, nas pessoas, em marca, foram considerados como específicos.

- **Frequência**

D.C.: Refere-se ao número de vezes em que a transação ocorre (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: Na presente pesquisa foi observado por meio da recorrência em que uma mesma transação entre os produtores e a cooperativa acontece. Além disso, aspectos como a frequência com relação ao pagamento, de recebimento, à troca de comprador e fornecedor, e de renegociação também foram observados.

- **Incerteza**

D.C.: Refere-se à impossibilidade de antecipar todas as contingências envolvidas em uma transação. A incerteza pode ser ambiental (relacionada às condições de mercado e climáticas) e comportamental (insegurança de que determinado comportamento oportunista pode vir a acontecer) (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: A incerteza ambiental foi operacionalizada nesta pesquisa por meio da observação de que variações no clima, na produção, nos preços de mercado e nas condições sanitárias, possam atrapalhar a venda e o cumprimento do que é combinado entre os produtores e os compradores a jusante. Ademais, indicações de que uma ou ambas as partes tentam enganar, esconder ou distorcer qualquer tipo de informação visando o próprio benefício, foram identificadas como incerteza comportamental.

b) Dimensões (mensuráveis e não mensuráveis)

D.C.: Um ativo possui diversas dimensões, nas quais devem ter seus direitos de propriedade distribuídos. Essa distribuição depende da possibilidade de mensuração dessas dimensões, esta que pode ser de fácil ou de difícil mensuração (BARZEL, 2005).

D.O.: As dimensões mensuráveis foram operacionalizadas por meio da identificação de características no ativo transacionado (gado, carcaça, corte) que são exigidas, que podem ser mensuráveis ou podem ser de mensuração custosa. Pela literatura, são exemplos de dimensões de fácil mensuração o peso, o tamanho, e a idade do boi. Dimensões de difícil mensuração são aquelas que envolvem elevados custos de mensuração, como, por exemplo, o acabamento de gordura, o marmoreio, a cor da carne, o sabor e a maciez.

c) Estrutura de Governança

D.C.: É a maneira pelo qual as transações estão organizadas. As estruturas de governança seguem um *continuum* que vai desde o mecanismo de mercado, até a integração vertical, passando pelas formas contratuais intermediárias (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: Foi operacionalizada a partir da maneira pelo qual a venda de gado à cooperativa aconteceu, podendo ser, dentre outras formas, por meio de relações via mercado, acordos informais, formais, a integração vertical.

d) Inovação

A categoria de análise inovação foi dividida em seis subcategorias: inovação de produto, de processo, organizacional, de marketing, inovação incremental, e inovação radical.

- **Inovação de Produto**

D.C.: Se refere à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhores no que se refere às suas características e usos (OCDE, 1997).

D.O.: Foi observada por meio de mudanças no que se refere ao produto transacionado, como: a introdução de uma nova raça, da compra de bezerros diferentes, investimentos em genética.

- **Inovação de Processo**

D.C.: Introdução de um método de produção ou de distribuição que seja novo ou significativamente melhorado (OCDE, 1997).

D.O.: Foi identificada por meio de mudanças no processo de produção do animal bovino, como, mudanças em alimentação, no tempo de abate, no manejo, na organização física do trabalho, e na introdução de máquinas e equipamentos.

- **Inovação de Marketing**

D.C.: Introdução de um método de marketing novo ou significativamente melhorado na concepção do produto, na embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 1997).

D.O.: Foi reconhecida por meio de mudanças nas formas de apelo ao consumo, na adoção de selos e certificações, na realização de novos cortes, novas formas de apresentação, de embalagens, e novas formas de comercialização.

- **Inovação Organizacional**

D.C.: Introdução de um método organizacional novo nas práticas de negócio da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997).

D.O.: Foi identificada por meio de mudanças na forma como a atividade é organizada, ou seja, mudanças na forma como a transação acontece, na entrada em novos arranjos, na comercialização, nos parceiros, e na gestão da propriedade.

- **Inovação Incremental**

D.C.: A inovação incremental diz respeito a inovações caracterizadas como pequenas melhorias (FREEMAN; SOETE, 2008).

D.O.: Foi observada na pesquisa por meio de pequenas mudanças, feitas ao longo do tempo, que não mudaram radicalmente a forma como era feito. Um exemplo é o produtor rural que já realizava o sistema produtivo de confinamento e introduziu pequenas melhorias nesse sistema, como, tronco, cobertura do cocho, reorganização do espaço físico. Além disso, mudanças em termos de alimentação e genética foram consideradas nessa pesquisa como incrementais, por dependerem de esforços contínuos.

- **Inovação Radical**

D.C.: A inovação radical refere-se a grandes mudanças, que podem promover descontinuidades (FREEMAN; SOETE, 2008).

D.O.: Nessa pesquisa, inovações radicais foram reconhecidas por mudanças que alteraram completamente a forma como era feito. Pela literatura são exemplos de inovações radicais, além da produção de novas raças, a introdução de um novo sistema de produção, como, o confinamento, alterações no espaço físico, como, piqueteamento da área, introdução de silos.

4 SISTEMAS AGROALIMENTARES DA PECUÁRIA DE CORTE NO BRASIL

Diversos estudos evidenciam a importância do agronegócio brasileiro no cenário nacional e internacional (ANUALPEC, 2013; CEPEA, 2017; BRASIL, 2016; USDA, 2017). O PIB do agronegócio correspondeu, em 2015, a 21,35% do PIB do Brasil, sendo a pecuária responsável por 29,9% daquele resultado (CEPEA, 2017).

No que se refere ao Sistema Agroalimentar (SAG) da carne bovina, no ano de 2016, o Brasil ocupou o primeiro lugar nas exportações de carne (toneladas), o segundo lugar na produção (toneladas) e, ocupou o terceiro lugar no ranking mundial no número do rebanho bovino (cabeças) e no abate bovino (cabeças) (USDA, 2017). No ano de 2015, a pecuária foi responsável por 38,65% do Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP) do Brasil, indicando um aumento de 5,27% em relação a 2014 (BRASIL, 2016). Por fim, vale ressaltar que no ano de 2014, o Brasil foi o segundo país que mais consumiu carne bovina, atrás somente dos Estados Unidos (USDA, 2017).

No cenário nacional, no ano de 2013, os estados do Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Pará, Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio Grande do Sul, Rondônia, São Paulo e Paraná foram os dez estados mais representativos em número de cabeças (somam 79,09% do total brasileiro), abate (79,91% do total de abates no Brasil), e, produção de carcaça (80,21% do total produzido no país) (ANUALPEC, 2013).

Apesar dos números da pecuária bovina, observam-se problemas de competitividade nesse SAG, especialmente ao se considerar falhas de coordenação na cadeia (IPARDES, 2002; ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2001; BARCELLOS et al., 2004; BUAINAIN; BATALHA, 2007; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). As relações entre os diferentes agentes na cadeia são majoritariamente caracterizadas pela presença de oportunismo, nas quais o foco tem sido o lucro a curto prazo (SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; BUAINAIN; BATALHA, 2007). Ademais, destaca-se a não remuneração do produtor pelos investimentos em qualidade (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009; MALAFAIA et al., 2009) e a dificuldade que enfrentam perante o elevado poder de barganha nas mãos do varejo (MALAFAIA et al., 2009).

Além disso, pesquisas evidenciam a crescente demanda dos consumidores por produtos com maior qualidade, como melhorias em características organolépticas (sabor, maciez e textura), raças, procedência, formas de manejo/abate, rastreabilidade, padrões socioambientais, segurança alimentar, entre outros (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO,

2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009; 2012). A própria concepção de cadeias produtivas e sistemas agroindustriais realça o atendimento às demandas dos consumidores como um direcionador na forma como esses sistemas serão organizados (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015). Saab, Neves e Cláudio (2009) afirmam que saber o que o consumidor quer, bem como levar até ele o que ele espera, constitui-se uma vantagem para aqueles que o fazem. Para que isso seja possível faz-se necessário coordenação (SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009).

Caleman e Zylbersztajn (2011, p. 251, tradução nossa)¹³ salientam que “coordenação implica, entre outras coisas, oferecer incentivos para cooperação com o intuito de aumentar o valor, o design dos mecanismos que permitem aos componentes compartilhar o valor criado, e finalmente a conciliação dos interesses divergentes”. Ademais, Azevedo (2000) afirma que uma coordenação eficiente permite custos de transação menores em SAGs, pela maior facilidade de adaptação às mudanças do ambiente, e pela redução dos conflitos entre as partes. Assim, a coordenação entre os agentes de uma cadeia é elemento crucial para o alcance de competitividade dos sistemas agroindustriais (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008)

É possível observar dois subsistemas de carne bovina no Brasil, aquele caracterizado pela produção de carne bovina do tipo commodity e aquele com foco em diferenciação. Este último denominado Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD). SADs podem requerer diferentes formas de organização da cadeia. Ao se considerar as particularidades de SADs, tais como aqueles voltados para a produção de carnes especiais, com algum apelo de diferenciação, a coordenação se torna algo latente para competitividade (MACEDO; MORAES, 2009; MALAFAIA et al., 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). Isso porque tais sistemas geralmente envolvem atributos específicos, investimentos específicos e bens de crença (AZEVEDO, 2000), o que torna as relações entre os agentes mais complexas, exigindo mecanismos de coordenação apropriados. Assim, sistemas caracterizados por baixa qualidade (atender às demandas de preço e quantidade) e alta qualidade (características de diferenciação) exigem mecanismos de governança diferentes (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2001).

A seguir serão descritos como se caracterizam, para a cadeia produtiva de carne bovina, os Sistemas Agroindustrial (SAG), aqui considerados como convencionais, e os Sistemas

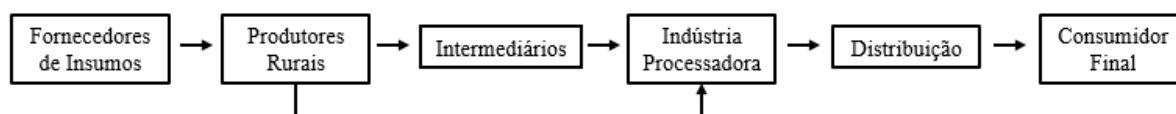
¹³ “*Coordination implies, among other things, the offer to incentives for cooperation in order to increase value, the design of mechanisms which allow the components to share the value created, and finally the conciliation of divergent interests*” (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011, p. 251).

Agroalimentares Diferenciados (SAD) à luz das contribuições da Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração integrantes da Nova Economia Institucional.

4.1 COORDENAÇÃO EM SISTEMAS AGROALIMENTARES CONVENCIONAIS

O SAG da carne bovina no sistema convencional é composto pelos fornecedores de insumos, produtores, intermediários, processadores (abatedouros e frigoríficos – que podem ao mesmo tempo serem canais de distribuição ou não), agentes de distribuição (supermercados, boutiques de carne, mercearias, açougues e armazéns), e, por fim, o consumidor final (FERREIRA; PADULA, 2002; BUAINAIN; BATALHA, 2007). O desenho dessa cadeia pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Desenho do sistema agroindustrial convencional



Fonte: Elaborado pela autora com base em Ferreira e Padula (2002), Buainain e Batalha (2007) e Caleman e Zylbersztajn (2012)

Neste sistema, a comercialização do gado é feita por meio da venda direta ao frigorífico, ou por meio de intermediários. No primeiro caso os produtores realizam as negociações (preço, prazo, volume) diretamente com a indústria frigorífica. No segundo, Caleman e Zylbersztajn (2012) apresentam quatro tipos de intermediários. O primeiro refere-se a um intermediário representante do frigorífico, trabalhando de forma exclusiva para o frigorífico. O segundo tipo é aquele que trabalha para diferentes agentes. A relação deste com os produtores geralmente é baseada na confiança, pois tais intermediários podem, além de intermediar a compra, repassar os preços e acompanhar o abate. O terceiro tipo é o intermediário com salvaguardas. Nesse caso, é o próprio intermediário que assume os riscos da transação. E, por fim, o quarto tipo é o marchand. Este agente compra o gado dos produtores, abate em frigoríficos terceirizados e vende para o varejo a carne (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Segundo Pascoal et al. (2011) e Caleman e Zylbersztajn (2012), nesses SAGs, os preços e os prazos são definidos pela indústria processadora e acompanham as variações de mercado, frequentemente obedecendo as leis de oferta e demanda, ou seja, tendendo à baixa durante as

safras e à alta em épocas de escassez de oferta. Em geral, o pagamento é realizado geralmente à vista ou após 30 dias, e o recebimento pelo produtor, no sistema de “peso morto”, acontece somente após o abate dos animais e a avaliação da carcaça feita pela indústria, notadamente no sistema de transação por peso morto. É característico do sistema não existir salvaguardas formais para o recebimento do valor justo, e, portanto, o produtor pode não saber quais as características específicas dos produtos entregues à indústria (PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

A cadeia de carne bovina é representada por alta complexidade e diversidade, sendo a falta de padronização do produto, a sazonalidade, e a irregularidade na produção, elementos de incerteza que dificultam uma melhor coordenação (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; OLIVEIRA et al., 2015). Essas incertezas dão suporte à predominância de relações de curto prazo. Isso pois, produtores agem oportunisticamente segurando a venda buscando melhores pagamentos, enquanto que frigoríficos agem da mesma forma buscando maior margem de lucro por meio pressão em baixar os preços pagos (MACEDO; MORAES, 2009; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; PASCOAL et al., 2011, OLIVEIRA et al., 2015).

O SAG da carne bovina é caracterizado por baixa especificidade de ativos (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014). Zylbersztajn e Machado Filho (2001) defendem que nesses arranjos os produtores não possuem motivações para investir em atributos de qualidade, bem como não se preocupam com os retornos recebidos, pois consideram a produção de carne bovina uma atividade “geradora de dinheiro” (cash maker) e de alto giro.

Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) constataram que a forma como o valor da transação é percebida pelos agentes determina quais atributos serão mensuráveis. Segundo Zylbersztajn e Machado Filho (2001) nesses sistemas, em que há baixa especificidade de ativos, a preocupação é com dimensões de preço e quantidade, e, portanto, facilmente verificáveis. Dessa forma, a não existência de perigos pós-contratuais considera o mecanismo de mercado como eficiente (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2001).

No entanto, a carne bovina é um produto notadamente multidimensional (possui dimensões como couro, vísceras, ossos, cor, gordura, marmoreio, sanidade animal, entre outros), e que, parte dessas dimensões não é negociada no momento de comercialização, abrindo espaço para a indústria frigorífica capturar margens que seriam do produtor. Nesse contexto, face aos conflitos de mensuração, precificação, tipificação e de rendimento, os produtores se veem sem incentivos para produzir produtos com maior qualidade, pois, tem seus

retornos sobre os investimentos prejudicados (BUAINAIN; BATALHA, 2007; PASCOAL et al., 2011).

Segundo Ferreira e Padula (2002) e Oliveira et al. (2015), à medida que o produtor não é remunerado por possíveis investimentos e não visualiza uma adequada tipificação dos animais, carcaças ou carnes ofertadas ao consumidor, o mesmo não é incentivado a atuar de maneira a atender à demanda com produtos de qualidade.

Tomando como base a Economia dos Custos de Transação, que afirma que sob baixa especificidade de ativos a realização da transação pelo mercado spot é eficiente (WILLIAMSON, 1985), seria possível concluir que essa cadeia está eficientemente organizada. Entretanto, sob a perspectiva da Economia dos Custos de Mensuração, para que esses ativos sejam protegidos pelo direito legal é preciso que seja realizada a mensuração das dimensões que os compõem. Mas, no caso da cadeia bovina existem diversos atributos que não são contratados no momento da troca (como, couro, vísceras, miúdos) (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012) ou que são contratados, mas, existem falhas em sua mensuração (rendimento de carcaça, tipificação, entre outros) (PASCOAL et al., 2011), fazendo com que seja passível de captura por outros agentes da cadeia. Segundo Caleman e Zylbersztajn (2012) isso abre espaço para conflitos e problemas de coordenação nesses sistemas agroindustriais.

Ademais, Malafaia et al. (2009) argumentam que as relações via mercado, marcadas por forte oportunismo, ganhos a curto prazo, rivalidade entre os agentes e assimetria de informação, não são eficientes em atender às demandas dos consumidores por produtos de qualidade. Segundo Saab, Neves e Cláudio (2009) e Malafaia et al. (2009) faz-se necessário a formação de relações duradouras de cunho cooperativo que busquem eliminar esses conflitos e que gerem resultados positivos a todos os agentes, reduzindo, portanto, custos de barganha e monitoramento a cada nova transação. Outrossim, Ferreira e Padula (2002) reiteram que a obtenção de matérias-primas diferenciadas e a rastreabilidade desse produto não são possíveis por meio das relações de mercado, e por isso, há a exigência de relacionamentos mais estreitos entre os agentes.

Essa redução de incentivos em investimentos em produtos de maior qualidade impede a cadeia de carne bovina de se adaptar às exigências dos mercados nacionais e internacionais (FERREIRA; PADULA, 2002; MALAFAIA et al., 2011). Mecanismos de coordenação mais complexos como as alianças mercadológicas, as alianças estratégicas, as cooperativas e os contratos formais e informais surgem como alternativas para que haja o retorno aos investimentos realizados pelos produtores (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

Saab, Neves e Cláudio (2009) defendem que relações via contratos formais, informais e alianças, podem ser mais eficientes em possibilitar os retornos aos investimentos realizados aos produtores, pois, neles há a exigência daquilo que é desejado por ambas as partes, e isso é informado ao consumidor final. Nesse contexto, instituições que atestam a conformidade com tais requisitos são indispensáveis. Pesquisas enfatizam a importância das instituições na busca de melhor coordenação desse sistema, uma vez que tem papel importante no fortalecimento dos mecanismos legais para reduzir os conflitos presentes (MACEDO; MORAES, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Por fim, outra forma de promover a melhoria da coordenação neste setor são mudanças na forma de pagamento ao produtor. Há a emergência para que recebam uma remuneração diferenciada em função da qualidade do produto e que esse pagamento passe de peso vivo para rendimento de carcaça (FERREIRA; PADULA, 2002).

4.2 COORDENAÇÃO EM SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS

Conforme Bánkuti (2016), sistemas diferenciados surgem com o intuito de fornecerem uma alternativa aos pequenos e médios produtores face aos problemas oriundos da globalização, como as assimetrias de poder e a dependência dos produtores dos agentes à jusante. Tais sistemas, voltados à *descomoditização* dos produtos, podem estar, segundo a autora, relacionados a diferenciação pela produção de produtor orgânicos, produção regional, denominações de origem, programas institucionais e canais curtos (BÁNKUTI, 2016).

Tais sistemas envolvem a criação de valor, essa que pode estar associada a aspectos de qualidade, custos, tempo e flexibilidade de entrega, grau de inovação, entre outros, no qual tem seu nível mensurado de acordo com o grau em que o consumidor o reconhece e está disposto a pagar pela diferenciação (TRIENEKENS, 2011; TÓTH, 2015). Face a essa nova demanda, Carrer, Souza Filho e Vinholis (2014, p. 644, tradução nossa)¹⁴ afirmam que “os agentes de uma cadeia de suprimentos, especialmente os produtores rurais e processadores, tem reagido pela mudança nos sistemas de produção, incorporação de inovações e modificação nas relações de mercado”.

¹⁴ “The agents of supply chains, especially the rural producers and processors, have reacted by changing production systems, incorporating innovations and modifying market relations” (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014, p. 644).

À medida que o consumidor se torna mais exigente, investimentos específicos são feitos para o alcance dessas diferenciações (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; TRIENEKENS, 2011), ocasionando no aumento da especificidade de ativos quando comparado ao SAG convencional (FERREIRA; PADULA, 2002). Entre os atributos requisitados pelos consumidores estão as melhorias em sabor, textura, praticidade, sanidade, precocidade, raças, novas práticas de manejo, bem-estar animal, rastreabilidade e certificação (PEROSA, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002; MACEDO; MORAES, 2009; HOLOWKA et al., 2010).

Segundo Zylbersztajn e Machado Filho (2001), produtores que atuam nesses sistemas de alta qualidade se preocupam com as taxas de retorno aos investimentos. Nesse sentido, Polaquini, Souza e Gebara (2006) acentuam que a cadeia da carne bovina passa por uma nova etapa em que há a preocupação com a classificação das carcaças e a remuneração dos produtores para o alcance da diferenciação dos produtos, e conseqüentemente o atendimento da demanda por produtos de qualidade.

