

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Área de Concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado

REJANE HELOISE DOS SANTOS

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E PODER DE COMPRADOR EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES E SISTEMAS DIFERENCIADOS DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DO PARANÁ**

Maringá

2017

REJANE HELOISE DOS SANTOS

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E PODER DE COMPRADOR EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES E SISTEMAS DIFERENCIADOS DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DO 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.

Orientador:
Prof. Dr. José Paulo de Souza

Agência Financiadora: CAPES

Maringá

2017

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

S237e Santos, Rejane Heloise dos
Estruturas de governança e poder de comprador em
Sistemas Agroalimentares e Sistemas Diferenciados da
carne bovina do estado do Paraná / Rejane Heloise
dos Santos. -- Maringá, 2017.
217 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

1. Organização industrial - Poder de comprador.
2. Economia dos Custos de Transação (ECT) -
Estrutura de Governança. 3. Economia dos Custos de
Mensuração (ECM) - Estrutura de Governança. 4.
Sistema Agroindustrial (SAG). 5. Sistema
Agroalimentar Diferenciado (SAD). I. Souza, José
Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de
Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

CDD 23.ed. 658.5

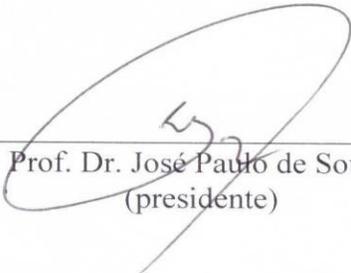
GVS-003742

REJANE HELOISE DOS SANTOS

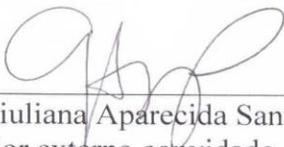
**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E PODER DE COMPRADOR EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES E SISTEMAS DIFERENCIADOS DA CARNE BOVINA DO
ESTADO DO PARANÁ**

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:

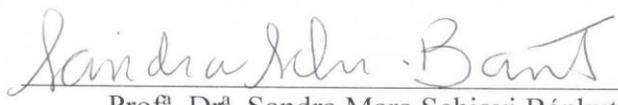
Aprovada em 28 de março de 2017



Prof. Dr. José Paulo de Souza
(presidente)



Prof.ª Dr.ª Giuliana Aparecida Santini Pigatto
(membro examinador externo convidado - PGAD/UNESP)



Prof.ª Dr.ª Sandra Mara Schiavi Bánkuti
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela oportunidade de cursar um mestrado, por conceder-me saúde e força, e pela maneira em que age em minha vida todos os dias.

À minha família, principalmente meu esposo William, por toda força que sempre me direcionou, por ser o meu porto seguro, ainda que em meio a tempestades turbulentas. A meu filho Victor, pela compreensão ao nosso distanciamento em tantos momentos ao longo dessa jornada, e pelos sorrisos ao final do dia, que me perdoavam a ausência. Em especial também a minha mãe Sueli e minha irmã Verônica, que estiveram ao meu lado sempre que precisei, e todos os demais familiares, que por meio do seu suporte, permitiram-me passar por uma gestação e cuidar de um bebê, durante o processo do mestrado. Sei que sentiram minha falta e prometo que irei recompensá-los. À Camila, Eva, Jéssica, Tainara, Júnior, César e Edilene, meus agradecimentos por toda a força e apoio.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Paulo de Souza, por ter acreditado em mim e me ensinado tanto ao longo do curso, encorajando-me e tendo me permitindo crescer. Agradeço também por toda a ajuda, pelos conselhos, pelas palavras otimistas, pela paciência, compreensão e tranquilidade que me transmitia sempre. À professora Dr^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti, por todo o cuidado e contribuições para com esse trabalho, pelo auxílio na pesquisa de campo, pela disponibilidade, generosidade, compreensão, e pelos conselhos que levarei sempre comigo. Vocês são mais que professores.

Aos colegas de mestrado, em especial Cristiane, Laís, Amanda, Maurício, Júlia, Hugo pela partilha de conhecimentos, ajuda mútua, pelos momentos que vivenciamos. Em especial à Laís e Cristiane por toda parceria, e pela amizade que nasceu no mestrado e seguirá conosco pela vida. Para você Amanda, um reconhecimento especial por tudo que me ensinou, no trabalho e na vida, pelo auxílio na coleta de dados, pela ajuda com todos aqueles cronogramas, por ter me presenteado com sua amizade. Estar ao seu lado foi essencial nessa caminhada e tudo tornou-se mais fácil.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, pelas contribuições em minha caminhada acadêmica, e ao Bruhmer pela presteza e descontração de sempre.

Minha gratidão também aos produtores entrevistados, que abriram suas portas, reservando-nos um pouco do seu tempo, para nos ensinar tanto. E a CAPES pelo apoio financeiro.

Também de modo geral, a todas as pessoas, que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse vivenciar a conclusão dessa etapa.

RESUMO

O Sistema Agroalimentar (SAG) brasileiro da carne bovina apresenta posição mundial de destaque e números expressivos. No entanto, também apresenta problemas históricos de falhas de coordenação, desconfiança e comportamento oportunista. Agravando essas diversidades, encontra-se o pressuposto de que o elo comprador pode apresentar poder de comprador em detrimento ao elo produtor. Em se tratando do elo consumidor, este vem apresentando demandas de qualidade cada vez mais exigentes, fazendo com que o setor passe a investir em atributos de qualidade, visando agregação de valor ao produto. Logo, carne bovina *commodity* torna-se inviável a muitos produtores, originando arranjos alternativos diversos, voltados à diferenciação do produto: os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SAD's), que passam a coexistir ao lado dos SAG's convencionais. No entanto, apesar desses arranjos cooperativos, falhas decorrentes da assimetria de poder podem prevalecer. De tal modo, o presente estudo objetivou compreender a influência do poder de comprador em transações que envolvem produtores e compradores no SAG da carne bovina do estado do Paraná e em um SAD de carne bovina nesse estado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, de corte seccional, envolvendo o levantamento de dados primários e secundários. Tendo por base teórica os preceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT), da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), e da teoria de Poder de Comprador, a pesquisa envolveu o levantamento de dados primários e secundários. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com produtores dos sistemas convencional e diferenciado, com o Administrador do SAD analisado, e agentes-chave. Os dados primários também envolveram documentos fornecidos pelos entrevistados. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1979), envolvendo a utilização do software ATLAS/ti. Como resultados, identificou-se a existência de poder de comprador nos dois sistemas. No sistema convencional, a estrutura de governança ocorre via mercado, em desacordo com os preceitos da ECT, mas alinhando-se aos preceitos da ECM. O poder de comprador, embora não manifesto tal qual expresso na literatura de poder de comprador, gera dependência unilateral entre os elos, agravada em razão das falhas de coordenação e condições de comercialização, contribuindo em tornar as transações, de certo modo, favoráveis ao comprador. Assim, a estrutura de governança via mercado tem sua eficiência reduzida por apresentar custos de transação e limitar os benefícios para uma das partes, o produtor, que se torna sujeito aos termos impostos pelo comprador. No sistema diferenciado, a relação pautada pela dependência bilateral torna as transações importantes para ambas as partes, ocorrendo o alinhamento aos preceitos da ECT e ECM, porém a estrutura de governança híbrida mostra-se eficiente, na redução das incertezas e elevação da confiança, permitindo economia em custos de transação e mensuração. Logo, mesmo havendo poder de comprador nos dois sistemas, no sistema convencional esse poder não se manifesta tal qual expresso na literatura de poder de comprador, mas em condições mais favoráveis aos compradores na transação. No sistema diferenciado, embora esse poder se manifeste por meio de obrigações contratuais aos produtores, tais imposições objetivam a organização do SAD, não se traduzindo em ações oportunistas e não objetivando gerar ganhos diferenciais para o comprador.

Palavras-chave: Poder de Comprador; Estrutura de Governança; Sistemas Agroalimentares; Sistemas Agroalimentares Diferenciados.

ABSTRACT

The Brazilian Agri-food System (AG) of bovine meat presents a prominent world position and expressive numbers. However, it also presents historical problems of coordination failures, distrust and opportunistic behavior. Aggravating these diversities, there is the assumption that the buyer link may present buyer power to the detriment of the producer link. Regarding the consumer link, it has been increasingly presenting higher quality demands, causing the industry to invest in quality attributes, in order to add value to the product. Thereby, commodity beef becomes unfeasible for many producers, resulting in different types of arrangements which aim product differentiation as the Differentiated Agri-Food Systems (DAS's), that coexist with the conventional AG's. However, in spite of these cooperative arrangements, failures due to the asymmetry of power can prevail. Thus, the present study aimed to understand the influence of buyer power on transactions involving producers and buyers in the AG of beef in the state of Paraná and in a DAS of beef in the same state. For this purpose, a qualitative, descriptive study with sectional cut was carried out, involving the collection of primary and secondary data. Based on the precepts of Transaction Cost Economics (TCE), Measurement Cost Economics (MCE) and Buyer Power theory, the research involved the collection of primary and secondary data. Data collection was performed through semi-structured interviews with producers of the conventional and differentiated systems, with the manager of DAS chosen and key agents. Primary data also involved documents provided by respondents. Data analysis was performed through content analysis (BARDIN, 1979), involving the ATLAS/ti software. The results showed the existence of buyer power in both systems. In the conventional system, the governance structure happens via the market, in disagreement with the precepts of TCE, but in line with the precepts of the MCE. Buyer power, although it does not manifest itself as expressed in the literature of buyer power, generates unilateral dependence on the links, which are aggravated by the lack of coordination and marketing conditions, contributing to render the transactions, somehow, favorable to the buyer. Thus, the structure of governance via the market has its efficiency reduced, by presenting transaction costs and limits the benefits to one of the parties, the producer, who becomes subject to the terms imposed by the buyer. With respect to the differentiated system, the relationship based on bilateral dependence makes the transactions important for both parties, occurring the alignment with the precepts of the TCE and MCE. However, in this system, the hybrid governance structure is efficient, providing the reduction of uncertainties and elevation of trust, allowing savings in transaction and measurement costs. Therefore, even with the buyer power noticed in both systems, in the conventional system this power does not manifest itself as expressed in the literature of buyer power, but under more favorable conditions to buyers in the transaction. In the differentiated system, although there are manifestations of buyer power expressed in contractual obligations to producers, such impositions pursue the organization of the DAS, not concerning opportunistic actions and not aiming to generate differential gains for buyer.

Keywords: Buyer Power; Governance Structure; Agri-food System; Differentiated Agri-food Systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de três níveis de análise de Williamson.....	31
Figura 2: Esquema de quatro níveis de análise social de Williamson.....	32
Figura 3: Disposição das estruturas de governança no modelo de Williamson (1985).....	40
Figura 4: Hipótese de alinhamento no paradigma da governança.....	43
Figura 5: ECM: maximizando o valor da transação.....	44
Figura 6: Tipos de poder de comprador e seus efeitos.....	58
Figura 7: Antecedentes e consequências do poder de comprador.....	65
Figura 8: Cadeia produtiva organizada como um SAG.....	74
Figura 9: Municípios em que se localizam as propriedades produtoras pesquisadas, no sistema convencional.....	81
Figura 10: Municípios em que se localizam as propriedades produtoras pesquisadas, no sistema diferenciado.....	82
Figura 11: Categorias de Análise.....	84
Figura 12: Duas etapas de análise do poder de comprador.....	92
Figura 13: Esquema simplificado de classificação de carcaças, conforme a Portaria n° 612/89	100
Figura 14: Critérios da Resolução n° 070/2006, para padronização e tipificação de carcaças dos animais jovens.....	101
Figura 15: Cadeia produtiva no SAG da carne bovina convencional.....	103
Figura 16: Cadeia produtiva com aliança de produtores no SAD da carne bovina.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de especificidade de ativos	37
Quadro 2: Estruturas de Mercado relativas ao escopo de estudos da OI ⁴	56
Quadro 3: Fatores determinantes da existência de poder de comprador	62
Quadro 4: Obrigações contratuais ou restrições verticais e como elas ocorrem	63
Quadro 5: Formas de atender às perguntas de pesquisa no tocante aos seus métodos.....	83
Quadro 6: Categorias, objetivos e questões relacionadas.....	84
Quadro 7: Opções de existência e exercício do poder de comprador.....	94
Quadro 8: Problemas presentes na cadeia da carne bovina convencional.....	107
Quadro 9: Benefícios Potenciais de Alianças Mercadológicas no âmbito dos Programas de Novilho Precoce	112
Quadro 10: Perfil dos produtores do sistema convencional entrevistados	115
Quadro 11: Perfil dos produtores do sistema diferenciado entrevistados	115
Quadro 12: Características das propriedades do sistema convencional pesquisadas	116
Quadro 13: Características das propriedades do sistema diferenciado pesquisadas	117
Quadro 14: Características dos animais produzidos nas propriedades do sistema convencional	118
Quadro 15: Perfil dos agentes-chave entrevistados.....	119
Quadro 16: Incertezas identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado	126
Quadro 17: Especificidades de ativos, inerentes à transação, identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado	135
Quadro 18: Classificação de acabamento de gordura utilizada no SAD.....	161
Quadro 19: Dimensões mensuráveis identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAPAR	Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
ECD	Estrutura-Conduta-Desempenho
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NEI	Nova Economia Institucional
OI	Organização Industrial
PC	Produtor convencional
PD	Produtor diferenciado
SAD	Sistema Agroalimentar Diferenciado
SAG	Sistema Agroindustrial
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: INSTITUIÇÕES, ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E MENSURAÇÃO	26
2.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL: PRIMEIRA VERTENTE ANALÍTICA DA NEI.....	28
2.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: SEGUNDA VERTENTE ANALÍTICA DA NEI....	33
2.3.1 Economia dos Custos de Transação (ECT).....	33
2.3.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM).....	44
2.3.3 O porquê de tratar ECT e ECM como complementares	51
2.4 O PODER DE COMPRADOR	54
2.4.1 Organização Industrial e o poder de comprador: uma introdução.....	55
2.4.2 Tipos de poder de comprador: poder de monopólio e poder de barganha	57
2.4.3 Fontes do poder de comprador: as rendas	58
2.4.4 Manifestações do poder de comprador.....	61
2.4.5 Efeitos negativos do poder de comprador	66
2.5 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E O PODER DE COMPRADOR.....	67
3 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL (SAG) E O SISTEMA AGROALIMENTAR DIFERENCIADO (SAD)	72
3.1 O SAG: A CADEIA PRODUTIVA ORGANIZADA COMO UM SAG	72
3.2 O SAD: NOÇÕES DO SISTEMA AGROALIMENTAR DIFERENCIADO	74
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
4.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	77
4.2 PROCEDIMENTOS DE OBTENÇÃO DE DADOS	78
4.3 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	79
4.4 ELABORAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS E CATEGORIAS DE ANÁLISE	82
4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	86
4.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	88

4.6.1 Análise dos dados: primeira fase.....	89
4.6.2 Análise dos dados: segunda fase.....	90
4.6.3 Análise dos dados: terceira fase	94
4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA	94
5 CARACTERIZAÇÃO DO SAG E SAD's DA CARNE BOVINA NO BRASIL E NO PARANÁ	97
5.1 REGRAS FORMAIS E RESTRIÇÕES INFORMAIS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL	97
5.2 CADEIA PRODUTIVA, CARACTERIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO	102
5.2.1 O Sistema convencional	102
5.2.2 O sistema diferenciado	107
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	114
6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	114
6.1.1 Perfil dos produtores entrevistados	114
6.1.2 Perfil dos agente-chave entrevistados	119
6.1.3 Sobre o SAD analisado	120
6.2 ATRIBUTOS DE TRANSACAO, PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	120
6.2.1 Incertezas.....	121
6.2.2 Frequência	127
6.2.3 Especificidade de ativos	130
6.2.4 Pressupostos comportamentais	135
6.2.5 Estruturas de governança	141
6.3 DIMENSÕES MENSURÁVEIS E MECANISMOS DE <i>ENFORCEMENT</i>	153
6.3.1 Dimensões mensuráveis.....	153
6.3.2 Mecanismos de <i>enforcement</i>	164
6.4 PODER DE COMPRADOR	167
6.4.1 Poder de comprador no sistema convencional.....	168
6.4.2 Poder de comprador no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional.....	171
6.5 PODER DE COMPRADOR E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	175

6.5.1 Poder de comprador e estruturas de governança no sistema convencional.....	175
6.5.2 Poder de comprador e estruturas de governança no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional	181
7 CONCLUSÃO.....	185
REFERÊNCIAS	189
APÊNDICES	203
APÊNDICE I – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES DO SISTEMA CONVENCIONAL ...	203
APÊNDICE II – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES DO SISTEMA DIFERENCIADO	208

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina ocupa posição de destaque no contexto da economia rural brasileira, abrangendo uma grande área do território e responsabilizando-se pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros (BUAINAIN; BATALHA, 2007). O valor bruto da produção bovina, em 2015, correspondeu a 38,65% do valor total da pecuária brasileira (MAPA, 2016). O rebanho bovino brasileiro, por sua vez, chegou a 213 milhões de cabeças, em 2015 (USDA, 2016), equivalente a 22,15% do total mundial, colocando o Brasil na segunda colocação no ranking mundial, atrás apenas da Índia (DEPEC, 2016).

As exportações de carne bovina brasileira também demonstram crescente participação no mercado internacional e os ganhos de mercado são acompanhados por mudanças significativas na conduta estratégica das empresas frigoríficas, como: abertura de capital; internacionalização; diversificação das atividades, em paralelo a um intenso movimento de concentração. Mas independentemente dessas mudanças, os traços de conflitos e a rivalidade entre os elos da cadeia permanecem, caracterizando o SAG pela complexidade e diversidade (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Ainda na década de 90, Siffert Filho e Faveret Filho (1998) qualificaram a cadeia de carne bovina no Brasil por atributos de diversidade, ausência de coordenação e desconfiança. Diversidade pela existência de heterogeneidade de tecnologia, de raças, de sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e formas de comercialização. Falhas de coordenação e desconfiança em razão da baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas, e da falta de rastreabilidade dos produtos. Em 2010, Coleman e Zylbersztajn (2010) atestaram a permanência dessas condições, afirmando que os conflitos na relação entre produção e indústria frigorífica permanecem, particularizando: a tradicional e histórica rivalidade no setor; a desconfiança generalizada entre os agentes econômicos nas relações comerciais no SAG; o histórico de falências fraudulentas e a falta de garantias para o fornecimento de gado para o abate.

As falhas de coordenação e desconfiança são agravadas ao se considerar o comportamento oportunista expresso nas relações pautadas por atitudes meramente comerciais, sem comprometimento, entre os segmentos que constituem o todo na cadeia da carne bovina (BARCELLOS et al., 2004; FERREIRA; PADULA, 2002) e a não remuneração ao produtor pelos investimentos em qualidade (VIANA; SILVEIRA, 2007; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN,

2012). A coordenação nessa cadeia, de acordo com Malafaia, Barcellos e Azevedo (2010) praticamente não existe, e as relações entre os agentes que acontece via mercado, são caracterizadas pela presença de baixos níveis de integração contratual, sendo a comercialização um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços (MALAFAIA, BARCELLOS; AZEVEDO, 2010). Outros estudos também confirmam essa permanência histórica de problemas de coordenação da cadeia (SILVA, BATALHA, 2000; BARCELLOS et al., 2004; FERREIRA; BARCELLOS; 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2011; 2012); a presença de comportamento oportunista (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN; 2008; MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; MALAFAIA; BARCELLOS; AZEVEDO, 2010; PASCOAL, et al., 2011; OLIVEIRA et al., 2015); os problemas de desconfiança, rivalidade e falta de cooperação no setor (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002; MALAFAIA, MACIEL; CAMARGO, 2009; PEROSA, 2009; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; PASCOAL, et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012; SILVEIRA, et al., 2014).

Além dos tradicionais problemas citados na cadeia, Boechat e Parré (2016) mencionam outro fator que pode prejudicar a coordenação na cadeia da carne bovina: a possibilidade de a indústria frigorífica exercer poder de comprador. Os autores apresentaram dados que demonstram grande concentração de empresas frigoríficas no país (172 em todo país, para cerca de 2.650.595 produtores) e dados nacionais referentes aos anos 2014 e 2015 que tem evidenciado a redução do números de empresas frigoríficas; o aumento do tamanho das existentes; a desativação de muitas plantas produtivas e conseqüente aumento da capacidade ociosa, contornada pela aquisição dessas plantas por empresas que conseguiram se manter no mercado, entre outras questões.

Nesse sentido, os autores constataram o exercício do poder de comprador no mercado da carne bovina, corroborando o que havia sido encontrado por estudos anteriores (URSO, 2007; MOITA; GOLON, 2014). Em concordância, Flexor (2006) argumenta que as grandes empresas possuem poder de mercado e barganha com seus fornecedores, facilitado pelo grande número de fornecedores com baixa capacidade organizativa, gerando assimetria de poder e capacidades distintas de apropriação de parte do valor dos produtos comercializados na rede. Em complemento, Buainain e Batalha (2007) atestam que as margens da atividade estão diminuindo, em decorrência da elevação do preço dos insumos e redução no preço de venda dos animais. Para

eles, o produtor tem absorvido aumentos significativos nos custos, que não foram repassados aos preços de gado vivo. Isso pode ser justificado, segundo eles, pela maior oferta de animais para o abate e concentração dos frigoríficos, que têm aumentado seu poder de barganha na negociação de preços.

Além dos já mencionados problemas de falhas de coordenação; conflitos; comportamento oportunista; não remuneração por qualidade e poder de comprador, encontram-se as exigências de qualidade, segurança alimentar e certificação, cada vez maiores por parte dos consumidores (FERREIRA; PADULA; 2002; FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; MAYSONNAVE et al., 2014). Para Maysonnave et al. (2014) esse cenário tem se alterado no que diz respeito à busca por qualidade, que muito tem aumentado, diferindo da época em que o conhecimento sobre os cortes, a origem da carne e o ponto de venda pouco influenciavam as decisões de compra. Atualmente, os consumidores se deparam com muitas opções de carnes diferenciadas, tendo levado a indústria a investir na identificação de raças, idade e acabamento padronizado dos bovinos. A motivação para isso é a agregação de valor ao produto, que busca atender a um novo padrão de consumo de mercado interno que não opta mais por arriscar no fator qualidade de carne. Isso porque, além do determinante preço e renda, é crescente a influência de questões como segurança alimentar, origem, efeito saúde, qualidade, palatabilidade e conveniência no consumo da carne (MAYSONNAVE et. al, 2014).

Ferreira e Padula (2002) já afirmavam que para suprir essas exigências crescentes, tanto de diferenciação de produtos, quanto de questões de segurança alimentar, novas formas de organização estariam sendo buscadas para a constituição de novas formas organizacionais, visando ganhos de competitividade a partir de maior formalização das transações. Caleman e Zylbersztajn (2011; 2012), em concordância, argumentam que, essa demanda por produtos de qualidade, com rastreabilidade e atendimento de padrões socioambientais na cadeia produtiva da carne, somente será atendida por meio de uma adequada coordenação com a produção.

Caleman e Zylbersztajn (2011) defendem, portanto, que os aspectos de coordenação assumem um papel importante e os programas de qualidade da carne bovina representam uma iniciativa para alcançar formas organizacionais mais eficientes. Mas, em se tratando dos problemas de equidade na distribuição de valor da cadeia, o desafio maior é o de projetar também uma estrutura adequada de incentivos eficientes. Para os autores, esse novo contexto impõe desafios à coordenação para gerar competitividade. Outros estudos também enumeram as

intensas mudanças ocorridas nos sistemas agroindustriais, relacionadas a mercado, instituições, tecnologia, como fatores que têm dado origem a formas mais complexas de organização e arranjos em cadeias produtivas e novos padrões em sistemas agroalimentares globais (HENSON, S.; REARDON, 2005; WILKINSON, 2010).

Em razão dessas alterações que têm transformado a demanda no setor da carne bovina, agora mais preocupada com qualidade (ZYLBERSZTAJN, 2010), bem como das falhas de coordenação da cadeia que prejudicam especialmente os produtores (FERREIRA; PADULA, 2002), as *commodities* têm se tornado inviáveis a muitos produtores, originando alternativos conjuntos de arranjos distintos, voltados para a diferenciação de produto: os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SAD's) (BÁNKUTI, 2014; 2016). Os SAD's são entendidos nesse trabalho como subsistemas cuja organização das atividades produtivas e agentes voltam-se para a diferenciação de produtos, processos ou de distribuição no segmento produtor (BÁNKUTI, 2014; 2016).

Essa demanda crescente por atributos de qualidade na cadeia da pecuária de corte, compreende um produto com maior valor agregado, que possua rastreabilidade; que atenda a padrões socioambientais; bem como características intrínsecas do produto (como maciez, conformação, sabor); características de produção e manejo, como raças diferenciadas e precocidade (NEVES et al., 2000; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; OLIVEIRA et al., 2015). Logo, identifica-se a elevação da especificidade do ativo transacionado para os sistemas com essa qualidade diferenciada, elevando-se, por conseguinte, a dependência entre os agentes (WILLIAMSON, 1985; CALEMAN, et al. 2006) e exigindo mecanismos mais complexos de coordenação (WILLIAMSON, 1985). Para garantir as características dos produtos desejadas pelos consumidores, faz-se necessário um relacionamento mais próximo dos agentes da cadeia produtiva, (FERREIRA; PADULA, 2002).

Coexistem, portanto, no Brasil, pelo menos dois subsistemas de produção e comercialização: um de maior qualidade e diferenciação e outro, padronizado, atendendo aos requisitos mínimos de qualidade. O primeiro, impulsionado por estratégias de agregação de valor (valor agregado, atributos de qualidade específicos, rastreabilidade, certificação e padronização de produtos, carne embalada, com marca, esforços no estabelecimento de alianças, segmentação de mercado e inovação de produto), diz respeito ao SAD e será considerado nesse trabalho, como o sistema diferenciado. O segundo motivado por estratégias de liderança em custo (baixos

aspectos de diferenciação, escolhas guiadas por preços, venda de carcaças ou cortes sem marca, economias de escala, logística eficiente, inovação de processo). Esse sistema, será considerado nesse trabalho como o sistema convencional, sobre o qual se originam os produtos *commodity*, com objetivo de atender às demandas de preço e quantidade. Logo, sistemas de alta qualidade e baixa qualidade, sendo diferentes, exigem mecanismos também diferentes de governança (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003).

Os SAD's podem ser considerados como a resposta às demandas dos mercados de *commodity*, em constituir-se em opções factíveis para os produtores rurais (SCHNEIDER, 2013) frente ao clássico problema de falhas de coordenação no setor (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). Além disso, podem atuar no problema de distribuição de valor que os afeta, uma vez que, conforme atesta Schneider (2013), existe a necessidade de que os produtores construam uma base de recursos que possam ser autocontroladas, edificando mercados nos quais eles possam ter elevado grau de autonomia sobre suas decisões e menos dependência em relação aos agentes tradicionais, como o já citado poder varejista. Bánkuti (2014; 2016) assevera que os SAD's são sistemas alimentares direcionados à descomoditização do produto, especificamente com apelo de diferenciação, em que as atividades produtivas e os agentes estão focados em diferenciação no segmento de produção rural, por meio de produtos e processos diferenciados em atividades agrícolas e não agrícolas, originadas no segmento produtor.

Estudos têm sido empreendidos, no sentido de entender a coordenação desses diferentes sistemas emergentes e as estruturas de governança a eles concernentes (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002; POLAQUINI; SOUZA; GEBARA, 2006; PASCOAL et al., 2011) e nesse sentido, a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) relacionam-se com os resultados encontrados, uma vez que tais vertentes teóricas visam o delineamento de estruturas de governança apropriadas aos mais variados sistemas.