Zylbersztajn e Machado Filho (2001) ressaltam que os riscos pós-contratuais em sistemas de alta qualidade são elevados em função dos investimentos em ativos específicos. Dessa forma, os autores salientam que estruturas de governança que protejam o valor gerado fazem-se necessárias (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2001). Outrossim, Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) realçam, em consonância com Williamson (1985), que estruturas de governança mais complexas (forma híbrida e integração vertical) são necessárias para a coordenação eficiente deste sistema à medida que a especificidade de ativos se eleva.

De forma complementar, Ferreira e Padula (2002) destacam que em função da necessidade de realizar investimentos em raças, sistemas de produção e precocidade, e por isso, trabalhar com ativos mais específicos quando comparado com o convencional, é preciso estabelecer relacionamentos próximos entre os agentes da cadeia. De acordo com os autores, em consenso com Williamson (1985), a coordenação pelo mercado não fornece a segurança necessária para a realização desses investimentos.

Estudos empíricos mostram que existem sistemas caracterizados como diferenciados no setor da carne bovina. A forma como esses sistemas foram organizados não seguiu um padrão, e envolveu alianças estratégicas (horizontais e verticais), sistemas certificados, e integração vertical. Tais sistemas adotaram desde contratos informais, até a integração vertical, passando pelos contratos formais (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014).

Entre esses trabalhos, aqueles que trataram a diferenciação por meio da produção de novilho precoce argumentam que o abate de um animal mais jovem implica investimentos

específicos (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002). Os autores encontraram que, para que seja possível, faz-se necessário a coordenação por meio de relações de parceria como as alianças estratégicas (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002). Garbade, Omta e Fortuin (2015) defendem que esses relacionamentos podem ser formados com base em aspectos estruturais e relacionais. Os autores afirmam que aspectos estruturais (formais) são fundamentais, pois ao mesmo tempo que definem o que compete a cada agente, tornam visíveis aos outros que as partes não agirão oportunisticamente. Isso faz com que a confiança entre eles possa ser construída, facilitando a comunicação entre parceiros e conduzindo a um melhor desempenho da aliança (GARBADE; OMTA; FORTUIN, 2015).

Estudos preocupados com sistemas de carne de qualidade coordenados por um ou mais agentes da cadeia indicaram que diferentes estruturas de governança foram adotadas. Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) encontraram que as relações se deram por meio de acordos informais, porém, com a definição de normas e procedimentos a serem seguidos, bem como a remuneração diferenciada aos produtores. Por outro lado, Caleman e Zylbersztajn (2009) constataram sistemas de qualidade também sem a definição de contratos formais, contudo, diverso do anterior, somente informações sobre preço e qualidade eram divulgados por meio de cadernetas e folhetos disponíveis no *site* do programa. Neste caso, foi possível observar que o mecanismo de coordenação é ineficiente, pois a estrutura de incentivos e recompensas era inadequada (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Com relação a sistemas com foco em exportação, como para os países da União Europeia, na qual a exigência por questões sanitárias e características organolépticas é alta (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014), os resultados apontam para a formação de acordos informais. Esses acordos envolveram a definição de normas e procedimentos, e a remuneração adequada aos produtores (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). É importante destacar que esse consumidor exige a rastreabilidade de toda a cadeia. Em consenso com a teoria, observou-se que sistemas de certificação e rastreabilidade, por assegurar conformidade com os atributos de qualidade exigidos por determinado consumidor, mesmo sob elevada especificidade de ativo, possibilitam transações via mecanismos contratuais menos complexos em detrimento à integração vertical (BARZEL, 2005; SORNBERGER et al., 2010). A certificação, assim como as instituições, cumpre o papel de minimizador de assimetria de informações, e possibilita a *descomoditização* do produto (SORNBERGER et al., 2010).

As transações por meio de alianças mercadológicas aconteceram mediante a definição de contratos formais especificando aspectos relacionados ao padrão do produto, bem como as

definições de preço (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). Trabalhos que trataram as transações envolvendo produtos orgânicos, indicaram diferentes mecanismos de coordenação como apropriados. Um dos trabalhos encontrou, sob a perspectiva da Economia dos Custos de Transação, que em função da elevada especificidade de ativos, a integração vertical se constitui como apropriada (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). Por outro lado, à luz da Economia dos Custos de Mensuração, estruturas de governança menos complexas podem ser eficientes, pois o estudo encontrou que, por mais que envolve ativos altamente específicos, a certificação viabilizou sua mensuração (CALEMAN et al., 2008).

O segundo trabalho preocupado em analisar as transações com produtos orgânicos apontou para a constituição de coordenação horizontal entre produtores, concomitantemente à definição de contratos formais (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). Segundo os autores, isso permite o aumento do poder de barganha dos produtores, ao mesmo tempo em que reduz a ineficiência de incentivos (recompensa aos investimentos) (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Especificamente tratando sob a perspectiva da Economia dos Custos de Mensuração, Carrer, Souza Filho e Vinholis (2014) realizaram a análise dos mecanismos de governança de diferentes tipos de transações envolvendo carnes diferenciadas. Os resultados demonstraram que à medida em que a mensuração das dimensões valorizadas se torna mais dificultosa, estruturas de governança mais complexas foram adotadas (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014). No caso das boutiques de carne, características organolépticas de difícil mensuração são valorizadas, justificando assim a escolha pela integração vertical. Por outro lado, a relação com o varejo, que valoriza menos essas características, possibilitou a elaboração de contratos de longo prazo (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014).

Entre os atributos considerados na carne diferenciada estão o acabamento de gordura, a cor, o sabor, a textura, a idade, o peso, a homogeneidade do lote, as condições físicas da carcaça, o stress do animal (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009). Segundo Caleman e Zylbersztajn (2009, p. 309, tradução nossa) “[...] a produção de qualidade é uma tarefa multidimensional envolvendo um conjunto de investimentos específicos e que representa uma possibilidade de captura de quase-renda”¹⁵. Logo, Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) ressaltam que em cada subsistema diferentes esforços de coordenação serão realizados a depender dos atributos de qualidade valorizados. O Quadro 3 sintetiza as estruturas de governança adotadas nos diferentes subsistemas encontrados

¹⁵ “[...] *quality production is a multidimensional task involving a set of specific investments, and that each represents a possibility of capturing quase-rents*” (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 309).

nos trabalhos empíricos.

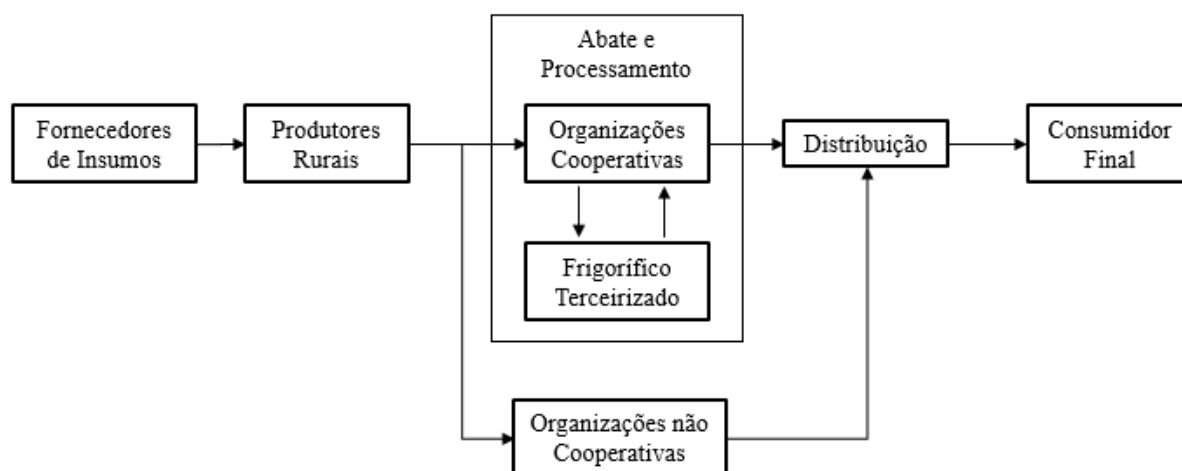
Quadro 3 - Estruturas de governança em diferentes subsistemas

Subsistema	Estrutura de Governança	Autores
Carne <i>commodity</i>	Mercado <i>spot</i>	CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN (2008)
Programas Carne de Qualidade (Novilho Precoce)	Contrato informal	CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN (2008)
		CALEMAN; ZYLBERSZTAJN (2009, 2011)
Exportação para o mercado europeu	Contrato informal	CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN (2008)
	Contrato de longo prazo	CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS (2014)
Alianças verticais	Contratos formais	CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN (2008)
Orgânico	Integração vertical	CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN (2008)
	Relação de longo prazo com contrato formal	CALEMAN; ZYLBERSZTAJN (2011)
Boutiques de Carne	Integração vertical	CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS (2014)

Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos estudos levantados é possível construir uma figura que melhor represente os Sistemas Agroalimentares Diferenciados. São compostos pelos fornecedores de insumos, produtores rurais, organizações coletivas ou indústria processadora, varejo, consumidor final. Nos casos em que há a formação de organizações coletivas, elas podem atuar como intermediárias entre os produtores e a indústria processadora, sendo essa a responsável pela transação com o varejo. De outro modo, podem optar pela integração vertical e realizar o processamento do produto, comercializando direto com o varejo. Por outro lado, produtores podem vender diretamente à indústria processadora. Essa cadeia pode ser observada na Figura 4.

Figura 4 - Desenho dos sistemas agroalimentares diferenciados



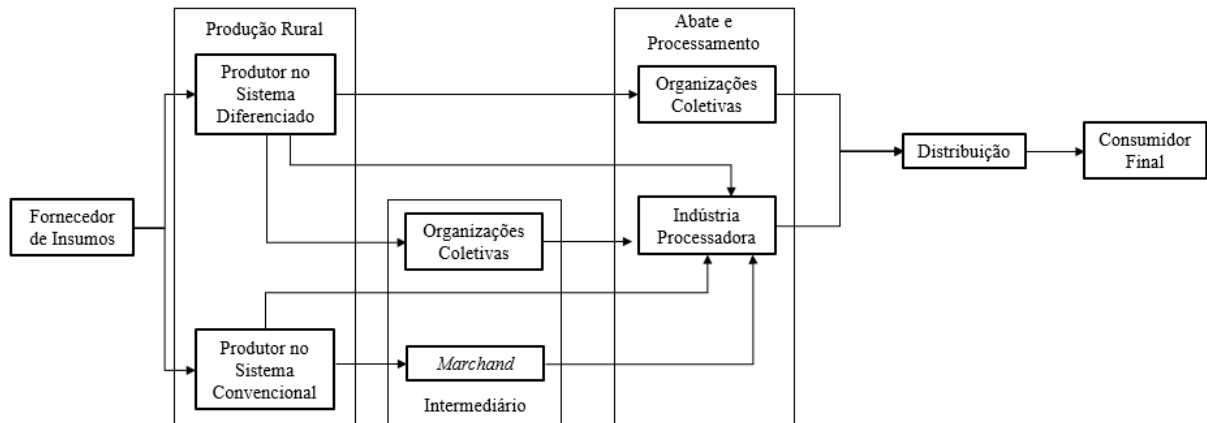
Fonte: Elaborado pela autora com base em Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) e Caleman e Zylbersztajn (2011)

De modo geral, pode-se concluir que Sistemas Agroalimentares Diferenciados envolvem o investimento nos de ativos tornando-os mais específicos quando comparado com os sistemas convencionais (FERREIRA; PADULA, 2002). Com isso, um dos maiores desafios está em promover o retorno a esses investimentos sendo esta condição essencial para que esses sistemas perdurem (POLAQUINI; SOUZA; GEBARA, 2006; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009; 2011). Por esse motivo relações de mercado são ineficientes exigindo, portanto, estruturas de governança mais complexas a depender da especificidade de ativos e a mensuração dos atributos de transação (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2001; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; MALAFAIA et al., 2009; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014).

No entanto, possíveis falhas dentro desses sistemas ainda podem ser observadas. Incertezas que podem ser associadas ao setor como falta de padronização, irregularidade na oferta e a sazonalidade da produção (MALAFAIA et al., 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2009) ainda se constituem como desafios a serem superados. Além disso, o comportamento adversário entre os agentes, o oportunismo, a falta de conscientização por parte dos produtores sobre a importância da formalização e a falta de um agente na cadeia que exerça papel de liderança, também são problemas que persistem (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; OLIVEIRA et al., 2015). Por fim, tem-se o desafio de se promover a remuneração adequada pelos investimentos realizados pelos produtores em busca da qualidade do produto (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

A partir da Figura 5 é possível, então, observar como funciona um Sistema Agroindustrial na pecuária de corte tanto no sistema convencional, quanto no sistema diferenciado.

Figura 5 - Sistema agroalimentar da pecuária de corte



Fonte: Elaborado pela autora com base em Ferreira e Padula (2002), Buainain e Batalha (2007), Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) e Caleman e Zylbersztajn (2011, 2012)

É possível concluir, a partir da figura, que existem quatro principais subsistemas. O primeiro deles, diferenciado, é aquele no qual os produtores vendem o seu boi às cooperativas e as mesmas abatem esse gado, vendendo diretamente ao varejo a carne. O segundo subsistema, que pode ser tanto convencional quanto diferenciado, está associado à cadeia no qual o produtor rural vende diretamente à indústria processadora. O terceiro subsistema, diferenciado, é aquele no qual a cooperativa atua como uma intermediária para que os produtores possam vender o seu gado à indústria processadora, que abate e vende ao varejo. Por fim, o quarto subsistema, convencional, é aquele no qual a venda de boi/carne é feita do produtor à indústria processadora por meio de intermediários que podem ser desde agentes autônomos até agentes representantes exclusivos dos frigoríficos (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

A seguir serão apresentados os resultados alcançados pela pesquisa, organizados a partir dos casos estudados, e, em seguida, uma discussão acerca das inferências. Por fim, serão apontadas as conclusões oriundas desses resultados, bem como, serão expostas as limitações do trabalho e possibilidades de pesquisas futuras.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando compreender o objetivo de pesquisa, esta seção apresenta uma breve caracterização das cooperativas, seguido pela identificação das inovações realizadas pelos produtores entrevistados, bem como as fontes de informação para tal. Embora não tenha caráter central nas discussões, a apresentação dessas inovações em primeiro lugar é importante para a compreensão das transações, especialmente no que se refere a especificidade de ativos, e as dimensões mensuráveis. Logo, em seguida expõe-se os atributos da transação e as dimensões envolvidas na transação. Depois discorre-se sobre as estruturas de governança adotadas nas transações entre os produtores e a cooperativa, e, por fim, apresenta-se uma discussão acerca dos resultados alcançados.

5.1 COOPERATIVA A

A primeira cooperativa está localizada na região Oeste do Estado do Paraná, e foi fundada em 2005 por 33 cooperados, compostos por produtores e suas famílias. Segundo o representante da cooperativa (CA1), antes da sua formação, produtores na região já produziam um gado com melhor qualidade, mas, não eram remunerados por isso pelos compradores (atravessadores, frigoríficos e abatedouros). A cooperativa, surgiu, então, como uma alternativa de venda para os pecuaristas de corte, tendo como principal intuito possibilitar uma adequada remuneração aos produtores, e, conseqüentemente a continuidade da atividade (SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015). Conforme entrevista com o representante da EMATER, a formação da cooperativa contou com o apoio de instituições como o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), a Secretaria de Agricultura do Estado do Paraná (SEAB), a Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEPE), a Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR) e o Instituto Agrônômico do Paraná (IAPAR).

O principal aspecto de diferenciação do produto da Cooperativa A é a precocidade do animal e os atributos a ela associados, como a maciez na carne e o acabamento de gordura. Os seus compradores são supermercados situados em diferentes municípios da região Oeste do Estado. A cooperativa comercializa meias carcaças bovinas, e sua capacidade produtiva mensal gira em torno de 630 cabeças, o que gera um equivalente a 150 toneladas de carne por mês. Apesar da padronização, a cooperativa procura atender a diferenças de demanda dos distintos compradores, principalmente em termos de tamanho de carcaça e acabamento de gordura.

Atualmente, a cooperativa é formada por 66 produtores, sendo 32 ativos. No momento da entrevista, dos oito produtores entrevistados apenas três produtores faziam parte da organização desde a sua constituição. Entre os outros cinco, encontram-se aqueles que estão há menos de dois anos, e aqueles estão há cinco ou seis anos. Os cooperados estão localizados em todo o Estado do Paraná. Conforme observado no Quadro 4, há uma heterogeneidade no que se refere à caracterização dos produtores, ao tamanho da propriedade, a área destinada à pecuária de corte, à participação na renda, à produção total, e o percentual dessa produção de animais entregues para abate na cooperativa.

O tamanho da propriedade rural de cada produtor entrevistado varia entre 189 hectares e 1.119 hectares. Somente um deles destina a área total para a pecuária. A área destinada para a produção pecuária dos outros entrevistados varia entre 97 a 363 hectares. O mesmo produtor que destina a área total para a pecuária, é também o único que a possui como atividade principal (Quadro 4).

Metade dos produtores entrevistados realiza todas as fases da produção do animal: cria, recria e engorda/terminação. A outra parte atua nas fases de recria e engorda/terminação, ou seja, compram bezerros no mercado, apenas recriando e terminando-os no padrão desejado pela cooperativa. Todos eles têm como sistema de produção o semi-confinamento ou confinamento. Segundo a cooperativa, a qualidade final do produto está diretamente relacionada a esse processo produtivo e a alimentação do animal, além da raça, como ilustra CA2: *“às vezes um mesmo bezerro, em três propriedades diferentes, vai ter um resultado diferente de acabamento. Depende da terra, do manejo, da alimentação”*.

Ademais, a média de funcionários na atividade é de quatro pessoas. No que se refere à produção, entre os produtores entrevistados existem os que abatem por ano cerca de 3.360 cabeças, e também os que abatem 300. E, por fim, os produtores declararam entregar diferentes proporções de seus animais para abate na cooperativa. Conforme os entrevistados, essa proporção varia de 9% a 100%, indicando heterogeneidade também nesse aspecto. O Quadro 4 apresenta as informações referente aos produtores entrevistados.

Quadro 4 - Características dos produtores entrevistados da Cooperativa A

Entrevistado	Área (ha)	Área pecuária (ha)	Tempo na pecuária (anos)	Tempo na pecuária diferenciada (anos)	Tempo na cooperativa (anos)	Percentual de animais fornecidos à cooperativa do total produzido	Número de funcionários na pecuária	Importância da pecuária de corte no total da renda agropecuária	Fase			Sistema	Produção (cabeças/ano)		Raça
									Cria	Recria	Engorda		2014	2015	
Produtor 01 (PA1)	500	300	20	4	1,5	40%	5	35%		x	x	Semi-confinamento	300	300	Nelore; Brahman; cruzamento Nelore e Tabapuã
Produtor 02 (PA2)	267	267	10	2	1,7	72%	3	40%		x	x	Confinamento	720	720	Cruzamentos com Nelore, Tabapuã, Aberdeen, Angus
Produtor 03 (PA3)	872	363	20	8	8	9%	4	20%	x	x	x	Confinamento	1100	1100	Cruzamento de qualquer raça com Angus
Produtor 04 (PA4)	242	170	40	6	5	70%	3	20%		x	x	Confinamento	400	600	Cruzamento de qualquer raça com Angus
Produtor 05 (PA5)	770	136	15	10	6	90%	6	30%	x	x	x	Confinamento	400	500	Canchim e Purunã
Produtor 06 (PA6)	189	97	45	5	2	100%	3	30%	x	x	x	Semi-confinamento	350	500	Cruzamento de qualquer raça com Angus
Produtor 07 (PA7)	1119	200	12	10	10	90%	3	35 a 40%		x	x	Confinamento	2700	2700	Cruzamento de qualquer raça com Angus, Braford, Hereford
Produtor 08 (PA8)	440	300	16	12	10	100%	3	35%	x	x	x	Confinamento	3360	3360	Cruzamento de qualquer raça com Angus

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados

Por fim, o processo de entrada de um novo associado acontece por meio de indicações de produtores já cooperados. O representante da cooperativa considera que um produtor, quando indicado, possui maior probabilidade de comprometimento, quando comparado a um produtor encontrado de forma aleatória. Segundo CA1, “[...] *através de indicações, geralmente ele tem interesse de ser sócio. [...] porque quem não é da cooperativa não se importa em ‘deixar’ padrão de qualidade...sócio, já ‘deixa’*”. Em seguida, a cooperativa visita a propriedade, atesta conformidade dos animais com os padrões estipulados em termos de idade e acabamento de gordura, recolhe como quota um valor de R\$250,00, pago uma única vez, e, a partir de então, o produtor está apto a entregar os animais, desde que atenda aos padrões mínimos estabelecidos.

5.1.1 Inovação

Conforme já mencionado, produtores na região já buscavam produzir gado com qualidade superior, em parte já desenvolvendo atividades diferenciadas, como suplementação alimentar. Entretanto, no geral, a inserção dos produtores no sistema diferenciado exigiu que os mesmos realizassem mudanças na forma como as atividades eram realizadas. Foram identificadas inovações de processo, de produto e organizacionais, conforme apresentado a seguir:

- Inovações Organizacionais: a primeira inovação realizada pelos produtores foi uma inovação organizacional. Essa inovação, que segundo o Manual de Oslo (1997) diz respeito a mudanças no modo de organização das práticas de negócio, do local de trabalho ou das relações externas, foi observada por meio da mudança no próprio sistema de comercialização. Em consenso com Carrer, Souza Filho e Vinholis (2014), observou-se que a comercialização no sistema diferenciado demandou mudanças no arranjo institucional. Assim, o abandono às relações de mercado e a inserção dos produtores em um sistema cooperativo constitui-se, por si só, em uma inovação organizacional. Destaca-se que esse processo, de certa maneira, implicou a necessidade de melhor entendimento acerca de etapas a jusante da cadeia, pelo menos para os produtores mais envolvidos na cooperativa. Estes passaram a conhecer e gerenciar atividades de abate, classificação de carcaças e comercialização, por exemplo, antes desconhecidas por eles. Ademais, conforme anteriormente explorado por Ferreira e Padula (2002), a consequente alteração no arranjo institucional, passando de peso vivo para peso morto, como será explicado posteriormente, também representa uma inovação organizacional importante no caso estudado. Essas mudanças foram acompanhadas de outras inovações,

especificamente de produto e de processo;

- **Inovações de Processo:** verificou-se que as inovações de processo, em consenso com o Manual de Oslo (1997), foram destinadas a melhorias ou introdução de um novo processo produtivo. Esse processo produtivo novo se refere, no caso analisado, ao sistema de confinamento de animais. Nem todos os produtores trabalhavam com o sistema de confinamento no momento em que entraram no sistema diferenciado. Assim, houve produtores que implementaram esse sistema de produção e, para que isso fosse possível, outras inovações foram necessárias, como a construção de prédios, barracões, maquinários e equipamentos, silos, novas vias de acesso e piqueteamento da área. Produtores que já atuavam nesse sistema, aprimoraram o processo por meio de mudanças nos silos para o armazenamento de rações, cobertura e compra de novos cochos, adubação de pastagem e correção de calcário, e aproximação da tábua de água aos animais. Ademais, uma vez que os entrevistados apontaram a alimentação como um dos fatores responsáveis pela qualidade final do produto, foram observadas modificações na dieta dos animais.

- **Inovações de Produto:** observou-se que as inovações em produto estiveram associadas diretamente a mudanças relativas ao animal. Tais inovações representaram, segundo os produtores entrevistados, investimentos em genética e a raça. Nesse sentido, alguns produtores relataram a busca por cruzamentos de raças com melhor desempenho para precocidade e acabamento de gordura, tais como Angus, Braford, Hereford e Aberdeen. Ao ser questionado sobre a motivação para o investimento em raças, PA7 justifica: “*qualidade, desempenho, principalmente desempenho*”.

Assim, identificou-se uma combinação em termos de inovações de produto e processo para viabilizar a transação por meio da cooperativa, sendo esta uma inovação organizacional. As inovações relatadas foram distintas também no que se refere ao grau. Com base em Freeman e Soete (2008), elas puderam ser classificadas em incrementais ou radicais.

As inovações radicais geraram descontinuidade no processo produtivo (FREEMAN; SOETE, 2008), ou seja, alteraram completamente a forma pela qual animal era produzido, bem como a forma de comercialização. A inserção dos produtores em um novo sistema de comercialização ocasionou uma mudança completa na forma como o animal era transacionado, como, por exemplo, modificações em termos de remuneração, atributos considerados, prazos, e relacionamento entre as partes. Essa inovação, por sua vez, exigiu e possibilitou ainda outras mudanças caracterizadas como radicais, tais como, a alteração na raça dos animais produzidos, a implementação do sistema de confinamento, a compra de máquinas e equipamentos, a construção de prédios e instalações, o piqueteamento das terras, a construção de novos silos, e

alterações no solo, como a adubação e a correção de solo.

Observou-se que as inovações incrementais realizadas pelos produtores entrevistados foram melhorias no produto ou processo produtivo, que não geraram descontinuidades. Elas foram as modificações na dieta do animal, na cobertura e compra de cochos, na reorganização do espaço físico, e nos investimentos em melhorias na genética dos animais.

No que diz respeito às fontes de inovação, verificou-se, no caso da Cooperativa A, que as principais fontes de informação para a realização dessas inovações não estiveram diretamente relacionadas à cooperativa. Apenas metade dos entrevistados destacou a cooperativa como fonte de informação para tais inovações. Em geral, os produtores entrevistados apontaram outras fontes, externas à cooperativa, como essenciais nesse processo de inovação. As principais foram os profissionais prestadores de serviços, tais como veterinários e técnicos da área; outras cooperativas e empresas não cooperativas fornecedoras de insumos, especialmente de rações, suplementos e animais; outros membros da cooperativa; familiares, amigos e vizinhos não cooperados; cursos, dias de campo, televisão e internet. É importante ressaltar que o interesse de agentes externos, tais como empresas fornecedoras de insumos, pode não coincidir com os da cooperativa, o que pode gerar impactos negativos no produto final, não se ajustando ao padrão necessário para responder aos requisitos de qualidade do comprador. Nesse sentido, a adoção de pacotes tecnológicos disponíveis no mercado nem sempre reflete a melhor alternativa para o produtor rural, por exemplo, em termos de alimentação e suplementação.

Ao se considerar a cooperativa como fonte de informação para inovação, observou-se uma importância muito mais indireta, uma vez que participar da cooperativa viabiliza a troca de informações, experiências e conhecimento entre os cooperados, conforme entrevistados. Os produtores apontaram que essa interação é essencial na descoberta de como e o que inovar, como aponta PA5: *“isso é fundamental porque você sempre está aprendendo alguma coisa [...]Então você, as vezes você está testando alguma coisa, seu vizinho está testando outra, então essa troca de informação é primordial nas reuniões da cooperativa”*. Ademais, embora a cooperativa indique aos produtores os pontos de melhoria na carcaça bovina, tais como acabamento de gordura e conformação, a mesma não participa desse processo.

Verificou-se, portanto, que além da inovação organizacional, grande parte das inovações realizadas pelos produtores entrevistados para entrar no sistema diferencial, foram radicais e de processo. Tais inovações foram acompanhadas por inovações incrementais e de produto, e tiveram como principais fontes de informações os agentes externos à cooperativa. A cooperativa, ao demandar um produto diferenciado, gera mecanismos de incentivo que fomentam mudanças e inovações no segmento produtor. Assim, a estrutura de governança

adotada contribuiu para a realização de inovações de maneira indireta, por meio da troca de conhecimento entre os cooperados, apresentando uma postura passiva nesse aspecto, como assinala PA7: *“o suporte técnico vindo da cooperativa a gente não teve. A gente teve algumas informações, mas um negócio mais boca a boca assim [...] pega a ideia de um amigo, pega a ideia de um outro vizinho, que daí a gente vai tentando encaixar à nossa propriedade”*. Por fim, embora a cooperativa indique aos produtores as melhorias em carcaça, não fornece suporte para o alcance dessas melhorias. Assim, foi possível observar, nesse caso, que a cooperativa não se posiciona como agente central no processo de inovação na produção rural.

5.1.2 Atributos da Transação

5.1.2.1 Especificidade de Ativos

Foi possível observar que o ativo transacionado é específico à transação. Embora os produtores apontem que nem todos os investimentos realizados para a produção de um animal precoce possam ser considerados perdidos, pois geram ganhos em eficiência e uma redução no tempo de produção, constatou-se que esses investimentos consistem em custos irrecuperáveis, como mostra a afirmação de CA1: *“então ele não vai... digamos que ele não perde. O investimento ele não vai perder nada, ele vai continuar vendendo. Agora... o que vai acontecer é que ele vai vender mais barato essa carne”*. Assim, uma vez que investimentos específicos foram realizados em busca de qualidade, observou-se, portanto, que há perda de valor caso a transação com a cooperativa não aconteça (WILLIAMSON, 1985), como ilustra PA2: *“se eu parar com a cooperativa, uma que eu vou vender bem mais barato para outros, e da renda mesmo... eu vou engordar bem menor daí”*.

Além disso, a produção nesse sistema diferenciado demandou um aprendizado por parte dos produtores no que se refere à forma de produzir, ao manejo, à nutrição, e a raças, conforme ressalta PA5: *“[...] eu acabei aprendendo aonde estavam alguns erros dentro do confinamento, o que eu precisava consertar, e acho que hoje estou chegando próximo do ideal”*. Ademais, antever o acabamento de gordura desejável pelos padrões da cooperativa antes do abate exige um conhecimento sobre a terminação do animal. Todo esforço oriundo do conhecimento, por mais que resulte em ganhos de eficiência produtiva, não é remunerado em transações com outros compradores. Assim, conforme demonstra CA1 *“ele fez todo aquele processo, ele estruturou, às vezes ele trabalhou, aprendeu como trabalhar, trabalhou dois, três anos, e vai comercializar a carne dele mais barata”*, há perda de valor caso o ativo não seja transacionado

com a cooperativa, observando-se especificidade de ativo humano.

Ademais, observou-se que a transação envolve especificidade temporal pela sua principal característica de diferenciação, a precocidade, além da especificidade temporal inerente à própria bovinocultura de corte. Uma vez que esse animal perde sua característica de diferenciação caso seja abatido com mais de 24 meses, alterações em prazos podem ocasionar problemas, abrindo espaço para comportamento oportunista. Assim, caso o animal não seja abatido até os 24 meses de idade, ele deixa de ser precoce e perde valor na transação. Em termos gerais, observa-se também especificidade com relação aos prazos para carregamento do rebanho para abate. Primeiramente, porque mudanças no horário de carregamento podem gerar perda de valor do ativo, como aponta PA1: “[...] *quanto mais tempo fica preso, mais estresse gera, e isso acaba dando uma perdazinha.*”. Além disso, o não cumprimento de prazos definidos na escala de abate gera elevados custos ao produtor rural, como pode ser observado na declaração de PA3: “*é para carregar amanhã e fica para semana que vem, e tudo isso gera um custo fenomenal no cocho*”.

Por fim, ainda que não tão relevante, destaca-se ainda especificidade locacional. Uma vez que o estresse do animal durante o transporte pode gerar perdas no valor do ativo, e a distância pode agravar tal situação, a localização importa. Quanto mais próxima a propriedade rural da cooperativa, menores as chances desse animal passar por estresse e lesões em decorrência do transporte e, com isso, ter perdas. O PA2 afirma: “[...] *porque está encostadinho e o gado não se machuca, não cansa, não estressa*”. Assim, observou-se que a transação entre produtores e a Cooperativa A envolve especificidade de ativos especificidades de ativo físico, humana, locacional e temporal.

5.1.2.2 Frequência

A análise da frequência foi feita em três sentidos: frequência de entrega, de negociação dos termos de troca, e de pagamento. Uma vez que a cooperativa comercializa um produto diferenciado, e a produção de gado precoce não é comum na região, a mesma não pode realizar a compra de animais pelo mecanismo de mercado, diferenciando-se, assim, do sistema convencional. Em função da diferenciação envolvida, a cooperativa depende, portanto, do fornecimento de gado dos próprios cooperados. Da mesma forma, em função da especificidade de ativo, produtores dependem da remuneração pela diferenciação, proporcionada apenas pela cooperativa nos casos analisados.

Visando assegurar o suprimento de animais o ano todo, a cooperativa organiza,

semestralmente, em assembleia geral, uma escala junto aos produtores cooperados. Nas reuniões semestrais, então, os produtores informam a quantidade de animais a ser produzida no período, e a partir da oferta total, a cooperativa elabora a escala. Uma vez que a cooperativa demanda animais o ano todo, para atender a demanda ao longo do período, os produtores se deparam com a necessidade de produzir e entregar animais à cooperativa ao longo do ano, o que demanda planejamento e organização distintos, se comparado ao sistema convencional. Essa dependência mútua entre as partes faz com que haja uma recorrência nas transações.

Apesar da necessidade de suprimento ao longo de todo o ano, a cooperativa afirma não exigir frequência e periodicidade mínimas de entrega de animais pelos cooperados, sendo apenas necessário um lote mínimo de 20 animais por carregamento, para completar a carga no caminhão. Segundo CA1, *“cada produtor entrega o que quer, o que pode né... quer entregar 20, entrega 20. Quer entregar 1000, entrega 1000. Desde que a cooperativa consiga abater, a quantidade que quiser”*. Entretanto, existe uma orientação da cooperativa para que os produtores mantenham entregas ao longo de todo o ano, especialmente para evitar escassez de animais para abate em períodos menos favoráveis à engorda, por conta da seca e de consequente aumento dos custos de produção para o pecuarista. Essa orientação reflete na definição da escala semestral de cada produtor. PA1 aponta: *“a gente manda praticamente a cada sessenta dias. Ou quarenta e cinco dias”*. Já PA3: *“olha...acho que vamos por uma média aí de duas cargas por mês. Duas, às vezes, depende da época, às vezes dá três. Depende da necessidade deles”*.

Embora o cumprimento da escala seja importante para a cooperativa, pela própria dependência de suprimento, não há punições para os produtores que eventualmente não a cumprem, como afirma PA1: *“eles pedem um planejamento. Eles pedem: “olha como é que está tua programação para entregar gado de tal período? ”. Aí eu passo: minha programação daqui para mais noventa dias é entregar para você X cabeças. Mas se não der, não tem problema”*. No sentido inverso, em épocas de sobra, em que a cooperativa não consegue absorver o total produzido, os produtores podem comercializar os animais a outros compradores, como afirma CA1: *“então essas sobras o produtor está liberado, pode vender para fora. Ele não vende só aqui dentro daí”*.

A renegociação a cada carregamento acontece em termos de quantidade de animais a serem abatidos, o dia e o horário para carregamento do lote na semana, e o preço a ser recebido por arroba, o qual depende das condições de mercado. Por fim, em termos de pagamento, cada entrega é remunerada em um período de sete dias após o abate. As informações acerca da frequência de entrega, de negociação e de pagamento indicam que as transações ocorrem de maneira recorrente, em uma frequência mais elevada que a observada, em geral, no sistema

convencional.

5.1.2.3 Incerteza

Foram observadas incertezas ambientais, especificamente em termos de clima e de mercado, que interferem na transação entre produtores e a cooperativa. Com relação às incertezas climáticas, os produtores entrevistados afirmam que as alterações climáticas não afetam diretamente a pecuária de corte, diferentemente do que acontece com a produção vegetal. Os entrevistados apontam que a pecuária de corte é uma atividade segura, principalmente se comparada à agricultura, como ilustra PA7: *“boi te traz uma segurança. Boi se ficar 30 dias sem chover, se der uma chuva de pedra, se ficar um mês chovendo, é só você dar comida e água. E a soja? Você vai molhar com regador? A segurança do boi é muito grande”*.

Entretanto, observou-se que essas incertezas climáticas acarretam impactos tanto no que se refere à disponibilidade de insumos para alimentação animal, quanto em cumprimento das escalas de abate. Uma vez que a alimentação depende diretamente da produção agrícola, altamente sensível às mudanças climáticas, tais alterações no clima acarretam variações nos preços dos insumos, tais como o milho, que, por sua vez, afetam diretamente os custos produtivos na pecuária em confinamento e semi-confinamento. Nesses casos, produtores podem comprometer a escala de abate em função da escolha sobre produzir somente em momentos favoráveis à compra de insumos. Incertezas climáticas, como chuvas, podem interferir na logística de carregamento, que, em consequência, pode afetar a escala de abate da cooperativa, podendo, por sua vez, gerar perdas para os produtores, como afirma o PA3: *“[...] é para carregar amanhã e fica para a semana que vem, e tudo isso gera um custo fenomenal no cocho. No pasto tudo bem, mas, no cocho não se paga”*. Destaca-se que essas incertezas acabam por gerar incertezas em termos de suprimento para a cooperativa.

No tocante às incertezas de mercado, verificou-se que as variações nos preços no mercado convencional afetam a transação. O cálculo do valor a ser recebido pelos produtores leva em conta o preço da arroba do boi gordo no mercado convencional. Assim, embora os produtores sejam remunerados de forma diferenciada, recebendo uma bonificação por qualidade, há uma incerteza quanto ao valor recebido, devido às oscilações do preço de mercado.

Outras incertezas observadas estiveram relacionadas à compra de bezerros pelos produtores. A partir dos dados coletados, verificou-se que a compra desses animais geralmente

é feita por meio do mercado *spot*, fazendo com que em épocas de elevada oferta de bezerros, animais com qualidade superior possam ser adquiridos a preços mais acessíveis, enquanto em épocas de escassez de animais, a variabilidade na qualidade seja maior, acarretando incertezas quanto ao preço e ao desempenho final do animal para o abate, como ilustra o PA3: “[...] *tem incerteza de você comprar. Comprar um bezerro, e você não sabe se você vai ganhar dinheiro com esse bezerro ou não. [...] hoje não, hoje está bom para o comprador. Porque ele vai lá e escolhe: eu quero esses animais. Num ano que falta, você não tem isso. Aí você vai lá, o cara tem dez animais bons, e tem três que não, fundo*”.

Os entrevistados ressaltam que a entrada na cooperativa consiste em uma forma de redução de incertezas no que concerne ao recebimento, uma incerteza comportamental característica do sistema convencional (PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; MONTEIRO, 2013). Os produtores sentem-se mais seguros no que concerne ao recebimento do pagamento, e com isso, na redução do risco de inadimplência, se comparado ao sistema convencional. O PA5 afirma: “*a cooperativa está sólida né. Então, por exemplo, normalmente você recebia com 30 dias, então quando a cooperativa pagava com 30 dias, então a gente já tinha certeza de que vai receber, já sabia como é que estava o caixa da cooperativa tal, então não tinha o risco de, de você não receber. Depois a cooperativa acho que baixou para 21 dias, depois 15, e hoje abate, entrega e paga com oito, então assim, o risco é zero, praticamente zero. [...] essa segurança é muito importante né*”.

5.1.3 Dimensões Mensuráveis

A partir dos dados coletados, observou-se que as dimensões importantes para a transação são consideradas em dois momentos: antes do abate, ao se levar em conta dimensões relativas ao animal; e depois do abate, ao se considerar as dimensões do produto final, ou seja, da carcaça bovina. Conforme mencionado, a transação envolve a busca por carne de qualidade superior, associada à precocidade e acabamento do animal. Assim, destaca-se que dimensões após o abate estão relacionadas a dimensões antes do abate, como idade, sexo e alimentação. As principais dimensões mencionadas nas entrevistas foram: peso do animal e rendimento da carcaça, sexo, raça, idade, conformação e acabamento de gordura, lesões, e sanidade animal.