Do mesmo modo, analisando-se o problema de falhas de coordenação presente na cadeia de carne bovina (BUAINAIN; BATALHA, 2007; IMEA, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011), pela ótica da ECT e pela ECM, identifica-se que eles se relacionam com alguns aspectos abordados pelas vertentes teóricas propostas por Williamson (1985) e Barzel (1997; 2001; 2005). Dentre esses aspectos pode-se destacar: problemas de falhas de coordenação e desconfiança (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010;

FERREIRA; BARCELLOS; 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012); comportamento oportunista (BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011); incertezas e assimetrias de informação; possibilidade de apropriação de direitos de propriedade, já que o pecuarista é um tomador de preços; dependência do poder aquisitivo do mercado e preços de venda por ele estabelecidos (VIANA; SILVEIRA, 2007); bem como aspectos de coordenação e governança relativos aos dois tipos de sistema sobreditos: o convencional e o diferenciado (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003).

Além dessas questões motivadoras do presente estudo, ao se considerar os SAG's e SAD's da carne bovina, e a constatação da presença de oportunismo de forma marcante, o pressuposto é de que as evidências de assimetrias de poder de mercado e poder de comprador identificadas em estudos anteriores (URSO, 2007; BOECHAT; PARRÉ, 2016), envolvendo produtor e comprador; também a ocorrência de poder de mercado e estrutura oligopsonista, evidenciada por Moita e Golon (2014) para o estado de São Paulo, se apresentem para o Paraná, influenciando as estruturas de governança e a distribuição de valor, afetando assim a competitividade das partes.

Logo, alinhado ao aparato teórico das teorias ECT e ECM, o suporte analítico da OI, por meio da teoria de poder de comprador faz-se necessário, uma vez que outras questões relacionadas às estruturas de mercado, (o poder de mercado, nesse caso, comprador) encontra-se além do escopo analítico da NEI e podem influenciar nas estruturas de governança, nos SAG's e SAD's da carne bovina. Williamson (1985, p. 23) já afirmava que "*The field of specialization with which transaction cost economics is most closely associated is industrial organization*". Nesse aspecto, o autor destaca o propósito estabelecido no contrato como campo de interesse, justificando a aproximação com a OI.

Logo, revela-se como importante analisar as relações entre os produtores e os compradores na cadeia da carne bovina de modo a compreender melhor como são coordenados esses sistemas agroalimentares diferenciados em relação ao sistema convencional, por meio das perspectivas supracitadas. De tal modo, o seguinte problema de pesquisa emerge: Como o poder de comprador influencia em transações, presentes nas estruturas de governança, que envolvem

produtores e compradores, no SAG da carne bovina do estado do Paraná e em um SAD de carne bovina nesse estado?

Salienta-se que de forma inerente ao ambiente institucional em que se encontram as estruturas de governança que regem as transações no contexto supracitado, dois níveis analíticos emergem: um primeiro nível, micro institucional, tratando das firmas individuais, com foco nas transações entre os agentes, campo da Economia dos Custos de Transação e da Economia dos Custos de Mensuração (ZYLBERSZTAJN, 2005). Outro, macro institucional, em que se encontra o tratamento acerca do poder de comprador. Nesse caso, considera-se que os processos do mercado direcionam as atividades dos produtores em satisfazer as necessidades dos consumidores. Entretanto, como esses processos estão sujeitos a falhas, discute-se aqui como se ajustam ou podem ser ajustados para melhorar o desempenho e aproximação dos padrões ideais, o que leva ao campo de estudos da OI (SCHERER; ROSS, 1990).

Logo, a fundamentação teórica para o presente estudo se orienta pela corrente da Nova Economia Institucional (NEI), sob a qual se ramificam as teorias de ECT e ECM, e também os preceitos de OI com ênfase em poder de comprador.

A partir do problema de pesquisa aludido, desponta como objetivo geral deste estudo: **Compreender a influência do poder de comprador em transações que envolvem produtores e compradores, no SAG da carne bovina do estado do Paraná e em um SAD de carne bovina nesse estado.**

De modo mais específico, tem-se por objetivos:

- 1) Caracterizar o Sistema Agroindustrial convencional e diferenciado da carne bovina.
- 2) Identificar e caracterizar as estrutura de governança adotadas, entre produtores e compradores, no SAG em comparação ao SAD, da carne bovina em estudo no Paraná.
- 3) Analisar a existência de poder de comprador e sua possível influência nas transações entre produtor e comprador no SAG e no SAD, da carne bovina no estado do Paraná pesquisado.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa para realização deste trabalho encontra-se delimitada nas seguintes premissas: 1) exploração empírica das abordagens teóricas da ECT e ECM (concernentes à NEI) e poder de comprador (na perspectiva da OI); 2) na importância do SAG da carne bovina no

ambiente e economia nacional e relevância de estudos que tratem da emergência dos SAD's, como alternativa ao sistema convencional de *commodities*; 3) na necessidade de criar ações de coordenação para atender às novas demandas de qualidade, aumentar a confiança entre os agentes da cadeia e melhorar a distribuição dos incentivos; 4) na identificação da ocorrência de poder de comprador e sua influência nas transações entre os produtores e compradores; 5) na possibilidade de contribuir para o estudo da coordenação e da organização das cadeias produtivas, visando a sua eficiência.

A proposta de tratamento de abordagens complementares das teorias da ECT e OI para análise de Sistemas Agroindustriais já foi anteriormente fundamentada e justificada por alguns autores (ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; SAES 2009). Souza e Zylbersztajn (2011) consideram que no âmbito dos sistemas produtivos, a firma se organiza com base na complementaridade entre os conjuntos teóricos da OI e da NEI, uma vez que as orientações identificadas pela NEI para delimitação das fronteiras da empresa ofereceram soluções para os problemas e agregaram nexos de complexidade até então ausentes do escopo dos pressupostos da OI. Quanto a teoria de ECT, essa se complementa com a ECM, na abordagem da NEI (ZYLBERSTAJN, 1995), uma vez que ambas ECT e ECM tem origem na NEI, com foco nas discussões sobre as instituições, ênfase nas transações e seus custos. Essas teorias estão enraizadas no ramo da eficiência, e são tratadas até mesmo por Williamson (1985) como interdependentes. Desse modo, ambas criticam o modelo walsariano de firma como uma função de produção, contrariam a racionalidade plena, afirmam que as empresas não operam a custo zero, e tem em Coase a sua principal inspiração. Concordam, portanto, que as instituições importam.

Empiricamente, o presente trabalho se justifica pela importância que o SAG da Carne Bovina representa para o Paraná, para o Brasil e para o mundo, bem como pela emergência dos SAD's e novas formas organizacionais, no contexto da pecuária nacional e estadual. Conforme dados do ANUALPEC (2013) o Brasil é o segundo país com maior rebanho bovino (cabeças) do mundo, perdendo apenas para a Índia, o terceiro no ranking mundial de abate (bovinos) atrás apenas da Índia e da China, e o segundo lugar em produção mundial de carne bovina, perdendo apenas para os Estados Unidos. Em se tratando do estado do Paraná, em 2002 a pecuária estadual respondeu por 42,6% do Valor Bruto da Produção (IPARDES; 2002) e o rebanho bovino

paranaense (cabeças) em 2014 chegou a 9.181.577, colocando o Paraná como o décimo lugar no ranking nacional (SEAB, 2016).

Embora o Paraná ocupe a décima posição no ranking brasileiro em números de rebanho, em se tratando de qualidade, o estado vêm tornando-se uma “ilha” de produção de carne bovina de qualidade, com sanidade e produzida dentro de rígidos padrões ambientais (MEZZADRI, 2007). Segundo Mezzadri (2007), o Estado do Paraná está se tornando um polo superior em pecuária de corte devido à caracterização da pecuária do estado, em que se destacam: a tecnificação cada vez maior dos produtores, as pastagens de qualidade, rebanhos de alto valor genético e a sanidade dos rebanhos. Acresce-se a isso, o grande número de iniciativas ou incentivos à criação de alianças mercadológicas do setor no estado (MEZZADRI, 2007; ALMEIDA et al., 2013; EMATER, 2016) que visam a produção de carnes diferenciadas, de qualidade superior.

Nesse contexto, a carne bovina convencional comoditizada torna-se dissonante aos padrões crescentes da pecuária no estado e às demandas mais exigentes do consumidor da carne bovina. De um modo geral, esse consumidor tem buscado progressivamente padrões mais elevados, como melhor qualidade; diferenciação; segurança alimentar e preocupações ambientais (FERREIRA; PADULA, 2002; FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; MAYSONNAVE et al., 2014; CASSOL; SCHNEIDER, 2015), optando, muitas vezes, por produtos e serviços diferenciados de qualidade superior, ou *premium* (PLOEG; 2011). Logo, os SAD's da carne bovina do estado do Paraná emergem como uma resposta de diferenciação a essa demanda, seja por meio de produtos, processos ou canais de distribuição diferenciados que se direcionam à descomoditização do produto (BÁNKUTI, 2014), tornando relevantes e fundamentando os esforços em estudos que busquem compreendê-los.

Nota-se que o mercado de carnes no Brasil tem passado por notáveis alterações (URSO, 2007). Entre elas, podemos citar os fatores de que até pouco tempo esse setor foi, e em partes ainda é, conduzido, como: baixos índices produtivos; abates clandestinos; distribuição por meio de açougues. Mas esse mercado tem sido segmentado e as empresas já passam a buscar diferenciação por marcas e selos de qualidade para atender a uma gama de consumidores mais exigentes (BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999). Ainda assim, permanecem os já vistos problemas de coordenação da cadeia (FERREIRA; BARCELLOS; 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB; NEVES; CLÁUDIO; 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012), a

desconfiança e a presença de comportamento oportunista visando lucro no curto prazo (FERREIRA; PADULA, 2002; BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999; SAAB; NEVES; CLÁUDIO; 2009; MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011). Isso justifica o aprofundamento de estudos que busquem compreender os fatores influenciadores das estruturas de governança adotadas nos SAG's e SAD's. Ao se olhar para essas duas formas de organização pode se investigar a necessidade e as possibilidades de se criar ações de coordenação para atender às novas demandas de qualidade e propiciar a confiança e maior equilíbrio na distribuição de valor entre os agentes da cadeia.

Boechat e Parré (2016) certificaram que o exercício do poder de comprador está presente no mercado de carne bovina, sendo exercido diretamente sobre os produtores, comprovando o que foi encontrado por Moita e Golon (2014), de que a indústria tem a estrutura de um oligopsônio e, portanto, possui potencial para o exercício de poder de mercado dos processadores sobre os pecuaristas. Os autores comprovam a grande quantidade e distribuição de produtores rurais, ao passo que os frigoríficos são grandes e poucos. Urso (2007) também encontrou presença de poder de mercado na aquisição de bois pelos frigoríficos; uma indústria de produção pecuária pulverizada e número elevado de frigoríficos, já apresentando sinais de concentração, estruturando-se como um oligopólio com franja. No mesmo sentido, estudos atestam a existência de poder de comprador na cadeia (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999; SILVA; BATALHA, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000a; FERREIRA; PADULA, 2002; DIVERIO; MARION FILHO, 2006; FLEXOR, 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007; PEROSA, 2009; MALAFAIA; BARCELLOS; AZEVEDO, 2010; MACEDO; LIMA, 2011; PASCOAL et al., 2011). Identifica-se, portanto, que a existência de poder de comprador, pode influenciar nas estruturas de governança, adotada nas relações entre produtores e compradores no SAG e SAD's da carne bovina, consistindo numa provável fonte de falhas e ineficiências nas transações.

Nesse sentido, o problema de poder de comprador e assimetria de poder já identificados; a necessidade e as possibilidades de se criar ações de coordenação para atender às novas demandas de qualidade e propiciar a confiança entre os agentes da cadeia; as iniciativas de diferenciação de produtos nos SAD's e a importância da atividade do SAG e SAD da carne bovina justificam a realização da presente pesquisa. Além disso, a possibilidade de aplicação empírica das teorias discutidas permite o aprofundamento na construção do conhecimento, notadamente na

compreensão dos aspectos de competitividade e distribuição de valor no estabelecimento das estruturas de governança estudadas.

Desse modo, o presente trabalho envolve, além desta primeira seção, uma segunda seção, concernente à fundamentação teórica que embasa a presente investigação e na terceira seção são apresentados os conceitos referentes ao SAG, ao SAD e a organização de suas respectivas cadeias produtivas. Na quarta seção, descreve-se os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, delineando e delimitando a pesquisa, os procedimentos para coleta e análise dos dados. Na quinta seção caracteriza-se as configurações e particularidades do SAG e SAD da carne bovina e na sexta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica. Finalizando são apresentadas as principais conclusões do estudo, listadas as referências e apresentados os apêndices e anexos que integram sua execução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: INSTITUIÇÕES, ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E MENSURAÇÃO

A crítica elaborada por Coase (1988), sobre os estudos em OI, compreende o que o autor considera uma falha dos economistas em não tratar questões importantes, voltando sua atenção e foco apenas aos estudos de monopólio e política antitruste. Para Coase (1988) o que se esperaria dos estudos de OI seriam estudos de como a indústria estaria organizada no presente; como essa organização diferiria da que ocorreu no passado; que forças operariam sobre essa organização e como elas mudariam ao longo do tempo; ou que mudanças poderiam ser esperadas ocorrerem na indústria. Para o autor, as empresas não são as únicas organizações que realizam atividades econômicas importantes, existindo também associações de vários tipos, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais que deveriam ser abarcadas nos estudos de OI, para que se explique porque as realizações dessas atividades econômicas são divididas entre organizações particulares e governo, ou o porquê de ocorrerem como ocorrem (COASE, 1988).

Nesse trabalho, Coase (1988) cita muitos problemas que considera ocorrer nos estudos da OI, como a preocupação excessiva com escala e o tamanho da indústria; concepções errôneas de que toda integração vertical consiste em barreiras à entrada, sem pensar que ela pode ser um meio mais eficiente de organização; ou de que todo monopólio é ruim, quando na verdade a organização por monopólio, às vezes, pode gerar economias. Para Farina (1997), Coase está, na verdade, pleiteando uma teoria que explique a distribuição ótima das atividades e funções entre as firmas, arranjos contratuais que apresentam alternativas à organização da firma e ao próprio mercado. Pode-se dizer que é essa necessidade de uma teoria com escopo mais abrangente do que o da OI, que dá início aos trabalhos da NEI.

Na perspectiva de Klein (1999), a NEI consiste em um empreendimento que combina economia, direito, teoria da organização, ciência política, sociologia e antropologia para compreender as instituições de atuação na vida social, política e comercial. Embora interdisciplinar, sua linguagem primária é a economia e seu objetivo é explicar o que são as instituições, como originam-se, a que propósitos elas servem, como elas mudam e se for o caso, como devem ser corrigidas (KLEIN, 1999).

A linha do pensamento econômico da NEI provém da perspectiva clássica da OI, expandindo-a, com uma especificação mais rica e mais completa do ambiente institucional e das variáveis transacionais que caracterizam a organização das empresas e mercados (JOSKOW, 1995). Nos anos 2000, já são crescentes os interesses acadêmicos e os estudos acerca das instituições, acarretando em diversos programas de pesquisa, como a NEI (AZEVEDO, 2000). Para Gomes (2004), a NEI tem sido uma das perspectivas científicas mais debatidas recentemente no mundo acadêmico nas ciências sociais no Brasil e suas origens remontam ao velho institucionalismo, mantendo certos pressupostos da escola neoclássica¹. Desse modo, sua linha de argumentação vai no sentido da defesa do papel que as instituições exercem no processo de desenvolvimento econômico, acreditando que estão nas forças de mercado as condições primárias do desenvolvimento econômico, bastando que existam regras bem estabelecidas para promover seu funcionamento (GOMES, 2004).

É comum que os autores estudiosos da NEI (FARINA, 1997; SAES, 2009; ZYLBERSZTAJN, 2000a; 2009) atribuam ao trabalho clássico de Ronald Coase, de 1937: *The nature of the firm* a inspiração para o surgimento de tais estudos. Farina (1997) afirma que a contribuição mais importante ao desenvolvimento da NEI veio de Coase. Num momento em que o pensamento econômico estava imerso na compreensão do mercado e no funcionamento do mecanismo de preços, Coase apresenta sua contribuição fundamental: abrir caminho para se explicar a origem da firma, que até então era vista como uma instância em que as transformações tecnológicas eram processadas em bens ou serviços. A autora afirma que aspectos organizacionais ou de relacionamentos com clientes e fornecedores eram ignorados, de modo que a firma podia ser representada como uma Função de Produção. Coase pretendia ir além, procurando entender o escopo, abrangência e limites de uma firma (FARINA, 1997).

Zylbersztajn (2000b) concorda que o trabalho de Coase (1937) foi o que inspirou os avanços que dão sustentação ao que se convencionou chamar de Nova Economia Institucional, em que se desenvolve um novo paradigma para o estudo das organizações chamando atenção

¹ O Neoclassicismo, segundo Pinho (2011), foi um dos movimentos ocorridos entre os anos 1870-1929 na Ciência Econômica que buscou integrar a teoria da utilidade do valor com a teoria clássica dos custos de produção, bem como explicar os preços dos bens e dos fatores e a alocação dos recursos com o auxílio da análise marginal. A análise marginal mudou significativamente a orientação dos estudos econômicos: representou um instrumento rapidamente difundido para explicar a alocação de determinados recursos escassos entre os usos correntes, objetivando chegar a resultados ótimos. Foi composto por importantes escolas, tais como: A escola de Viena ou Escola Psicológica Austríaca, Escola de Lausanne ou Escola Matemática, a Escola de Cambridge e a Escola Sueca (PINHO, 2011).

para essa noção tradicional da economia neoclássica de considerar a firma como uma função de produção. Muito mais do que uma relação mecânica entre um vetor de insumos e um de produtos, associada a tecnologia, a firma passa a ser vista como uma relação orgânica entre os agentes, organizada por meio de contratos explícitos ou implícitos (ZYLBERSZTAJN, 2000b). Em consonância, Saes (2009) assevera que o trabalho de Coase inicia uma nova concepção para o estudo das estratégias empresariais, demonstrando que além dos custos de produção presentes na visão tradicional da firma, existem custos associados ao funcionamento dos mercados. Zylbersztajn (2009, p. 389) indica que “a firma apresentada por Coase tem natureza contratual e aparece como uma resposta eficiente dos agentes econômicos para coordenar a produção”, revelando que o mercado é a exceção, e os contratos são a regra como mecanismos para alocação dos recursos na sociedade.

A partir dessa concepção da firma como encadeamento de contratos, Zylbersztajn (2009) descreve o surgimento de novas possibilidades de análise das organizações como arranjos institucionais importantes, que regem as transações, reintroduzindo as instituições na teoria microeconômica. O ponto central é que “as instituições são relevantes, são passíveis de análise, afetam e são afetadas pelas firmas e organizações” (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 390).

Segundo este autor, a NEI propõe duas vertentes analíticas complementares, sendo a primeira, de caráter macro-desenvolvimentista e trabalhada, principalmente, por Douglas North, priorizando a origem, estruturação e mudanças das instituições. A segunda, por sua vez, é de natureza micro-institucional, representada pela economia das organizações, que estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais observados. A segunda vertente tem contribuições de diversos autores, como Oliver Williamson, Harold Demsetz, Yoram Barzel, Claude Ménard, entre outros (ZYLBERSZTAJN, 2009).

2.2 O AMBIENTE INSTITUCIONAL: PRIMEIRA VERTENTE ANALÍTICA DA NEI

Na visão de North (1990; 1991) as instituições são as regras do jogo, enquanto as organizações ou os grupos de indivíduos envolvidos em atividades intencionais são os jogadores. Assim, as restrições impostas pelo quadro institucional (juntamente com outras restrições) definem o conjunto de oportunidades e o tipo de organização que existirá. Nesse sentido, o autor esclarece que as instituições foram criadas por seres humanos ao longo do tempo com objetivo de

criar ordem e reduzir a incerteza nas trocas. Ao lado das restrições-padrão de economia, elas definem as possibilidades de escolha e determinam os custos de produção e os custos de transação, determinando, por conseguinte, a rentabilidade e viabilidade de se envolver em determinada atividade econômica (NORTH, 1990; 1991).

Pondé (2005, p. 126) conceitua as instituições econômicas como “regularidades de comportamento, social e historicamente construídas, que moldam e ordenam as interações entre indivíduos e grupos de indivíduos, produzindo padrões relativamente estáveis e determinados na operação do sistema econômico”. Segundo este autor, complementar à sua definição, encontra-se a de Scott (1995, p. 33) que as define como “estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que proporcionam estabilidade e sentido ao comportamento social. As instituições são transportadas por vários portadores – culturas, estruturas e rotinas – e estes operam em níveis múltiplos de jurisdição”.

Embora outras perspectivas orientem os estudos sobre instituições (GOMES, 2004), neste trabalho será considerada as orientações de North (1990; 1991), sobre as quais as instituições influenciam o desenvolvimento econômico. Para North, a teoria neoclássica não foi e não tem sido eficiente em explicar as razões que levam as economias ao longo do tempo a apresentar diferentes desempenhos. Assim, ao invés de abordar apenas os mercados, sua análise é mais profunda, com base nas instituições e enfocando os direitos de propriedade, que estimulam o aumento no estoque de capital físico e humano, o avanço do conhecimento, a produtividade e o desenvolvimento econômico (NORTH, 1990; 1991; LOPES, 2013).

De acordo com North (1990; 1991), em seu dia-a-dia, os seres humanos se deparam com um conjunto de restrições que podem ser apresentadas na forma de leis ou de regras informais. Esse conjunto de restrições são as instituições, que construídas por seres humanos, estruturam a interação política, econômica e social. Elas consistem em restrições informais (convenções, sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Lopes (2013, p. 623) destaca que na perspectiva de North “elas provêm de informações transmitidas socialmente, são parte da nossa cultura e interferem na forma como interpretamos o ambiente. Por isso, influenciam na conduta dos indivíduos e das organizações”.

Bronzo e Honório (2005) esclarecem que a presença de um conjunto de instituições formais faz-se necessário para que o equilíbrio seja alcançado em contextos de coordenação. No entanto, tais instituições formais frequentemente são insuficientes na garantia desse equilíbrio,

tornando essencial um conjunto de entendimentos partilhados entre os atores, quanto ao que cada um deve fazer, ou o que é apropriado fazer dadas as circunstâncias. Ou seja, as regras informais. Estas, por sua vez, junto aos entendimentos partilhados, são elementos importantes que levam os participantes da interação a coordenar esforços para atingir objetivos comuns (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Lopes (2013) afirma que em sua perspectiva de desempenho e desenvolvimento, North considera as instituições fundamentais porque amenizam os problemas da utilização do mercado, influenciando nos custos de transação. Para North, os custos de transação são importantes e o desempenho econômico será determinado pela capacidade das instituições em reduzir incertezas e custos de utilização dos mercados. Logo, a análise do ambiente institucional (nível macro, extrafirma) torna-se significativa, em conjunto com a consideração das instituições de governança (nível micro, intrafirma), pois dessa interação decorrem os custos de produção e transação, ou seja, os custos totais (LOPES, 2013).

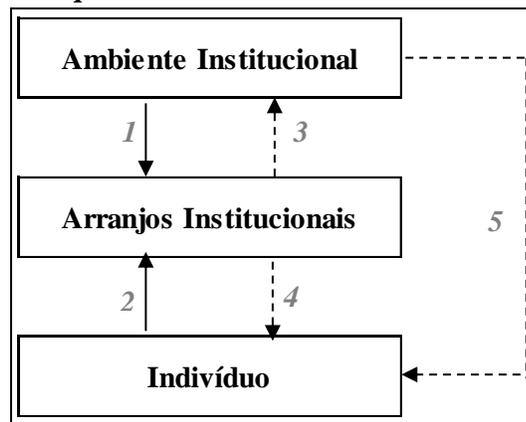
Williamson (1993) define o ambiente institucional como o conjunto de regras básicas e fundamentais, políticas, sociais e legais que estabelecem a base para a produção, as trocas e a distribuição (por exemplo, as regras que regem as eleições, os direitos de propriedade e o direito contratual). O arranjo institucional é definido pelo autor, como um acordo entre unidades econômicas que governa as maneiras pelas quais essas unidades podem cooperar e/ou competir. Williamson (1996) afirma que uma das principais diferenças entre o ambiente institucional e as instituições de governança é que as primeiras podem ser pensadas como restrições e definem o ambiente da segunda. Mas as duas são consideradas complementares.

Williamson (1993) esclarece que o seu foco está na economia dos custos de transação, que se volta à governança das relações contratuais, mas a governança não opera de maneira isolada, já que a eficácia dos arranjos alternativos de governança varia com o ambiente institucional, e com os atributos dos agentes econômicos. Para o entendimento de tais limites, Williamson (1993) propõe um esquema de três níveis, como demonstra a Figura 1:

Williamson (1993) esclarece que o desenvolvimento dos arranjos de governança é influenciado pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos, ou seja, eles sofrem influências do nível macro e do nível micro. O ambiente institucional define a regra do jogo, e ocorrendo mudanças (relativas aos direitos de propriedade, leis contratuais, normas, costumes, entre outras) que acarretem em alterações nos custos comparativos dos tipos

de governança, a organização econômica é reconfigurada. A seta sólida 1 representa essa influência do ambiente institucional sobre as estruturas de governança. A seta sólida 2, do indivíduo para a governança, comporta os pressupostos comportamentais dentro dos quais opera a economia de custos de transação (racionalidade limitada e comportamento oportunista)². Em se tratando dos efeitos de retroalimentação, a seta tracejada 3 diz respeito as estratégias das organizações sobre o ambiente institucional com objetivo de alterar as regras do jogo ao seu favor. Finalmente, as setas tracejadas 4 e 5 ilustram a formação da preferência endógena, relativa à publicidade, ou outro meio de “educação” direcionado ao indivíduo, bem como a influência do ambiente sobre o indivíduo que é socialmente condicionado (WILLIAMSON, 1993).