- **Peso e rendimento:** esse atributo é mensurado por meio da pesagem dos animais vivos em uma balança, antes do abate, tanto pelos produtores, quando pela cooperativa, no momento do carregamento do lote na propriedade rural ou no desembarque dos animais no frigorífico. Ao final do processo de abate, a carcaça é resfriada e pesada pela cooperativa, sendo esta

dimensão utilizada para definir o valor a ser recebido pelo produtor. Uma vez que os produtores são remunerados pelo peso final da carcaça fria, os mesmos podem optar por realizar a medição do peso do animal vivo como uma forma de informação sobre o rendimento, para seu controle zootécnico. Embora a cooperativa não possua exigências mínimas no tocante ao peso, a medição antes e depois do abate, é importante para o cálculo do rendimento. Tanto o atributo peso, quanto rendimento, são disponibilizados pela cooperativa, no final de cada abate, em um romaneio ao produtor. O peso final da carcaça depende do peso do animal vivo, bem como da limpeza da carcaça ao longo da etapa de *toalete*, necessárias para retirada de excesso de gordura e de lesões da carcaça;

- **Sexo:** A classificação é feita em macho ou fêmea. Embora não exista exclusividade no abate de um dos sexos, a remuneração é diferenciada a depender do sexo. Animais macho possuem remuneração superior que animais fêmeas. Essa diferença gira em torno de R\$10,00 a mais por arroba. A verificação dessa dimensão é realizada tanto pela cooperativa quanto pelo produtor, em todos os animais, de forma visual, sendo confirmada no romaneio de abate, entregue aos produtores;

- **Raça:** a exigência da cooperativa em termos de raça envolve a entrega de animais oriundos de raças especializadas para corte, tanto taurinas como zebuínas. Dentro desse conjunto, não há exigências ou bonificações por raças específicas. A verificação é feita de forma visual, em todos os animais, antes do abate, e realizada tanto pelos produtores, quanto pela cooperativa. Essa informação não é disponibilizada em nenhum documento formal. Os produtores não são remunerados de maneira diferenciada a depender da raça, desde que cumpram a exigência inicial;

- **Idade:** a idade máxima do animal para abate, por se tratar de novilho precoce, é de 24 meses. Essa verificação é realizada visualmente, em todos os animais, pela cooperativa e pelos produtores, antes do abate, a partir da verificação dos dentes dos animais. Segundo os entrevistados, a presença de dois dentes definitivos equivale à idade de 24 meses, enquanto dentes de leite correspondem a uma idade inferior. Essa informação é disponibilizada, no final de cada abate, no romaneio de abate. Os produtores devem atender a esse requisito, e animais mais jovens não recebem remuneração melhor.

- **Conformação, acabamento de gordura e lesões:** no que se refere à conformação e ao acabamento de gordura, os entrevistados apontam que o padrão requerido pela cooperativa é um animal “bem acabado”, o que é verificado visualmente antes do abate. Com relação ao acabamento de gordura, embora tecnicamente parâmetros objetivos para a mensuração sejam disponíveis, relativos à espessura de gordura subcutânea no contrafilé (BRIDI;

CONSTANTINO, 2009), a cooperativa não realiza tal medição. Essa verificação do acabamento de gordura é feita pela cooperativa, visualmente, em todos as carcaças, após o abate. Segundo PA1, “*não tem como você fazer essa confirmação. Eles querem que você faça [uma boa terminação], mas isso aí só vai saber depois que abater o animal*”. Os parâmetros são fracamente definidos e, portanto, a análise é subjetiva, o que pode abrir margem para falhas na distribuição de valor. Ao final de cada abate, somente nos casos em que o padrão desejado em termos de acabamento de gordura não foi alcançado, as informações são disponibilizadas no romaneio. Informações sobre lesões não são disponibilizadas. São verificadas, acarretando retirada de partes da carcaça e impactando no peso final

- **Sanidade animal:** a sanidade animal é exigência mínima para a realização da transação. Os produtores atestam conformidade a partir dos comprovantes de vacinação, por meio da Guia de Transporte Animal (GTA), antes do embarque do animal. A cada embarque, os produtores expedem o documento, que contém, entre outras, informações sobre as vacinas e os exames efetuados. Além disso, o fiscal de inspeção sanitária deve verificar as condições de sanidade animal antes e durante o abate;

Os produtores são remunerados a depender do sexo e do peso final da carcaça. Diferenças em raças, idade, e acabamento de gordura, não influenciam no valor recebido, desde que atendam ao mínimo necessário. Ademais, couro, rabo, vísceras e miúdos não são considerados no pagamento, mas, são comercializados pela cooperativa. Atributos como o marmoreio (gordura intramuscular) não são considerados na transação entre produtores e a Cooperativa A.

Como forma de incentivar os produtores a aprimorarem a qualidade do animal, a cooperativa estimula os produtores a acompanharem o abate e verificarem os pontos de melhorias. Além disso, a cooperativa possui um grupo no aplicativo *WhatsApp*®, no qual ela envia aos produtores fotos de carcaças consideradas como “bem acabadas”, que, segundo o PA1, “*é para dar inveja e ver se os outros fazem igual*”. A cooperativa envia ainda, ao final de todo abate, o romaneio com as características do lote: peso do animal vivo e peso final da carcaça fria, rendimento de carcaça, sexo, idade, e se o animal apresentou problemas sanitários ou de conformidade, tais como lesões e não uniformidade na cobertura de gordura das carcaças.

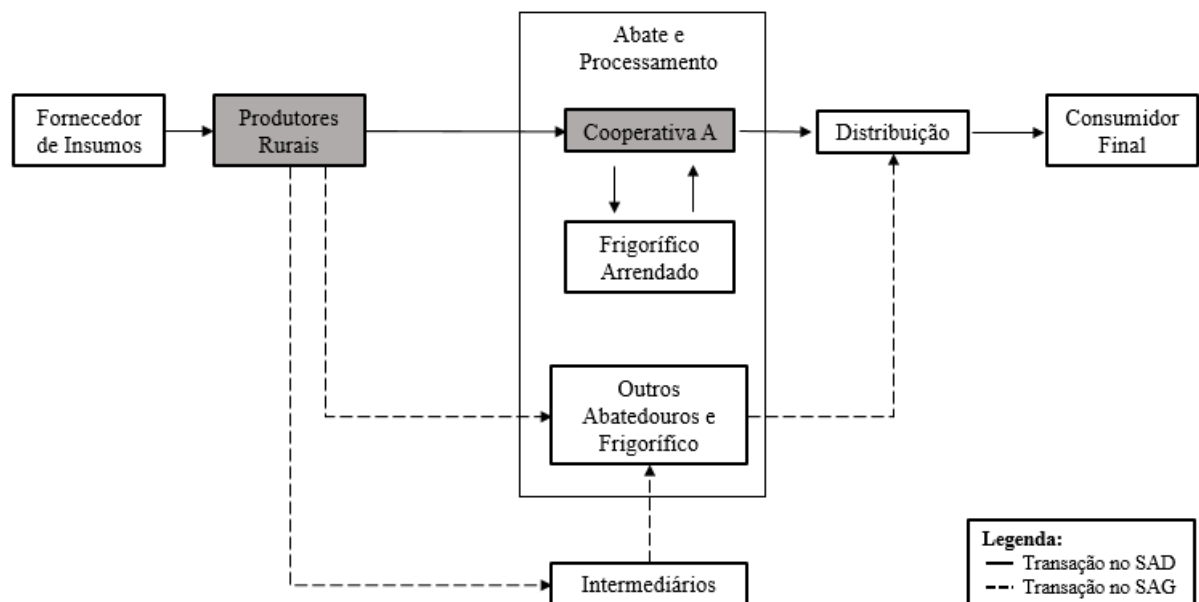
5.1.4 Estrutura de Governança

A cooperativa tem como função principal comprar os animais terminados dos produtores, abater tais animais, remunerar os produtores, e comercializar a carcaça com agentes

a jusante. A partir da previsão de produção disposta na escala de abate, os produtores comunicam a cooperativa sobre a disponibilidade dos animais. Ao se aproximar o período de abate de lotes de cada produtor, a cooperativa e o produtor trocam informações acerca do cumprimento daquela escala. Em seguida, a cooperativa providencia o carregamento do lote e o transporte dos animais da propriedade rural até o frigorífico. O abate é feito em um frigorífico arrendado pela cooperativa, sendo, portanto, uma integração vertical nessa etapa. Uma vez que a cooperativa surgiu como alternativa para lidar com os conflitos existentes entre produtores e frigoríficos, a integração vertical desta fase, eliminando a transação com o frigorífico, pode ser fonte de redução de comportamento oportunista, bem como de custos de transação.

A remuneração é realizada pelo sistema de peso morto. Nesse sistema, o valor a ser pago varia em função do peso final da carcaça fria, após a limpeza do couro, das vísceras e dos miúdos e de outras partes, como cabeça e rabo. Em períodos em que a cooperativa não tem possibilidade de absorção total da produção, por escassez de demanda pelos compradores ou por excesso de oferta por parte dos cooperados, ela não abate animais em excesso. Assim, os produtores são livres para comercializar seus animais com outros compradores. O desenho dessa cadeia está na Figura 6.

Figura 6 - Desenho da cadeia produtiva envolvendo a Cooperativa A



Fonte: Elaborado pela autora

O preço pago ao produtor é calculado a partir do preço recebido pelo agente a jusante, tendo como referência também o preço da arroba do boi gordo ou da vaca gorda pago ao produtor no mercado convencional. O preço da arroba pago pela cooperativa pode variar

semana a semana. Não está estipulado, de forma fixa, o valor a ser pago ao produtor, e a forma exata de cálculo não está clara para os produtores. Entretanto, os produtores são unânimes em afirmar que a remuneração oferecida pela Cooperativa A é sempre superior àquela paga no mercado convencional, para lotes com características semelhantes. Entretanto, essa diferença não é constante, uma vez que a formação do preço na cooperativa também vai depender do preço recebido do varejo. Conforme os entrevistados, o preço pago pela cooperativa tende a variar menos, é mais estável ao longo do ano, comparativamente ao preço no mercado convencional. Assim, em épocas de elevada oferta de animais, em que o valor da arroba comum está baixo, o preço pago à cooperativa mantém. Apesar de não haver uma proporção fixa, os entrevistados apontaram que o diferencial pago aos produtores varia entre 5 e 10%.

A transação entre os produtores e a Cooperativa A é organizada por meio de acordos verbais, amparada por documentos como o estatuto da cooperativa, a nota fiscal de carregamento e abate, a GTA, e o romaneio pós-abate com as características da carcaça limpa, como ilustra PA1: *“é um acordo verbal. Eu não tenho nada por escrito com eles ainda. [...] existe a emissão de uma nota fiscal e a guia de transporte de animal. Então, isso é obrigatório. Não circula nenhum tipo de produto, sem nota e guia de transporte. Então, esse é o nosso contrato”*.

Embora não haja por escrito informações sobre os padrões de qualidade, e as condições a que a transação irá ocorrer, os produtores afirmam que as eventuais discordâncias e ajustes são resolvidos verbalmente, ou seja, nas palavras de PA7, *“no boca a boca”*. Os entrevistados ressaltam a relação de parceria, como pode ser observado na afirmação de PA7: *“[...] eu acho que a parceria que tem dentro de uma cooperativa, você não consegue, por maior amizade que você pega, no frigorífico particular”*. A relação de parceria identificada na Cooperativa A, e possibilidade de construção de confiança entre as partes, podem, em consenso com Ménard (2004), constituir-se em mecanismos para redução de comportamento oportunista e consequente maior eficiência na transação.

Contudo, a partir das entrevistas, pôde-se observar que existem problemas que afetam a transação. Primeiramente, destaca-se a falta de clareza acerca da formação do preço da arroba paga ao produtor, embora exista um consenso e uma aceitação por parte dos produtores acerca do preço informado pela cooperativa. Há produtores inclusive que nem mesmo perguntam o preço antes do abate, como ilustra PA2: *“eu muitas vezes nem peço o preço e nem sei a que preço vendi. Daí vem o preço. [...] eu passei meses e nem pedia preço”*.

Ademais, observou-se que algumas vezes os produtores deixam de cumprir a escala pré-definida para abate. Isso decorre tanto das incertezas conjunturais e das consequentes

adaptações *ex post* necessárias na transação (como, por exemplo, decorrentes da falta de animais de qualidade em determinados períodos, das intempéries climáticas e dos elevados custos dos insumos para alimentação), quanto de eventuais comportamentos oportunistas por parte de cooperados, conforme afirma PA1: *“às vezes a gente trai um pouquinho. [...] às vezes tem que vender gado bom senão ele [frigorífico convencional] não compra mais”*.

A ausência de penalidades no que se refere ao não cumprimento da escala, pode oportunizar aos produtores uma produção somente em períodos em que ela é favorável em termos de custos, prejudicando a cooperativa em seu planejamento da produção e atendimento da demanda. Uma vez que a cooperativa possui demanda por carne o ano todo, durante a formação da cooperativa, o não cumprimento da escala fez com que a mesma buscasse o animal em mercados convencionais para suprir a escassez de oferta por parte dos cooperados, como afirma PA5: *“[...] chegava épocas que não tinha gado, e aí tinha que ir para o mercado comum e procurar, e garimpar o gado, e acabava abaixando a qualidade da cooperativa”*. Isso pode acarretar queda na qualidade no produto ofertado pela cooperativa, dado que a produção de novilho precoce nas características demandadas pela cooperativa não é prática comum na região em estudo.

Atualmente, a forma como a cooperativa lida com os problemas de sazonalidade na compra dos animais é contando com grandes produtores fidelizados, considerados como “chave”, que atendam a demanda da cooperativa o ano todo, eventualmente suprindo animais além da escala em períodos específicos. No entanto, em épocas de elevada oferta, em que os demais cooperados possuem animais a serem abatidos, esses produtores se veem prejudicados, como afirma PA3: *“aí fica parada a escala... aí você está com o boi pronto para carregar, e é para carregar amanhã, e fica para a semana que vem. Tudo isso gera um custo fenomenal no cocho”*. Assim, alguns produtores apontam a importância do cumprimento da escala, como pode ser observado na afirmação de PA5: *“[...] essa pontualidade de oferta é importantíssima, é um dos principais problemas que as vezes o pecuarista não consegue enxergar isso, tem que ter animais o ano inteiro”*. Uma das possibilidades para amenizar o problema pode ser a aplicação de mecanismos de bonificação para os produtores que cumprem a escala semestral de abate.

5.2 COOPERATIVA B

A segunda cooperativa analisada situa-se na região Centro-Occidental do Estado do Paraná. Foi fundada em 2003, a partir da união de quatro produtores, que inicialmente tiveram

como objetivo diversificar as atividades rurais, visando mitigar os riscos oriundos da agricultura. A partir da implantação do sistema de integração lavoura-pecuária, os produtores observaram os ganhos positivos da possibilidade de abater um animal de até 24 meses, e então, em 2008, a organização foi constituída como forma cooperativa. Conforme informações disponibilizadas no *site* da organização, a formação da cooperativa nesse formato se deu pela necessidade de fornecer uma alternativa à relação entre os produtores e frigoríficos, e com isso, aumentar a rentabilidade desses produtores.

Assim como a Cooperativa A, o principal aspecto de diferenciação da Cooperativa B é a precocidade. Outros elementos de diferenciação apontados foram a raça e o manejo, mas tidos mais como suporte para a produção com qualidade diferenciada do que como apelo de diferenciação em si. Seus compradores são supermercados e açougues, que estão localizados em todo o Estado do Paraná. A capacidade de abate da cooperativa é de aproximadamente 1.000 cabeças por mês, sendo 90% desse valor comercializado em forma de carcaça, e 10% em cortes embalados a vácuo.

Atualmente, a organização possui aproximadamente 150 cooperados, dos quais 85% encontram-se ativos, conforme representante da Cooperativa B (CB1). Tais produtores estão localizados em diferentes regiões do Estado do Paraná. Dois dos produtores entrevistados estão na cooperativa desde seu início. Assim como o primeiro caso analisado, há uma heterogeneidade no que se refere à caracterização socioeconômica e produtiva dos produtores entrevistados, como pode ser observado no Quadro 5. Apenas dois, dos sete cooperados, possuem a pecuária de corte como atividade principal. A participação da pecuária na renda total dos outros produtores varia entre 15% a 40%. Ademais, em 2015, a produção variou entre os produtores, de 180 a 6.041 cabeças por ano. Os produtores ainda declararam entregar diferentes proporções de seus animais para abate na cooperativa. Segundo eles, essa proporção varia entre 10% e 95%, indicando heterogeneidade também nesse aspecto.

A área rural total desses produtores varia entre 93 a 1.500 hectares, e a área destinada à pecuária de corte entre 25 e 850 hectares. Ademais, somente um dos produtores entrevistados tem como única atividade agropecuária a bovinocultura de corte. Assim como na Cooperativa A, o sistema produtivo adotado na produção por todos os entrevistados é o semi-confinamento ou o confinamento. Dois dos produtores realizam todas as fases da produção, cria, recria e engorda/terminação, e os outros cinco realizam as fases de recria e engorda. O número médio de funcionários destinados à pecuária é cinco, com exceção de um produtor que possui 35 funcionários. O Quadro 5 apresenta as informações relacionadas aos produtores entrevistados da Cooperativa B.

Quadro 5 - Características dos produtores entrevistados da Cooperativa B

Entrevistado	Área (ha)	Área pecuária (ha)	Tempo na pecuária (anos)	Tempo na pecuária diferenciada (anos)	Tempo na cooperativa (anos)	Percentual da produção entregue à cooperativa	Número de funcionários na pecuária	Importância da pecuária de corte no total da renda agropecuária	Fases da Produção			Sistema Produtivo	Produção (cabeças/ano)		Raça
									Cria	Recria	Engorda		2014	2015	
Produtor 01 (PB1)	605	85	10	10	10	50%	3	40%		x	x	Confinamento	280	280	Cruzamento Nelore e Angus; Nelore e Simental, Limousin, Tabapuã
Produtor 02 (PB2)	1210	97	37	14	10	95%	4	40%		x	x	Semi-confinamento	1000	1000	Cruzamento Angus e Nelore
Produtor 03 (PB3)	1210	25	12	12	7	30%	7	30%		x	x	Confinamento	180	180	Qualquer cruzamento: anelorado
Produtor 04 (PB4)	1017	850	48	26	2	12%	35	98%		x	x	Confinamento	7200	6041	Cruzamento Nelore e Angus; Nelore e qualquer outra raça
Produtor 05 (PB5)	1500	300	22	12	6	10%	4	30%	x	x	x	Semi-confinamento	720	720	Qualquer raça de gado de corte; raças britânicas: Braford, Hereford
Produtor 06 (PB6)	944	726	16	4	3	30%	7	100%	x	x	x	Confinamento	720	720	Nelore
Produtor 07 (PB7)	93	93	4	1,5	1	30%	3	15%		x	x	Semi-confinamento	240	240	Cruzamento Nelore e Aberdeen

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados

5.2.1 Inovação

Conforme as informações levantadas nas entrevistas, no geral, a produção de um animal diferenciado demandou a realização de inovações. Foram identificadas inovações em produto, processo e organizacional.

- **Inovações Organizacionais:** a realização das transações por meio de um novo sistema de comercialização, em cooperativa, em consenso com o Manual de Oslo (1997), consistiu em uma inovação organizacional realizada pelos produtores. A atuação no sistema diferenciado demandou uma alteração na forma de comercialização, que, por sua vez, possibilitou a realização de outras inovações, estas, de produto e de processo.

- **Inovações de Processo:** as inovações de processo foram majoritariamente relacionadas à implementação de um sistema produtivo novo, o semi-confinamento ou o confinamento, ou realização de melhorias nesse sistema para aqueles que já atuavam com essa forma de produção. Portanto, identificou-se as seguintes inovações de processo: implementação de um novo sistema de produção, o confinamento, adubação do pasto, a construção de instalações, a inclusão de vagões misturadores de ração, a instalação de troncos e balanças e a construção de silos para silagem. Ademais, foram observadas mudanças no que se refere à alimentação animal. Segundo produtores, a qualidade final do produto está associada, mais que à raça, à alimentação do animal e ao sistema produtivo, como afirma PB2: *“olha o segredo do gado é a comida. Ah esse negócio de raça, tem hora que, se a procedência do gado, por exemplo, não é porque é nelore, [...] se for um nelore bom, ele também é tão bom quanto o Angus, sabe”*.

- **Inovações de Produto:** assim como na Cooperativa A, as inovações de produto que puderam ser observadas estiveram diretamente relacionadas ao animal produzido. As principais inovações relatadas pelos entrevistados foram: a compra de bezerros de raças ou de fornecedores diferentes, a realização da castração do animal, e a redução da idade de abate.