Figura 1: Esquema de três níveis de análise de Williamson



Fonte: Adaptado de Williamson (1993)

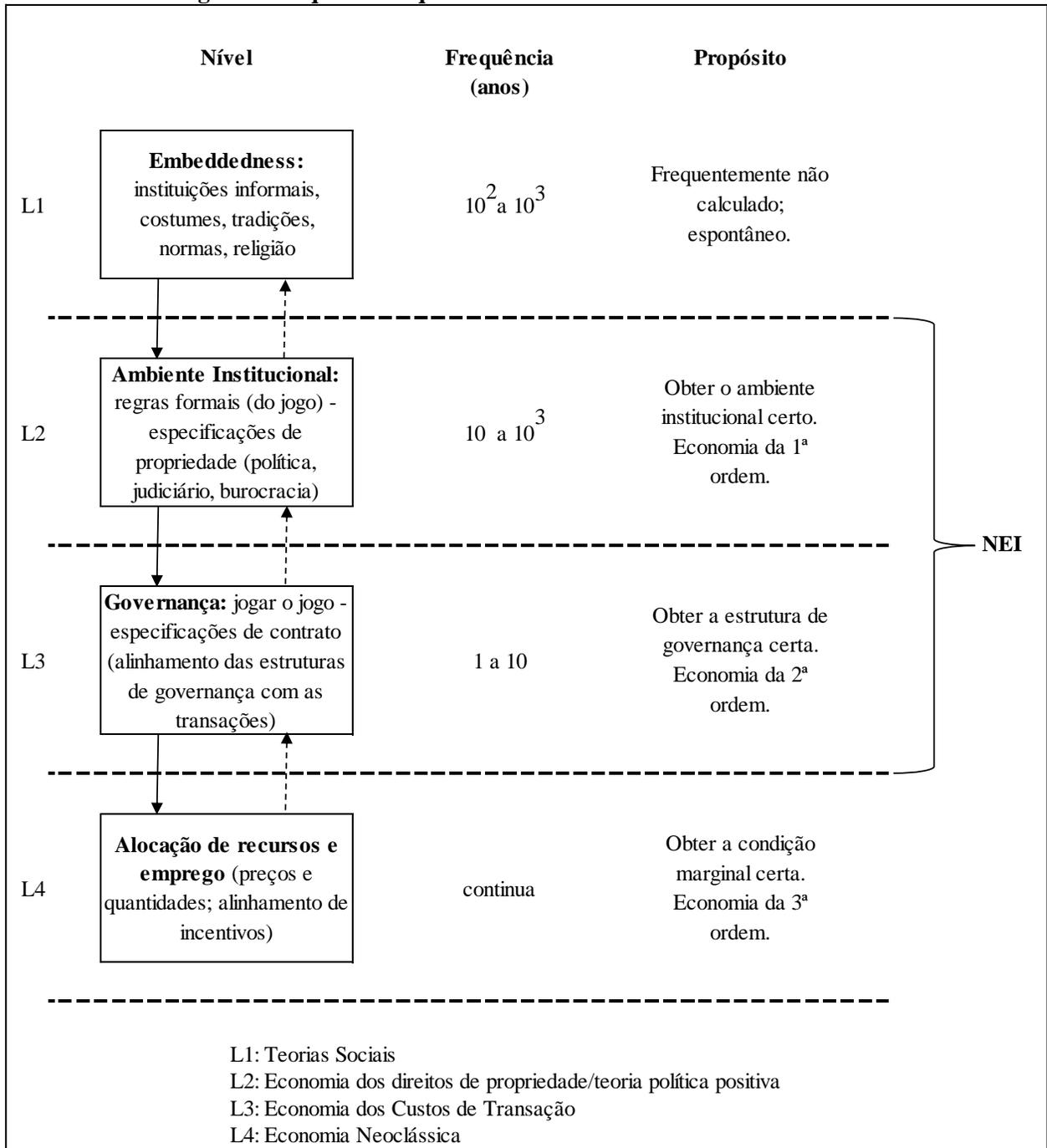
Em seu trabalho posterior, Williamson (2000) apresenta quatro níveis institucionais de análise social, a partir dos quais explicita as diferenças entre as instituições formais e informais, conforme apresentado pela Figura 2. Williamson (2000) explica que as setas sólidas que conectam um nível mais alto com um nível mais baixo significam que o nível superior impõe restrições ao nível inferior. As setas tracejadas invertidas que conectam níveis mais baixos com níveis mais altos representam feedback. Os níveis 2 e 3 representam as preocupações da NEI.

Para o autor, o primeiro é o nível das instituições informais, onde localizam-se as normas, costumes, tradições e a religião, que desempenha um grande papel. Este nível é estudado por historiadores econômicos e cientistas sociais, mas é tomado como dado pelos economistas institucionais. As instituições do Nível 1 mudam muito lentamente, na ordem de séculos ou

² Os pressupostos comportamentais são explicitados na seção 2.3.1.2 do presente trabalho.

milênios, e tem origens principalmente de maneira espontânea, sendo adotadas em dado momento da evolução, e depois apresentando inércia, algumas por serem funcionais (convenções), outras porque assumem valores simbólicos. Tais instituições informais tem um controle duradouro sobre o modo como a sociedade é conduzida (WILLIAMSON, 2000).

Figura 2: Esquema de quatro níveis de análise social de Williamson



Fonte: Williamson (2000, p. 597)

O segundo nível consiste no ambiente institucional, com as regras formais do jogo (constituições, leis, direitos de propriedade). O terceiro nível, analisando como o jogo é jogado, compõe a governança das transações, necessária na ausência de um sistema jurídico perfeitamente funcional para definição de leis e execução de contratos. Como a gestão do contrato e a solução das controvérsias referentes aos contratos tem custos, e é tratada pelas partes, faz-se necessária a governança das relações contratuais concernentes a este nível. Este nível será abordado na seção 2.3 a seguir. O quarto e último nível concentra a análise neoclássica, em que o olhar recai sobre a alocação dos recursos, maximização da utilidade, entre outros (WILLIAMSON, 2000).

2.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: SEGUNDA VERTENTE ANALÍTICA DA NEI

A segunda vertente dos estudos da NEI encontra-se no Nível 3 do esquema proposto por Williamson (2000), na Figura 2. São os supracitados estudos de natureza micro-institucional, representada pela economia das organizações. Para Azevedo (2000), Yoram Barzel e Oliver Williamson, que desenvolveram enfoques paralelos, são os principais expoentes dessa vertente.

Williamson (1985), ao desenvolver o seu “mapa cognitivo do contrato”, reúne na perspectiva de eficiência dos estudos da NEI, as considerações das duas teorias: Economia dos Custos de Transação (ECT), impulsionada por ele, e Economia dos Custos de Mensuração (ECM), desenvolvida por Barzel. Ambas são consideradas por Williamson (1985) como interdependentes e partilhando da perspectiva dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2009). Nesse sentido, a presente seção, ao discorrer sobre o nível institucional das estruturas de governança, apresenta as contribuições dessas duas principais abordagens na consideração dos limites das firmas, uma vez que o presente trabalho recorrerá a ambas na definição das estruturas de governança adotada pelos elos produtores-processadores analisados.

2.3.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT), impulsionada por Williamson (1985), mantém a transação como unidade básica de análise e defende que as instituições econômicas do capitalismo (firmas, mercados e relações contratuais) têm como principal propósito e efeito

economizar os custos de transação. Uma transação, segundo o autor, ocorre quando um bem ou um serviço é transferido ao longo de uma interface tecnologicamente separável, no término de um estágio de atividade e início de outro. Williamson (1985) compara os custos de transação econômicos às fricções dos sistemas mecânicos e explica que se a interface tem bom funcionamento, as transferências ocorrem suavemente e as partes da troca operam harmoniosamente. Mas do mesmo modo que ocorre com os sistemas mecânicos, podem ocorrer fricções, ou seja, desentendimentos frequentes e conflitos que levam a atrasos, quebras e outros defeitos, ocasionando em custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação, segundo Saes (2009), são os custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade, que não são perfeitamente protegidos. A importância dos custos de transação é enfatizada quando se constata que, em sua ausência, não haveria o problema da criação e proteção de valor e qualquer estrutura de governança seria apropriada e conduziria à maximização de valor. Ao introduzirem-se os custos de transação, os direitos de propriedade não são perfeitamente protegidos e essa proteção é custosa, ocasionando em gastos de recursos para apropriar direitos de propriedade, dissipando valores. Nesse contexto, o delineamento adequado das estruturas de governança é feito com o papel de criar valor, visando reduzir os custos de transação (SAES, 2009).

Williamson (1985) esclarece que a ECT coloca o problema da organização econômica na contratação, distinguindo entre custos *ex ante* e *ex post*. Os primeiros sendo os custos de redigir, negociar e salvaguardar um acordo, e os segundos, os custos incorridos do monitoramento dos contratos, de eventuais problemas de má adaptação, desacordos contratuais, necessidade de renegociações, litígios, etc., posteriores ao fechamento do acordo ou contrato.

Quando menciona os custos *ex ante* e os custos *ex post*, Williamson (1985) está se referindo ao desenho e especificações do bem a ser entregue no acordo. Além disso, o autor se refere a todos os custos em se garantir que nenhum valor devido se perca na transação, para ambas as partes da negociação, e do mesmo modo que nenhuma das partes se aproprie indevidamente de um valor da outra. Para o autor, “a maneira pela qual os benefícios associados estão divididos pode dar origem a uma barganha intensiva e autointeressada” (WILLIAMSON, 1985, p. 21). A literatura dos custos de transação, segundo Williamson (1985), não objetiva apenas resolver conflitos e disputas já existentes, mas também identificar possíveis conflitos e os prevenir ou atenuar por meio de estruturas de governança eficientes. Pode-se dizer que tal

eficiência deve ocorrer no sentido de proteger os indivíduos e organizações, de conflitos relativos às disputas pelos benefícios associados às transações e apropriações indevidas.

De acordo com a ECT, as transações podem ocorrer por diferentes arranjos institucionais. Os diferentes arranjos existem porque existem também diferentes características ou atributos para cada transação, que junto aos pressupostos comportamentais definirão a escolha eficiente da estrutura de governança a ser utilizada pela firma. Os atributos da transação e os pressupostos comportamentais referentes a teoria de Williamson (1985) serão discutidos a seguir.

2.3.1.1 Atributos da transação

Williamson (1985) expõe as dimensões a que as transações são intrincadas e que acabam gerando disparidades e tornando necessárias também estruturas de governança diferentes a elas concernentes, com o objetivo de atenuar os custos de transação. São três dimensões: incerteza, frequência e especificidade de ativos.

a) Incerteza

A incerteza, segundo Williamson (1985) está intimamente relacionada aos problemas da organização econômica, já que as circunstâncias de tempo, lugar e de comportamento dos agentes envolvidos na transação exigem que a firma realize adaptações, apesar de sua racionalidade limitada. Assim, o ambiente econômico complexo, como um todo, impossibilita a tomada de decisões sob plena certeza, uma vez que problemas surgem, então, ligados à incerteza, e podem assumir diferentes origens e tipos, impossibilitando uma avaliação precisa para a tomada de decisão estratégica.

Azevedo (2000) afirma que a incerteza consiste numa característica do ambiente em que se processa a transação, e para Williamson (1985) ela está relacionada ao planejamento, avaliações de estruturas eficientes, atenção às necessárias adaptações às possíveis mudanças ambientais que podem ser requeridas. Do mesmo modo, incerteza quanto ao comportamento dos agentes da transação e possibilidades de apropriação de valor da outra parte por meio de eventuais renegociações permeadas pelo comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000).

Arbage e Balestrin (2007) esclarecem que a incerteza da ECT se relaciona ao desconhecimento dos agentes acerca de elementos do ambiente econômico, institucional e comportamental, e que exercem influência na gestão dos negócios. Para os autores ela pode ser de três naturezas: incerteza primária (desconhecimento de informações relacionadas ao ambiente institucional); incerteza secundária (desconhecimento, normalmente por falta de comunicação eficiente, de elementos estratégicos importantes para as partes da transação) e incerteza conductista (também vinculada aos aspectos estratégicos, relaciona-se com o oportunismo e decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos agentes presentes na transação).

Assim, a incerteza permeia as decisões dos agentes que precisam precaver-se do comportamento dos demais agentes por meio de salvaguardas contratuais, coletas de informações e por meio do sistema judiciário, todos recursos custosos, todos são custos de transação (WILLIAMSON, 1985; AZEVEDO, 2000).

b) Frequência

Em se tratando da frequência, Williamson (1985) refere-se ao número em que se repete as transações, ou a quantidade de vezes em que os agentes transacionam. De acordo com Farina (1999) é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva, e sendo elevada possui um papel duplo: primeiro, o de reduzir os custos fixos médios relacionados à coleta de informações e elaboração de contratos complexos com restrições ao comportamento oportunista; segundo, o de fornecer motivos para que os agentes não imponham perdas aos seus parceiros para que a transação não seja interrompida e os ganhos futuros derivados dessa troca não sejam perdidos (WILLIAMSON, 1985; FARINA 1999).

c) Especificidade de ativos

A especificidade de ativos, por sua vez, diz respeito aos investimentos especiais realizados para o propósito de uma transação ou contrato específicos, não podendo ser reimplantados a outra transação sem sacrifício do valor produtivo, caso haja quebras de contrato (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade de ativos assume o papel de variável-chave para a ECT, uma vez que está intimamente relacionada à escolha da estrutura de governança eficiente no modelo, conforme será visto no subitem seguinte. Os ativos são específicos se o retorno associado a eles dependem

da continuidade de uma transação específica: sendo maior a especificidade, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente e maiores os custos de transação (FARINA, 1999; AZEVEDO, 2000).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos. O Quadro 1 explora cada um deles.

Quadro 1: Tipos de especificidade de ativos

Tipo de especificidade	Ocorrência
Especificidade locacional	Ocorre quando estágios sucessivos do processamento do bem estão localizados próximos, de modo a economizar custos de transportes e estoques, além de gerar eficiência. Por outro lado, o custo de mobilidade e deslocamento acaba sendo alto.
Especificidade de ativos físicos	Quando investimentos físicos específicos são feitos para a execução de determinadas atividades, como por exemplo, quando matrizes especializadas são necessárias para produzir um componente único.
Especificidade de ativos humanos	Quando se utiliza capital humano específico para certas atividades e relaciona-se ao conhecimento acumulado na especialização funcional da atividade ou experiências
Ativos dedicados	Investimentos voltados particularmente a um comprador por exemplo, como o aumento da planta produtiva, compra de uma máquina, etc.
Especificidade de marca	Importância que a marca representa para a atividade específica. Liga-se à construção de um nome, uma marca, uma reputação em determinado mercado, ou seja, relacionada ao marketing, de modo que sua realocação para outro produto é, por
Especificidade temporal	Importância do tempo para que a transação seja efetivada. É relevante, em se tratando de produtos perecíveis, os quais necessitam ser transacionados com rapidez.

Fonte: Williamson (1991).

O tratamento da especificidade dos ativos, que auxiliou na formulação das bases para essa dimensão apontada por Williamson (1985), está presente no trabalho de Klein, Crawford e Alchian (1978). Estes autores afirmam que ainda que todas as contingências de um contrato possam ser especificadas *ex ante*, os contratos ainda estão sujeitos a vários riscos, nem sempre são honrados e são frequentes os casos de oportunismo, de modo que os processos litigiosos para resolver tais questões acabam sendo caros e ineficazes. Segundo os autores, uma circunstância em especial é provável de gerar ameaças deste tipo: a presença de quase-rendas apropriáveis especializadas. Klein, Crawford e Alchian (1978) defendem que após a realização de um investimento em ativos específicos, as quase-rendas são criadas e a possibilidade de comportamento oportunista torna-se provável.

Isso ocorre, segundo Saes (2009), porque os ativos específicos são irrecuperáveis e não podem ser devolvidos pelo mercado caso haja quebra contratual. Quanto maior a especificidade do ativo, maior é a perda associada a uma ação oportunista proveniente da outra parte, uma vez que quando o ativo não é específico, a possibilidade de colocação do ativo no mercado sem perda de valor ou com perda de valor reduzida é maior. Williamson (1985) assevera que as partes de uma negociação sustentada por investimentos específicos não triviais, encontram-se numa relação bilateral, na qual a harmonização da interface contratual que junta as partes, para promover a adaptabilidade e continuidade da relação, torna-se a fonte de valor econômico real.

2.3.1.2 Pressupostos comportamentais

Os pressupostos comportamentais referem-se aos comportamentos humanos relacionados a transações econômicas. No modelo elaborado por Williamson (1985) eles podem ser: racionalidade limitada e oportunismo.

Por racionalidade limitada entende-se que os atores econômicos sejam intencionalmente racionais, mas limitadamente, pois uma vez que não conhecem todas as informações disponíveis sobre a transação, tenderão a agir de forma a utilizar as informações que possuem da melhor forma possível para maximizar os lucros. Também relacionada à racionalidade limitada dos agentes encontra-se a noção de incompletude contratual, pois uma vez que possuem limitações cognitivas torna-se impossível estabelecer contratos que abarquem todas as contingências, tornando os contratos incompletos (WILLIAMSON, 1985).

Por oportunismo entende-se a busca do auto interesse com avidez, que geralmente ocorrem em formas sutis de fraude, que pode ser a revelação incompleta ou distorcida da informação; esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, confundir, gerando também condições de assimetria de informações. Desse modo, a teoria de Williamson (1985) defende que a lição mais importante acerca desse comportamento é que as transações sujeitas ao comportamento oportunista *ex post* deverão ser atenuadas se puderem ser estabelecidas salvaguardas contratuais *ex ante*. Não havendo o comportamento oportunista, todo comportamento poderia ser gerido por regras (WILLIAMSON, 1985).

2.3.1.3 As estruturas de governança

Williamson (1985) estabelece que a estrutura de governança será definida com base na transação e na combinação de seus atributos. Nesse sentido, além dos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e comportamento oportunista que irão interferir nas relações contratuais, importam também as dimensões das transações, como especificidade de ativos, incerteza e frequência que deverão ser combinadas com a estrutura de governança apropriada. Desse modo, tais estruturas são os artifícios de coordenação que determinarão a maneira em que as transações realizadas serão configuradas, podendo ser via mercado, hierárquicas ou contratuais (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (2000), além de defender que a transação é a unidade básica de análise da ECT, afirma que a governança é um esforço para criar ordem, mitigar os conflitos e realizar ganhos mútuos. Portanto, focar-se apenas em incentivos *ex ante* nos estudos da organização é uma perspectiva errônea, uma vez que todos os contratos são incompletos, tornando a adaptação a eles o problema central da organização econômica, dirigindo a atenção predominante da ECT para a fase *ex post* do contrato.

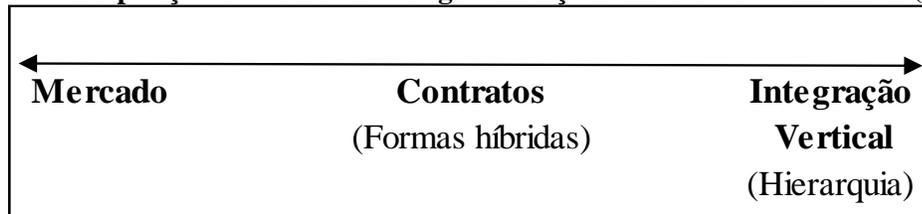
Azevedo (2000) esclarece que, cientes desta incompletude dos contratos proveniente da racionalidade limitada, os agentes edificam estruturas de governança para lidar com as lacunas, que nem sempre podem ser sanadas, tornando necessário, muitas vezes, a renegociação. O autor aponta que, dada a existência do comportamento oportunista, essa renegociação está exposta aos possíveis riscos de apropriação de ganhos que imputariam prejuízos à contraparte, tornando necessário pensar em atitudes que visem sempre precaver-se deste tipo de comportamento dos outros agentes da transação. A coleta de informações, salvaguardas contratuais, e sistema judiciário são os custos de transação incorridos para se evitar tais prejuízos decorrentes dessa ação oportunista (AZEVEDO, 2000).

Em concordância, Saes (2009) defende que a análise dos custos de transação auxilia na avaliação e decisão sobre a forma em que a empresa irá se estruturar, uma vez que o problema estratégico se volta na definição da missão, escopo, forma e estrutura da empresa, pensando em como será sua dependência aos mercados fornecedores, as relações de longo prazo com clientes e fornecedores, as alianças estratégicas ou a integração vertical. A firma surge então como uma resposta otimizadora quando os custos para se operar no mercado são maiores do que os da

transação interna, sendo as decisões quanto à redução dos custos de transação as direcionadoras dos limites da firma (SAES, 2009). Não existe, portanto, uma estrutura de governança superior às demais e a eficiência consiste na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual ela se vincula, ou seja, o alinhamento das estruturas de governança aos atributos das transações (AZEVEDO, 2000).

Williamson (1985) determina que essas estruturas se encontram num *continuum*, ao qual num extremo localizam-se as relações via mercado, do outro as relações hierárquicas (integração vertical) e nesse entremeio os contratos (formas híbridas). A Figura 3 esquematiza esse *continuum*, em que o deslocamento ocorre à medida que a especificidade do ativo transacionado aumenta, uma vez que tal atributo é o principal influenciador na escolha das estruturas de governança. Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) indicam que nesse *continuum*, de um lado, encontra-se o mercado, as ações do agente econômico, a mão invisível de Adam Smith, as relações de curto prazo tendo o preço como parâmetro para as interações. Ao passo que de outro lado está a integração vertical e sua coordenação construída a partir do interesse mútuo das partes pertinentes às trocas econômicas, por meio de relações de longo prazo beneficentes às partes de tal relação. Nessa concepção, o mercado cede espaço para os esforços de coordenação das firmas que assumem sua condição máxima na integração vertical, visando a redução dos custos de transação (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). A seguir, serão contextualizadas as características de cada estrutura.

Figura 3: Disposição das estruturas de governança no modelo de Williamson (1985)



Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1985).

a) Estrutura de governança via mercado

A estrutura de governança via mercado, segundo Williamson (1985, p. 73, tradução nossa), “é a principal estrutura de governança para transações não específicas, sejam de

contratação ocasional ou recorrente”³. Elas devem ocorrer, portanto, para os bens ou serviços não padronizados (com baixa especificidade de ativos), dentro de um sistema jurídico, beneficiando-se deste. A identidade das partes é irrelevante, uma vez que não há esforços para sustentar a relação e o apoio jurídico é utilizado na execução das transferências de títulos (WILLIAMSON 1985; 1991).

Pondé, Fagundes e Possas (1997) caracterizam essas transações como descontínuas no tempo e impessoais, uma vez que não importa para o comprador de quem ele adquiriu a mercadoria, e nem para o fornecedor para quem ele vendeu, sendo possível trocar de fornecedor ou de cliente sem qualquer custo. A transação, portanto, torna-se mera transferência de propriedade de um bem ou serviço, em troca de um valor monetário, acompanhada por uma negociação de preço e pagamento (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1997).

b) Estrutura de governança híbrida

Conforme a especificidade do ativo transacionado aumenta, pode-se optar pela relação de governança contratual, que Williamson (1985) chamou de forma híbrida. Masten (1998) conceitua os contratos como compromissos formais e legais, em que as partes revelam sua aprovação expressa e em que leis podem ser aplicadas. O que difere um contrato de uma mera transação, é que os contratos concedem às partes a recorrência ao mecanismo formal de resolução de disputas, bem como ao poder coercitivo do estado para impor promessas.

Para Ménard (2004) os incentivos econômicos são a força motriz na opção pela via contratual. Zylbersztajn (2009) elucida que os contratos ocorrem porque existem custos na operação dos mercados e que as partes de uma transação podem preferir realizar as atividades de suprimento, produção e distribuição de forma coordenada, por meio do contrato. Tais mecanismos podem ser de natureza privada ou ampararem-se em mecanismos públicos dos tribunais (ZYLBERSTAJN, 2009).

Em seu estudo acerca das formas híbridas, Ménard (2004) ressalta a diversidade e complexidade dessas muitas formas de arranjo que se enquadrariam nas formas híbridas e a falta de uma sistematização ou formalização por parte da literatura. Em 2010, Bouroullec e Paulillo (2010) atestam a permanência desses fatores. Ménard (2004) trata da existência de uma grande

³ “Market governance is the main governance structure for nonspecific transactions of both occasional and recurrent contracting” (WILLIAMSON, 1985, p. 73).

diversidade de acordos contratuais entre instituições autônomas. O autor aponta as relações duradouras, redes de firmas, franchising, parcerias, como algumas formas desses arranjos. Bouroullec e Paulillo (2010) acrescentam a essa lista, outras formas que foram tratadas pela literatura ao longo do tempo: os contratos de longo prazo, as alianças, os acordos de licença de fabricação, os canais de distribuição e de suprimento, e as redes.

Para Ménard (2004), existem três características em comum, que geram regularidade a esses arranjos diversificados, as quais o autor nomeou de *pooling*, *contracting* e *competing*. *Pooling* diz respeito aos aspectos de organização por meio de coordenação e cooperação, ocasionando em decisões de investimento conjunto. Decorrente da necessidade de coordenação, há três consequências: 1) os híbridos são seletivos com relação às empresas parceiras; 2) a forma de planejamento é conjunta; 3) o nível da troca de informações entre os parceiros precisa ser eficiente. *Contracting* relaciona-se à análise para a escolha da estrutura de governança mais eficiente, uma vez que os contratos são incompletos e as transações são permeadas por riscos e incertezas. O desafio, portanto, é optar pelo arranjo que minimize os custos de transação, mantendo a autonomia legal dos parceiros. *Competing* consiste no aspecto concorrencial que existe entre os parceiros que realizam acordos, que competem ao mesmo tempo que cooperam, o que não ocorre, por exemplo, numa empresa integrada verticalmente (MÉNARD, 2004).

Bouroullec e Paulillo (2010) esclarecem que além de evidenciar as propriedades da governança híbrida, Ménard (2004) objetiva elencar os motivos de sua existência, focalizando, principalmente, os investimentos em dependência mútua e o monitoramento das incertezas. O primeiro motivo, portanto, relaciona-se aos motivos existentes para que as partes criem uma dependência mútua, mantendo separados os direitos de decisão e propriedade. Nesse caso, duas estratégias podem ser adotadas: primeira, cada parte investe em ativos específicos, criando uma rede de complementaridade (gerando formas híbridas diversas que variam de contratos à integração, de acordo com o grau da complementaridade); segunda, eles podem associar seus recursos fazendo investimentos em comum para uma parte das atividades (gerando dependência mútua significativa). O segundo motivo para adoção das formas híbridas, diz respeito ao grau de incerteza que permeia a transação, que segundo o autor, tem importância na decisão da estrutura de governança, tal qual os ativos específicos. Na governança híbrida, a incerteza agrava as decisões sobre os recursos trocados e seu monitoramento, e quanto maior ela for, maior o risco e

oportunismo e, conseqüentemente, mais centralizada torna-se a coordenação (MÉNARD, 2004; BOUROLLEC; PAULILLO, 2010).

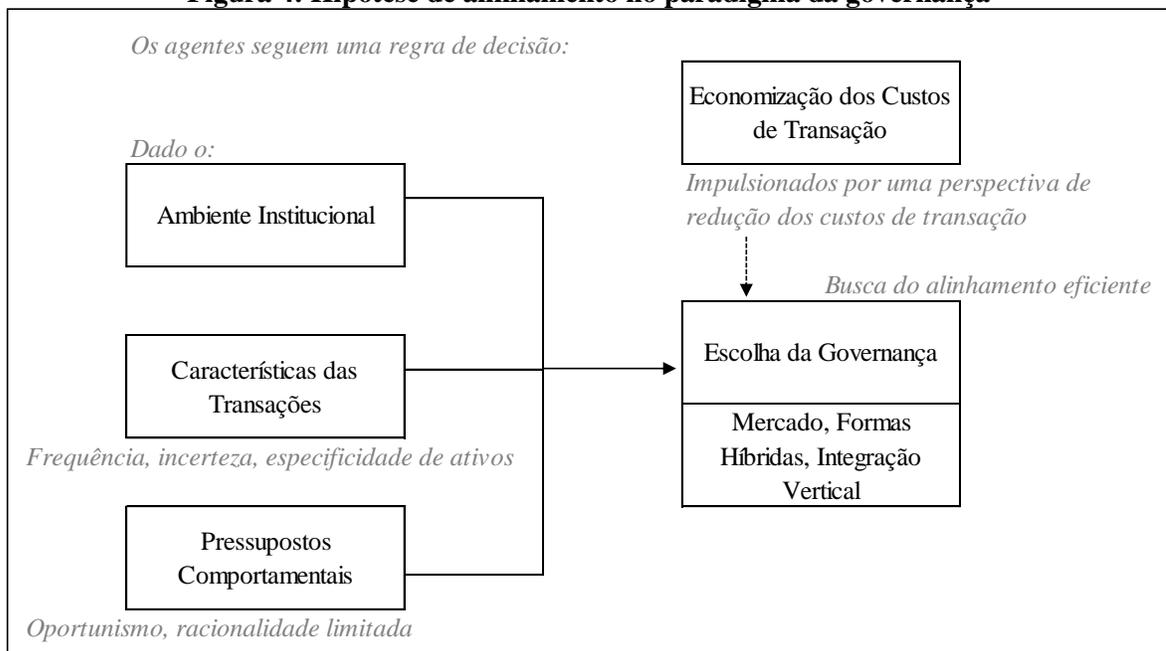
c) Estrutura de governança via integração vertical

A integração vertical ou hierarquia ocorre quando a empresa decide fabricar internamente os produtos ou *inputs* que necessita para suas atividades, ao invés de comprar no mercado ou contratar. Desse modo, ela controla a fabricação dos insumos, não delegando essa atividade a terceiros. Para a ECT, a integração vertical ocorre quando os ativos específicos da atividade possuem um grau muito alto, em razão do também alto grau de dependência bilateral que ocorrem nesses casos. A estrutura hierárquica, nessa perspectiva, possui a característica de dirimir riscos de apropriação de valor e reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Além dessas características, Williamson (1985) considera a integração vertical vantajosa no sentido de permitir que as decisões de adaptações sejam tomadas internamente, sem que se faça necessário consultar previamente outras firmas, completar ou rever os acordos entre as partes, além de ocorrer o pressuposto de maximização de lucro conjunto, uma vez que a firma passa a controlar ambos os lados da transação (WILLIAMSON, 1985).