Entre os produtores entrevistados, a maior parte já atuava em um sistema de confinamento, apenas aperfeiçoando-o. Contudo, foram identificados aqueles que implementaram um sistema ou raça completamente nova. Sendo assim, as inovações puderam ser classificadas em radicais ou incrementais, a partir da proposta de Freeman e Soete (2008). As mudanças realizadas pelos produtores, consideradas como radicais, ocasionaram mudanças significativas no modo como a atividade era desempenhada. Tais inovações foram: a implementação do sistema de confinamento dos animais, que por sua vez, demandou outras inovações radicais, como, reforma e adubação de pasto, compra de bezerros de raças diferentes,

castração, construção de instalações, e a realização de silagens.

Já as incrementais foram aprimoramentos na forma como a atividade era realizada, e foram necessários tanto para produtores que já atuavam no sistema de confinamento, quanto por aqueles que implementaram o sistema completamente novo. Foram realizadas, além da redução da idade de abate, melhorias em alimentação animal, compra de tratores, inclusão de vagões misturadores de ração, de balança, e tronco, como já mencionado.

No que tange às fontes para a realização de tais inovações, observou-se que nesse caso a cooperativa teve papel fundamental. Todos os produtores entrevistados apontaram a cooperativa como fonte de informações para as inovações, como ilustra PB5: *“tem várias palestras, treinamentos, visitas em propriedades de um, propriedade de outro, que até hoje a gente aprende ainda, né. Você vai na propriedade, vê como é feito, como não é feito. [...] eles sempre deram apoio e formataram a ideia, né? Trouxeram as pessoas capacitadas para mostrar como seria o processo, o que seria”*. PB1 complementa apontando a importância da interação com outros cooperados: *“eu acho que é fundamental essa troca de informação de produtor, contar para os outros o que está fazendo o que está dando certo, o que não está. Essa troca de experiência, assim, ela é de suma importância, né”*.

A cooperativa, além de viabilizar a troca de experiência entre os cooperados por meio de conversas informais, foi importante no fomento às inovações nos seguintes sentidos: no empreendimento de palestras, cursos, capacitações, treinamentos, dias de campo, e assistência e acompanhamento técnico de veterinários e nutricionistas. Ademais, a cooperativa mantém parceria como uma empresa fornecedora de insumos, que, por sua vez, elabora os suplementos e ração para alimentação animal baseados nas necessidades dos diferentes produtores.

Embora a cooperativa seja essencial nesse processo, outras fontes de informação, externas à cooperativa, foram levantadas pelos produtores. Foram elas: instituições como a EMATER (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e o IAPAR (Instituto Agrônômico do Paraná), familiares com formação profissional em agronomia ou zootecnia, profissionais de outras cooperativas, a troca de experiências com amigos, além de fornecedores de insumos.

Verificou-se, portanto, que as inovações realizadas pelos produtores da Cooperativa B para comercializarem no sistema diferenciado, foram na maior parte de processo e tiveram principalmente caráter incremental. Identificou-se ainda, diferentemente do observado no caso da Cooperativa A, que a Cooperativa B foi essencial no fomento às inovações. A forma como possibilitou a realização das inovações foi, além da troca de experiências entre os cooperados, a atuação direta a partir do empreendimento de cursos, capacitações, e assistência técnica.

5.2.2 Atributos da transação

5.2.2.1 Especificidade de Ativos

Foram observadas na Cooperativa B as especificidades de ativo físico, humana e temporal. Há especificidade de ativo físico envolvido, pois, embora produtores defendam que o diferencial da cooperativa não consiste apenas em ganhos financeiros, mas, em outros mecanismos não financeiros, como compras conjuntas e capacitações, há uma perda de valor do ativo caso a transação não aconteça (WILLIAMSON, 1985). PB7 ilustra: *“ah, você perde né, a cooperativa paga esse diferencial. Então você vai perder esse diferencial”*. Assim, os investimentos realizados para produção de animal precoce, especialmente relacionados ao confinamento, perdem valor caso a transação seja realizada com outro comprador, pois outros agentes não remuneram diferencial por qualidade na área em estudo.

Ademais, a produção de um animal diferenciado demandou aprendizado por parte dos produtores, tanto no que se refere ao animal, quanto ao processo produtivo, conforme afirma PB2: *“cada ano e um ano e você vai inovando sabe, você vai aprendendo, vai trocando ideia, não olha agora surgiu tal forrageira, surgiu tal medicamento, surgiu”*. Além disso, PB5 aponta que: *“[...] a questão de com alimentação, suplementação a pasto, então eu passei por um processo de aprendizado né”*. Com relação ao processo de aprendizagem CB1 complementa: *“[...] então nós temos cooperados que estão aqui a dois anos e agora que vai começar a abater”*. Uma vez que o retorno aos investimentos associados ao aprendizado depende da comercialização com a cooperativa, pode-se afirmar que o ativo possui especificidade humana, pois, há perda de valor no ativo caso os produtores transacionem com outros compradores.

Assim como no caso da Cooperativa A, foi possível identificar que há especificidade temporal envolvida na transação. O principal aspecto de diferenciação da cooperativa é a precocidade. A partir desse atributo de qualidade, ela alcança uma remuneração diferenciada, se comparada ao mercado convencional. Assim, nos casos em que esse animal ultrapassa a idade de 24 meses no momento do abate, ele é comercializado pelo sistema convencional, com perda de valor. Considera-se que as especificações em termos de idade do animal também podem abrir espaço para comportamento oportunista nas transações, especialmente ao se considerar animais em idade próxima aos 24 meses.

5.2.2.2 Frequência

Assim como na Cooperativa A, a frequência foi analisada em três sentidos: frequência de entrega, de renegociação dos termos de compra e venda, e de pagamento. A Cooperativa B não determina aos produtores exigências mínimas em termos de quantidade e periodicidade na entrega. Da mesma forma que a Cooperativa A, a demanda de produtos pela Cooperativa B está diretamente relacionada à quantidade transacionada a jusante. Visando suprir o fornecimento de carnes o ano todo, a cooperativa realiza uma escala de abate junto aos produtores. Os cooperados informam à organização a quantidade de animais a serem produzidos em cada período, e, próximo à essa data, eles entram em contato com a cooperativa informando a disponibilidade efetiva para abate.

Embora a cooperativa não imponha obrigações em termos de quantidade e periodicidade, o representante da cooperativa, CB1, aponta que existem penalidades nos casos em que o compromisso não é cumprido, como afirma ele: “[...]a partir do momento que você não honra o compromisso que você faz comigo, né, com a cooperativa, você me isentou de cumprir também o compromisso com você. Né? Estragou a relação”. Da mesma forma que a cooperativa depende da produção de um animal diferenciado de seus cooperados, os produtores dependem da comercialização na cooperativa para obterem uma remuneração diferenciada. Essa dependência mútua entre as partes pode explicar a maior recorrência das transações, se comparado ao sistema convencional.

A negociação é feita para definição da quantidade de animais a serem adquiridos pela cooperativa, que depende, além da sua demanda, da escala semanal de abate. Além disso, a negociação também é feita no que se refere a preços, este que depende das condições de mercado na época, e da forma de pagamento. O pagamento pode ser efetuado de duas maneiras: à vista, com 2% de desconto no valor a ser recebido, ou a prazo, 30 dias após o abate. A definição por uma dessas depende tanto da vontade do produtor, quanto da disponibilidade financeira da cooperativa.

5.2.2.3 Incerteza

Foram observadas incertezas ambientais, tanto climáticas e como de mercado. Assim como no primeiro caso, embora produtores argumentem que alterações climáticas não se constituem incertezas para a atividade, elas afetam diretamente a produção agrícola, e, portanto, a produção dos insumos para a pecuária, como pode ser observado na afirmação de PB1: “[...]”

a gente depende de pasto também, agora no inverno da aveia, mas se também não chove na aveia agora no inverno, a aveia também não cresce não tem comida para o boi”. Essa incerteza faz com que os preços dos insumos possam oscilar, impactando a produção pecuária, decorrente dos custos da alimentação em sistemas de confinamento e semi-confinamento. Produtores podem optar por não produzirem o ano todo, como observou CB1: *“e a gente já visualiza que, agora pro fim de ano, poucos fecharam o gado no confinamento, por causa do custo do alimento, né?”*, impactando a oferta de produtos pela cooperativa. Isso gera uma incerteza para a cooperativa com relação ao fornecimento do produto para seus compradores.

Outra incerteza no qual os cooperados da Cooperativa B não estão isentos, é com relação a compra dos bezerros. Contudo, diferentemente da Cooperativa A, essa organização possui um programa voltado para a inclusão de cooperados que produzam os bezerros. CB1 explica que *“é o cara praticamente comprar o bezerro, e na hora você entregar o sêmen para o criador. Aquele bezerro já está negociado né. Não é nem questão de estar negociado x reais por arroba. Mas eu já sei quem vai comprar né. Então o cara vai produzir porque sabe que o outro vai comprar”*. Esse projeto envolve maior segurança tanto para o produtor que produz o bezerro de qualidade, pois ele tem segurança de venda e remuneração diferenciada, quanto para o produtor que compra esse bezerro, que tem maior segurança no que se refere ao desempenho do animal no futuro.

Ademais, CB1 aponta que uma outra vantagem desse programa compreende a interação entre dois produtores na produção de um bezerro de qualidade sem o investimento na compra de matrizes. CB1 explica: *“[...] no projeto, tem cooperado que não tem nenhuma vaca e tem 40 touros, por que? Porque ele fez a parceria com alguns criadores, onde o cara tem a vacada, mas, por exemplo, ele usava um touro que não era do gosto, então o que que ele faz? [...] ele compra o sêmen, fornece o sêmen para o criador, e manda um touro na propriedade do cara para ficar, para fazer o que eles chamam de repasse, para ter o quê? Para ter a preferência de compra desse bezerro. Né? Então ele está investindo em genética, sem ter a vaca. [...] então é bom para todo mundo porque o proprietário da vaca evita o investimento, o desembolso, e o cara vai comprar um bezerro de qualidade e não vai ter que ter o pasto, para ter a vaca”*.

Assim, observa-se, da mesma forma que na Cooperativa A, algum nível de incerteza, especialmente ao se considerar as incertezas ambientais. Tais incertezas parecem ser peculiares a esse subsistema, pois abrange particularidades do sistema diferenciado.

5.2.3 Dimensões Mensuráveis

Assim como na Cooperativa A, destacam-se dois momentos de verificação de dimensões envolvidas na transação: antes do abate e depois do abate. Observou-se que os atributos considerados na transação são: peso do animal vivo, peso da carcaça e rendimento, sexo, raça, idade, acabamento de gordura e lesões, sanidade animal, medicamentos, e alimentação animal.

- **Peso do animal vivo e rendimento de carcaça:** o atributo peso é mensurado, em todos os animais, tanto pelos produtores, quanto pela cooperativa. Os produtores pesam os animais vivos, por meio de uma balança na propriedade rural, antes do abate, para controle do desempenho animal. A cooperativa pesa tanto os animais vivos, antes do abate, quanto a carcaça fria após o abate. A partir dessa mensuração, os produtores têm acesso ao rendimento das carcaças. O atributo rendimento não é disponibilizado no romaneio entre após o abate, sendo, portanto, calculado pelos produtores para controle próprio. Embora o produtor seja remunerado pelo final da carcaça, existem exigências em termos de peso do animal vivo. O peso mínimo, independente do sexo, é de 390 quilos, o que equivale a cerca de 13 arrobas, e o peso máximo é de 510 quilos, o que equivale a 17 arrobas. As informações sobre peso são disponibilizadas aos produtores após o abate dos animais por meio de um relatório.

- **Sexo:** a cooperativa abate animais machos e fêmeas. Embora não seja uma imposição, a cooperativa recomenda aos produtores a produção de um animal macho inteiro, em detrimento ao castrado, em função do desempenho final do animal. A cooperativa abate tanto animais inteiros, quanto animais castrados, e não há uma remuneração diferenciada a depender dessas características. O sexo é mensurado visualmente, em todos os animais, antes do abate, tanto por produtores quanto pela cooperativa. Animais machos possuem remuneração superior (cerca de R\$10,00 a mais por arroba) que animais fêmeas. As informações sobre o número de animais abatidos de cada sexo são disponibilizadas no relatório enviado aos produtores após o abate.

- **Raça:** Embora a cooperativa recomende a produção de um animal de raça taurina ou oriundo do cruzamento entre raças zebuínas e taurinas, em detrimento aos zebuínos puros, pelos resultados em desempenho animal e qualidade final da carne, a única exigência em termos de raça, é a produção de um animal com aptidão para corte. Dessa forma, animais de raças leiteiras não são abatidos pela cooperativa. Os produtores não são remunerados de forma diferenciada a depender da raça produzida. A verificação é feita de forma visual, tanto por produtores e cooperativa, em todos os animais, antes do abate. As informações sobre as raças são disponibilizadas no relatório gerado após o abate.

- **Idade:** são considerados animais dentro do padrão da cooperativa aqueles que possuem até 24 meses. Animais mais jovens não são remunerados de forma diferenciada. A mensuração desse atributo é realizada de forma visual, em todos os animais, pela cooperativa, e antes do abate. São aceitos animais que possuem até dois dentes definitivos. As informações sobre o número de dentes de cada animal são expostas no romaneio entregue aos produtores após o abate.

- **Conformação, acabamento de gordura e lesões:** o atributo acabamento de gordura, ou gordura subcutânea, é mensurado antes e após o abate. Antes do carregamento, os animais vivos são classificados pelo técnico da cooperativa, considerando os requisitos em termos de conformação. Conforme aponta PB1: *“você vai olhar o animal como que está a com formação dele, se ele está bem cheinho, se está aparecendo costela né. [...] O rabo que for bem achatadinho, isso aqui [foto] é tudo gordura, esse animal tende a estar bem-acabado, [...] O que não está acabado, essa parte faz um triângulo, você vê o osso do rabo bem facinho”*, a análise é feita visualmente por meio de pontos específicos no animal, como, a maçã do peito, as costelas, a virilha, e a inserção da cauda. Contudo, conforme afirma CB1: *“tem fazenda que você não precisa nem ir, não precisa nem olhar e você olha aqui é tudo zero dente. Agora tem fazenda que o sistema é um pouquinho mais tardio para abate aí você tem que olhar lá”*, em sistemas produtivos considerados eficientes, a verificação do acabamento de gordura não é realizado pelos técnicos antes do carregamento. A análise do acabamento de gordura após o abate é feita pela cooperativa, após a retirada do couro, em todas as carcaças. A cooperativa possui parâmetros para a medição do acabamento de gordura. Uma carcaça pode ser classificada, em termos de acabamento de gordura, como ausente (abaixo de 1 mm de gordura), escassa (1 a 3 mm de gordura), mediana para menos (3 a 4 mm de gordura), mediana (4 a 5 mm de gordura), mediana para mais (5 a 6 mm de gordura), uniforme (6 a 10 mm de gordura), e excessiva (acima de 10 mm). O padrão desejado pela cooperativa é o uniforme. Embora o manual de padrões da cooperativa informe que o acabamento de gordura das carcaças avaliados como ausente, escasso, mediana para menos, e excessivas serão comercializadas pelo frigorífico prestador do serviço, no mercado convencional e, portanto, ao preço de mercado convencional, os produtores demonstram que há uma flexibilidade no que se refere à tolerância quanto ao acabamento de gordura. PB2 admite: *“o X- [mediano para menos] ele aproveita ainda”*. PB3 afirma sobre o valor pago nos casos em que a carcaça é considerada com um acabamento mediano para menos: *“vai pagar o mesmo valor daí”*. Assim, os produtores são remunerados de forma diferenciada nos casos em que a carcaça é classificada entre mediana para menos e uniforme. Segundo PB1, a análise do acabamento de gordura, tanto antes quanto

depois do abate, “[...] *é fácil de medir, você vem com uma régua aqui, um ponto aqui na costela, e você vem aqui você mede né. [...] depois que abateu animal muito fácil isso aqui também. Não tem como o cara... não é subjetivo, é objetivo*”. Contudo, apesar da possibilidade de mensuração a partir de parâmetros objetivos, ela é feita de forma visual. As lesões e não conformidades na carcaça são retiradas no momento da limpeza (*toalete*), interferindo no peso final da carcaça fria. O romaneio pós abate contém as informações sobre o acabamento de gordura, mas, não tem sobre as lesões.

- **Sanidade animal:** questões sobre sanidade animal são consideradas como requisitos mínimos para a realização do abate. Antes de cada abate, os produtores devem emitir a GTA (Guia de Transporte Animal) como forma de comprovar a sanidade do animal. Esse documento apresenta informações sobre vacinas e exames realizados nos animais.

- **Alimentação animal e medicamentos:** a cooperativa possui uma lista de alimentos e medicamentos que são proibidos aos animais, tais como o caroço de algodão. Essa lista é entregue aos produtores, que, por sua vez, assinam um termo de responsabilidade afirmando não utilizar nos animais os itens listados. Periodicamente, técnicos da cooperativa visitam as fazendas observando tais práticas. A verificação desses requisitos não é realizada após o abate, pois são dimensões de difícil mensuração.

A cooperativa comercializa o couro para poder pagar as contas administrativas e os miúdos e as vísceras são parte do pagamento ao frigorífico terceirizado. Segundo CB1, “[...] *nós deixamos os miúdos para o frigorífico, e complementamos o pagamento em espécie. E nós ficamos com o couro*”.

Além do relatório enviado aos produtores com as informações sobre o abate, como, peso, raça, sexo, acabamento de gordura, dentição, e identificação do animal, a cooperativa disponibiliza aos produtores um manual com os padrões desejáveis. Para PB1, “[...] *é tudo transparente sabe [...], não tem nada de sigiloso*”. A cooperativa ainda realiza um curso anualmente, visando ensinar ao produtor como antever, na fazenda, se um gado tem maior possibilidade de ter um bom acabamento ou não.

Os produtores são remunerados de forma diferenciada a depender do sexo e do peso final da carcaça fria. Assim, embora a Cooperativa B possa fazer uso de parâmetros mais objetivos, quando comparado à Cooperativa A, ela não remunera os produtores de forma distinta a depender da idade do abate, do acabamento de gordura e da raça. Da mesma forma que a Cooperativa A, existe um padrão mínimo exigido, mas não há maior remuneração por animais que apresentem níveis de qualidade acima do padrão mínimo. Assim, um produtor que dispendeu recursos para produção de um animal mais jovem, com acabamento de gordura

uniforme e de uma raça considerada superior, receberá o mesmo valor que aquele que produziu um animal atendendo aos requisitos mínimos da cooperativa.

5.2.4 Estrutura de Governança

Desde a sua formação, até o momento atual, a Cooperativa B é administrada por produtores, o que, segundo o representante da cooperativa (CB1), é um diferencial. De acordo com ele, *“um diferencial da cooperativa é que ela é fundada e administrada até hoje por produtores, então é um conceito diferente, porque não tem ninguém da área de, vamos dizer assim, da parte de frigorífico que veio para cuidar da parte comercial, então a gente vem desenvolvendo nosso jeito de trabalhar”*.

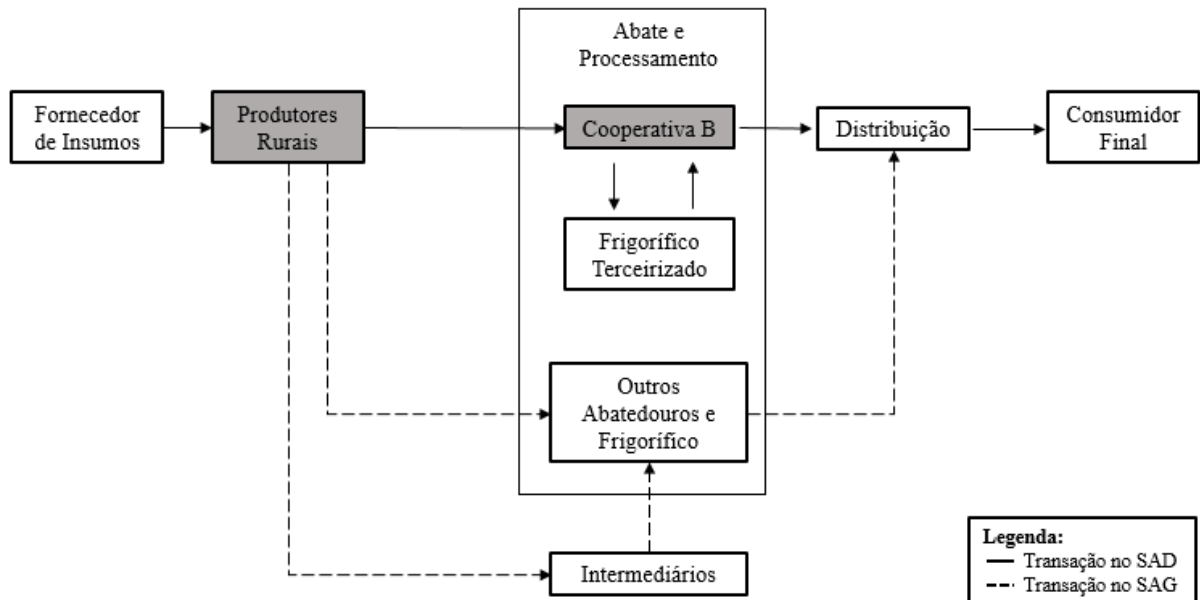
O processo de entrada de um novo associado passa, conforme CB1, pela *“fase de namoro”*. Segundo ele, quando um produtor está interessado em ingressar na cooperativa, inicialmente ela envia um dos técnicos até a propriedade rural. Esse profissional verifica, baseado nos padrões da cooperativa, a eficiência e qualidade do sistema produtivo. Ao mesmo tempo, esse produtor é convidado a conhecer a *“forma de trabalho”* da cooperativa. Nos casos em que ambas as partes estão de acordo, os produtores pagam uma quota de R\$100,00, uma única vez, e a cooperativa indica, quando houver, os pontos de melhorias no sistema de produção e na propriedade rural.

O papel da cooperativa, nesse caso, é a compra de animais dos produtores, o abate e, em seguida, a comercialização da carne para os compradores. A partir da escala de abate, organizada a partir da previsão de produção de cada produtor, um técnico da cooperativa visita as fazendas com disponibilidade de animais a serem abatidos, verificam a conformidade desses animais para com os padrões da cooperativa. Os animais são, então, carregados e transportados até o abatedouro pela cooperativa. Diferentemente da Cooperativa A, nesse caso, o abate é realizado em um frigorífico terceirizado. O frigorífico prestador de serviço é responsável por abater os animais e fazer a limpeza da carcaça, sempre com acompanhamento da Cooperativa B. As vísceras e os miúdos são parte do pagamento pelo serviço prestado pelo frigorífico. Embora o representante da cooperativa afirme não haver divergências na pesagem, ela aponta que permanecem as irregularidades na limpeza da carcaça, como afirma CB1: *“todo lugar se você bobear, o cara dá um jeitinho de morder um pouquinho”*. Assim, para minimizar os riscos de perda, a cooperativa envia um funcionário próprio para acompanhar todo abate.

A remuneração aos produtores acontece por meio do sistema de peso morto, ou seja, pelo peso final da carcaça fria após a retirada do couro, dos miúdos e das vísceras, e da limpeza

de lesões, e possíveis excessos de gordura. O preço pago aos produtores é definido a partir do preço de venda da carcaça pela cooperativa aos compradores e o preço da arroba do boi no mercado convencional. A forma como esse preço é estabelecido não está claro aos produtores. CB1 aponta que “[...] nós não temos hoje a nossa tabela assim: nós pagamos tal indicador mais 3%, ou: preço comum, mais x%. A gente trabalha com o valor que a gente conseguir colocar na venda, a gente preserva uma margem que é para cobrir os custos operacionais, e o restante a gente passa para os cooperados”. Os produtores entrevistados apontam que o valor recebido é cerca de R\$10,00 a mais por arroba, quando comparado ao preço da arroba no mercado convencional, o que representava, na época das entrevistas, cerca de 7% de diferencial. A Figura 7 ilustra o desenho da cadeia da Cooperativa B.

Figura 7 - Desenho da cadeia produtiva envolvendo a Cooperativa B



Fonte: Elaborado pela autora

A transação entre os produtores e a Cooperativa B é organizada por meio de acordos verbais, amparados por documentos formais, como, o estatuto, a nota fiscal elaborada em toda venda, o manual de padrões da cooperativa, o termo de responsabilidade, no qual produtores declararam seguir as recomendações da cooperativa em termos de alimentação e sanidade animal, e o relatório pós-abate. PB2 afirma que “*não tem contrato nenhum. É tudo no verbal*”. PB3 complementa que “[...] *combinou, chegou, deu padrão, aí vai...*”.

Para CB1, é fundamental a relação de reciprocidade entre os produtores e a cooperativa. Observou-se que, diferentemente da Cooperativa A, a Cooperativa B busca oferecer outros mecanismos, além dos financeiros, para fazer com que as partes sejam comprometidas com a

relação, como pode ser observado na afirmação de CB1 “[...] a reciprocidade tem que ser muito, muito boa, né? Não adianta, a obrigação é nossa, da cooperativa, de trazer uma condição onde você queira abater aqui com a gente. Embora a gente saiba que tem um período ou outro que fica mais difícil. A obrigação é nossa de querer que você abata aqui. E uma vez [o produtor] entendendo, falo assim, eles estão conseguindo me ajudar a baixar o custo de produção. Com fornecimento de insumos. Eles estão me trazendo tecnologia, eles estão oferecendo treinamento, curso, palestra, para mim e para os meus funcionários, né? Estão melhorando o material intelectual da tua propriedade, né? Agora se, preço por preço eu vou vender fora, aí não tem lugar, aí não dá pra, aí não dá”. Além disso, PB1 manifesta: “vai também muito do produtor de ter aquela consciência, de falar assim, olha, mas eu não ganho só no preço, lembra que eu comentei, ganho aqui em uma série de serviços, de uma série de informação, de compra em conjunto né. E se não existir essa certa parceria vamos dizer assim, a coisa fica inviável, sabe”. Assim, observou-se nesses casos que a reputação e a confiança geradas pela recorrência nas transações, são importantes mecanismos na redução de comportamento oportunista por parte dos agentes (MÉNARD, 2004).

Entretanto, existem problemas que afetam a transação entre os produtores e a cooperativa. Foram identificados produtores que realizam investimentos buscando produzir ao longo de todo o ano. Foram também identificados aqueles que produzem somente nos períodos em que o mercado está favorável, haja visto que não há penalidades para isso. No entanto, em épocas de elevada oferta, em que ambos produzem, CB1 afirma que a cooperativa deve “*dividir o pão*”, fazendo com que nesses períodos a cooperativa não consiga absorver o total da produção. Assim, uma quantidade de animais diferenciados é comercializada no mercado convencional, conforme ilustra PB4: “*é porque o que que está acontecendo, a gente prepara ele precoce. Conforme ele fica pronto, se tiver vaga, se tiver colocação para o precoce, aí vai para o precoce, senão ele vai normal né, vala comum*”, fazendo com que os produtores não consigam o retorno pelos investimentos.

Além disso, essa venda de animais diferenciados no mercado convencional pode suscitar uma concorrência direta à cooperativa, podendo fazer com que os compradores não se sintam motivados a remunerar de forma diferenciada pelo produto comercializado pela cooperativa. Uma das formas pelo qual a cooperativa poderia lidar com tais problemas, seria um sistema de bonificação como forma de incentivo àqueles que realizam a produção durante todo o ano.

Outras falhas podem estar associadas à classificação da carcaça. Ainda que a Cooperativa B possua parâmetros de mensuração mais objetivos que a Cooperativa A, a

mensuração é feita de forma visual, como indica PB2: “*eles batem o olho lá, pela prática que eles têm. Não, tem uma medida sim. Mas eles, só deles olhar o boi, os veterinários que pesam eles lá, eles sabem se é*”. Dessa forma, observou-se que embora existam indicadores objetivos para a realização da mensuração de atributos, como o acabamento de gordura, ela não é assim realizada. Ademais, mesmo que a cooperativa busque mensurar outros atributos de qualidade, tais como a raça e a idade do abate, os produtores são remunerados apenas pelo sexo e o peso final da carcaça fria, desencadeando problemas na distribuição do valor.

5.3 DISCUSSÃO

Verificou-se que em ambos os casos analisados a estrutura de governança adotada entre os produtores e a cooperativa, foi uma forma híbrida amparada pelo aspecto relacional. A maior recorrência das transações, oriundas da dependência mútua entre os produtores e a cooperativa, é, segundo Ménard (2004), importante fonte de redução de comportamento oportunista. Observou-se, em consenso com Lambrecht, Kühner e Gellynck (2015), que o aumento da confiança e da reputação entre as partes foram importantes no fomento à inovação, pois os produtores se sentem mais seguros quanto ao retorno pelos esforços e investimentos em inovações. Além disso, a forma híbrida adotada oportunizou a interação entre os cooperados, a troca de experiências, maior transparência das informações (NIELSEN; NIELSEN, 2009) e, portanto, redução da assimetria de informação (MALORGIO; CAMANZI; GRAZIA, 2012). Dessa forma, constatou-se que *ex ante*, a própria forma como os produtores estão organizados favorece a realização de inovações.

Além disso, foram identificadas outras maneiras, além do próprio arranjo cooperativo, pelo qual as cooperativas fomentam *ex ante* a realização de inovações pelos produtores. Ainda que, na Cooperativa A, as principais fontes de informação estiveram associadas a agentes externos à cooperativa, a organização coletiva entre os produtores viabilizou a troca de experiências entre os cooperados, que, segundo Lambrecht, Kühne e Gellynck (2015), se constituem importantes fontes para a realização de inovações. Contudo, embora a Cooperativa A aponte *ex post* os pontos de melhoria na carcaça, a mesma não fornece aos cooperados suporte para que essas melhorias possam ser realizadas.

Com relação à Cooperativa B, sua principal preocupação é com o processo produtivo, pois, em acordo com Vinholis et al. (2014), deste decorre a qualidade do produto. Dessa forma, além de apontar os pontos de melhoria, tanto no produto quanto no processo, ela oferece suporte aos produtores para que essas mudanças possam ser realizadas. Além de viabilizar a troca de

experiências entre os cooperados, a Cooperativa B foi fundamental no fomento à inovação *ex ante* pela realização de visitas técnicas, dias de campo, acompanhamento e assistência técnica, e pelos cursos e capacitações.

Verificou-se, em acordo com os resultados de Malafaia et al. (2009), que a falta de padronização e as incertezas de suprimentos ainda são problemas que afetam as transações nos sistemas diferenciados. Assim como constatado por Vinholis et al. (2014), observou-se que os esforços conjuntos em inovação identificados na Cooperativa B podem estar associados à redução dessa incerteza de suprimento da cooperativa, e à busca da padronização do produto final. Além disso, podem estar relacionados à geração de dependência mútua como um mecanismo para que as partes se comprometam e cumpram com o combinado. Por um lado, o suporte oferecido pela cooperativa, tanto em forma de treinamentos e capacitações, quanto em compras conjuntas de insumos, ao mesmo tempo em que viabiliza a padronização do ativo, possibilita que os produtores saibam *em que e como* inovar. Assim, uma vez que a qualidade final do produto está associada ao processo produtivo, o aperfeiçoamento desse processo permite que haja uma redução da incerteza quanto ao resultado final, e, portanto, do suprimento. Contudo, é importante ressaltar que tais esforços envolvem maior especificidade de ativos, assim como observado em Ferreira e Padula (2002), e, por sua vez, geram atributos de qualidade, como a super precocidade e marmoreio, que não são remunerados.

Por outro lado, tanto a cooperativa depende do fornecimento de animais pelos produtores, quanto os produtores dependem da comercialização na cooperativa para alcançarem uma remuneração diferenciada. Assim, observou-se que essa dependência mútua entre as partes tem papel significativo na eficiência da transação, uma vez que os produtores se comprometem com a cooperativa não só pelos retornos financeiros, mas, pelos ganhos resultantes da assistência não financeira (treinamentos, palestras, assistência técnica).

Outro ponto importante a ser destacado, refere-se aos diferentes níveis tecnológicos dos produtores. Em ambas as cooperativas, observou-se que os produtores apresentavam níveis tecnológicos distintos no momento em que entraram na cooperativa. O alcance de um produto final considerado diferenciado demandou de cada produtor tipos e graus de inovações distintos. Foram necessárias, a alguns produtores, a realização de mudanças radicais, enquanto para outros, o sistema produtivo já era considerado eficiente, demandando, assim, pequenas melhorias. Dessa forma, foi possível observar que esse arranjo cooperativo foi capaz de acomodar tanto produtores com menor nível tecnológico, quanto aqueles com elevado nível tecnológico.

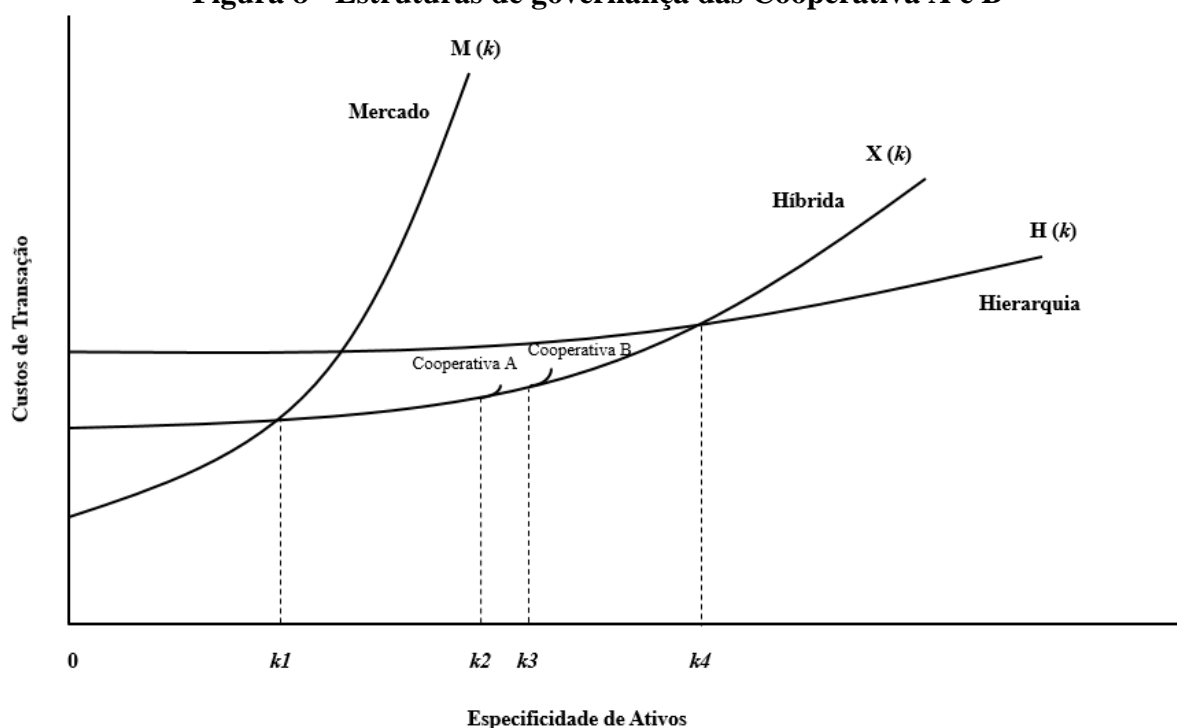
No que se refere ao valor criado pela realização de inovações, foi possível observar,

alicerçado em Tóth (2015), que as mudanças feitas pelos produtores ocasionaram ganhos tanto no que se refere à eficiência no sistema produtivo, quanto em qualidade. Ganhos no processo produtivo estiveram associados ao abate de um animal mais jovem, possibilitando a produção de um maior número de animais em um menor tempo, melhorias em manejo e melhor aproveitamento da terra e maior retorno. Entre os ganhos em qualidade, foram identificados aqueles decorrentes da raça, do manejo e da precocidade, levando à maior maciez, um possível marmoreio, e um melhor acabamento de gordura no produto final. Outros ganhos foram relacionados ao bem-estar-animal e maior segurança alimentar.

A partir dos atributos da transação, e das dimensões mensuráveis envolvidas nas transações entre produtores e as cooperativas, foi possível inferir que a estrutura de governança adotada está alinhada às propostas da ECT (WILLIAMSON, 1985) e da ECM (BARZEL, 2005). Ménard (2004) aponta que a forma híbrida está localizada entre a relação de mercado e a integração vertical. A forma híbrida adotada na Cooperativa A é alicerçada por documentos formais como estatuto, nota fiscal e relatório pós abate, enquanto a da Cooperativa B, pelo estatuto, nota fiscal, relatório pós abate, manual de padrões e termo de responsabilidade. Assim, os padrões exigidos pela Cooperativa B são mais bem elucidados, pela existência do manual como documento informativo aos produtores. Entretanto, as transações entre produtores e as cooperativas envolvem especificidades de ativos e falhas nos parâmetros de mensuração, e com isso, embora sejam alicerçadas por documentos formais, a ausência de contratos escritos poderia comprometer a garantia dos direitos de propriedade, conforme Barzel (2005). Assim, a confiança e a reputação entre as partes são importantes na redução do comportamento oportunista (MÉNARD, 2004) e, por sua vez, na garantia dos direitos econômicos.

Ambas as cooperativas são alicerçadas pelo aspecto relacional. Contudo, enquanto na Cooperativa A eventuais alterações são resolvidas no “boca a boca”, a Cooperativa B faz uso de um número maior de documentos para transação. Ademais, a partir de uma maior intensidade de esforços realizados pela Cooperativa B, quando comparado a Cooperativa A, com intuito de auxiliar os produtores na produção de um produto com qualidade, pode-se afirmar que a Cooperativa B apresenta arranjo institucional mais complexo, enquanto a Cooperativa está mais próxima da relação de mercado, como pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - Estruturas de governança das Cooperativa A e B



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados e Williamson (1991) e Ménard (2004)

Ainda que, pelo aspecto relacional, pela transparência das informações, pela mensuração dos atributos, pelo uso de documentos, e pelos mecanismos financeiros e não financeiros, a estrutura de governança se mostre adequada em ambos os casos, verificou-se que pode haver falhas na distribuição de valor. Foi possível identificar, por um lado, que produtores que possuem um nível tecnológico mais baixo podem não ser remunerados pela qualidade, mas, ganham pelo giro. No entanto, por outro lado, produtores com elevado nível tecnológico não procuram somente ganhos em giro, mas remuneração diferenciada pela qualidade superior do produto final.