A Figura 4 ilustra o alinhamento da governança com base na ECT.

Figura 4: Hipótese de alinhamento no paradigma da governança

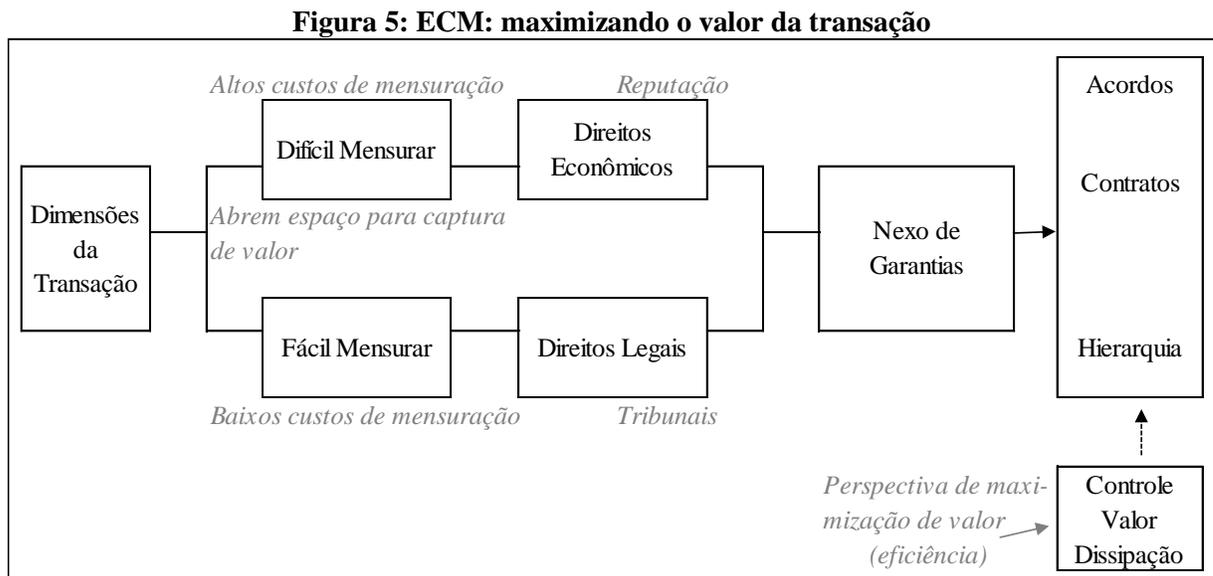


Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2005)

Conforme ilustrado pela Figura 4, de acordo com Zylbersztajn (2005), os agentes seguem uma regra de decisão marcada pela busca do alinhamento eficiente entre as características da operação e escolha da governança, dado o ambiente institucional e sujeito aos pressupostos comportamentais do modelo. Indivíduos decidem integrar verticalmente devido aos riscos de apropriação *ex post* uma vez que os ativos específicos são elevados, estando o controle rigoroso das atividades associado à integração vertical, enquanto transações via mercado são escolhidas quando prevalece a baixa especificidade de ativos, deixando menos espaço para apropriação de valor (ZYLBERSZTAJN, 2005).

2.3.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)

A segunda vertente teórica que será abordada nesse trabalho, também preocupada com os arranjos institucionais de governança é a Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Essa teoria, considerada por Williamson (1985) como interdependente à ECT, partilha com ela os mesmos objetivos: preocupa-se com os limites da firma no estabelecimento de estruturas de governança apropriadas, visando eficiência. Além disso, também questiona o paradigma walsariano e o modelo de firma como função de produção; baseia-se na análise de Coase (1937) da firma como um nexo de contratos e tem como unidade de análise a transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). A Figura 5 delinea o racional da ECM.



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2005)

Como uma das ramificações dos custos de transação, segundo Augusto, Souza e Cario (2014), a ECM visa controlar os direitos de propriedade por intermédio de estruturas de governança apropriadas que reduzam os custos de transação. Caleman et al. (2006a) afirmam que o arcabouço teórico da ECM, desenvolvido por Yoram Barzel, adiciona uma proposta de compreensão para os determinantes das formas de governança em que a possível mensuração dos atributos é a questão crucial. Barzel (2001) assume que os indivíduos empreendem atividades visando a proteção dos direitos de propriedades das dimensões, nas quais possuem custos de mensuração correlatos.

Conforme esboçado pela Figura 5, segundo Zylbersztajn (2005), a ECM concerne num modelo que considera o conceito de proteção dos direitos de propriedade com dimensões da transação, explorando as diferenças entre direitos econômicos (garantidos por mecanismos de reputação) e políticos (garantidos pelos tribunais). Assim, as dimensões de fácil mensuração são contratadas e as difíceis e que abrem espaço para captura de valor devem permanecer dentro da empresa. Os direitos de propriedade são transacionados para gerar valor; os produtos e os *inputs* estão sujeitos a mensuração imperfeita, prejudicando a alocação adequada de incentivos. Os custos de mensuração dificultam a execução de contratos e algumas transações caem em domínio público; a propriedade está alocada eficientemente com quem pode oferecer garantias (ZYLBERSZTAJN, 2005).

2.3.2.1 Direitos de propriedade e informações

Zylbersztajn (2005) afirma que o modelo de custos de mensuração repousa sobre o conceito de direitos de propriedade com dimensões da transação, estando o estudo dos direitos de propriedade relacionados com os custos da informação. Em se tratando dos direitos de propriedade, Barzel (1997; 2005) os define como os direitos econômicos sobre um bem, indicando a habilidade que um indivíduo possui em desfrutar desse bem, direta ou indiretamente por meio das trocas, ocasionando em menos direitos quando a mercadoria está propensa a roubo, ou restrições à sua troca.

Barzel (1997; 2001) define ainda duas formas distintas de direitos de propriedade: direitos econômicos e direitos legais. Direitos econômicos, para o autor, são o que as pessoas podem fazer com suas mercadorias ou ativos e são cumpridos por meio da ação de terceiros ou do

próprio indivíduo, dentro das organizações. Logo, os direitos são controlados por um agente, que irá buscar maximizar o seu valor. Barzel (1994) esclarece que nessa definição a palavra-chave é capacidade, ou seja, é uma definição preocupada não com o que as pessoas estão autorizadas a fazer legalmente, mas com o que elas acreditam que podem fazer ou controlar, sugerindo que direitos econômicos definem o padrão de incentivos dos agentes (BARZEL, 1994; MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011). Os direitos legais, por sua vez, seriam os direitos que ocorrem no mercado, sendo reconhecidos e aplicados, em parte, pelo governo, que dispendendo recursos para ajudar a garantir esses direitos, reforça os direitos econômicos (BARZEL, 1997; 2001; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Para Barzel (1997), os direitos econômicos que as pessoas têm sobre os ativos não são constantes ou absolutos, são uma função de seus próprios esforços diretos na proteção contra as tentativas de captura de outros indivíduos, que dependendo de suas ações podem também alterar tais direitos. Nesse sentido, o autor afirma que o conceito de direitos de propriedade está intimamente relacionado ao de custos de transação, uma vez que os custos de transação são os custos associados à transferência, captura e proteção desses direitos (BARZEL, 1997). Os custos de transação consistem, portanto, nos recursos utilizados para estabelecer e manter os direitos de propriedade, incluindo os recursos utilizados para proteger e capturá-los (BARZEL, 2001; 2005).

Monteiro e Zylberstajn (2011) explicitam que a ECM entende que um bem é constituído por um conjunto finito e potencialmente grande de atributos, que corresponde às suas características e usos. Barzel (1982; 1997) elucida que na existência de custos de transação positivos, os direitos aos bens não serão perfeitamente delineados, pois alguns desses atributos dos ativos podem ser caros para mensurar em relação ao seu valor. Por esse motivo, os atributos desses ativos não são totalmente conhecidos pelos futuros proprietários e, muitas vezes, nem pelos atuais. Assim, a transferência de ativos implica custos resultantes das tentativas de ambas as partes para determinar o que são atributos valorizados nesses ativos, e das tentativas de cada parte em capturar os atributos que, devidos aos custos, permanecem mal delineados. Tendo as mercadorias muitos atributos, o autor explica que os níveis variam de um produto a outro, e esses níveis podem ser muito caros para serem mensurados de maneira abrangente ou totalmente precisa. Assim, como é difícil se obter informações completas em face da variabilidade, torna-se difícil delinear direitos (BARZEL, 1982; 1997).

As informações, portanto, consistem no cerne da ECM. Caleman et al. (2006a) afirmam que a questão central para Barzel é que o processo da transação presume troca de informações que tem um custo e a dificuldade de mensurar tais custos determina os tipos de relações a serem estabelecidas entre os agentes. Para Barzel (2005), a informação é cara para se produzir e dificuldades surgem na sua transmissão, fazendo com que as partes em uma transação adquiram apenas informações parciais sobre as mercadorias que trocam, ocasionando em erros e gerando as disputas. O autor esclarece que a informação incompleta faz com que os direitos dos indivíduos não sejam claramente definidos e os erros decorrentes abram portas para que se empregue recursos para capturar valores. Desse modo, os indivíduos irão organizar as atividades no modo que tende a ocorrer menor dissipação da informação (BARZEL, 2005).

2.3.2.2 Mecanismos de controle

Zylbersztajn e Caleman (2012) sustentam que a construção fundamental da ECM é baseada na existência de valor captado por meio da cooperação dos sujeitos: havendo mecanismos que definem e protegem corretamente os direitos de propriedade, as operações serão realizadas a um custo menor, mas se eles não são corretamente definidos ou executados, algum valor permanecerá em domínio público e estará sujeito a captura. Desse modo, o arranjo institucional observado representará uma mistura de proteção institucional formal, associada aos direitos legais e proteção institucional informal, associada aos direitos econômicos (ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2012).

Visto que na perspectiva de Barzel (2005) as organizações são diferentes porque os agentes escolhem organizar suas atividades de modo a ter menor perda e não deixar nenhum valor sem garantia para que a outra parte possa apropriar-se, conforme elucida Zylbersztajn e Caleman (2012), mecanismos formais e informais fornecem o conjunto de incentivos que moldam as organizações.

Zylbersztajn e Caleman (2012) delineiam que a escolha por dispositivos eficientes de organização das empresas na ECM segue três critérios: a) as transações podem ser dissociadas em muitas dimensões, cada uma relacionada a direitos específicos que são trocados; b) os custos de variabilidade e mensuração dos atributos dos bens trocados variam entre dimensões - alguns fáceis, outros difíceis de mensurar, inerentes a um mesmo bem; c) os atributos de fácil

mensuração são protegidos por instituições formais e alinhados com direitos legais, apresentando incentivos para a convergência, uma vez que o sistema legal induz soluções mais homogêneas para as disputas. Atributos de difícil mensuração estão alinhados com os direitos econômicos, sendo que estabelecem incentivos para diversidade e são protegidos por instituições informais, uma vez que os acordos informais são mais propensos a soluções locais e tópicas, a maioria por mecanismos de relacionamento e reputação, geralmente construídas na confiança mútua que é difícil replicar.

Os mecanismos de controle apontados por Barzel (1997; 2001; 2005) são as relações de risco; as relações contratuais; as relações de longo prazo e a integração vertical, que serão particularizados a seguir. Segundo Barzel (2005) cada mecanismo de controle se diferencia dos outros a partir da estrutura informacional requerida e os fatores que contribuem para tais diferenças incluem: a) o custo de medir os vários atributos dos bens; b) o custo de formar relações de longo prazo; c) a qualidade do contrato garantido pelo estado; d) a quantidade de agentes pelos quais a informação passa.

a) Relações de risco (*caveat emptor*)

Barzel (2005) trata as relações de risco como a forma mais simples de negociação, que serão utilizadas na ausência de relações de longo prazo e requerem uma terceira parte para garantir o *enforcement*. Contudo, o papel dessa terceira parte restringe-se à prevenção de roubo e fraude, sendo as questões restantes de responsabilidade das partes. Nessas transações realizadas no mercado, o vendedor irá mensurar suas mercadorias para evitar sua desvalorização, e o comprador também irá mensurar as mercadorias que está comprando, para evitar que lhe sejam imputados preços excessivos. Para o autor, mesmo que o comprador esteja duplicando uma possível medição já realizada, e mesmo a mensuração sendo custosa, ela deverá ser realizada (BARZEL, 2005).

Barzel (2005) afirma que os compradores geralmente mensuram as mercadorias no momento do uso, mas alerta para a questão de que nesse momento a transação já não pode ser desfeita e o risco fica por conta do comprador. O autor explicita que a mensuração é cara e os agentes buscarão economizar nesses custos, podendo também experimentar amostras da mercadoria e seus atributos, mas esse tipo de mensuração pode ocasionar em erros (BARZEL, 2005).

De maneira próxima, Barzel (2005) afirma que os leilões apresentam muitas dessas características, uma vez que os vendedores precisam se engajar numa pesquisa de preço anterior para determinar o preço mínimo ótimo. Havendo apenas um licitante ele poderá oferecê-lo. Do mesmo modo, o comprador realiza essa pesquisa e, muitas vezes, não adquire o bem, desperdiçando recursos.

b) Relações contratuais

De acordo com Barzel (2001; 2005) são as relações que ocorrem por meio de contratos e a recomendação do autor é de que sejam utilizados na presença de atributos que sejam mais facilmente mensuráveis, e/ou a mensuração seja menos custosa; que sejam contratos impessoais e utilizem medidas padronizadas.

O *enforcement* pode ser garantido pelo estado que, por sua vez, impõe restrições e unidades oficiais de medida, mas este não irá intervir na negociação a menos que dela decorram disputas. A parte disso os contratos são livres para que as partes estipulem o que desejarem, o estado não participa de sua elaboração, o que indica que as contingências precisam ser esclarecidas no contrato e os negociantes buscam utilizar medidas padronizadas, já que a sua execução irá basear-se inteiramente nas informações nele contidas (BARZEL 2001; 2005).

c) Relações de longo prazo

Barzel (2005) determina que atributos altamente valiosos e relativamente fáceis de serem mensurados podem ser garantidos por contrato, ao passo que atributos valiosos e de difícil mensuração devem ser colocados em acordos de relações de longo prazo, que requerem investimentos no relacionamento. Mas o uso simultâneo da garantia de longo prazo, aliada ao contrato pode explorar o fato de que tais relações são livres de perigo moral, ao passo que se utiliza do contrato para reduzir o nível necessário de capital reputacional na relação.

Segundo Barzel (2005), nas relações de longo prazo o vendedor faz promessas implícitas e explícitas sobre os níveis dos atributos de sua mercadoria e tirando vantagem dessas informações, os compradores abstêm-se de mensurá-los no momento da compra, mensurando posteriormente de maneira menos dispendiosa, por vezes, durante o consumo e de maneira subjetiva. Assim, os compradores não satisfeitos podem punir os vendedores retendo as compras

futuras, sem esperar receber os valores pagos de volta. O autor exemplifica a utilização das marcas que induzem o comprador a investir em bens que não mensurou.

As relações de longo prazo baseiam-se, em grande parte, na reputação. Barzel (2001) defende que quando ambas as partes estão interessados em realizar a transação, os agentes tentarão demonstrar que as perdas serão grandes para a outra parte, caso haja descumprimento do provável acordo. Para o autor, quanto mais a transação permite incentivos para que uma das partes se aproprie de algum valor pertencente a outra parte, menos essa parte é desejada como parceira nas negociações, uma vez que nesses casos, o estado não deverá impedir o roubo. Logo, o principal impedimento para realização de atos oportunistas, é a perda de reputação que sofre a parte que revelou ser desonesta (BARZEL, 2001).

d) Integração vertical

A integração vertical é definida por Barzel (2001) como um estado em que o requerente residual de uma empresa, ou de alguma outra organização, toma para si a variabilidade combinada de duas ou mais operações verticais. Para Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) caracteriza-se pela existência de atributos de difícil ou alto custo de mensuração, nos quais a reputação não tenha sido estabelecida entre os agentes. Segundo Barzel (2005), esse mecanismo pode superar as dificuldades de transferência de direitos de propriedade e evitar possíveis custos de captura que os agentes independentes possam dispendir.

Barzel (2005) explicita que havendo dificuldade de mensuração e de transmissão de informações relacionadas às diferentes etapas da cadeia produtiva, a integração vertical pode ajudar, uma vez que os trabalhadores ganham pouco pela manipulação das mercadorias e suas informações. A integração vertical também é atrativa ao produtor a montante, que precisa garantir o seu produto para o consumidor a jusante, evitando que os transatores intermediários peguem carona em sua garantia. Desse modo, quanto maior a quantidade de etapas da cadeia, maior o risco de dissipação de direitos de propriedade. Para o autor, nesses casos, as relações de longo prazo são difíceis de implementar, e trazer os processos para dentro da empresa constitui medida efetiva à manipulação e transmissão das mercadorias sem contaminação nos níveis intermediários (BARZEL, 2005).

Assim, de acordo com Caleman et al. (2006a), a ECM pressupõe que nas transações as trocas de informações possuem um custo, e que a dificuldade (ou não) de mensurar essas

informações determina os tipos de relação entre os agentes. Nesse sentido, verifica-se que na ECM os mecanismos de controle dos direitos de propriedade possuem a mesma função das estruturas de governança da ECT, mas em seu racional as transações são pensadas como transferências de direitos de propriedade entre os agentes, nas quais se necessitam de mecanismos de controle (ou estruturas de governança) apropriados para que se protejam os direitos de propriedade de possíveis apropriações de algum valor, com relação à outra parte.

2.3.3 O porquê de tratar ECT e ECM como complementares

No presente trabalho, as duas vertentes teóricas ECT e ECM são tratadas como complementares, nas e decisões acerca do estabelecimento e delineamento das estruturas de governança. Esse tratamento se justifica na impossibilidade de que ambas, isoladamente, possam abarcar todas as especificidades inerentes às decisões de coordenação das firmas, conforme já apontado por estudos anteriores (BENHAM; BENHAM, 1998; ZYLBERSZTAJN, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005b; CALEMAN, et al. 2006b; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2012; AUGUSTO, 2015).

Conforme já foi abordado, mesmo Williamson (1985, p. 211) ao distinguir as duas ramificações da ECT e da ECM em seu mapa cognitivo do contrato admite que “*to be sure, the two conditions are commonly joined*” e defende que seja importante e essencial uma atenção expressa à questão da mensuração. O autor afirma que a literatura dos custos de transação é dividida entre um ramo de governança e outro de mensuração, e que embora sua obra enfatize mais a primeira, as duas são importantes e interdependentes. Para Williamson (1985), ambas concordam que a propriedade e os alinhamentos *ex ante* importam.

De acordo com Coleman et al. (2008), a teoria de Barzel visa oferecer um novo olhar para o estudo das formas organizacionais e ao não se confrontar com os princípios da ECT, complementa-a. Nesse sentido, a unidade explícita de análise das duas teorias também são as transações e os custos delas originados; ambas as teorias tem origem na NEI, com foco nas discussões sobre as instituições; ênfase nas transações e seus custos e estão enraizadas no ramo da eficiência. Desse modo, ambas criticam o modelo walsariano de firma como uma função de produção, afirmam que as empresas não operam a custo zero, e têm em Coase a sua principal

inspiração. Concordam, portanto, que as instituições importam (ZYLBERSZTAJN, 2005; AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2014).

Outra convergência que pode ser observada é a consideração de riscos *ex post*, que para Williamson (1985) consiste na falha das partes em comportar-se conforme acordado, do mesmo modo que, para Barzel (2005), ocorre o risco moral ou *moral hazard*, que também se relaciona na mudança de comportamento posterior de um agente econômico na transação. A questão da racionalidade limitada, contrapondo a visão neoclássica de racionalidade plena, também está presente nos dois modelos teóricos. Do mesmo modo, a questão do oportunismo em que Williamson (1985) aborda o pressuposto explicitamente, enquanto Barzel (2005) o faz implicitamente, defendendo o comportamento maximizador adotado pelas partes nas transações, investindo recursos e capturando margens desprotegidas.

Ambas se aproximam também no que diz respeito às suas premissas de base, uma vez que ECT e ECM visam a eficiência na delimitação da estrutura de governança adequada que permita menor dissipação de valor, embora para delimitar o arranjo institucional adequado, partam de pressupostos diferentes. Além do estabelecimento de pressupostos que definem a estrutura de governança apropriada nas duas teorias, existe a preocupação sobre a coordenação adequada, na decisão de fazer ou comprar, bem como o consentimento de que a integração vertical é a forma mais indicada para as situações em que a firma precisa ter maior controle sobre os ativos (ZYLBERSZTAJN, 2005; 2012).

Em se tratando da integração vertical, para a ECM, quanto mais difícil a mensuração dos ativos inerentes à transação, mais propensão à integração vertical. Williamson (1985), por sua vez, estabelece um *continuum* que vai do mercado à integração vertical, perpassando por formas híbridas sobre as quais não tece um estudo aprofundado (ZYLBERSZTAJN, 2005). Zylbersztajn (2005) defende que fazendo isso, a teoria williamsoniana apenas cria um primeiro nível de tipologia de classificação das transações, sendo a ECM mais apropriada para revelar esses detalhes da variedade de disposições específicas relativas às formas híbridas, oferecendo uma via promissora para estudar em pormenores os mecanismos complexos de coordenação. Ao realizar essa afirmação, o autor sugere que a ECT seja incompleta para tratar de todas as particularidades que permeiam as estruturas de governança e formas híbridas, tornando importante a complementaridade com a ECM.

Essa complementaridade também se explicita na perquisição de eficiência, uma vez que enquanto para a ECT a governança resulta de uma perspectiva de alinhamento visando a minimização dos custos de transação, na ECM a estrutura organizacional interna resulta da perspectiva de maximização de valor (ZYLBERSZTAJN, 2005), justificando, portanto, a necessidade de utilização conjunta das duas vertentes teóricas para que se delinieie estruturas de governança apropriadas, visando a eficiência com base nessas duas perspectivas: economia dos custos de transação e maximização do valor.

Além de questões de eficiência e escolha adequada dos mecanismos de governança, a utilização das duas teorias de maneira complementar se justifica na dificuldade de mensuração dos custos de transação, relativos à ECT, que vem sendo evidenciada por estudiosos das duas vertentes (BENHAM; BENHAM, 1998; ZYLBERSZTAJN, 2003; CALEMAN, et al., 2006a; CALEMAN, et al., 2006b). O próprio Williamson (1996) destacou que ainda que os custos de transação possuam um apelo generalizado, os custos de mensuração os impõe dificuldades formidáveis que não são mais do que atenuadas pela governança comparativa. Para o autor *“Plainly, an integrated treatment of governance and measurement is ultimately needed”* (WILLIAMSON, 1996, p. 65). Zylbersztajn (2003), sobre esse problema da mensuração dos custos de transação, também observa que o subsídio teórico da ECT revela a importância de se analisar tais custos, mas não atesta como a mensuração deve ser feita.

Do mesmo modo, Barzel (2005) afirma que a noção da ECT de ativos específicos é menos geral e menos operacional do que a dos custos de mensuração. Para Zylbersztajn (2003), o que ele faz é considerar ambos: direitos de propriedade e custos de transação, de modo a adicionar a complexidade da mensuração dos muitos atributos que caracterizam uma transação.

Essa perspectiva de tratar as duas abordagens de forma complementar também não é nova no âmbito do agronegócio e já foi proposta por Coleman et al. (2006a), bem como por Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), que defenderam a aplicabilidade da ECT para os estudos nesse setor, mas enfatizaram a dificuldade de mensuração efetiva dos custos de transação, o que na visão dos autores geraria uma lacuna teórica para essa teoria isolada. A proposta sugerida em tais estudos aponta também nessa direção, da utilização da ECM como importante contribuição teórica que abre um campo de estudo para o desenvolvimento de modelos teóricos complementares à ECT, e que apresentem maiores aplicabilidades e possibilidades de

generalizações. Para os autores, tais modelos poderão contribuir para maior abrangência e efetividade no uso da ECM.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende adicionar-se como contribuição aos poucos trabalhos existentes (BENHAM; BENHAM, 1998; ZYLBERSZTAJN, 2005; CALEMAN, et al., 2006a; 2006b; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2012) que realizam o alinhamento entre essas duas perspectivas, ECT e ECM, na consideração da necessidade de sua complementaridade no estabelecimento de estruturas de governança.

2.4 O PODER DE COMPRADOR

Além dos aspectos relativos à perspectiva micro analítica da ECT e ECM, sob a ótica da NEI, existem situações nas transações, em que os compradores se encontram em posições mais favoráveis do que os fornecedores, possibilitando que eles obtenham termos de negociação mais vantajosos do que as condições disponíveis para outros compradores (DOBSON, 1999; INDERST; SHAFFER, 2008). São as situações em que existe poder de comprador para este elo na cadeia. O poder de comprador pode ocorrer quando a estrutura do mercado em que se processa as transações, se organiza na forma de um monopólio ou de um oligopólio, conforme será visto na seção seguinte, com reflexos na relação intersegmento.

Para Goldberg (2006), o poder de comprador se refere à faculdade que agentes econômicos possuem de exercer sua posição dominante em alterar preços e quantidades dos insumos ofertados por seus fornecedores. Dobson (1999), por sua vez, observa que o poder de comprador é visto como a capacidade que as empresas possuem, de obter dos fornecedores, condições mais favoráveis do que as disponíveis para outros compradores, ou diferentes das que ocorreriam em condições normais de concorrência. Tal capacidade, segundo o autor, vai além de extrair descontos em transações com fornecedores, podendo manifestar-se sob a forma de obrigações contratuais e restrições verticais⁴, que tomariam inúmeras formas de aplicações.

Desse modo, além das condições da transação no nível micro das firmas, relativas às estruturas de governança concernentes à ECT e à ECM, outras situações associadas à estrutura de

⁴ As restrições verticais serão tratadas no subitem 2.4.4 do presente trabalho.

mercado, podem influenciar nas estruturas de governança, como o poder de comprador, o que leva para o escopo analítico da OI.

2.4.1 Organização Industrial e o poder de comprador: uma introdução

A OI diz respeito a uma importante vertente teórica, que também teve participação significativa nos avanços dos estudos econômicos, na contraposição dos modelos econômicos tradicionais neoclássicos. A OI surgiu na década de 30, como uma negação à microeconomia institucional, considerada incapaz de dar respostas aos problemas reais das firmas e dos mercados. Os modelos tradicionais concebiam modelos que assentiam aspectos como: concorrência perfeita; informação disponível sem custos e capacidade ilimitada dos agentes em solucionar problemas. Ou seja, elementos que dificilmente caracterizam o mundo econômico real (AZEVEDO, 1998; GREMAUD, et al., 2003). A literatura da OI, portanto, volta seus esforços para o estabelecimento de uma teoria mais próxima da realidade das empresas, como a elaboração da teoria da concorrência imperfeita, que pode ser subdividida em casos de concorrência monopolística e oligopólio, bem como o reconhecimento da interdependência entre as empresas, até então ausentes dos estudos econômicos (LIPCZYNSKI; WILSON; GODDARD, 2005).

O marco principal das pesquisas em OI é o modelo de análise de mercado denominado Estrutura – Conduta – Desempenho (ECD), desenvolvido por Edward Mason (1939), tendo as firmas oligopolistas como objeto de estudo (GREMAUD et al., 2003; SAES, 2009). Logo, o trabalho de Mason (1939) lhe permitiu considerações não pertinentes ao contexto de concorrência perfeita, como a interdependência das ações da firma e de suas concorrentes.

Assim, ao contrário de um ambiente de concorrência perfeita em que a ação de uma firma era insignificante perante o todo, nesse objeto, a ação de uma empresa afetaria o retorno esperado pelos demais. Consequentemente, o comportamento de cada empresa não poderia ser simétrico ao das demais, mas estratégico. Mason estabeleceria, portanto, a ideia de firma ativa que agia no sentido de modificar o ambiente em que se insere. (GREMAUD et al., 2003). O conceito de estratégia competitiva (que relaciona empresa e o ambiente externo) teve na OI seu embasamento, e o modelo de Porter, considerado um marco da análise do planejamento

estratégico, tem a OI como suporte metodológico, e o paradigma ECD como ponto de partida. (SAES, 2009).

De acordo com Scherer e Ross (1990), fazem parte do escopo analítico da OI, questões do quanto as atividades produtivas se encontram em harmonia com a demanda de bens e serviços, por meio de alguns mecanismos organizacionais, como mercado livre. E como as variações e imperfeições dos mecanismos organizacionais afetam o sucesso na satisfação dos desejos da economia, como se ajustam ou podem ser ajustados para melhorar o desempenho e aproximar-se dos padrões ideais. Esses estudos no campo, portanto, influenciam direta e continuamente na formulação e implementação de políticas públicas, regulamentação, concorrência antitruste, dentre outros. Pode-se dizer que essas demandas contribuíram para o desenvolvimento da OI, por meio das necessidades de formulação de políticas públicas de avaliação, fiscalização, regulação, concessão dos subsídios, organização dos fenômenos do mercado, dentre outras (SCHERER; ROSS, 1990).

Verifica-se, que os estudos concernentes às estruturas de mercado e poder de mercado, estão inseridos no escopo analítico da OI. E ao mencionar estruturas de mercado, um ponto de partida útil para sua consideração, de acordo com Dobson, Waterson e Chu (1998), consiste em um marco conceitual para a classificação das formas existentes, reconhecendo que cada mercado é bilateral, tendo ambos, um lado de demanda e um lado de oferta. O Quadro 2 fornece essa ilustração, evidenciando os tipos de estrutura de mercado existentes:

Quadro 2: Estruturas de Mercado relativas ao escopo de estudos da OI⁴

		Lado da Oferta		
		Muitas firmas	Poucas firmas	Uma firma
Lado da Demanda	Muitas firmas	Concorrência Perfeita	Oligopólio	Monopólio
	Poucas firmas	Oligopsônio	Oligopólio Bilateral	Monopólio-oligopsônio
	Uma firma	Monopsônio	Oligopólio-monopsônio	Monopólio Bilateral

Fonte: Stakelberg (1934) apud Dobson et al. (1998).

Logo, uma das discussões da Teoria da OI é concernente ao poder no lado da demanda, ou seja, o poder de comprador, sob o qual recai o interesse desse trabalho. De acordo com Noll (2005), poder de comprador consiste na circunstância em que existe uma assimetria de poder, de modo que o lado da demanda de um mercado seja suficientemente concentrado, a ponto dos compradores exercerem poder de compra sobre os vendedores. Segundo o relatório da *Organization for Economic Co-operation and Development - OECD* (2008), do mesmo modo

como acontece com o poder de mercado vendedor, o poder de mercado comprador ocorre quando existe concentração do lado do comprador no mercado.

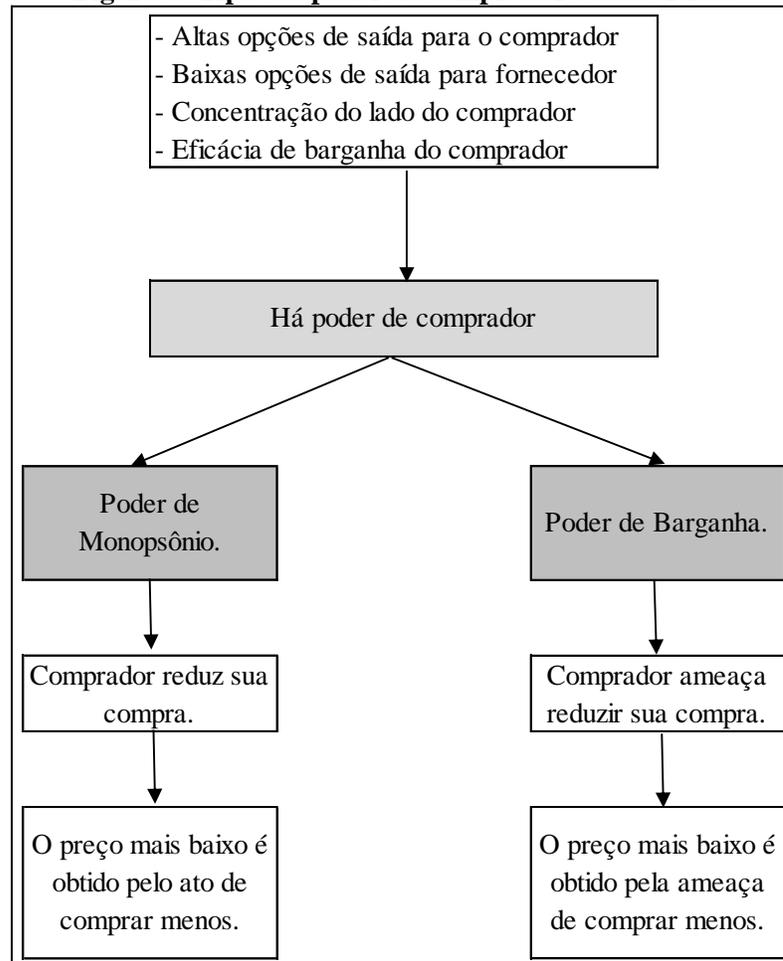
2.4.2 Tipos de poder de comprador: poder de monopólio e poder de barganha

De acordo com o estudo elaborado pela OECD (2008), o poder de comprador pode se dar por duas formas: pelo poder de monopólio ou pelo poder de barganha. Sua distinção se relaciona à proveniência e seus efeitos. Conforme essa fonte, a empresa tem poder de monopólio se a sua quota de compras no mercado junto aos fornecedores é suficientemente grande que possa fazer com que o preço do item no mercado caia se ela optar por comprar menos, e suba se ela optar por comprar mais. Em outros termos, existe poder de monopólio⁵ se sua compra maior ou menor for suficientemente relevante para afetar o preço desse mercado. Isso define que os compradores se reconhecem como "formadores de preços", entendendo que, se eles retiverem a demanda e comprarem menos, os preços tendem a cair, ou se aumentarem as suas compras, irão subir (OECD, 2008).

O poder de barganha, por sua vez, é definido pela força de um comprador nas negociações com fornecedores. É determinado pela medida em que um comprador é capaz de extrair o lucro excedente de um fornecedor para si, por meio da ameaça de reduzir a quantidade a ser comprada, e não pela redução efetiva da compra. O poder de barganha de um comprador depende da sua capacidade de ameaçar de forma credível (impondo algum dano, ou retirando um possível benefício), caso o fornecedor não realize uma concessão (OECD, 2008).

A Figura 6 expõe os dois tipos de poder de comprador, e de acordo com o que pode ser observado por meio da Figura 6, a diferença central entre os tipos de poder de comprador é que o preço mais baixo obtido por meio do poder de monopólio é conseguido por intermédio do ato de comprar menos, podendo resultar em preços abaixo dos níveis competitivos por compras de quantidades menores.

⁵ Conforme exposto pelo Quadro 2, acerca das estruturas de mercado, o poder de monopólio pode apresentar-se sob cenários diferentes: monopólio puro (um único comprador enfrenta fornecedores rivais, mas não possui poder de mercado a jusante); monopólio bilateral (também conhecido como monopsonista-monopolista ou *monemporist*, quando o único comprador também é um monopolista no mercado a jusante); oligopólio (reitera a aplicação destas proposições, referentes aos monopolistas, também às situações em que alguns compradores concorrentes reconhecem sua capacidade de influenciar os preços e interagem no mercado), entre outros. Para maiores esclarecimentos, consultar Dobson, Waterson e Chu (1998); Dobson (1999) e Noll (2005).

Figura 6: Tipos de poder de comprador e seus efeitos

Fonte: Autora, com base na literatura pesquisada

Ao contrário, o poder de barganha pode impulsionar na direção de níveis competitivos, por que a alteração de preço dele resultante, provém apenas da ameaça de comprar menos. O poder de barganha, na perspectiva da OECD (2008), não pode ser exercido quando os fornecedores são competitivos, uma vez que não é possível forçar os fornecedores a venderem a um preço abaixo do seu custo marginal.

2.4.3 Fontes do poder de comprador: as rendas

Do mesmo modo que para existir o poder de monopólio deve haver o excedente do consumidor, uma pressuposição para que existam lucros provenientes do poder de comprador é a presença de renda do lado do fornecedor que possam ser apropriadas pelo comprador (NOLL,

2005; OECD, 2008). As rendas assumem três formas, e para entender de que forma um comprador (favorecido do poder de compra) realiza a apropriação do excedente do fornecedor, cada um dos tipos de renda serão discutidos a seguir: quase-renda; renda ricardiana e renda monopolista.

a) Quase-renda

Noll (2005), ao discorrer sobre a quase-renda proveniente do poder de comprador, a conceitua como a diferença entre as receitas totais do fornecedor e seus custos totais de curto prazo. Essa diferença existe porque o fornecedor não precisará reinvestir para produzir os insumos no curto prazo, mas no longo prazo essa receita será necessária para cobrir outras despesas inerentes à sua atividade, como investimentos, reinvestimentos, custos de publicidade, dentre outros, que são indispensáveis à atualização da atividade e principalmente, sua continuidade (NOLL; 2005).

Segundo Noll (2005), a extração dessa renda não se sustenta. Isso porque os investimentos a fundo perdido desgastam ou tornam-se obsoletos, e quando o fornecedor não recebe receitas suficientes para justificar seus investimentos, ele deixa de investir. Para o autor, no longo prazo, o poder de extrair quase-rendas torna o fornecedor demasiadamente obsoleto ou obriga o fornecedor a sair do mercado (NOLL; 2005).

b) Renda ricardiana

Ao expor o seu conceito de rendas, Ricardo (1996) utiliza o exemplo das rendas provenientes da utilização da terra. A definição de Ricardo (1996, p. 49) sobre as rendas ricardianas é de que “renda é a porção do produto da terra paga ao seu proprietário pelo uso das forças originais e indestrutíveis do solo”. Ao explicar seu raciocínio, o autor exemplifica sobre a questão das terras, em que algumas terras são mais produtivas do que outras, ou seja, terras que mesmo sendo empregada a mesma quantidade de trabalho, mesmo sendo trabalhada igualmente, irão gerar saída de uma quantidade menor de produtos agrícolas, porque são naturalmente menos produtivas ou menos férteis do que outras.

Assim, o preço comum regulador da produção (custo de produção mais o lucro médio), deverá ser nivelado sempre pelo custo marginal empregado pelo proprietário das terras de menor produtividade (em virtude de o seu custo de produção ser maior do que o de um proprietário que

possui terras naturalmente mais produtivas). Mas ainda que isso seja feito, disso resulta, que o proprietário das terras mais produtivas irá entregar mais alimentos, desembolsando o mesmo valor de capital que o proprietário de terras menos produtivas, que entregará menos alimentos. Logo, sua renda será maior pela quantidade maior de alimentos entregues, ainda que despendendo o mesmo custo (RICARDO, 1996).

Ao dissertar sobre o problema de extração das rendas ricardianas, Noll (2005) afirma que, ao extrair lucros excessivos dos fatores mais produtivos, define-se um preço de mercado menor do que o custo médio dos fatores menos produtivos ou marginais. Isso pode resultar na possível retirada dos fatores menos produtivos da produção, desencadeando a redução da produção no mercado de bens e aumentando os preços finais aos consumidores em relação aos preços que ocorreriam sem a extração da renda. O autor está se referindo ao poder do comprador, que força o fornecedor que possui o insumo mais produtivo a reduzir o seu preço de venda. Como os demais fornecedores possuem um custo médio mais elevado (porque seu insumo é menos produtivo), o novo preço definido no mercado torna-se inviável para eles. Assim, tais fornecedores podem então abandonar a atividade, decidir alocar o seu capital em uma atividade que lhe seja mais rentável, reduzindo a oferta de produtos e opções de fornecimento, nesse mercado (NOLL, 2005).

c) Lucros de monopólio

A terceira forma de renda, por sua vez, são os lucros de monopólio, ou renda monopolista. Harvey (2005) explica que esse tipo de renda surge porque os atores podem aumentar o seu fluxo de renda, em virtude do controle exclusivo sobre algum item (que pode ser essencial, único e irreplicável), direta ou indiretamente comercializável. Isso ocorre quando alguns atores controlam algum recurso natural, mercadoria ou local de qualidade especial ou no domínio da produção, ao produzir um produto de elevada qualidade. Assim, para a renda monopolista se materializar é preciso encontrar algum modo de conservar únicos e particulares as mercadorias ou os lugares, mantendo a vantagem monopolista (HARVEY, 2005).

Trazendo para o contexto de poder de comprador, Noll (2005) esclarece que a renda monopolista consiste no excesso de receitas sobre os custos totais de longo prazo de produção, que são criados pela existência e pelo exercício de poder de mercado por parte dos vendedores desse mercado. Besanko et al. (2006) esclarece que o monopolista pode aumentar o seu preço, sem preocupar-se com a forma que outras empresas irão reagir. Como, geralmente, ele é único e

não sofre concorrência significativa no mercado a jusante, o seu preço define o preço desse mercado, e ele pode estabelecer esse preço bem acima do custo marginal, extraindo fatias de lucros o quanto for conveniente (BESANKO et al., 2006). Essa diferença no preço de venda, formado a partir do lucro médio, que poderia ocorrer nesse mercado, se houvesse concorrência (ou seja, se não houvesse poder de mercado por parte do monopolista) e o preço de venda que o monopolista estabelece no mercado, formam a renda monopolista.

De acordo com Noll (2005), quando o comprador possui poder de comprador, e também possui poder de mercado vendedor, sendo um monopolista no mercado a jusante (monopólio bilateral), apropria-se duplamente das rendas. Primeiro porque quando um comprador monopsonista subestima a sua demanda, os preços nesse mercado são reduzidos e ele absorve a renda relativa a essa redução. Segundo, porque sendo ele um monopolista, também vai apropriar-se de uma fatia maior de receitas, uma vez que os seus preços podem ser estabelecidos bem acima do custo marginal.

2.4.4 Manifestações do poder de comprador

O poder de monopsônio, de acordo com a OECD (2008), por se tratar de um espelho do poder de mercado vendedor, é o poder de mercado comprador que irá se manifestar sob a forma de distorções de preços, quantidades e perda de eficiência no mercado de insumos (a montante), provavelmente prejudicando os consumidores nos mercados a jusante.

Os determinantes do poder de monopsônio consistem: na concentração do lado comprador do mercado (que leva a uma assimetria de poder com relação aos fornecedores, uma vez que os compradores passam a ser formadores de preços) e dizem respeito ao poder que um comprador possui de, proveitosamente, reduzir o preço pago abaixo dos níveis competitivos, causando distorções nesse mercado (OECD, 2008).

Sobre o poder de barganha, a OECD (2008) afirma que um comprador terá um poder de compra substancial se pode trocar facilmente para fornecedores alternativos, patrocinar a entrada de um novo fornecedor ou ele próprio abastecer-se dos ativos que necessita, sem que para isso seja necessário despende de custos irrecuperáveis. Ele também terá poder de compra se for um *gateway*, ou portão de acesso, ao mercado a jusante (OECD, 2008). Para determinar a existência do poder de barganha, vertente do poder de comprador, existem três fatores determinantes, na

perspectiva da OECD (2008): *outside option* (opção de saída) do comprador; *outside option* (opção de saída) do fornecedor e eficácia relativa de barganha. O Quadro 3 explica cada um deles.

Quadro 3: Fatores determinantes da existência de poder de comprador

<i>Outside option</i> do comprador	<p>Quanto maior a opção de saída do comprador, maior é o seu poder de barganha. Assim, o valor de sua opção de saída dependerá da sua capacidade e vontade de substituir fornecedores alternativos. Os aspectos que influenciam essa sua capacidade e vontade de substituição, aumentando a <i>outside option</i>, são:</p> <p>a) o tamanho do comprador: importante determinante da opção de saída do comprador porque quanto maior ele for, torna-se mais fácil expandir o número de fornecedores potenciais e maior o incentivo para investir em informações sobre alternativas de fornecimento.</p> <p>b) a concorrência a montante: relaciona-se à opção de saída do comprador na existência de muitos potenciais fornecedores oferecendo ativos de qualidade similar, gerando muitas alternativas para o comprador, fornecendo uma alta gama de opções para substituição.</p> <p>c) o tamanho relativo do comprador frente ao fornecedor: influencia a opção de saída do comprador, porque além do pequeno fornecedor estar sujeito a um limite de capacidade em sua escala, grandes compradores são capazes de negociar descontos maiores, que os pequenos fornecedores não conseguem acompanhar porque seus custos marginais são maiores.</p>
<i>Outside option</i> do vendedor	<p>Quanto maior a opção de saída do vendedor, maior seu poder de barganha. Sua opção de saída também dependerá da sua capacidade e vontade de substituir compradores alternativos. A opção de saída do vendedor será determinada pelos fatores:</p> <p>a) tamanho do vendedor frente ao comprador: quando o fornecedor está sujeito à limitação da capacidade produtiva, ou tem um custo marginal muito alto, à medida que o tamanho do comprador aumenta, diminui a opção de saída do fornecedor. Isso ocorre porque aumenta o poder de barganha do comprador sobre o fornecedor, que por sua vez terá dificuldades em encontrar compradores dispostos a pagar pelos volumes comprados pelo grande comprador. Logo, se o comprador deixar de comprar, a perda do fornecedor irá além do que uma perda proporcional.</p> <p>b) a concorrência a jusante é limitada: quando ocorre, a opção de saída do fornecedor também é reduzida, uma vez que se torna difícil substituir o comprador. Há também casos extremos em que o comprador é um gate-keeper, e único responsável pela distribuição a montante, deixando o fornecedor sem opções de distribuição.</p> <p>c) dependência financeira do fornecedor com relação ao comprador: a opção de saída do</p>
Eficácia relativa de barganha	<p>Capacidade do comprador em extrair uma parcela maior do excedente incremental, seja porque o parceiro comercial com mais paciência é mais propenso a ter vantagem (uma vez que ele é responsável por uma grande parte da receita do fornecedor, por exemplo) ou porque o comprador é maior e mais propenso a fazer investimentos em informação que reduzam a assimetria de informação e reduzam também a vantagem da outra parte.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de OECD (2008).

Dobson (1999) adiciona um quarto determinante da existência do poder de comprador, além dos três sobreditos. Para o autor, o poder de comprador pode se expressar em condições mais favoráveis que nem sempre consistem em extrair descontos em transações com os fornecedores. Tais condições mais convenientes seriam as obrigações contratuais ou restrições verticais, que possuem formas variadas.

As restrições verticais são uma alternativa à integração vertical, quando as empresas a consideram cara para monitorar e organizar, uma vez que elas consistem em várias restrições impostas por empresas ligadas por relações verticais (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004). De acordo com Azevedo (2010), tais casos ocorrem, geralmente, por meio de um contrato entre cliente e fornecedor, que transfere (além do produto/serviço objeto do contrato) algum direito de decisão (como o direito do ponto de venda decidir quais produtos vai distribuir, a área em que vai atuar). Também pode ocorrer como instrumentos econômicos, como descontos para venda em pacote, que podem induzir a decisão da contraparte, gerando efeitos similares à transferências de direitos de decisão. Para o autor, de qualquer forma, a restrição vertical é um mecanismo que promove a coordenação vertical e a realização de ganhos, que não seriam obtidos, se a autonomia nas decisões fosse preservada pelas partes de uma transação (AZEVEDO, 2010). O Quadro 4 sintetiza seus principais tipos e formas de ocorrência.

Quadro 4: Obrigações contratuais ou restrições verticais e como elas ocorrem

Restrição Vertical ou Obrigação Contratual	Formas de ocorrência
Pagamento por espaço em prateleira (<i>slotting fee, slotting allowances</i>)	Redes varejistas cobram de determinados valores de seus fornecedores para situar seus produtos nas prateleiras ou nas gôndolas das lojas.
Enxovais	Fornecimento gratuito de produtos novos (mostruários, amostras grátis).
Bônus de cooperação	Alta contribuição injustificada às despesas varejistas de promoção, cobradas do fornecedor.
Exclusividade	Obrigatoriedade de fornecimento exclusivo.
Inclusão na lista	Pagamento por introdução de produto novo. Na compra inicial de um novo produto do fornecedor, o comprador exige que uma taxa de acesso seja paga.
Obrigatoriedade de contratação de promotor de vendas.	Redes varejistas exigem do fornecedor, que ele contrate promotor de vendas para manutenção do produto no ponto de venda. O promotor estaria sujeito às regras do varejista e não do fornecedor, apesar de ser remunerado por este.

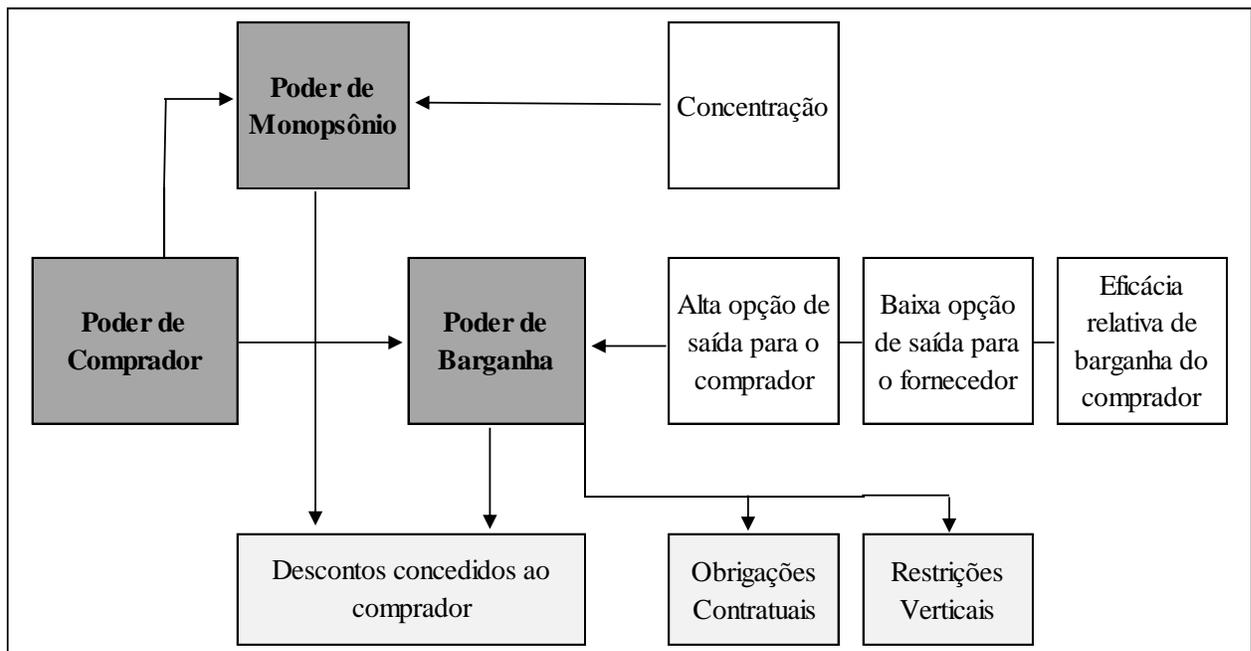
Fixação do preço de revenda (<i>resale price maintenance</i>)	Contrato em que uma empresa a montante (por exemplo, um fabricante) mantém o direito de controlar o preço em que um produto é vendido a jusante.
Cláusulas de cliente preferencial (ou favorecido)	Provisão, num contrato de vendas, que promete a um comprador que este pagará o preço mais baixo que o fornecedor cobra.
Qualidade do serviço prestada pelo distribuidor	Exigência de que o distribuidor ou revendedor ofereça serviços agregados ao consumidor, tais como localizações convenientes, disponibilidade de espaço de estacionamento, exposições, demonstrações e informações fornecidas pelos funcionários.
Estratégia de negociação exclusiva ou recusa de negociação (<i>foreclosures</i>)	Empresas que se recusam a fornecer a empresas a jusante, ou a comprar de empresas a montante. <i>Foreclosure</i> completa ou absoluta ocorre quando qualquer fornecedor obtém todos os pontos de venda a jusante ou um comprador obtém todos os estabelecimentos que fornecem, para impedir que concorrentes obtenham participação no mercado relevante.
Restrições territoriais e de base de clientes	Quando fornecedores restringem seus revendedores territorialmente, permitindo que os revendedores operem em locais específicos. Isto pode ocorrer de duas formas: a primeira, restrição da operação a determinado território, mas o revendedor tem permissão para servir a qualquer cliente que se aproxima dele. Segunda forma: os revendedores são obrigados a servir apenas os clientes de um local especificado.
Preço dependente de quantidade	O preço que um comprador paga por um bem depende da quantidade comprada. Pode ocorrer de três formas: 1) quantidade forçada (quando um comprador é obrigado a comprar mais do que compraria que em circunstâncias normais); 2) preço não linear ou <i>two-part tariff</i> (um comprador paga um preço fixo, como uma taxa de franquia e mais um preço <i>plus</i> por unidade); 3) venda casada e agregação (quando um comprador deseja adquirir um produto, mas é forçado, como condição de fornecimento, a aceitar produtos ou serviços adicionais).
Discriminação de preços	Prática de cobrar preços diferenciados pelo mesmo produto/serviço, por meio da utilização do seu poder de mercado, discriminando entre compradores (individualmente ou em grupos) de forma a se apropriar de parcela do excedente do consumidor e aumentar seus lucros.
Cláusulas modificativas da alocação do risco	Podem ser formas de extrair o excedente do fornecedor ou para alocar o risco de lançamentos de novos produtos para o próprio fabricante. Exemplos dessas cláusulas: exigência de que o fornecedor compre de volta produtos não vendidos, ou que o fornecedor garanta um nível de lucro na comercialização dos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de DOBSON (1999); LIPCZYNSKI; WILSON (2004); NOLL (2005); BESANKO, et al (2006); GOLDBERG (2006); CORRÊA (2009); AZEVEDO (2010).

Sobre as restrições verticais provenientes do poder de comprador, Goldberg (2006) afirma que um exame das informações enviadas pelos países-membros da OECD, durante os debates acerca de poder de comprador, denota uma espantosa semelhança nas queixas dos fornecedores relacionadas a tais práticas, supostamente abusivas. Segundo o autor em todos os casos, “o poder de compra se manifesta mediante imposição de restrições verticais que acabam resultando em distorção de preços, quantidades e qualidade dos produtos ofertados” (GOLDBERG, 2006, p. 246).

A Figura 7 sintetiza, de acordo com a literatura pesquisada, as condições determinantes da existência do poder de comprador e suas manifestações, conforme abordado no presente trabalho. Em outros termos, ela explica os antecedentes, ou condições para a existência do poder de comprador (existência de concentração para o lado do comprador; altas opções de saída para o comprador; baixas opções de saída para o fornecedor e eficácia relativa de barganha do comprador) e suas consequências, ou seja, como esse poder se manifesta, ou pode ser encontrado (descontos nos preços concedidos dos fornecedores aos compradores; obrigações contratuais e restrições verticais).