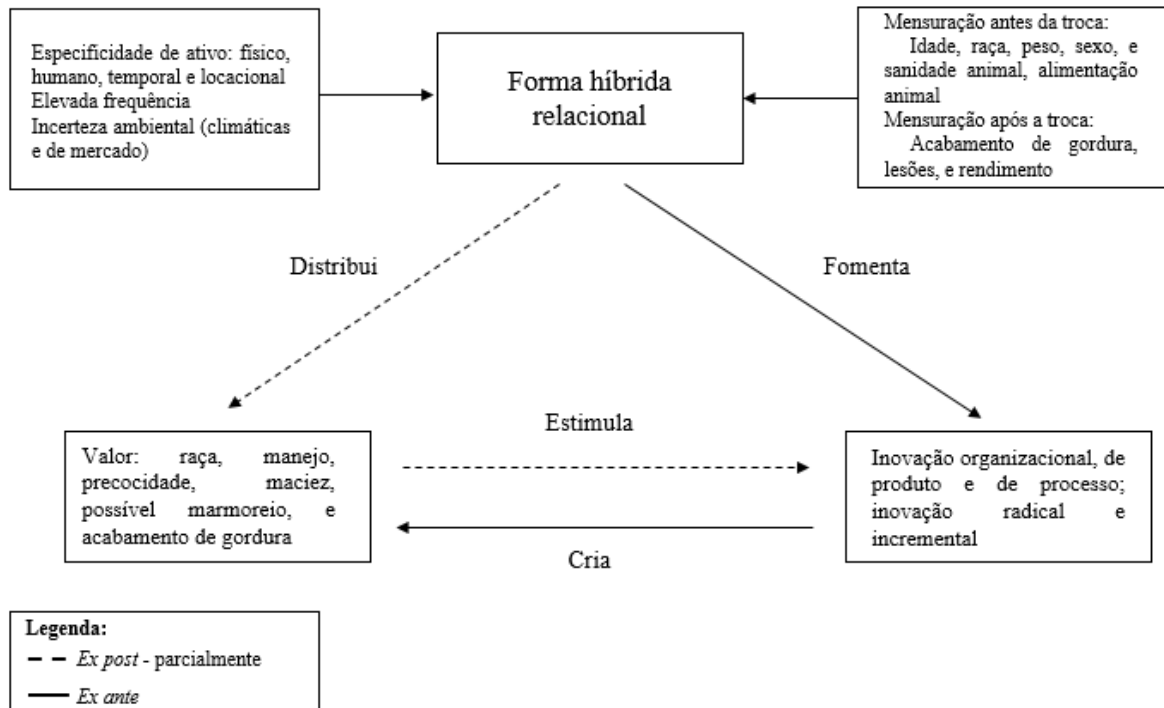
Entretanto, considerando aspectos de qualidade do produto final (idade de abate, acabamento de gordura, raça, e possível marmoreio), os produtores não são remunerados de forma diferenciada por padrões acima do mínimo exigido. Produtores que se esforçam por um padrão superior são remunerados da mesma forma que aqueles que investem menos, atingindo o padrão mínimo requerido pela cooperativa. Tal situação é agravada pela dificuldade em se mensurar antes do abate, no animal vivo, as dimensões valorizadas na transação, tais como acabamento de gordura e peso da carcaça. Assim, embora Polaquini, Souza e Gebara (2006) tenham apontado que a cadeia da carne bovina esteja passando por uma nova etapa, em que há a preocupação com a classificação das carcaças e a remuneração adequada aos produtores, observou-se que falhas na distribuição de valor ainda permanecem no Paraná.

Apesar de que isso possa não ser necessariamente um problema de apropriação de valor entre as partes analisadas, parte do valor criado pelos produtores pode estar sendo perdida. Isso pode estar associado, por um lado, à falta de valorização dos produtos pelos agentes a jusante, e com isso a não remuneração adequada. Por outro, pode estar relacionado ao fato de que a cooperativa não desenvolveu mercado, e por isso não consegue direcionar os produtos para os clientes que remuneram. Então, os produtores podem não estar recebendo todo o retorno pelos esforços em inovação, especialmente ao se considerar que a continuidade das inovações deve envolver melhorias no sistema, aumentando a precocidade, o acabamento de gordura e o marmoreio, dentre outros aspectos, como de fato se observou em alguns casos.

Dessa forma, uma vez que a inovação é o cerne do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997), esse desestímulo à realização de investimentos pode gerar problemas no avanço da cadeia, impactando ainda, no longo prazo, a cadeia como um todo. Cabe ressaltar que a transação entre a cooperativa e os compradores não fez parte do estudo. Contudo, no presente trabalho aponta-se a importância da compreensão do SAD como um todo, em especial a propensão do consumidor final em remunerar adequadamente pelos esforços em inovação.

Em suma, foi possível constatar que a estrutura de governança adotada na transação entre os produtores e a cooperativa é importante no fomento à inovação *ex ante*, mas, embora haja o esforço pela cooperativa em remunerar os produtores de forma diferenciada, falhas na distribuição de valor permanecem. Ademais, a cooperativa é, por um lado, importante na admissão de produtores de diferentes níveis tecnológicos, oportunizando a permanência na atividade. Por outro, uma vez que, segundo Trienekens (2011), a continuidade do sistema depende do retorno aos esforços em inovação, o desestímulo à realização de novas mudanças pode representar um problema de avanço econômico na cadeia como um todo. A Figura 9 ilustra a análise a partir das categorias de análise.

Figura 9 - Criação e distribuição de valor em SADs da carne bovina do Paraná, a partir das categorias de análise



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados

6 CONCLUSÃO

Ambas as cooperativas adotaram uma estrutura de governança híbrida alicerçada pelo aspecto relacional. *Ex ante* observou-se que a estrutura de governança fomentou a inovação pela própria forma como está organizada, pela confiança e reputação, importante fonte de redução de comportamento oportunista (MÉNARD, 2004), pela redução da incerteza sobre o retorno pelos investimentos (LAMBRECHT; KÜHNER; GELLYNCK, 2015), pela troca de experiências entre os cooperados (WEAVER, 2008), e o acesso a treinamentos e capacitações. Contudo, foi possível concluir que a Cooperativa B empenha-se mais ativamente nesse processo de inovação, quando comparado a Cooperativa A.

Por um lado, os esforços conjuntos em inovação realizado pelos produtores e a Cooperativa B foram importantes na redução da incerteza no suprimento, e na padronização do produto final. Além disso, constatou-se que tais esforços motivaram maior nível de dependência mútua entre as partes, gerando confiança e reputação, e auxiliando, portanto, no andamento das transações. Ademais, verificou-se que a produção oriunda desses esforços conjuntos pode acarretar atributos de qualidade para além do mínimo exigido pela cooperativa, tais como marmoreio e super precocidade dos animais. No entanto, observou-se que parte desse valor envolvido nas transações entre produtores e a Cooperativa B pode ser perdido, pois, os mesmos não remunerados por todos os atributos de qualidade compreendidos na transação, além do padrão mínimo requerido.

Entretanto, embora parte desse valor possa ser perdido, o estudo demonstrou que há ganhos para os produtores da Cooperativa B, pois, os esforços são compartilhados. Assim, além de *outputs* quanto à redução da incerteza quanto ao desempenho do animal, e à padronização, é o compartilhamento desses esforços que possibilita aos produtores a realização de inovações. Uma vez que atuando individualmente produtores podem enfrentar barreiras, conclui-se que a sobrevivência desse SAD depende não apenas dos mecanismos financeiros, mas, dos mecanismos de incentivos não financeiros que a cooperativa compartilha com os produtores.

Por outro lado, os esforços individuais em inovação realizados pelos produtores da Cooperativa A possibilitaram o atendimento dos requisitos mínimos fixados pela cooperativa (precocidade e acabamento de gordura). Com isso, embora os esforços estejam mais voltados à eficiência, em detrimento à qualidade, observou-se que há uma menor porção de valor que possa ser perdida pela não remuneração a depender dos atributos de qualidade, quando comparado à Cooperativa B. Além disso, verificou-se que ainda que possa haver menor padronização do produto final, a Cooperativa A é capaz de atender a diferentes perfis de consumidores.

Contudo, observou-se que falhas na distribuição de valor perduram nesses subsistemas. Embora haja o esforço das cooperativas em distribuir esse valor, remunerando os produtores de forma diferenciada, parte da qualidade não é recompensada. Os produtores não são remunerados pelos investimentos em raça, precocidade e acabamento de gordura. Entretanto, o estudo demonstrou que ainda que no curto prazo possa haver uma não remuneração pelos atributos de qualidade, e com isso, falhas na distribuição de valor, no longo prazo essas inovações são necessárias para a perpetuidade do sistema, pois, tais sistemas dependem dos esforços em diferenciação. O estudo mostrou que, além dos mecanismos financeiros, os mecanismos não financeiros, pelos esforços conjuntos em inovação, constituem-se em incentivos para a realização de inovações pelos produtores.

Empiricamente, o estudo demonstrou que os SADs devem ser analisados em sua totalidade, uma vez que, a ineficiência nas transações entre quaisquer elos na cadeia poderia comprometer a continuidade do sistema como um todo. Ademais, observou-se que, frente aos conflitos existentes nos SAGs, as cooperativas se constituem em uma alternativa para que os produtores de carne bovina em um sistema diferenciado possam competir, e, por sua vez, permanecer na atividade. Distinto das exigências impostas pelos sistemas agroalimentares convencionais em termos de escala e custo, verificou-se que tais formas organizacionais proporcionam a continuidade dos produtores na atividade, por um lado pela sua capacidade em admitir produtores de diferentes níveis tecnológicos e, por outro, pelos mecanismos financeiros e não financeiros.

Assim, como forma de impulsionar a cadeia no longo prazo, em termos de políticas públicas, sugere-se, o desenvolvimento de tecnologias e ações de extensão rural. Por outro lado, além do fomento à criação e suporte das cooperativas, propõe-se a definição, por parte do governo, de parâmetros para precificação a depender das características do produto. Por fim, recomenda-se que os esforços desenvolvidos entre os produtores e as cooperativas estejam voltados para a comercialização, em paralelo a melhorias técnicas. Tais ações, em um primeiro momento podem provocar avanços em uma perspectiva regional. Contudo, em um contexto mais amplo, o fomento aos sistemas diferenciados pode promover a competitividade das cadeias a partir de uma perspectiva alternativa aos SAGs.

Teoricamente, observou-se que a análise desses SADs a partir da complementaridade entre as teorias ECT, ECM e Inovação forneceu resultados mais amplos quando comparado a uma análise feita de forma isolada. Enquanto a análise, a partir dos pressupostos da ECT e da ECM, apontou que as estruturas de governança estivessem alinhadas, ao expandir a compreensão da relação entre os agentes a partir de conceitos sobre a inovação, constatou-se

que ainda existem falhas nos SADs analisados. Assim, em consenso com Teece (2010), a complementaridade de teorias na compreensão de sistemas inovativos amplia a fronteira do conhecimento ao mesmo tempo que fornece novos *insights*. Dessa forma, uma vez que SADs envolvem diferenciação, sugere-se a continuidade de estudos que visem a compreensão desses sistemas a partir de teorias sobre Inovação.

As limitações envolvidas no presente trabalho estiveram associadas às questões logísticas, como localização e disponibilidade, para acesso aos produtores. Os entrevistados localizaram-se em diferentes regiões do estado, sendo que, dificilmente tinham disponibilidade para receber os pesquisadores. Ademais, a ampliação no número de casos, bem como, a expansão da abrangência geográfica, pode complementar os resultados aqui encontrados.

Por fim, a partir dos resultados apontados, foram identificados dois pontos que merecem esforços para estudos futuros: o aspecto social e a importância dos agentes a jusante na cadeia. Por um lado, no que se refere à transação entre os produtores e a cooperativa, verificou-se que o perfil do produtor é essencial para o funcionamento da mesma. Assim, sugere-se estudos que procurem identificar de forma mais aprofundada qual a relação entre o aspecto social e a sobrevivência das cooperativas. Por outro, é crucial o estudo sobre a propensão dos agentes a jusante a remunerar pela carne com apelo de diferenciação. Foi possível observar que os produtores são motivados à realização de inovações em busca de qualidade no produto final, contudo, se os compradores não remuneram por ela, parte do valor se perde, gerando problemas de desenvolvimento na cadeia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. P. et al. **Desafios para a formação de uma aliança mercadológica na pecuária de corte**: um estudo de caso em uma cooperativa no Estado do Paraná. LI Congresso da Sober, Belém, 2013.

ANUALPEC. **Anuário da pecuária brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2013.

ATLAS.TI. Atlas.ti qualitative data analysis. Disponível em: <<http://atlasti.com/product/v7-windows/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

AVOLIO, G. et al. The drivers of innovation diffusion in agriculture: evidence from italian census data. **Journal on Chain and Network Science**, v. 14, n. 3, p. 231-245, 2014.

AYELE, S. Enhancing innovation in livestock value chains through networks : lessons from fodder innovation case studies in developing countries. **Science and Public Policy**, v. 39, p. 333-346, 2012.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo, v. 47, tomo 01, 2000. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-00.htm>>. Acesso em 14 jun. 2016.

BÁNKUTI, F. I.; MACHADO FILHO, C. P. **Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi. Differentiated agrifood systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: 2º Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento, 2016, Tupã. **Anais...** Tupã: SIAD, 2016.

BARCELLOS, J. O. J. et al. Bovinocultura de corte frente a agriculturização no Sul do Brasil. In: CICLO DE ATUALIZAÇÃO EM MEDICINA VETERINÁRIA, 11., 2004, Lages, SC. **Anais...** Lages: Centro Agroveterinário de Lages, 2004. p.13-30.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARZEL, Yoram. Transaction costs: are they just costs? **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Bd. 141, H. 1, 2nd Symposium on the New Institutional Economics, p. 4-16, märz, 1985.

_____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357-373, 2005.

BAUMOL, William Jack. Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 1-15, mar., 1982.

BRANDÃO, F. S. et al. **Aliança horizontal na cadeia de carne bovina: relações entre criadores e terminadores de bezerros nas feiras de comercialização no estado do RS.** In: XLVII Congresso da Sober, Porto Alegre, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio/gestao-estrategica/valor-bruto-da-producao>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

BRIDI, A. M.; CONSTANTINO, C. Qualidade e avaliação de carcaças e carnes bovinas. In: Congresso Paranaense de Estudantes de Zootecnia. **Anais...** Maringá: UEM, 2009. CD-ROOM.

BUAINAIN, A. M. BATALHA, M. O. (Orgs.). Cadeia produtiva da carne bovina. Série Agronegócios. vol. 8. – Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

CALEMAN, S.M.Q.; MONTEIRO, G. F. A. Should I go to court? An assessment of the role of the Judiciary in disputes between cattle raisers and meatpackers in Brazil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n.2, p. 208-221, abr./jun., 2013.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 10, n. 3, 2008.

CALEMAN, S. M. D. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 11, p. 251-262, 2011.

_____. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.

CARDENAS, L. Q.; PACHECO, D.; LOPES, F. D. Inovação como fator de competitividade para o agronegócio: o caso da cadeia bovina brasileira. In: XVI Congresso Latino-Ibero Americano de Gestão da Tecnologia. **Anais...** Porto Alegre: ALTEC, 2015.

CARRER, M. J. ; SOUZA FILHO, H. M. ; VINHOLIS, M. M. B. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. **British Food Journal**, Vol. 116, Iss 4, pp. 643-661, 2014.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – ESALQ/USP. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – ESALQ/USP. **Média ponderada do boi gordo no Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/br/indicador/boi-gordo.aspx>>. Acesso em: 29 jan. 2017.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov., 1937.

COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória, EDUFES, 2014.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORTE, V. F. D.; WAQUIL, P. D.; STIEGERT, K. Wheat industry: which factors influence innovation? **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 10, n. 3, 2015.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EMATER. Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Projeto bovinocultura de corte – resumo executivo.** Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=63http://www.sistemafiep.org.br/wp-content/uploads/2015/08/BI13141.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2016a.

_____. **Modelos de organizações para comercialização de carnes no Paraná.** Curitiba, 2016b. Power Point for Windows 97-2003.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v.6, n.3, p.147-161, 1999.

_____. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, 2002.

FENG, L.; KARANTININIS, K; NILSSON, J. Co-specific investment and integration in the agrifood chain. In: **2014 International Congress**, August 26-29, 2014, Ljubljana, Slovenia 182774, European Association of Agricultural Economists.

FERREIRA, G.C. BARCELLOS, M. D. Alianças estratégicas em cadeias agroindustriais: estudo de caso na cadeia da carne bovina. XXVIII Encontro da ANPAD. **Anais...** Curitiba/Paraná, 2004.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeia de suprimentos: Novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista Administração Contemporânea**, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The sage handbook of qualitative research**: Third Edition. London: Sage, 2005.

FREEMAN, C.; SOETE, A. **A economia da inovação industrial.** Campinas: Editora Unicamp, 2008.

GARBADE, P. J. P. ; OMTA, S. W. F. ; FORTUIN, F. T. J. M. The interplay of structural and relational governance in innovation alliances. **Journal on Chain and Network Science**, v. 15, n. 3, p. 1-18, 2015.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, n. 19, p. 110-132, 2002.

GRANDORI, Anna. Improving organization forms in the agri-food industry. **British Food Journal**, v. 117, n. 10, p. 2418-2434, 2015.

HOLLOWKA, H. et al. A padronização, rastreabilidade e certificação: parâmetros para a obtenção de uma melhor qualidade para a carne bovina. In: IV Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, Campo Mourão, nov., 2010.

IPARDES; IBPQ; GEPAI. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne bovina no estado do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2002, 255p.

JOSKOW, Paul Lewis. **New institutional economics**: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, September, 2004. Disponível em: <<http://economics.mit.edu/files/1171>>. Acesso em 17 fev. 2016.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process; **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, oct., 1978.

KÜHNE, B.; GELLYNCK, X.; WEAVER, R. D. Enhancing innovation capacity through vertical, horizontal, and third-party networks for traditional foods. **Agribusiness**, v. 31, n. 3, p. 294-313, 2015.

LAMBRECHT, E.; KÜHNE, B.; GELLYNCK, X. Asymmetric relationships in networked agricultural innovation processes. **British Food Journal**, v. 117, n. 7, p. 1810-1825, 2015.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chains and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**. Wagening Academic Publishers, vol. 1, p. 01-22, 2001.

MACEDO, L. O. B.; MORAES, M. A. F. D. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira. **Informações Econômicas**, v.39, n.3, 2009.

MALERBA, Franco. Sectorial systems: how and why innovation differs across sector. In: FAGERBERG, J. et al. (Ed.). **The oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press, 2005.

MALORGIO, G.; CAMANZI, L.; GRAZIA, C. Supply chain relationships and quality certification schemes: a case study in fisheries. **PAGRI**, 2012.

MARTINO, G.; FRASCARELLI, A. Adaptation in food networks: theoretical framework and empirical evidences. **International Journal Food System Dynamics**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2013.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. United States of America: PB Printing, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13 ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

MONTEIRO, G. F. A. et al. The role of empirical research in the study of complex forms of governance in agroindustrial systems. **RESR**, v. 50, n. 4, p. 667-682, out./dez., 2012.

NIELSEN, B. B.; NIELSEN, S. Learning and innovation in international strategic alliances: an empirical test of the role of trust and tacitness. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 6, sep., 2009.

NIJHOFF-SAVVAKI, R.; TRIENEKENS, J. H. J.; OMTA, S. W. F. O. Drivers for innovation in niche pork netchains: a study of United Kingdom, Greece, and Spain. **British Food Journal**, v. 114, n. 8, p. 1106—1127, 2012.

OCDE. **Manual de oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3. ed., 1997.

OLIVEIRA, T. E. de et al. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne bovina no brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 2, abr./jun. 2015.

OXLEY, Joanne E. Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 38, p. 283-309, 1999.

PANGONI, Luís Henrique Moreli. **Aliança mercadológica no SAG bovino: o caso da Coopcarne – Cooperativa de produtores de carnes nobres no Norte do Paraná**. 2013. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA Varejo e Vendas). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2013.

PASCOAL, L. L. et al. Relações comerciais entre produtor, indústria e varejo e as implicações na diferenciação e precificação de carne e produtos bovinos não-carcaça. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.40, p.82-92, 2011.

PEREIRA, J. C.; CSILLAG, J. M. Construindo pontes conceituais entre atributos da qualidade em alimentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 34, p. 100-112, jan./mar., 2010.

PEROSA, J. M. Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In: WORKSHOP DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2, 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999.

PIGATTO, G.; SILVA, A. L.; SOUZA FILHO, H. M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. II Workshop de Gestão de Sistemas Agroalimentares. **Anais...** PENSEA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

POLAQUINI, L. E. M.; SOUZA, J. G.; GEBARA, J. J. Transformações técnico-produtivas e comerciais na pecuária de corte brasileira a partir da década de 90. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 35, n.1, p. 321-327, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SAAB, M. S. B. L. M. ; NEVES, M. F. ; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 38, (supl. Especial), p. 412-422, 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SORNBERGER, G. P.; REDIVO, A.; REDIVO, A. R. Sistemas de certificação de alimentos: o caso da carne no Brasil. **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 5, p. 16-27, maio, 2010.

TEECE, David J. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, p. 193-224, 1996.

_____. Forward integration and innovation: transaction costs and beyond. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 277-283, 2010.

TIROLE, Jean. **The theory of industrial organization**. United States of America: MIT Press, 2003.

TOCCO, B.; HUBBARD, C.; GORTON, M. Competitiveness of the EU agri-food sector: a synthesis of findings from the COMPETE project. **COMPETE – International comparison of product supply chains in the agro-food sector**, aug. 2015.