Figura 7: Antecedentes e consequências do poder de comprador



Fonte: Autora, com base na literatura pesquisada

2.4.5 Efeitos negativos do poder de comprador

A OECD (2008) elaborou uma lista, com os 4 fatores que sintetizam os efeitos que podem ocorrer sobre o bem-estar, decorrentes do poder de comprador (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

1) *Waterbed effect*, ocorre quando os fornecedores negociam com um grande comprador com poder de compra e buscam compensar sua perda de margens por meio do aumento dos preços do insumo para os concorrentes do grande comprador. Estes, por sua vez, podem absorver o aumento dos custos, reduzindo seus lucros ou repassar o custo ao consumidor, sob o risco de perda de sua participação no mercado. Ambas são prejudiciais à empresa concorrente e podem levar à saída do fornecedor do mercado, reduzindo as opções de compra (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

2) Desincentivo à geração de eficiências dinâmicas: relacionado ao poder de comprador que reduz os incentivos à inovação das empresas que sofrem tal poder, pois ao afetar suas margens de lucratividade e a sua capacidade de investir, as empresas perdem os incentivos à inovação, prejudicando, principalmente setores que tem a inovação como característica primordial (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

3) Saída dos fornecedores do mercado, no longo prazo, uma vez que, havendo apropriação de suas margens por parte dos compradores e, estando mal remuneradas, essas empresas não possuem condições financeiras e incentivos para permanecerem na atividade, resultando em queda de oferta do insumo e impacto sobre os consumidores (aumento de preços e redução da variedade na oferta de produtos, entre outros) (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

4) Ausência de repasse dos ganhos de margem ao consumidor: a redução de preços de compra do insumo não garante redução de preços ao consumidor, uma vez que o comprador com poder, pode ao invés disso, aumentar sua própria margem, prejudicando toda cadeia produtiva no curto, médio e longo prazo (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

Conforme abordado pela OECD (2008), os diferentes países têm dificuldades em especificar e tratar de forma confiável, todas as ocorrências e todas as formas em que ele se apresenta. Os autores que estudam o poder de comprador (SCHERER; ROSS, 1990; DOBSON, 1999; INDERST; WEY, 2002; NOL, 2005; OECD, 2008), embora nem sempre mencionem explicitamente, frequentemente apontam para a necessidade de se analisar cada caso,

individualmente, antes de se investir politicamente contra os tipos de poder de compra que possam surgir.

2.5 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E O PODER DE COMPRADOR

Nesse trabalho propõe-se um tratamento complementar das teorias da NEI (Ambiente Institucional e Estruturas de Governança) e OI (Poder de comprador) para análise de Sistemas Agroindustriais. Nota-se que essa é uma proposta já fundamentada, justificada e implementada em estudos anteriores (JOSKOW, 1995; ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; SAES 2009). Para Williamson (1985), o campo de especialização com o qual a ECT possui relações mais estreitas é a OI. Embora em seu mapa cognitivo dos contratos, o ramo do monopólio (concernente à OI) e o da eficiência da ECT se encontrem em ramificações opostas, por tratarem de propósitos díspares. Williamson (1985) argumenta que a preocupação das duas é a mesma: o propósito de suplantar a clássica negociação do mercado por formas mais complexas de contrato.

Joskow (1995) adiciona a NEI como uma extensão da OI, que a enriquece com uma especificação mais detalhada e completa do ambiente institucional, e das variáveis das transações presentes na ECT. Essas variáveis caracterizam a organização das firmas e dos mercados, incorporando também, segundo o autor, efeitos retroalimentadores e interações entre o ambiente institucional e as estruturas, o comportamento e o desempenho das organizações.

No mesmo sentido, Farina (1997), sugere a aproximação das duas teorias, defendendo também sua complementaridade, uma vez que a ECT procura explicar as diferentes estruturas de firmas existentes nos mercados, oferecendo uma teoria da firma, e a OI localiza-se na determinação dessas estruturas de mercado. A autora defende que ambas estão preocupadas em responder qual a finalidade de se substituir a organização de transações via mercado por formas mais complexas de contrato. Para a autora, “são, obviamente, complementares e parciais” (FARINA, 1997, p. 21).

Para Farina, Azevedo e Saes (1997), a OI continua sendo um aparato analítico essencial, uma vez que não se limita a discutir o impacto das imperfeições de mercado sobre eficiência produtiva e alocativa dos sistemas, mas propõe-se tratar das estratégias competitivas das firmas em condições de interdependência oligopolista e seus efeitos sobre o próprio ambiente

competitivo. Nesse sentido, os autores defendem a convergência da OI com a NEI, uma vez que as estratégias das empresas voltadas à busca de poder de monopólio (logo, também poder de monopólio) e vantagens competitivas (concernentes à OI) podem alterar a especificidade de ativos e, conseqüentemente, os custos de transação (relativos à ECT e ECM), de modo que as estruturas de governança passam a ser contingentes às estratégias adotadas, alterando as características da estrutura dos mercados.

Em seu modelo sistêmico, embasado no paradigma ECD, Farina (1999) assevera o crescente reconhecimento de que diferentes formas de sistematizar a produção (estruturas de governança para organizar as transações) impactam significativamente sobre a capacidade de reação às mudanças no ambiente competitivo, sobre a identificação de oportunidades de lucro e sobre ações estratégicas. O modelo desenvolvido por Farina (1999) pressupõe que a evolução da participação no mercado (melhora no desempenho) reflete a competitividade anterior de uma firma, decorrente de vantagens competitivas já adquiridas e reflete as adequações que a empresa realiza em seus recursos (estratégias individuais) para adequar-se aos padrões de concorrência vigentes neste mercado. Já a capacidade de elaborar estratégias (estratégias individuais) determina sua competitividade futura (desempenho), uma vez que está associada à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas. Tais estratégias a serem elaboradas visam ampliar e renovar a capacitação da empresa nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes (ambiente competitivo), condicionando-as ao ambiente competitivo, que define tais padrões com base na capacitação dos recursos das firmas (estratégias individuais) que já competem nesse ambiente. A ação estratégica, portanto, consiste na capacidade de as empresas demonstrarem, individualmente ou em conjunto, capacidades de alterar em seu favor as características do ambiente competitivo.

Nesse contexto, o ambiente competitivo concorrencial da OI é influenciado pelo ambiente organizacional, institucional e tecnológico e, portanto, influenciador das estratégias e estruturas de governança a serem escolhidas pelas firmas. Embora num momento inicial a empresa precise se adaptar ao contexto competitivo do mercado (perspectiva de concorrência da OI), posteriormente ela poderá alterar as condições desse mercado a seu favor, por meio de estruturas de governança apropriadas que estabeleçam relações e grupos estratégicos de modo a reduzir seus custos (administração eficiente dos contratos da ECT e da ECM). Em outros termos, as

estratégias competitivas individuais dependem de estruturas de governança apropriadas para serem bem-sucedidas (FARINA, 1999).

Nesse contexto de integração, entre o ambiente competitivo e concorrencial (OI e poder de comprador), na consideração do ambiente institucional, e na necessidade de se elaborar estruturas de governança apropriadas (ECT; ECM e Ambiente Institucional), insere-se o foco do presente estudo.

Conforme Williamson (1985), os atributos e pressupostos comportamentais, bem como a especificidade dos ativos sendo transacionados irão determinar sua dinâmica, e consequentemente a estrutura de governança que deve ser escolhida para regê-la. De acordo com Barzel (2001), as dimensões mensuráveis e os custos de mensuração do bem a ser transacionado, também importarão na definição de tal estrutura. Como afirma Coleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), a teoria de Barzel ao oferecer um novo olhar para o estudo dos arranjos organizacionais, não se confronta com os princípios da ECT, mas complementa-os.

Desse modo, a estrutura de governança que estabelecerá como ocorrerá a transação, entre produtores e compradores, são definidas com base nos atributos da transação, sob a consideração dos pressupostos comportamentais (ECT), e nas dimensões mensuráveis (ECM).

No modelo proposto neste trabalho, além desses aspectos, o poder de comprador também poderá influenciar as transações, presentes nas estruturas de governança, de quatro formas que podem ocorrer de maneira isolada, ou simultaneamente: 1) por meio do seu poder de comprador e de barganha na negociação; 2) pela baixa opção de saída do fornecedor sem opções ou com baixas opções de venda além do comprador em questão; 3) pela possível dependência financeira do fornecedor com relação ao comprador (OECD, 2008); 4) pela realização de investimentos em ativos específicos, de maneira unilateral, pelo fornecedor (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

A primeira forma de influência ocorre no exercício do poder de barganha do comprador (OECD, 2008) na negociação e na possibilidade de pressionar o seu fornecedor a cumprir pré-requisitos estabelecidos por ele para realizar o fornecimento ou a venda, como restrições verticais, ou obrigações contratuais, por exemplo (DOBSON, 1999), que impactarão no design do contrato.

Do mesmo modo, na segunda forma de influência, um comprador com poder poderá exercê-lo, pressionando na definição da estrutura a ser utilizada para a negociação, considerando

que o fornecedor se sujeitará a ele porque a sua *outside option* (OECD, 2008) é baixa, e porque a transação é importante para ele. Além disso, tanto para a primeira forma quanto para a segunda, a possibilidade de influência sobre dimensões mensuráveis e a própria forma de mensuração pode ter origem nessa condição.

Similarmente, a terceira influência do poder do comprador sobre as estruturas de governança, diz respeito aos casos em que haja o que a OECD (2008) chamou de eficácia relativa de barganha, que consiste em elevada dependência financeira do comprador, quando o vendedor é responsável por grande parte de suas receitas (OECD, 2008), e sua sobrevivência dependa da negociação com esse comprador. Assim, o fornecedor também tenderá a aceitar os termos de fornecimento propostos pelo comprador. Logo, pode-se afirmar, que o comprador poderoso, de alguma forma influenciará nas transações, presentes nas estruturas de governança adotadas para a transação.

Em quarto lugar, a presença de quase-rendas pode gerar poder de comprador (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; NOLL, 2005), pois uma vez que um fornecedor realiza um investimento específico, ele pode tornar-se tão específico para um comprador em particular que o poder de comprador pode ser criado. Ao considerarmos que a fonte do poder de comprador reside em seu poder de fazer com que os fornecedores reduzam seu preço por meio da ameaça de deixar de comprar, ou da real redução de compra de fato (OECD, 2008), quando o fornecedor realiza um investimento específico para um comprador único, do qual não pode reaplicar a outro sem a perda de valor, ele torna-se totalmente comprometido com a transação (WILLIAMSON, 1985). Quando há poder de comprador, provavelmente a opção de saída do fornecedor é baixa, e não há opções de outro comprador para que ele ofereça o ativo ao qual destinou investimentos inerentes, sem perda de valor. Assim, o fornecedor fica “nas mãos” do comprador e a possibilidade de comportamento oportunista é factível (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Conforme apresentado no modelo, o pressuposto é que o exercício do poder de comprador pode influenciar na eficiência esperada do alinhamento da estrutura de governança aos atributos transacionados. Na forma híbrida, o exercício do poder de barganha pode afetar o design dos contratos em diversas formas, como: reduzir a presença de salvaguardas; ampliar zona de negociação; flexibilizar compromissos contratuais em benefício do comprador; excluir dimensões mensuráveis da transação; favorecer o direito econômico ou acordos. Nas estruturas de mercado, cujo mérito está na obtenção de incentivos (segundo Williamson (1985) os incentivos oferecidos

pela estrutura via mercado consistem em: a empresa pode decidir sozinha se vai continuar negócios com determinado parceiro ou não; se decidir trocar de parceiro, há poucas despesas para realizar a troca; uma vez que os ativos são padronizados, torna-se mais fácil planejar arranjos alternativos de compra ou venda), a presença de poder de comprador pode acentuar os benefícios para o lado do comprador, ampliando a possibilidade de dissipação de valor.

Toda essa dinâmica das transações ocorre no ambiente institucional, tendo por base as regras formais e restrições informais definidas por Williamson (1993), que são as regras básicas fundamentais políticas, sociais e legais que estabelecem a base para a produção, as trocas e a distribuição. Para Williamson (1996), essas restrições do ambiente institucional é que definem o ambiente das estruturas de governança. A estrutura de governança, portanto, não opera de maneira isolada, uma vez que a eficácia dos seus arranjos alternativos também irá variar de acordo com o ambiente institucional (WILLIAMSON, 1993).

3 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL (SAG) E O SISTEMA AGROALIMENTAR DIFERENCIADO (SAD)

3.1 O SAG: A CADEIA PRODUTIVA ORGANIZADA COMO UM SAG

Segundo Caleman (2005), o estudo do agronegócio pode ser realizado a partir de enfoques teóricos distintos, em que denominações variadas podem ser encontradas na literatura, tais como: cadeia produtiva ou *filière*; sistema agroindustrial (SAG); *supply chain*, entre outros termos que, segundo a autora, são utilizadas de forma indiscriminada e com superposições conceituais.

Duas abordagens sistêmicas principais são citadas como ponto de origem das discussões disponíveis acerca dos problemas do SAG. São elas: a abordagem denominada *Agribusiness Systems Approach* (ou *Commodity Systems Approach* - CSA) e o conceito de Cadeia Agroalimentar (*filière*) (ZYLBERSZTAJN, 1995; SILVA; BATALHA, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000a; CALEMAN, 2005; BATALHA; SILVA, 2008; ZYLBERSTAJN; GIORDANO, 2015).

A *Agribusiness Systems Approach* (CSA) foi desenvolvida por Davis (1957) e Goldberg (1968), alertando que as relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição não poderiam mais ser ignoradas (ZYLBERSZTAJN, 2000a; CALEMAN, 2005). A contribuição da CSA, segundo Zylbersztajn e Giordano (2015) tem três características substanciais: a primeira e mais relevante é a ampliação do foco do estudo da firma agrícola, de modo que o foco se desloca da unidade agrícola e passa a observar todo o sistema de produção, incluindo o consumidor final. A segunda consiste no destaque dado ao tema das relações intersetoriais, enfocando todos os setores relevantes que compõem os sistemas agroindustriais, reconhecendo e destacando suas relações econômicas e de interdependência. A terceira, que reflete elementos conclusivos com base em resultados de estudos da CSA, diz respeito ao alerta para a diminuição da importância relativa do setor agrícola em termos de sua parcela no total do valor gerado nas atividades produtivas dos sistemas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

O segundo conjunto de ideias que se difundiu no âmbito da escola industrial francesa, se estabelece na noção de *analyse de filière*, como uma segunda vertente fundamentadora da literatura disponível acerca dos problemas do SAG (ZYLBERSTAJN, 1995; 2000a; BATALHA,

2008). Zylbersztajn (2000a) elucida que esse conceito de *filière* se aplica à sucessão de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final. Para o autor, este enfoque baseia-se no paradigma básico da OI e analisa a dependência dentro do sistema como um resultado da estrutura de mercado ou de forças externas, como ações governamentais (ZYLBERSTAJN, 1995; 2000a).

Segundo Batalha e Silva (2008), em que pese os esforços empreendidos pelos economistas franceses, a noção de cadeia continua vaga e uma variedade de definições são encontradas. De acordo com os autores, em 1988 Morvan (1988 apud BATALHA; SILVA, 2008) já teria buscado resumir e sistematizar essas ideias, enumerando três séries de elementos ligados ao conceito de cadeia de produção:

1. a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
 2. a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
 3. a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das informações.
- (MORVAN, 1988 apud BATALHA; SILVA, 2008, p. 6)

Nesse sentido, para Batalha e Silva (2008) a ótica sistêmica herdada das duas abordagens (CSA e *filière*) pressupõe que a cadeia de produção para o agronegócio implica a participação coordenada de produtores agropecuários, agroindústrias, distribuidores, organizações financiadoras, de transporte, de produção, industrialização e distribuição de alimentos e insumos.

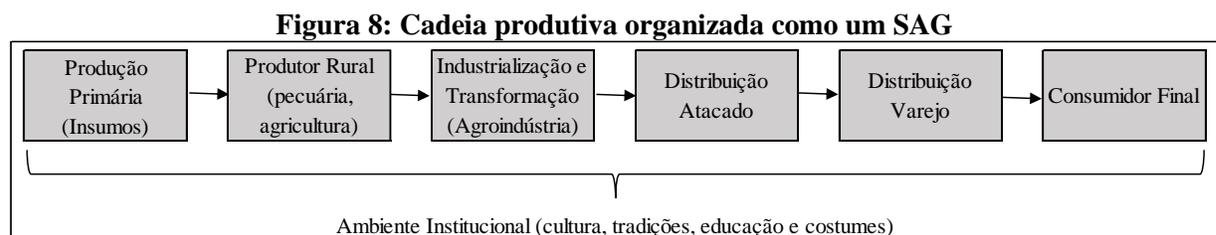
Zylbersztajn (2000a), ao aplicar o conceito de cadeia aos sistemas agroindustriais, em que se identifica a presença efetiva do *mainstream* da NEI, apresenta uma proposta conceitual para análise do que denominou de SAG, que comporta os seguintes elementos fundamentais: os agentes (o consumidor final, o varejo, o atacado e a agroindústria); as relações entre eles; os setores; as organizações de apoio (empresas, universidades, cooperativas, associações de produtores) e o ambiente institucional (cultura, tradições, educação e costumes).

Os agentes que compõem a cadeia do SAG (Figura 8) segundo Zylbersztajn (2000a) são: o consumidor – ponto focal para o qual converge o fluxo dos produtos; a distribuição de varejo –

formado por agentes de características diversas, variando desde grandes cadeias nacionais de supermercados até pequenos comércios locais; a distribuição de atacado – geralmente formada por plataformas centrais com objetivo de concentrar fisicamente o produto e abastecer o varejo; a agroindústria – atuante na transformação do alimento, adicionando atributos ou transformando fisicamente o produto; a produção agrícola em si e a produção primária – agentes atuantes na geração da matéria-prima para a agroindústria (ZYLBERSTAJN, 2000a).

Nessa perspectiva, o autor vê o SAG como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, que visa disputar o consumidor de um produto (ZYLBERSZTAJN, 2000a). Tal conceito sugere que o SAG seja um conceito mais amplo, que muda ao longo do tempo, na medida em que as relações entre os agentes se modificam. Nessa perspectiva, o autor sugere que o SAG pode se comparar a uma rede, em que cada agente tem contato com um ou mais agentes e a partir do aperfeiçoamento dessas relações poderão tornar a arquitetura do SAG mais ou menos eficiente (ZYLBERSZTAJN, 2000a).

Zylbersztajn (2000a) salienta o desafio a ser enfrentado no SAG: os agentes mantêm entre si, uma relação pautada pela cooperação, mas também pelo conflito. Terão de cooperar, pois o desenvolvimento individual de cada agente depende disso, mas também irão disputar margens, uma vez que o consumidor irá fornecer o fluxo monetário que abastecerá todo o sistema, mas esse valor será distribuído entre todos os diferentes agentes que colaboram na produção e na distribuição (ZYLBERSZTAJN, 2000a).



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Zylbersztajn (2000a) e Batalha e Silva (2008).

3. 2 O SAD: NOÇÕES DO SISTEMA AGROALIMENTAR DIFERENCIADO

A noção de Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD) utilizada no presente trabalho refere-se ao conceito versado por Bánkuti (2014; 2016) que determina que os SAD's constituem formas alternativas, principalmente voltadas aos pequenos e médios produtores, nas quais a

organização das atividades da cadeia produtiva e dos agentes direcionam-se à diferenciação, no segmento da produção rural. Essa diferenciação pode ocorrer por meio de produtos diferenciados, processos diferenciados e atividades agrícolas e não agrícolas no meio rural. Para a autora, de alguma forma os SAD's se direcionam à descomoditização do produto, especificamente com apelo de diferenciação, podendo incluir: cadeias especializadas para produtos orgânicos, sistemas alimentares regionais, denominações de origem, programas institucionais e canais curtos (BÁNKUTI, 2014; 2016).

Esse surgimento de novas formas de produção e consumo emergem como resposta ao fenômeno de globalização do sistema agroalimentar, uma vez que a maior integração dos mercados e liberalização do comércio modificam os padrões de demanda por produtos agroalimentares, adicionando novas exigências em termos de qualidade, variedade, confiabilidade e flexibilidade, também relacionadas às questões ligadas à saúde, desejos e crenças dos consumidores. Estabelece-se, portanto, um novo e desafiador ambiente competitivo para as empresas e os produtores rurais (FLEXOR, 2006).

No entanto, tais formas alternativas, também surgem em resposta às necessidades desses produtores em níveis pequenos e médios, manifestando-se como opções que, diferentemente do sistema agroalimentar convencional, não demandam escala ou altos investimentos. E sobretudo, podem permitir maior autonomia ao produtor, principalmente no que diz respeito à distribuição do valor agregado e incremento do seu poder de barganha (FLEXOR, 2006; TRIENEKENS 2011; SCHNEIDER, 2013).

Trienekens (2011) afirma que esses sistemas envolvem a criação de valor, que pode estar associada com qualidade, custos, prazos e flexibilidades de entrega e capacidade de inovação. De acordo com esse autor, tem aumentado o espaço para essa especialização em cadeias de produtos tradicionais em sistemas agroalimentares, que vêm apresentando cada vez mais tendências de diferenciação.

De acordo com BÁNKUTI (2016), um SAD é um sistema alimentar, em que os esforços dos agentes estão voltados para a diferenciação, ainda na propriedade rural. Em outros termos, pode-se dizer, que a diferenciação se origina em atividades agrícolas, sendo transportadas ao longo de toda a cadeia produtiva. A adoção dessa estratégia de diferenciação no nível agrícola e a criação de valor dela decorrente, fornece ao produtor um papel central na cadeia: *“Instead of merely supplying standard raw materials to downstream agents, they are the main agents for*

value adding, which implies changes in chain organization, coordination and governance” (BÁNKUTI, 2016, p. 4). Uma vez que os produtores são vistos como parceiros estratégicos, mecanismos de governança para assegurar os direitos de propriedade importam, principalmente para proporcionar relações de ganho mútuo e partilha de valor (BÁNKUTI, 2016).

De acordo com a autora, a diferenciação pode estar relacionada a atributos de pesquisa, experiência e de crença, com diferentes níveis de complexidade organizacional ao longo da cadeia. Nesse sentido, arranjos horizontais e verticais apropriados são essenciais no SAD, e relacionamentos comerciais são consequência dos valores criados no sistema. Tais valores vão além da transformação de matéria prima em produtos, envolvendo valor agregado em comparação com produtos convencionais ou *commodities* (BÁNKUTI, 2016).

Caleman e Zylberstajn (2011) atestam que para alcançar essa diferenciação em qualidade, aspectos tecnológicos, organizacionais e de coordenação são necessários, embora esse último não seja uma tarefa trivial. Programas de qualidade representam uma iniciativa para alcançar formas de organização mais efetivas, uma vez que a diferenciação leva ao aumento da especificidade dos ativos nesses sistemas, e uma coordenação eficiente torna-se necessária, para promover a distribuição dos incentivos e recuperação desses investimentos realizados pelo produtor (CALEMAN; ZYLBERSTAJN, 2011).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Minayo (2009), a metodologia define o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, integrando simultaneamente: o método (ou teoria da abordagem); as técnicas ou instrumentos de operacionalização do conhecimento e a criatividade e experiência do pesquisador. A importância da metodologia, portanto, vai além de técnicas, pois inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, a realidade empírica e os pensamentos acerca da realidade. Assim, o método é necessário porque precisamos de parâmetros para caminhar na produção do conhecimento (MINAYO, 2009). Nesse sentido, a presente seção abrange o detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa, com objetivo de esclarecer sua elaboração e contribuir para o entendimento dos resultados obtidos.

4.1 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A partir do objetivo proposto nesta pesquisa, sua natureza é qualitativa. Segundo Godoy (1995), a preocupação fundamental da pesquisa qualitativa encontra-se no estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato do pesquisador com o ambiente e situação estudada. Esse tipo de pesquisa realiza-se no trabalho de campo, por meio da coleta de dados registrada por gravadores e anotações em papel, contando com o pesquisador como instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa na perspectiva de Neves (1996) compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, objetivando traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social. Desse modo, em se tratando de um objetivo complexo, de compreender a influência do poder de comprador em transações que envolvem produtores e compradores, no SAG da carne bovina do estado do Paraná e em um SAD de carne bovina nesse estado, faz-se necessário empreender uma pesquisa de profundidade, que permita a compreensão do fenômeno de modo mais amplo, sendo a pesquisa qualitativa a mais apropriada. Vieira (2006) argumenta que a pesquisa qualitativa tem uma dimensão subjetiva maior, além de oferecer descrições ricas e bem fundamentadas, explicações sobre processos em contextos locais identificáveis, pode ajudar

o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais, ou revisar sua estrutura teórica que oferece um maior grau de flexibilidade, para adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja.

Definida a natureza da pesquisa, que não visa quantificar ou generalizar as informações, mas sim, compreender o fenômeno em questão (MINAYO, 2009), passa-se à delimitação do tipo de pesquisa como descritiva. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa é descritiva, envolvendo a busca pela compreensão dos fenômenos por meio de dados descritivos. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. O corte da pesquisa, por sua vez, será de recorte seccional, que conforme Vieira (2006), se concentra em certa altura do tempo, no momento atual sobre o qual os dados são coletados.

4.2 PROCEDIMENTOS DE OBTENÇÃO DE DADOS

Visando atingir aos objetivos propostos, esta pesquisa conta com dados primários e secundários. Os dados primários, segundo Lara e Molina (2011) são formados pelos documentos adquiridos pelo próprio autor da pesquisa, e na presente pesquisa serão constituídos por meio da execução da pesquisa de campo. Os dados secundários, de acordo com Richardson (1999), dizem respeito às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido coletados para algum outro propósito que não o estudo imediato.

Em se tratando dos dados primários, seu levantamento partiu do trabalho de campo, por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, a partir de roteiro previamente organizado, que segundo Minayo (2009) combina perguntas abertas e fechadas, possibilitando ao entrevistado a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada. Nessa perspectiva, as respostas do entrevistado podem sugerir a necessidade de inclusão de novas indagações que o entrevistador vai percebendo e adicionando à conversa, sem perder o foco ou deixar evadir alguma pergunta do roteiro. Os roteiros que foram utilizados encontram-se na seção de apêndices do presente trabalho. Também compõe os dados primários, documentos fornecidos pelos entrevistados durante as entrevistas: romaneios, ata de assembleia e tabela de preços.

Para Gaskell (2002), as entrevistas são importantes por permitirem a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e dos grupos sociais especificados; por fornecerem uma descrição detalhada de um meio social; por constituírem a base para um referencial de pesquisas futuras; por fornecerem dados para testar expectativas e hipóteses fora de uma perspectiva teórica específica; além de que as intuições provindas da entrevista qualitativa podem melhorar a qualidade do delineamento de um levantamento e sua interpretação.

Sobre os dados secundários utilizados, além de um levantamento bibliográfico inicial, de base teórica, visando estabelecer as diretrizes para a pesquisa, também foram utilizados para caracterizar o sistema agroindustrial e diferenciado da carne bovina, bem como estudos que tratavam da influência do poder de comprador nesse SAG. Recorreu-se, portanto, a materiais acadêmicos publicados, tais como periódicos qualificados e revistas da área, livros e capítulos de livros, dissertações, teses, materiais de autores importantes das teorias utilizadas, visando fundamentar teoricamente o estudo. Também foram utilizadas publicações, manuais do setor, e de instituições ligadas à pecuária de corte, bem como materiais disponibilizados pelos entrevistados (produtores e agentes-chave). Nesse sentido foi possível ampliar o conhecimento acerca do Sistema Agroindustrial (SAG) e Sistemas Diferenciados (SAD's) da carne bovina no estado do Paraná, auxiliando no delineamento do problema de pesquisa e na delimitação e aprofundamento das bases teóricas que sustentarão o presente trabalho, de forma a confrontar com o material empírico a ser encontrado na pesquisa de campo.

4.3 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção dos entrevistados em pesquisa qualitativa, de acordo com Gaskell (2002), diferente da pesquisa quantitativa, não visa contar opiniões ou pessoas, mas explorar o espectro de opiniões e diferentes representações sobre o assunto em questão, e a variedade de pontos de vista. Em consonância, Merriam (1998) defende que nesse tipo de pesquisa o fator crucial não é o número de entrevistados, mas o potencial de cada pessoa a contribuir para o desenvolvimento de uma visão e compreensão do fenômeno estudado. Essa seleção deve partir, portanto, do entrevistador que irá eleger os entrevistados certificando-se de que todas as perspectivas e pontos de vista foram abarcados.

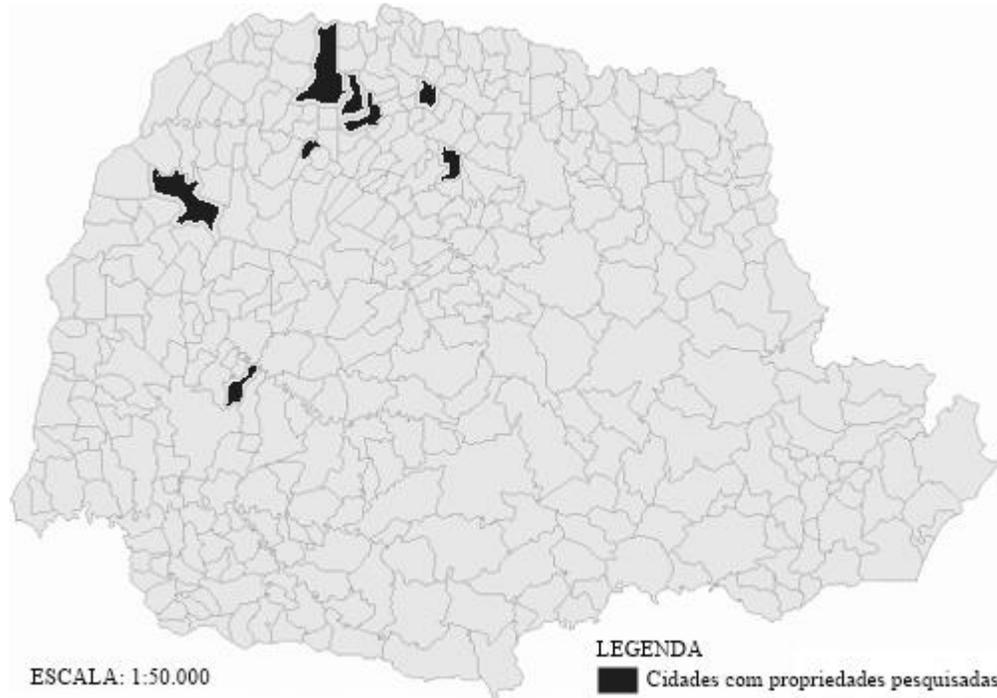
Os entrevistados foram: produtores dos dois sistemas: convencional e diferenciado; o Administrador da Cooperativa do sistema diferenciado analisado e três agentes-chave: o coordenador estadual de pecuária de corte do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER; o supervisor regional da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná – ADAPAR e o diretor de pecuária da Sociedade Rural regional da cidade de Maringá.

Como o objetivo da presente investigação foi focar o estado do Paraná, foram escolhidas, principalmente as regiões geográficas Noroeste e Norte do estado para a pesquisa, uma vez que segundo dados do IBGE (2017), a região Noroeste do Paraná é a região com maior número de efetivo de bovinos do estado, seguida pela região Norte⁶. Buscou-se, preferencialmente, produtores que possuíam propriedades nessas localidades. Logo, a escolha dos produtores entrevistados ocorreu de forma não probabilística e por conveniência. Conforme ilustrado pela Figura 9, em se tratando do sistema convencional, foram entrevistados produtores com propriedades nos municípios de: Alto Paraná, Braganey, Mandaguari, Nova Esperança, Paranavaí, Santa Fé, São Manoel do Paraná e Umuarama.

Os produtores, assim escolhidos, compuseram um grupo de 17 pessoas, sendo dez do sistema convencional e sete do sistema diferenciado. Também foram entrevistados o administrador da cooperativa e três agentes-chave, de instituições relacionadas à pecuária de corte. Quatro roteiros foram elaborados, sendo o primeiro direcionado aos produtores do sistema convencional (Apêndice I), o segundo aos produtores do sistema diferenciado (Apêndice II), um terceiro ao administrador da cooperativa (Apêndice III), e um último para os agentes-chave (Apêndice IV).

⁶ Os dados do IBGE (2017), referente ao efetivo dos rebanhos bovinos por região geográfica do estado do Paraná, quando relacionados aos dados do IPARDES (2017), contendo a divisão dos municípios segundo as regiões geográficas, demonstraram que, no ranking por regiões do estado, a região Noroeste possui o maior número de efetivo, com 2.128.610 cabeças, seguida pela região Norte com 2.252.077 cabeças.

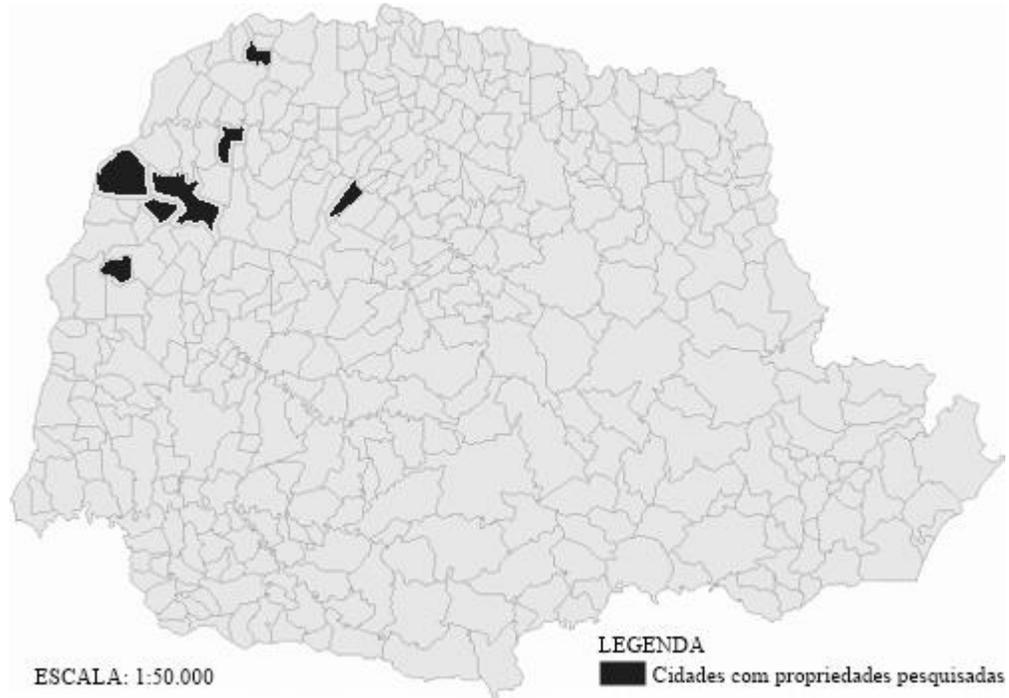
Figura 9: Municípios em que se localizam as propriedades produtoras pesquisadas, no sistema convencional



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações da SEMA (2017).

Referente ao sistema diferenciado, de acordo com dados fornecidos pela EMATER (BRONDANI, 2012), o estado do Paraná possui sete organizações cooperativas em todo o estado, localizando-se nas cidades: Umuarama, Toledo, Guarapuava, Pato Branco, Cascavel, Londrina e Campo Mourão. Dado que o estudo busca comparar os dois sistemas para obtenção de informações sobre o SAD, considerou-se aquele que se localizava na mesma região do estado. Para isso, escolheu-se o SAD localizado na região de Noroeste do Estado, que é organizado na forma de cooperativa. Nesse sistema foram entrevistados sete produtores e também o administrador da cooperativa. Conforme evidenciado pela Figura 10, foram entrevistados produtores nos municípios de: Alto Paraíso, Francisco Alves, Nova Londrina, Tapira, Terra Boa, Umuarama e Xambrê.

Figura 10: Municípios em que se localizam as propriedades produtoras pesquisadas, no sistema diferenciado



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações da SEMA (2017).

Os critérios utilizados para definir o tamanho da seleção e quantidade de entrevistados, no presente trabalho, ocorreram pela adoção dos seguintes critérios qualitativos elencados por Merriam (1998): a) saturação de categorias: quando prosseguir a coleta de dados produz apenas pequenos incrementos de novas informações, em comparação ao esforço de continuar a coleta; b) surgimento de regularidades: ocorrência de convergência dos dados coletados; c) extensão: as novas informações descobertas estão muito longe do centro de qualquer uma das categorias viáveis que têm surgido. Também foi considerada a saturação teórica, que de acordo com Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), ocorre quando não surgem mais relatos inusitados no processo de coleta de dados da pesquisa, e os discursos passam a não constituírem contribuições adicionais significativas para a análise dos dados e conclusões do estudo.

4.4 ELABORAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Visando o direcionamento teórico, foram utilizadas perguntas de pesquisa que refletiram na construção de um roteiro de entrevista direcionado para obtenção dos dados. Também norteou

a presente pesquisa, a adoção de etapas para o alcance do objetivo geral, que estarão referidas às três perguntas de pesquisa, relacionadas a cada um dos objetivos específicos enumerados, permitindo maior aprofundamento, facilitando a construção do estudo e conduzindo a investigação. O Quadro 5 explicita as perguntas de pesquisa, seguidas pelos tipos de dados e fontes utilizadas para respondê-las.

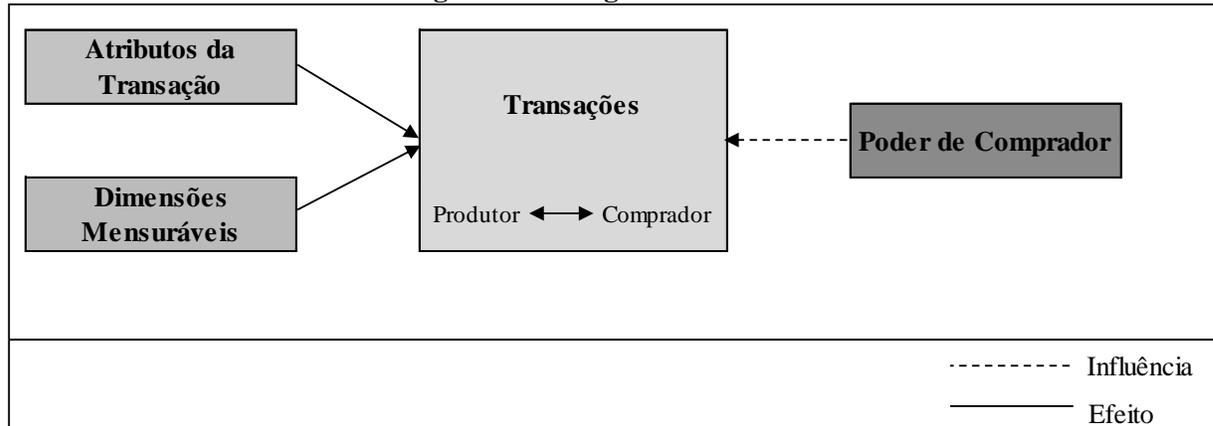
Quadro 5: Formas de atender às perguntas de pesquisa no tocante aos seus métodos

Questões de Pesquisa	Tipos de dados	Fontes
Como se caracteriza o sistema agroindustrial, convencional e diferenciado da carne bovina?	a) Pesquisa bibliográfica de dados secundários; b) Dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos fornecidos pelos entrevistados.	a) Dados secundários: produção acadêmica, publicações e manuais do setor; b) Produtores, Administrador da cooperativa e agentes-chave (por meio de entrevistas e documentos).
Quais são e como se caracterizam as estruturas de governança adotadas, entre produtores e compradores, no SAG em comparação ao SAD, da carne bovina do estado do Paraná?	a) Dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos fornecidos pelos entrevistados.	a) Produtores, Administrador da cooperativa e agentes-chave (por meio de entrevistas e documentos).
Existem condições que indicam a existência de poder de comprador? Como esse poder se manifesta? Ele exerce influência nas transações entre produtor e comprador no SAG e no SAD, da carne bovina no estado do Paraná pesquisado?	a) Dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos fornecidos pelos entrevistados.	a) Produtores, Administrador da cooperativa e agentes-chave (por meio de entrevistas e documentos).

Fonte: Elaborado pela autora

Em se tratando da elaboração do roteiro para as entrevistas, a formulação das perguntas teve por base o levantamento teórico e a pesquisa bibliográfica inerentes a esse trabalho; os objetivos: geral e específicos norteadores desse estudo, e as categorias de análise formadas a partir de tais objetivos. A Figura 11 elucida tais categorias. São elas: Atributos da Transação; Dimensões Mensuráveis; Estruturas de Governança e Poder de comprador.

Figura 11: Categorias de Análise



Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, relacionados aos objetivos específicos enumerados, o roteiro de entrevistas contém as questões norteadoras, de acordo com o Quadro 6, que toma como exemplo algumas questões do roteiro utilizado para as entrevistas.

Quadro 6: Categorias, objetivos e questões relacionadas

Categoria de Análise	Objetivo Específico	Questões do Roteiro
Atributos da Transação	2) Identificar e caracterizar as estrutura de governança adotadas, entre produtores e compradores, no SAG em comparação ao SAD, da carne bovina em estudo no Paraná.	<p>Incerteza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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? - Como essas incertezas podem atrapalhar a venda e o cumprimento do combinado? <p>Frequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (preço, quantidade, etc.)? (o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?) - Qual a frequência de entrega do produto? Cada entrega é uma negociação diferente? - Com que frequência é feito o pagamento? Como é feito? <p>Especificidade de ativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para vender para esse comprador, teve que desenvolver um conhecimento específico? - Deixar de vender para esse comprador, o (a) Sr.(a) pode ter perdas? Quais? Esses investimentos poderiam ser usados em outras atividades?

Dimensões Mensuráveis	2) Identificar e caracterizar as estruturas de governança adotadas, entre produtores e compradores, no SAG em comparação ao SAD, da carne bovina em estudo no Paraná.	Com relação às características importantes para essa transação: - Quais são elas? - É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal? - É fácil de ser medida, verificada, controlada? - Como é medida, verificada, controlada? - Se não estiver conforme o combinado, o que acontece (desconto, devolução, outras penalidades)? - Vocês sempre concordam? - Se há discordâncias, como são resolvidas? - Como essas medições influenciam no andamento da venda (afeta positiva ou negativamente no andamento da venda)? - Quais características deixam de ser consideradas, medidas ou remuneradas? Há discordâncias entre o (a) Sr.(a) e o comprador?
Estruturas de Governança	2) Identificar e caracterizar as estruturas de governança adotadas, entre produtores e compradores, no SAG em comparação ao SAD, da carne bovina em estudo no Paraná.	- Vende o gado para? () cooperativa/aliança () abatedouro () outro - Para quem o (a) Sr.(a) vende o gado/carne do sistema diferenciado? Há intermediários? Como funciona? - Quem são os principais compradores? - 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.] - Há contrato/ documento escrito? - O que é estabelecido por escrito? - O que fica combinado verbalmente? - Sempre foi assim?
Poder de comprador	3) Analisar a existência de poder de comprador e sua possível influência nas transações entre produtor e comprador no SAG e no SAD, da carne bovina no estado do Paraná pesquisado.	- Existe algum tipo de condição para que a venda ocorra? O que o comprador exige de você? Houve alguma exigência inicial para comercializar o produto? - Os compradores conseguem influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obterem descontos? Com que frequência? - Se o (a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, há outros compradores disponíveis? O que o Sr. (a) precisa fazer para encontra-los? Quantos existem? É fácil mudar? Há custos para mudar? (Quadro - Principais compradores e Importância (%) de cada comprador na renda do produtor) - Se o(a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, quais as perdas para ele? Ele tem outros fornecedores? O que acha das condições de venda dos outros fornecedores (concorrentes - há outros fornecedores com mesma qualidade, preço, etc.)? (Quadro - Principais fornecedores e Importância (%) do fornecedor e demais fornecedores no quadro total de suprimento do comprador) - Como os problemas do comprador chegam até você? - Vocês realizam promoções em conjunto? - O comprador já deixou de comprar ou comprou menos para pressionar diminuições de preço ou alterações nas condições de venda (preço, prazo, entrega, etc.) ? - Esse comprador exige algum tipo de exclusividade no fornecimento, ou você pode vender para outros compradores, se desejar? - Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por esse comprador? O que acontece se você entregar menos do que isso? (produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo). - Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Na concepção de Vieira (2006), um elemento importante e definitivo para a avaliação do rigor da pesquisa qualitativa são as definições constitutivas e operacionais de termos ou variáveis. O autor afirma que a definição constitutiva deve emergir da fundamentação teórica e diz respeito ao conceito dado por algum autor da variável ou termo a ser utilizado. A definição operacional, por sua vez, tange a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade, apresentando a operacionalização da definição constitutiva.

Com o propósito de elucidar os conceitos aqui utilizados, encontram-se listadas subsequentemente as definições constitutivas e operacionais dos principais termos de base do trabalho, encontrados nas categorias de análise sobreditas.

a) Atributos da Transação – incerteza

Definição constitutiva: Para Williamson (1985) refere-se à impossibilidade ou elevado custo para se enumerar todas as possíveis contingências, exigindo readaptações posteriores à decisão.

Definição operacional: situações em que não há informações seguras ou suficientes entre os agentes para a realização das transações, decisões sobre produção ou comercialização. Podem ser questões climáticas, eventos não controláveis, questões mercadológicas ou próprias do setor, entre outras.

b) Atributos da Transação – frequência

Definição constitutiva: A frequência consiste na quantidade de vezes ou repetições (recorrências) das transações realizadas entre os mesmos agentes (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional: referência à quantidade de vezes em que um produtor transaciona, vende ou negocia com o comprador; na quantidade de vezes em que entrega o produto, recebe pagamentos e negocia preços.

c) Atributos da Transação – especificidade de ativos

Definição constitutiva: Para Williamson (1985) são investimentos de propósito especial que permitirão economias de custo, mas são investimentos arriscados porque não podem ser

reimplantados sem o sacrifício do valor produtivo, ou sem perda de valor, se houver quebra de contrato.

Definição operacional: características especiais relacionadas ao bem sendo transacionado, ou seja, atributos de qualidade especiais, ou relacionadas às condições necessárias à sua produção, para os quais se exigiu algum investimento específico cuja não realização da transação, gera perdas para o lado que investiu.

d) Estruturas de Governança;

Definição constitutiva: São mecanismos de coordenação que definem a maneira como as transações realizadas são configuradas, podendo ocorrer, basicamente, de três principais formas: via mercado, formas híbridas e integração vertical (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional: formas como ocorrem as relações de compra e venda entre produtores e compradores nos SAG's e SAD's de carne bovina, podendo ser via mercado; contratos ou integração vertical, quando por exemplo, o frigorífico decide ele mesmo criar o boi, ou quando o produtor decide processar.

e) Dimensões Mensuráveis:

Definição constitutiva: Dimensões em que as transações podem ser decompostas e referem-se aos atributos e características do bem transacionado, que podem ter o seu *enforcement* cumprido pelo estado, por meio da ação de terceiros ou do próprio indivíduo. As dimensões estão relacionadas à troca de direitos de propriedade e formas de governança adotadas para proteger esses direitos (BARZEL, 1997, 2005).

Definição operacional: características ou atributos de qualidade, referentes à carne bovina, que são exigidas entre as partes e que podem ou não serem medidas.

f) Poder de comprador

Definição constitutiva: Consiste na circunstância em que o lado da demanda de um mercado seja suficientemente concentrado, a ponto dos compradores exercerem poder de compra sobre os vendedores (NOLL, 2005). É visto como a capacidade que as empresas possuem, de obter dos fornecedores, condições mais favoráveis do que as disponíveis para outros compradores, ou diferentes das que ocorreriam em condições normais de concorrência (DOBSON, 1999). O poder

de comprador pode ocorrer de duas formas: poder de monopólio (quando sua compra maior ou menor é suficientemente relevante para afetar o preço desse mercado. Se o comprador comprar menos, os preços tendem a cair, ou se aumentar as suas compras, irão subir) e poder de barganha (força de um comprador nas negociações com fornecedores. O poder é determinado pela medida em que um comprador é capaz de extrair o lucro excedente de um fornecedor para si, por meio da ameaça de reduzir a quantidade a ser comprada, e não pela redução efetiva da compra) (OECD, 2008).

Definição operacional: Ocorre quando o elo comprador possui poder com relação ao elo vendedor ou produtor. Manifesta-se por meio de opções restritas de compradores para o fornecedor; opções amplas de fornecedores para o comprador; situações em que as transações acabam tornando-se mais favoráveis para o comprador, por exemplo, quando o comprador é muito importante para determinado fornecedor, a ponto de impor condições para a realização ou continuidade da venda. Ambas as formas (poder de monopólio e poder de barganha) serão considerados como poder de comprador, neste trabalho.

4.6 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos de análise dos dados, para Deslandes (2009), dizem respeito às formas de organização dos dados e caminhos empregados para a produção de inferências explicativas ou de descrição, que devem ser descritos em detalhes, deixando transparecer o processo de interpretação empreendido pelo pesquisador. Logo, a presente seção descreve os passos adotados para análise dos dados coletados.

Os dados coletados por meio da realização das entrevistas semi-estruturadas com produtores e pecuaristas dos sistemas convencional e diferenciado, agentes-chave e administrador do SAD, foram integralmente transcritos para preservar as respostas dos entrevistados e facilitar posterior análise. As transcrições, segundo Manzini (2008) consistem em uma experiência a mais para o pesquisador, constituindo-se em uma pré-análise do material em que o pesquisador já se coloca em posição de interpretador de dados, distanciando-se do fato vivido (processo de coleta) e revivendo esse fato em um segundo momento com outro enfoque intencional.

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p. 38) consiste num “conjunto de técnicas de análise das

comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, no qual o interesse não reside na descrição desses conteúdos, mas do que estes podem nos ensinar após seu tratamento. Segundo Colbari (2014), esta é uma das mais importantes técnicas de pesquisa nas ciências humanas, nas quais diferente das ciências naturais é necessário lidar com intenções, representações, símbolos e referências dos sujeitos, além de consistir numa técnica de grande potencial para o tratamento de dados constituídos, apresentados na forma de textos, imagens, expressões, que precisam ser vistos, lidos e compreendidos.

Moraes (1999) assevera que a análise de conteúdo é uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais variados que se propõe a investigar, e mesmo considerada um único instrumento, é marcado por uma extensa variedade de formas e adaptações a campos de aplicações vastos, qual seja a comunicação analisada. O autor assegura que em sua vertente qualitativa parte de uma série de pressupostos, os quais no exame de um texto servem de suporte para captar seu sentido simbólico, nem sempre manifesto e de significado não único. No presente trabalho a análise de conteúdo utilizada é qualitativa, visto que o objetivo é compreender os fenômenos investigados, sem a pretensão de generalizar ou testar hipóteses, mas construir a compreensão das informações.

Bardin (1979) sugere um modelo dividido por fases para a realização da análise de conteúdo, dividido entre três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesse sentido, as orientações da autora guiaram as etapas da análise de conteúdo da presente investigação.

4.6.1 Análise dos dados: primeira fase

A primeira fase é a de pré-análise, que segundo Bardin (1979) objetiva a organização, tornando operacionais e sistematizando as ideias, e realizando um plano flexível de análise. De acordo com a autora, a missão dessa primeira fase consiste: na escolha dos documentos; na formulação das hipóteses e objetivos e na elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. No presente trabalho, nesta etapa foram definidos: o tema a ser trabalhado, a base teórica a ser utilizada, os objetivos, a metodologia e o *corpus* da pesquisa. Também concernente a esta etapa, realizou-se a coleta dos dados primários e secundários, a organização das informações obtidas e a transcrição integral das entrevistas.

4.6.2 Análise dos dados: segunda fase

Para Bardin (1979), a segunda fase, de exploração do material depende do sucesso da primeira, e consiste em operações de codificação, em função de regras previamente formuladas. Segundo a autora, tratar o material é codificá-lo, transformando os dados brutos do texto (com base em regras precisas), por meio de recorte, agregação e enumeração, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou de sua expressão. A autora afirma que essa fase consiste num estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico.

É nessa fase, portanto, que ocorre a codificação para a definição de categorias (sistemas de codificação). Bardin (1979) atribui importância à categorização em toda e qualquer atividade científica e defende que a partir do momento que a análise de conteúdo decide decodificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias. Na perspectiva de Moraes (1999), as categorias facilitam a análise da informação, devendo fundamentar-se numa definição precisa do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo, tratando-se de uma de suas etapas mais criativas. Nesse sentido, seja com categorias definidas a priori, ou com uma categorização a partir dos dados, o estabelecimento de categorias deve obedecer a um conjunto de critérios: devem ser válidas, exaustivas e homogêneas, exclusivas, homogêneas, objetivas, sendo classificação de qualquer elemento do conteúdo mutuamente exclusiva. Além disso, devem ser consistentes (MORAES, 1999).

Moraes (1999) sustenta ainda que uma categoria válida deve ser adequada ou pertinente, referindo-se aos objetivos da análise, à natureza do material que está sendo analisado e às questões que se pretende responder por meio da pesquisa. Essa validade ou pertinência exige que todas as categorias sejam significativas e úteis em termos do trabalho proposto, sua problemática, objetivos e fundamentação teórica. Assim, quando as categorias são definidas a priori, a validade ou pertinência pode ser construída a partir de um fundamento teórico (MORAES, 1999).

Na presente pesquisa, as categorias foram definidas a priori, tomando por base a fundamentação teórica que baliza o trabalho, e os objetivos gerais e específicos norteadores da pesquisa. Conforme já apresentadas no início do capítulo, são elas: Atributos da Transação; Dimensões Mensuráveis; Estruturas de Governança e Poder de comprador. A aplicação das categorias aos dados foi realizada com apoio do software ATLAS/ti, que permitiu o agrupamento das informações levantadas nas entrevistas, de acordo com cada uma das categorias. Após a

categorização realizada por meio do software, foram gerados relatórios por categorias, agrupando as informações sobre cada uma delas, presentes em todas as entrevistas, facilitando a organização e discussão dos resultados.

No que diz respeito a última categoria, Poder de comprador, após a categorização que agrupou as informações via ATLAS/ti, aplicou-se um modelo próprio de análise, elaborado neste trabalho, e descrito na seção 4.6.2.1, tendo em conta a literatura teórica referente ao poder de comprador; adaptando a metodologia do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, para o caso analisado, e para os preceitos da pesquisa qualitativa.

No que diz respeito aos quadros comparativos elaborados na análise, referentes aos comparativos dos sistemas convencional e diferenciado, para a medida das percepções de acordo com os dados coletados, utilizou-se a seguinte métrica: Inexistente = 0; Fraco = +; Moderado = ++; Forte = +++, tendo por base, Cruz e Paulillo (2016).