TÓTH, József. Value creation and capturing: the case of the Hungarian agri-food SMEs. **89th Agricultural Economics Society Conference**, April 13-15, 2015, Warwick University, Coventry, UK. Disponível em: <<http://purl.umn.edu/204229>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

TRIENEKENS, Jacques H. J. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e, educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Services**. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

VEUGELERS, R.; CASSIMAN, B. Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. **Research Policy**, v. 28, p. 63-80, 1999.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VINHOLIS, M. N. B. et al. Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market. **Journal on Chain and Network Science**, v. 14, n. 3, p. 189-199, 2014.

VLACHOS, Ilias P. The impact of private labels foods on supply chain governance. **British Food Journal**, v. 116, n. 7, p. 1106-1127, 2014.

WEAVER, Robert D. Collaborative pull innovation: origins and adoption in the new economy. **Agribusiness**, v. 24, n. 3, p. 388-402, 2008.

WIKHAMN, B. R.; KNIGHTS, D. Transaction cost economics and open innovation: reinventing the wheel of boundary. Proceedings to Druid conference, 2011.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269 – 296, 1991.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set., 2005a.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness of meat agri-food chain in Brazil. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 8, n. 2, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas com cooperativa

1. Entrevistado: _____ Contato: _____

2. Função: _____ Data: ____ / ____ / ____

Nesta pesquisa, busca-se entender a cadeia de carnes bovinas especiais de cooperativas ou alianças estratégicas do Paraná. Pesquisa similar está sendo desenvolvida na França, por equipe da Escola de Engenheiros de Purpan, em um trabalho de cooperação científica.

PECUARISTA

QUESTÕES GERAIS

3. Localização: _____

4. Área total (ha) : _____ 5. Área para gado de corte (ha): _____

6. Há quanto tempo é produtor rural (ano)? _____

7. Há quanto tempo é produtor de gado de corte (anos)? _____

8. Há quanto tempo é produtor de gado de corte em sistema diferenciado (anos)? _____

9. Há quanto tempo faz parte da cooperativa / aliança? _____

10. Quantas e quais pessoas NÃO FAMILIARES dependem da **atividade rural** na sua propriedade?

Quantas trabalham na propriedade rural? (**quantos funcionários?**)

11. Tem outras fontes de renda? Importância relativa da renda agropecuária (% da renda total):

12. Produção agropecuária:

Principais produtos	Importância (% da RENDA AGROPECUÁRIA)
a.	
b.	
c.	
d.	

13. Rebanho atual (bovino de corte) (cabeça): _____

14. Raça do gado de corte: _____

15. Sistema: confinamento semi-confinamento extensivo
16. Fases (resposta múltipla): cria recria engorda terminação
17. Produção média de gado de corte (cabeças/ mês) 2014: _____ 2015: _____

DIFERENCIAÇÃO

18. Em que aspectos seu gado é diferente do convencional / *commodity*? (processos diferenciados, orgânico, raça, idade de abate, alimentação, manejo, etc.) Antes também era assim?

19. Por que decidiu criar gado em sistema diferenciado (cooperativa e agora)?

20. Para entrar nesse negócio de gado diferenciação, precisou fazer algo diferente do que fazia antes? Houve necessidade de mudanças na produção rural [inovação]? Quais? (Oslo Manual) (raça, tipo de gado, alimentação, tempo de abate, manejo, sistema produtivo, práticas sustentáveis, gestão da propriedade, planejamento da produção, gestão do sistema produtivo, formas de organização da produção, forma de organização para comercialização, sistema de gestão da produção, novas formas de apelo de consumo, selos/certificações, novos cortes, novas formas de apresentação do produto, embalagens, novas formas de comercialização, etc.).

Considerando as **principais mudanças [inovações]** realizadas para a inserção no sistema diferenciado:

21. Quais são elas?			
22. Foi uma mudança completa ou apenas uma melhoria (incremental ou radical)?			
23. Já existia em outros sistemas? Já era feita por outros produtores? O(a) Sr.(a) foi pioneiro?			
24. Quando iniciou (ano)?			
25. Completamente realizada ou em implantação? Isso já está completamente feito, ou ainda está fazendo ajustes?			
26. Quais os esforços necessários?			
27. Houve investimentos específicos (troca de plantel, reforma de pasto, infraestrutura, maquinário, certificações, cursos, etc.)?			
28. Foi necessária para comercialização nesse sistema? Sem essa mudança, você conseguiria vender nesse sistema?			
29. Essa exigência partiu de onde? (mercado, comprador, cooperativa, etc.).			
30. Teve apoio? De que tipo?			
31. Envolveu parcerias? Quais? Como foi? Qual a função de cada um na parceria? Como a relação com o comprador favoreceu essa			
32. Quais os benefícios dessas mudanças? Ela gera benefícios também para outras vendas? Para outras atividades			
33. Quais os riscos e possíveis perdas?			
34. Você acha que valeu a pena? Porque? Tem vontade de continuar investindo nela? Por que?			

35. Pensa em realizar outras mudanças / melhorias? Quais? Por que deseja fazer?

36. Se tivesse que realizar novamente os investimentos já feitos, faria? Porque?

37. O (a) Sr.(a) acredita que fazer parte da cooperativa/ aliança foi importante para realizar essas mudanças [inovações]? Como?

38. Há certificações, marcas ou selos associados a essa diferenciação? Qual (is)?

39. Como é o funcionamento dessas certificações / marcas / selos?

COMERCIALIZAÇÃO

40. Para quem o(a) Sr.(a) vende o gado/carne do sistema diferenciado? Há intermediários? Como funciona?

Compreender como as transações e os processos estão organizados, incluindo produtores individuais, cooperativa/aliança, abatedouro, certificadoras, compradores e outros.

- Vende o gado para: cooperativa/aliança abatedouro outro _____

como: peso vivo peso morto outro _____

- Contrata serviço de abate/ processamento: lote individual em conjunto com outros produtores

Vende carcaça / meia carcaça cortes / desossados processados

- Integrou o abate/processamento lote individual em conjunto com outros produtores

Vende carcaça / meia carcaça cortes / desossados processados

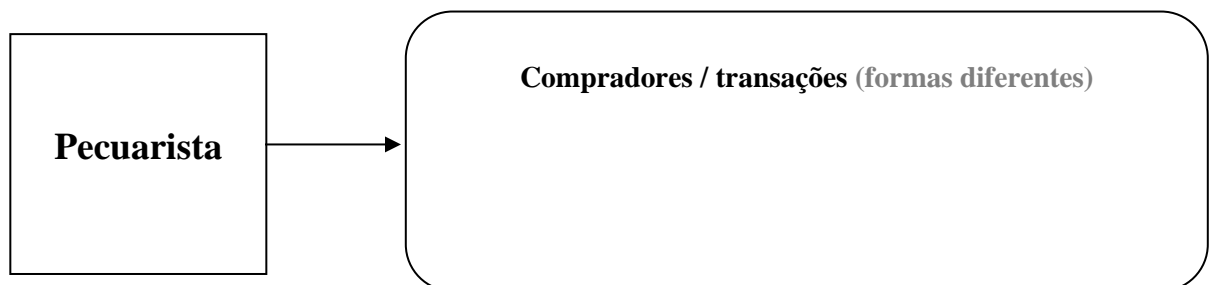
41. Sempre foi assim? _____

42. Quais as principais dificuldades de comercialização nesse setor?

43. Ao longo dos últimos dois anos, com que frequência o(a) Sr.(a) trocou de comprador?

44. Quem são seus compradores? A venda acontece sempre da mesma maneira? Como se dá a relação? (contrato escrito, acordo verbal, etc.) (formas diferentes indicam transações diferentes)

(Fazer o croqui da transação)



ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Fazer cada pergunta para cada comprador / transação (*considerar comprador aquele com quem negocia a venda – formas diferentes de transação devem ser tratadas em colunas diferentes*).

Questão	Forma 1	Forma 2
45. Como ficou sabendo desse comprador?		
46. Como é feita a venda? (contrato escrito, acordo verbal) / peso vivo ou peso morto?		
47. O que é estabelecido em contrato escrito?		
48. O que fica combinado verbalmente?		
49. Sempre foi assim?		
50. Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais?		
51. De quanto em quanto tempo renegocia a venda (preço, quantidade, etc.)?		
52. Em que situação aceitaria renegociar o que ficou combinado antes?		
53. Vocês sempre concordam na negociação [<i>ex ante</i>]? E no pagamento/recebimento [<i>ex post</i>]? Se há discordâncias, como resolvem?		
54. Qual a frequência de entrega do produto? Cada entrega é uma negociação diferente?		
55. Qual o preço de venda?		
56. Como é definido?		
57. Comparado com o preço do produto convencional, o preço recebido é maior? Quanto (%)? Em relação ao valor recebido pelo produto a cada pagamento, ele está dentro do que esperava? É melhor? É pior?		
58. Com que frequência é feito o pagamento? Como é feito?		
59. Há quanto tempo vende para esse comprador? Quantas vezes já vendeu para ele?		
60. As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros?		
61. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações você disponibiliza sobre o seu produto e quais o comprador exige/solicita?		

62. Que informações importantes sobre a venda do produto o(a) Sr.(a) descobriu com o tempo? Como isso interfere na negociação?		
63. Como a localização importa nessa venda? (proximidade com a cooperativa, retirada do gado, proximidade entre os produtores, área geográfica específica de produção, relevo e sistemas de produção típicos da região, etc.) Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
64. Como a questão do “tempo / prazos” importa nessa venda (prazo de entrega, regularidade de entrega, período de retirada do gado/ carregamento do lote)? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
65. Há incertezas (clima, variações da produção, preço de mercado, problemas sanitários, etc.)? Essas incertezas são típicas da pecuária de corte? São típicas desse sistema de diferenciação?		
66. Como essas incertezas podem atrapalhar a venda e o cumprimento do combinado?		
67. Como as características de diferenciação de seu gado são valorizadas por esse comprador?		
68. Houve custos para obter essas características? Quais?		
69. Que investimentos específicos o (a) Sr.(a) teve que fazer para esse comprador?		
70. Fez investimentos que o (a) Sr.(a) considera “perdidos”, pois não foram valorizados pelo comprador? Considera que consegue recuperar os esforços e investimentos nessas mudanças [inovações] ao vender para esse comprador? Por que?		
71. Para vender para esse comprador, teve que desenvolver um conhecimento específico?		
72. Quais os benefícios obtidos?		
73. Deixar de vender para esse comprador, o (a) Sr.(a) pode ter perdas? Quais? Esses investimentos poderiam ser usados em outras atividades?		
74. Se o (a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, há outros compradores disponíveis?		
75. Se o(a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, quais as perdas para ele?		
76. O que seu gado tem de diferente/melhor que considera NÃO ser valorizado pelo comprador? Como avalia a qualidade ou quanto vale seu gado?		
77. Que situações poderia levar o (a) Sr.(a) a deixar de vender para este comprador?		

78. Em que situação o produto pode ser descontado / não carregado / não pago pelo comprador?		
79. Caso o produto já tenha sido descontado / não carregado, o (a) Sr.(a) concordou?		
80. O (a) Sr.(a) já teve perdas significativas em alguma venda? Quais as razões?		
81. Quais os benefícios para o (a) Sr. (a) e para o comprador nessa venda? Alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?		
82. Se o (a) Sr.(a) pudesse mudar algo na venda com esse comprador, o que mudaria? Por quê?		
83. Quanto o (a) Sr.(a) acha que pode confiar nesse comprador (de zero a dez)?		
84. Com relação ao combinado, esse comprador sempre cumpre?		
85. O (a) Sr.(a) já deixou de cumprir o combinado? Em que situação?		

Com relação às características importantes para essa transação [tamanho/peso, número de animais, raça, idade/precocidade, sexo, sistema de produção, padrão do rebanho, acabamento de gordura, marmoreio, cor, maciez, suculência, etc.]

86. Quais são elas? [listar todas. mensuráveis e não mensuráveis]	87. É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal?	88. É fácil de ser medida, verificada, controlada?	89. Como é medida, verificada, controlada?	90. Com que frequência?	91. Se não estiver conforme o combinado, o que acontece (desconto, devolução, outras penalidades)?	92. Vocês sempre concordam?	93. Se há discordâncias, como são resolvidas?	94. O(a) Sr.(a) teve custos ou fez esforços para obter essa característica? Quais?	95. Acha que recupera os investimentos / esforços?

96. Como ficam: o couro, as vísceras, a cabeça, o rabo, etc.?

97. Como essas medições influenciam no andamento da venda?

98. Quais características deixam de ser consideradas, medidas ou remuneradas? Há discordâncias entre o (a) Sr.(a) e o comprador?

99. Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a relação entre o frigorífico e os produtores?

100. O(a) Sr.(a) já pensou em integrar para frente e realizar as atividades desenvolvidas pelo comprador? O que o(a) levou a pensar nisso? Por que não fez?

CONCLUSÃO

101. O(a) Sr.(a) acredita que valeu a pena entrar nesse sistema de produção diferenciado? O que há de bom (vantagens)? O que há de ruim (desvantagens)? O que acha que poderia ser melhorado?

102. Que motivos levam o(a) Sr.(a) a permanecer na atividade?

103. O (a) Sr.(a) acredita que a criação/engorda de gado de corte diferenciado é uma atividade rentável? Explique_____

104. Há outra informação relevante que o(a) Sr.(a) gostaria de acrescentar?

MUITO OBRIGADO(A) PELA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas com produtores

1. Entrevistado: _____ Contato: _____

2. Função: _____ Data: ____ / ____ / _____

Nesta pesquisa, busca-se entender a cadeia de carnes bovinas especiais de cooperativas ou alianças estratégicas do Paraná. Pesquisa similar está sendo desenvolvida na França, por equipe da Escola de Engenheiros de Purpan, em um trabalho de cooperação científica.

COOPERATIVA/ ALIANÇA

QUESTOES GERAIS

3. Cooperativa / Aliança: _____

4. Fale um pouco sobre a cooperativa / aliança. (Como surgiu? Porque fundaram? Qual o papel da cooperativa / aliança?) _____

5. Qual o papel da cooperativa / aliança na comercialização nessa cadeia?

6. Quantos produtores fazem parte da cooperativa? E no início, quantos eram? Mudou ao longo dos anos? Como chegaram até a cooperativa?

Principais produtores	Importância (%)
a.	
b.	
c.	
d.	

7. Há quanto tempo os produtores estão na cooperativa? Média ____ Mín. ____ Máx. ____

8. Qual o volume mensal da cooperativa (cabeças de gado, toneladas de carne)? _____

9. Qual o número de cabeças (ano/mês) por produtor? Média ____ Mín. ____ Máx. ____

10. O que o produtor precisa fazer para entrar para a cooperativa / aliança?

11. Qual a diferenciação do produto da cooperativa / aliança em relação às outras (por que o produto é diferente / carne especial)? O comprador consegue identificar essa diferença? E o consumidor final?

12. Quem são os principais compradores?

Comprador / Tipo de canal	Importância (%)
a.	
b.	
c.	
d.	

13. As exigências dos compradores são sempre as mesmas? Há compradores mais exigentes que outros? Em que aspectos? _____

14. É possível trabalhar essa carne com segmentos de mercado diferentes, ou seja, a cooperativa consegue direcionar a carne para compradores com demandas diferentes? Há características no produto que alguns compradores valorizam mais? Quais? _____

15. A cooperativa consegue valores diferentes pelo produto, a depender do comprador? Essa diferença de valor está atrelada a diferenças na qualidade do gado? Como? _____

16. A cooperativa/aliança precisou inovar / fazer mudanças para atender a determinados compradores? Como foi isso? Como isso influenciou nos produtores? _____

17. Quais os mecanismos utilizados pela cooperativa/aliança junto aos produtores para garantir o suprimento na qualidade desejada para atender o mercado? _____

18. Como funciona o processo de inserção de um novo produtor na cooperativa? Existe alguma dificuldade que os produtores geralmente enfrentam? É um processo rápido? _____

19. Existe algum tipo de condição para que o produtor possa fazer parte da cooperativa? Ou para que ele inicie as entregas? _____

20. Essas condições da cooperativa são as mesmas de outras cooperativas ou existem diferenças? _____

21. O produtor precisa realizar mudanças na pecuária para atender às exigências? Quais? _____

22. O produtor tem que fazer investimentos para entrar na cooperativa / aliança? Quais? _____

23. O (a) Sr. (a) acredita que os **compradores** foram importantes para os produtores realizarem mudanças (informações, suporte, conhecimento, investimentos)? Como? _____

24. O (a) Sr. (a) acredita que o fato de o produtor fazer parte da cooperativa/aliança é importante para ele realizar essas mudanças? Como? _____

25. O(a) Sr.(a) acredita que o sistema é vantajoso para os produtores? Acredita que eles conseguem garantir retornos sobre os investimentos e esforços de mudança realizados?

26. Se a cooperativa deixar de comprar de algum dos produtores, é fácil encontrar outros? A saída de algum desses produtores gera alguma perda para a cooperativa?

27. E para o produtor, se ele deixar a cooperativa quais são as perdas para ele? Ele consegue facilmente encontrar outros compradores para o gado sem perder valor?

28. O que pode levar um produtor a ser excluído da cooperativa? O que pode levar um produtor a querer sair da cooperativa?

29. Se o produtor sair da cooperativa, o(a) Sr.(a) acredita que os investimentos feitos por ele perdem valor?

30. Que tipos de eventuais problemas na comercialização são repassados aos produtores?

TRANSAÇÃO ENTRE PRODUTOR E COOPERATIVA

31. A compra de gado acontece sempre da mesma maneira? Como se dá? [Verificar, por exemplo, se há diferentes arranjos contratuais para produtores mais antigos, de maior volume, mais assíduos, etc.]

Peso vivo () Peso morto () Outro () _____

Para cada tipo de transação...	Forma 1	Forma 2
Há contrato/ documento escrito?		
O que é estabelecido por escrito?		
O que fica combinado verbalmente?		
Sempre foi assim?		
Como é definido o preço? Quais os critérios? Quem define? O que interfere no preço?		
O que é pago ao produtor?		

Se o produtor não está contente com o preço sugerido pela cooperativa, há negociação?		
Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o produtor? Quais ocorrem?		
De quanto em quanto tempo renegociam?		
Em que situações se aceitaria renegociar o que ficou combinado antes?		
Qual a frequência da entrega / retirada do gado?		
Com que frequência é feito o pagamento?		
Como a localização importa na relação com o produtor? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
Como a questão do “tempo / prazos” importa na relação com o produtor? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
Há incertezas? Quais?		
O que pode atrapalhar o cumprimento do “contrato”?		
Há divergências? Quais são? Como resolvem?		
Pode acontecer de o produtor deixar de cumprir o combinado? Já aconteceu? Como resolvem?		
Já deixou de comprar de algum produtor por problemas de negociação? Ou de não cumprimento do combinado? Como foi? Caso afirmativo, como se protege?		
Quais informações são importantes para a negociação? Quais informações a cooperativa exige e quais o produtor disponibiliza?		

Com relação às características importantes na transação entre produtor e cooperativa/ aliança:

32. Quais são elas?	33. É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal?	34. É fácil de ser medida, verificada, controlada?	35. Como é medida, verificada, controlada?	36. Com que frequência?	37. Se não estiver conforme o combinado, o que acontece?	38. Vocês sempre concordam?	39. Se houver discordância, como resolvem?	40. Essa característica é importante para o seu cliente?	41. A falta dessa característica pode levar a cooperativa a perder valor na venda?

42. Como essas medições auxiliam no bom andamento da relação? _____

43. Durante o processo de abate, como é feita a classificação da carcaça/ cortes para venda? Essa classificação pode ser mais detalhada do que a utilizada na relação com o pecuarista? _____

44. Como consegue atender às demandas dos diferentes compradores a partir da matéria-prima que compra? Como a compra do gado influencia? Pode dar exemplos? _____

45. Se um lote tem melhor acabamento, ou se determinado lote apresenta melhores características, consegue vender melhor, mesmo que isso não seja considerado no momento da compra do gado junto ao produtor? _____

46. Quais características o(a) Sr.(a) julga serem importantes, mas não são consideradas na hora da compra do gado? Alguma característica não considerada pelo produtor é importante e verificada pelo seu comprador? A falta de alguma dessas características implica perda de valor para o(a) Sr.(a) na venda?

Como? _____

47. Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a relação entre a cooperativa/aliança e os produtores? _____

MUITO OBRIGADO(A) PELA COLABORAÇÃO!