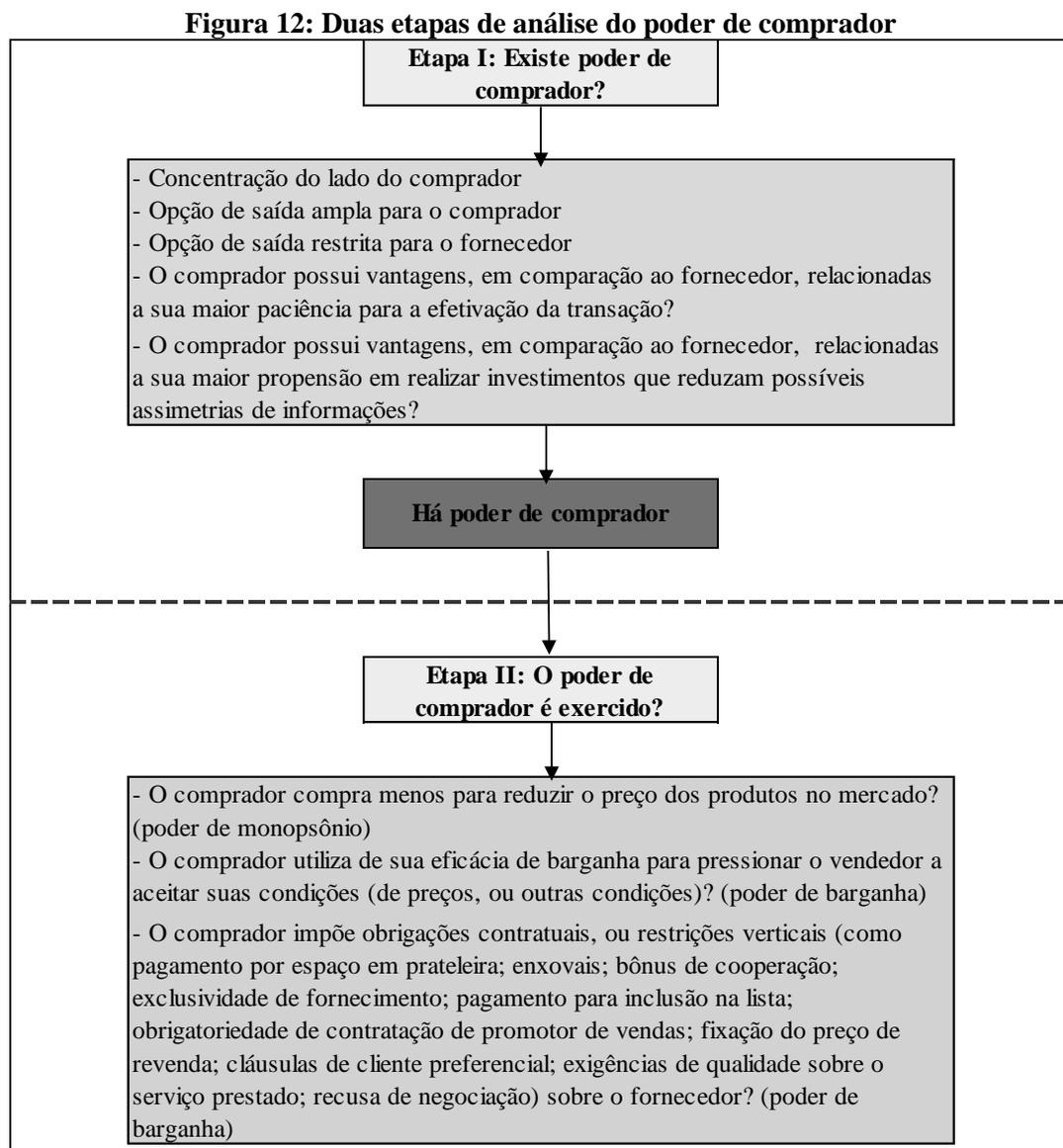
4.6.2.1 Fluxograma para análise do poder de comprador

Segundo Ragazzo e Machado (2013), a análise de casos envolvendo poder de comprador no Brasil é relativamente recente, e, portanto, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) ainda não desenvolveu uma jurisprudência consolidada sobre o tema. Desse modo, nas funções de superintendente geral e coordenador geral de análise antitruste do CADE, Ragazzo e Machado (2013), demonstraram em seu trabalho, um passo-a-passo da metodologia de análise utilizada nos casos de poder de compra, julgados em 2011. A partir de tais casos, segundo os autores, o tema passou a ser discutido com maior aprofundamento.

A metodologia de análise adotada nos dois casos, segundo Ragazzo e Machado (2013), referem-se as três etapas seguintes: 1) Definição da existência ou não de poder de comprador; 2) deduzindo-se a existência de poder de compra, a análise do incentivo (ou do não incentivo) das empresas em exercerem-no; 3) ultrapassadas as etapas anteriores, analisa-se a probabilidade do exercício (ou não) do poder de comprador. De acordo com os autores, essa metodologia pode ser replicada com êxito, em outros casos envolvendo empresas do agronegócio.

Desse modo, uma vez que os casos de poder de comprador necessitam ser analisados caso a caso (SCHERER; ROSS, 1990; DOBSON, 1999; INDERST; WEY, 2002; NOL, 2005; OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013); considerando-se os conceitos, tipos, as demonstrações e

demais questões abordadas na literatura teórica referente ao poder de comprador; adaptando a metodologia do CADE para o caso analisado e para os preceitos da pesquisa qualitativa aqui empreendida; neste trabalho desenvolveu-se um modelo para análise do poder de comprador. O modelo aqui desenvolvido, busca analisar existência de poder de comprador e sua possível influência nas transações entre produtor e comprador nos SAG's e SAD's, da carne bovina no estado do Paraná. O esquema que sintetiza as duas etapas na verificação da sua existência, manifestações e exercício é demonstrado pela Figura 12.



Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada.

O **primeiro passo** da análise a ser realizada, diz respeito a existência do poder de comprador em si. Conforme foi visto, a inferência dos riscos do exercício de poder de comprador pode ser realizada, basicamente, por meio de três indicativos gerais. A saber:

1) A subsistência de concentração para o lado da demanda de um mercado, ou seja, contabilizando-se poucos compradores, de modo a gerar uma assimetria de poder, com relação aos vários fornecedores (NOLL, 2005).

2) A existência de altas opções de saída para o comprador, ou seja, vontade e alta capacidade do comprador de trocar para fornecedores alternativos (OECD, 2008).

3) A existência de baixas opções de saída para o fornecedor, ou seja, a inexistência de canais de vendas alternativos para atender a um desvio de oferta do fornecedor, caso ele desejar vender seus produtos para outros compradores (OECD, 2008; RAGAZZO; MACHADO, 2013).

Identificando-se, no mercado analisado, a existência de um (ou mais) desses indicativos, existe, portanto, o risco do exercício do poder de compra, e a análise deve ser aprofundada, partindo-se então para a segunda etapa.

O **segundo passo**, portanto, consiste em identificar o exercício efetivo do poder de comprador, por meio dos tipos de manifestações de poder de comprador evidenciados pela literatura, uma vez que o comprador pode possuir o poder de comprador, mas não possuir incentivos para exercê-lo (RAGAZZO; MACHADO, 2013).

Em se tratando do poder de monopsonio, além dos 3 indicativos supracitados, o comprador pode ser considerado um formador de preços:

4) se ele optar por comprar menos, o preço no mercado irá cair. E se ele optar por comprar mais, o preço irá subir (OECD, 2008). Desse modo, deve ser verificado se existe a ocorrência dessa ação por parte do comprador, se ele reduz, efetivamente sua compra, com a finalidade de reduzir o preço nesse mercado e/ou aumentar sua quantidade comprada. Na ocorrência desse indicativo, o poder de comprador é exercido, e é do tipo monopsonio.

Em se tratando do poder de barganha, além dos 3 primeiros indicativos supracitados, existem mais três outros indicativos, que indicam que o poder de comprador, na modalidade de poder de barganha está sendo exercido:

5) o comprador tem força e a exerce na negociação com os fornecedores. Assim, sua ameaça de comprar menos faz com que os fornecedores baixem os preços, abrindo mão de seu excedente incremental (OECD, 2008).

6) o comprador possui alta eficácia de barganha, sobre os fornecedores e a coloca em prática nas negociações. Seja por possuir mais paciência, podendo demorar a concretizar a transação, gerando vantagem (já que ele é responsável por uma grande parte da receita do fornecedor), ou porque o comprador é maior e mais propenso a fazer investimentos em informação, que reduzam a assimetria de informação, e reduzindo também possíveis vantagens do fornecedor (OECD, 2008).

7) o comprador impõe restrições verticais ou obrigações contratuais, sobre o fornecedor na transação (DOBSON, 1999).

Logo, dessa análise resultam quatro opções, demonstradas pelo Quadro 7.

Quadro 7: Opções de existência e exercício do poder de comprador

Indicativos encontrados	Existência/exercício do Poder de comprador
1; 2; 3	Existe o risco do exercício de poder de comprador.
1; 2; 3; 4	Existe poder de comprador, exercido na forma de poder de monopólio.
1; 2; 3; 5; 6; 7	Existe poder de comprador, exercido na forma de poder de barganha.
1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8	Existe poder de comprador, exercido na forma de poder de monopólio e também na forma de poder de barganha.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada

4.6.3 Análise dos dados: terceira fase

A última fase sugerida por Bardin (1979) refere-se ao tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. De acordo com Moraes (1999), a última etapa de uma boa análise de conteúdo consiste nessa interpretação, ou seja, não se limitar à descrição, sendo necessário ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Nesse sentido, nessa fase da presente investigação, fez-se necessário um aprofundamento da exploração do problema investigado, buscando responder aos objetivos e questões previamente levantados, buscando a compreensão do fenômeno analisado.

4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE NA PESQUISA

Para Merriam (1998), uma pesquisa qualitativa precisa ter validade interna (de que maneira os resultados encontrados correspondem à realidade), confiabilidade (a extensão em que

os dados encontrados podem ser replicados, o que é problemático nas ciências sociais, porque o comportamento humano não é estático e os fenômenos raramente são estáticos) e validade externa (a proporção em que os resultados de um estudo podem ser aplicados a outras situações).

Pensando na validade interna, Merriam (1998) propõe seis métodos que podem ser utilizados para aumentá-la, são elas: triangulação; verificação dos membros; observação no longo prazo; exame de pares; participação colaborativa de pesquisa; vieses do pesquisador. Para a presente pesquisa foram utilizadas as técnicas de triangulação e vieses do pesquisador.

Na triangulação foram utilizadas informações de diversas fontes, como manuais do setor, materiais científicos publicados em revistas, livros ou meio eletrônico, bem como dados primários de fontes diversas e complementares, com diferentes perspectivas de fontes de informação, como produtores do sistema convencional, do sistema diferenciado e agentes-chave. Buscou-se também, realizar entrevistas com diferentes produtores, de diferentes tamanhos e modos de produção, objetivando abarcar diversidade de opiniões e respostas, para que se possa registrar diferentes pontos de vista acerca do tema estudado. A busca constante para dirimir possíveis vieses do pesquisador, por sua vez, permeou todo o trabalho de campo, objetivando o encontro com informações novas, tendo sido esclarecidos, no intuito de enriquecer o trabalho realizado e buscando auxiliar futuras pesquisas na construção do conhecimento.

Em se tratando de confiabilidade, Merriam (1998) afirma que em pesquisas qualitativas, ocorre por meio da consistência dos resultados com os dados coletados, em que o pesquisador pode usar várias técnicas para garantir que os resultados são confiáveis. As técnicas sugeridas pela autora que foram utilizadas no presente trabalho são: posição do investigador e triangulação. O primeiro procedimento define que o pesquisador deve explicar seus pressupostos e a teoria que embasa o estudo, sua posição sobre o grupo estudado, os critérios para seleção dos entrevistados, sua descrição e o contexto social em que os dados foram coletados. De acordo com a autora, a confiabilidade é alcançada por meio da explanação inicial da teoria e pela descrição e explicação das motivações e realizações de todos os passos realizados no trabalho. Todos esses aspectos, referentes ao procedimento de posição do investigador encontram-se esclarecidos, na composição da presente seção de procedimentos metodológicos. A triangulação por sua vez, conforme supramencionada, fortaleceu tanto a validade interna quanto a confiabilidade.

No que diz respeito à validade externa, para Merriam (1998) algumas estratégias podem ser utilizadas, como: rica e densa descrição para que os leitores possam compreender o

fenômeno; categoria modal comparando o programa, o evento ou o indivíduo com outros, para que o leitor possa tecer suas próprias comparações e, finalmente, o projeto em vários locais, maximizando a diversidade do fenômeno de interesse. No presente trabalho, conforme aludido, realizou-se a descrição rica e densa dos procedimentos realizados, proporcionando entendimento aprofundado do fenômeno pesquisado.

5 CARACTERIZAÇÃO DO SAG E SAD's DA CARNE BOVINA NO BRASIL E NO PARANÁ

De acordo com Zylbersztajn e Machado Filho (2003), o SAG brasileiro da carne bovina inclui uma variedade de atores e arranjos, organizacionais e tecnológicos, não sendo possível considerar todo sistema operacional como único. Coexistem, portanto, elevados padrões tecnológicos ao lado de tecnologias muito imperfeitas. Para os autores existem dois grupos estratégicos: um deles motivado por estratégias de liderança em custo (baixos aspectos de diferenciação, escolhas guiadas por preços, venda de carcaças ou cortes sem marca, economias de escala, logística eficiente, inovação de processo) e o outro grupo impulsionado por estratégias de agregação de valor (valor agregado, atributos de qualidade específicos, rastreabilidade, certificação e padronização de produtos, carne embalada, com marca, esforços no estabelecimento de alianças, segmentação de mercado e inovação de produto (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003).

Nesse sentido, o presente trabalho aloca ao primeiro grupo as considerações do SAG da carne bovina padrão convencional, caracterizado pela produção de carne bovina do tipo *commodity*, abrangendo, portanto, a cadeia produtiva da carne bovina sem marca, que atende aos requisitos sanitários e padrões de qualidade mínimos exigidos por lei, com objetivo de atender a demanda de preço e escala. E no segundo grupo, encontram-se os SAD's de carne bovina, provenientes de iniciativas que objetivam algum tipo de diferenciação. Desse modo, a presente seção subdivide-se nesses dois grupos, caracterizando as regras formais, restrições informais, a caracterização da cadeia produtiva, as configurações e as particularidades, nos dois sistemas.

5.1 REGRAS FORMAIS E RESTRIÇÕES INFORMAIS NO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Segundo North (1990), as regras formais abrangem leis, códigos de conduta, regras contratuais, entre outros, que estruturam a interação nas esferas: política, econômica e social. Concernente ao SAG da carne bovina, inúmeras legislações estabelecem as condições relacionadas a criação, abate, processamento, distribuição e apresentação da carne, envolvendo questões sanitárias e relacionadas às boas práticas.

No entanto, a principal lei que instituiu o sistema brasileiro vigente consiste na Lei nº7.889/89. Bánkuti e Azevedo (2001) afirmam que o Sistema de Inspeção Sanitária precedente, atuante por meio da Lei nº5.760/71, tratava-se de um sistema considerado burocrático, mas eficiente e creditado pelos agentes atuantes no sistema. No entanto, quando a Lei nº7.889/89 foi colocada em prática, implicando transferência parcial do controle sanitário para os estados e municípios, a capacidade de *enforcement* e confiabilidade do sistema foram comprometidos.

Essa estruturação do Sistema de Inspeção Sanitária (SIP) vigente no Brasil foi constituído em três níveis de atuação. O Sistema de Inspeção de responsabilidade do Governo Federal (SIF), que possui atribuição de fiscalizar as condições sanitárias de carnes produzidas para serem comercializadas entre estados, ou no exterior. Em nível estadual, foram criados os Sistemas de Inspeção Estaduais (SIE), como o Serviço de Inspeção do Paraná (SIP/POA), para inspecionar as carnes produzidas para comercialização entre municípios do mesmo estado. Os Sistema de Inspeção Municipais (SIM), por sua vez, são responsáveis por fiscalizar as carnes que são produzidas e vendidas no próprio município (BUAINAIN; BATALHA, 2007; BATALHA; SILVA, 2000).

De acordo com Batalha e Silva (2000), embora criados para descentralizar os serviços de inspeção sanitária, o sistema como um todo apresenta problemas, como maior rigidez do SIF, comparado aos SIE's e SIM's; ausência da estrutura adequada por parte dos SIE's e SIM's, para realizar os serviços pelos quais foram criados; além de também estarem mais sujeitos a pressões políticas locais que o SIF (BUAINAIN; BATALHA, 2007; BATALHA; SILVA, 2000).

No Brasil, a primeira lei que regulamenta os produtos de origem animal data de 1950 (Lei nº 1.283/50). E desde então, conforme a necessidade de evolução, alterações e novas imposições tem sido realizadas na legislação⁷. Entretanto, as Portarias nº304/96 e a nº145/99 se destacam. Segundo Batalha e Silva (2000), elas foram responsáveis por alterações significativas que ocorreram na década de 90, objetivando garantir maiores padrões de higiene. Em razão dessas duas portarias, estabeleceu-se que a carne deveria chegar ao varejo desossada, respeitando cortes tradicionais, embaladas em *containers* apropriados e previamente aprovados para este fim. Segundo os autores, uma vez que os cortes precisam apresentar registros e informações

⁷ Para maiores informações, sobre a evolução histórica da regulamentação da cadeia da carne bovina e suas principais medidas institucionais, consultar Batalha e Silva (2000); Bánkuti e Azevedo (2001) e Pitelli (2004).

completas, tais portarias consistiram também em um instrumento poderoso contra sonegação fiscal.

No ano de 1996, também foram criadas as Portarias nº89 e nº90, ampliando a portaria 304, e estabelecendo a prévia embalagem e identificação das carnes, não mais desossa obrigatória no local de abate como previa a Portaria 304. Uma vez que as Portarias ainda não inibiriam a realização de abates e comercializações clandestinas, em 1999 a Portaria 145 foi criada, implantando, definitivamente a obrigatoriedade de desossa, corte, embalagem e rotulagem com informações de peso, tipo de carne, prazo de validade. Essa portaria também passou a permitir que os frigoríficos comercializassem carcaças para outros frigoríficos, entrepostos com salas de desossa aprovada e sistema de inspeção sanitário, comercializando carne desossada para estabelecimentos sem sala de desossa (BATALHA; SILVA, 2000; BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001; PITELLI, 2004).

Em se tratando da rastreabilidade, de acordo com Pitelli (2004), por meio da Instrução Normativa nº1 de 2002, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) instituiu o Sistema Brasileiro de Identificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV), com a finalidade de identificar, registrar e monitorar os bovinos nascidos no Brasil ou importados. Porém, a Instrução Normativa nº 77/2004 reitera a obrigatoriedade do cadastramento, apenas aos animais em que a carne é destinada à exportação.

No que tange à classificação das carcaças, de acordo com Felício (2010), em 2004, a Portaria Ministerial nº612 é a legislação vigente para essa classificação, também de 1989. A Instrução Normativa nº9/2004 que instituiria a obrigatoriedade da classificação de carcaças em todo território nacional, a partir de 2005, não foi implementada, de acordo com o autor, porque a avaliação das carcaças teria que ser feita por profissionais credenciados ao MAPA, e remunerados pelo setor privado. A portaria de 1989, em vigor, define que os parâmetros para classificar são o gênero (sexo), maturidade, peso e acabamento (FELICIO, 2010).

Por meio da Figura 13, pode-se analisar as classificações vigentes pela Portaria Ministerial nº612/1989. Os parâmetros adotados são o gênero (sexo) (M = macho; C = macho castrado; F = fêmea) e a maturidade dentária (dentes de leite ou da primeira dentição, dois, quatro, seis e oito dentes incisivos permanentes). Também fazem parte as avaliações “subjetivas”, relativas ao desenvolvimento das massas musculares do coxão, paleta e região dorso lombar (C =

convexa; Sc = subconvexa; Re = retilínea; Sr = sub-retilínea ou subcôncava; Co = côncava) e o acabamento de gordura (ausente, escasso, mediano, uniforme, excessivo).

Figura 13: Esquema simplificado de classificação de carcaças, conforme a Portaria n° 612/89

Dentição (d.i.p)	Macho	Castrado	Fêmea
0	Jovem (B)	Jovem (B°) ²	Jovem (B°)
2	Adulto (I e L)		
4			
6	Intermediário (R)	Intermediário (R)	
8	Adulto (S, I e L)	Adulto (S, I e L)	

¹Conforme as letras da palavra BRASIL; ²Para fins de exportação pela Cota Hilton, são excluídos os machos não-castrados, daí a separação entre B e B° (B bola).

Fonte: Felício, 2010.

Esse sistema de classificação de carcaças é muito criticado, de acordo com Felício (2010), por alocar animais diferentes numa mesma classificação. Como ilustra a Figura 13, os machos jovens, castrados e fêmeas jovens, encontram-se na mesma classificação B (que seriam considerados os melhores), independentemente do acabamento de gordura, que pode ser de cobertura escassa, mediana ou uniforme. Segundo o autor, isso ocorre porque essa classificação foi planejada, quando da sua elaboração, para atender uma exigência da Cota Hilton, para exportação de cortes especiais (FELICIO, 2010).

No que diz respeito às regras formais que regem o sistema diferenciado, pode-se dizer que toda regulamentação sobredita, pelas quais o sistema convencional toma por base, também regem o sistema diferenciado. No entanto, algumas legislações específicas têm sido criadas, para regulamentar os critérios de qualidade na produção das carnes diferenciadas.

Em 2007, a Associação Brasileira do Novilho Precoce (ABNP), em parceria com o MAPA, elaborou uma norma referencial junto à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Trata-se da norma ABNT-NBR 15477, denominada “Novilho Precoce-Requisitos”, que define os critérios para enquadramento dos animais na categoria de novilho precoce, com base nos requisitos para avaliação da carcaça. Os principais pontos da normatização consistem em tratar da gordura de cobertura, sexo (fêmea, macho inteiro, macho castrado), idade do animal e

peso mínimo da carcaça, além dos requisitos necessários para um animal ser considerado novilho precoce (BEEFPOINT, 2007).

No Paraná, a Resolução nº070 de 2006, da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento - SEAB, é a norma regulamentadora em validade, considerada para assegurar a padronização e tipificação de carcaças dos animais jovens comercializados no estado, definindo os parâmetros para as subdivisões: precoce, superprecoce e hiperprecoce. Conforme ilustrado pela Figura 14, a partir dessa resolução os animais podem ser classificados nessas três subdivisões, a partir dos critérios de sexo, idade, maturidade dentária, acabamento mínimo de gordura e peso (PARANÁ, 2006).

Figura 14: Critérios da Resolução nº 070/2006, para padronização e tipificação de carcaças dos animais jovens

	Sexo	Idade	Maturidade Dentária	Acabamento de Gordura	Peso mínimo (carcaça após o abate)
Precoce	Riscos de doença, questão sanitária	Até 24 meses	Até 2 dentes	Uniforme e de 3 a 10 milímetros	225 quilos
	Fêmeas				180 quilos
Superprecoce	Machos	Até 18 meses	Com dente de leite	Uniforme e de 3 a 10 milímetros	210 quilos
	Fêmeas				165 quilos
Hiperprecoce	Machos Fêmeas	Até 12 meses	Com dente de leite	Escassa de 1 a 3 milímetros	Entre 105 a 150 quilos

Fonte: Autora, com base em (PARANÁ, 2006).

Relacionadas às restrições informais, no que diz respeito aos costumes, hábitos e tradições, como sustentado por North (1990), no SAG da carne bovina no Brasil, a carne bovina está presente no cotidiano da população brasileira sendo amplamente consumida, de tal modo que em 2012 ocupou o terceiro lugar no consumo doméstico, atrás apenas do feijão e do arroz (AVILA, 2016).

O principal mercado da indústria da carne bovina é o interno, que absorve em torno de 70% da produção nacional, sendo separado em dois grupos: o primeiro, formado por consumidores de baixa renda, preocupados com quantidade a ser consumida, tendo o preço por restrição e o segundo, formado pelos consumidores de alto poder aquisitivo, preocupados com a qualidade do produto. Os fatores que afetam o consumo da carne bovina são, principalmente, a renda *per capita* da população, o preço da carne bovina e o preço das demais carnes substitutas (carne de frango e carne suína). Ocorre, portanto, um aumento no consumo de carne bovina em

períodos festivos, como as festas de final de ano e recebimento do 13º salário (SILVA; BATALHA, 2000; CARVALHO, 2007; AVILA, 2016).

Segundo Avila (2016), no Paraná, o principal fator de decisão de compra da carne é o preço, seguido pela aparência do produto, pelo corte, e pela gordura, ou seja, a qualidade é valorizada, mas o preço ainda é o principal fator decisivo. A marca é a opção que menos importa aos consumidores, demonstrando que as estratégias de divulgação das marcas ainda têm um longo caminho a percorrer, buscando resultados de incrementos em vendas do produto (AVILA, 2016).

Bánkuti e Azevedo (2001), ao caracterizar o ambiente institucional do SAG da carne bovina brasileiro, demonstraram que uma de suas características diz respeito à informalidade, uma vez que no ano de 2001, 40% da carne brasileira era originada do abate informal. Segundo os autores, os abates clandestinos poderiam ser provenientes da ausência de uma inspeção sanitária eficiente ou também da evasão fiscal, sendo as possíveis causas para a perpetuidade do abate clandestino: a elevada carga tributária, fiscalização deficiente e a tradição de comercialização de carnes em açougues de bairros e pequenos supermercados. Pitelli (2004) aponta que a falta de percepção do consumidor sobre o valor da carne de qualidade e a ineficiente inspeção sanitária, juntamente com as regras informais, favorecem a presença de tais unidades clandestinas. De acordo com Caleman (2005) essa característica do ambiente institucional merece atenção, por envolver além de uma questão econômica de sonegação fiscal, também concorrência desleal, ociosidade de instalações, fechamento de frigoríficos inspecionados, além de uma questão de saúde pública.

5.2 CADEIA PRODUTIVA, CARACTERIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO

5.2.1 O Sistema convencional

Buainain e Batalha (2007) propõem que os agentes que compõem a cadeia produtiva da carne bovina convencional são cinco: 1) o subsistema de apoio – agentes fornecedores dos insumos básicos e transportadores; 2) subsistema de produção da matéria-prima – empresas rurais que geram, criam e engordam os animais, integradas em um ou mais empreendimentos; 3)

subsistema de industrialização – indústrias de primeira transformação: abatem os animais e obtêm peças de carne. Já as indústrias de segunda transformação incorporam a carne aos seus produtos e agregam valor a ela; 4) subsistema de comercialização – atacadistas ou exportadores, varejistas e empresas de alimentação coletiva; 5) subsistema de consumo – consumidores finais.

Acrescenta-se um agente opcional à essa dinâmica da cadeia: a figura do intermediário (SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN, ZYLBERSZTAJN, 2012). Segundo Coleman e Zylbersztajn (2012), ele pode ser apenas um comprador ligado à uma empresa frigorífica única, que dela recebe comissão. Pode ser também um profissional autônomo que representa várias empresas frigoríficas, mantendo uma relação de confiança com o produtor, informando preços do mercado, intermediando a compra e acompanhando o abate dos animais, recebendo comissões do produtor e da indústria. O intermediário também pode oferecer garantias, sobre o rendimento da carcaça e o pagamento, o que não é comum dado ao risco associado. Por fim, o intermediário pode ser um “*marchand*”, um comerciante de carne, que abate num frigorífico terceirizado e vende no varejo (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). A Figura 15 representa esquematicamente o SAG da carne bovina, com a inclusão desses agentes.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Buainain e Batalha (2007) e Coleman e Zylbersztajn (2012).

Cabe observar que o SAG da carne bovina ocupa posição de destaque no contexto da economia rural brasileira (BUAINAIN; BATALHA, 2007; ANUALPEC, 2013; SILVEIRA, et al., 2014; MAPA, 2016; USDA, 2016), abrangendo uma grande área do território e responsabilizando-se pela geração de emprego e renda de milhões de brasileiros (BUAINAIN; BATALHA, 2007). O valor bruto da produção bovina, em 2015, correspondeu a 38,65% do valor total da pecuária brasileira (MAPA, 2016). O rebanho bovino brasileiro, por sua vez, chegou a 213 milhões de cabeças, em 2015 (USDA, 2016), equivalente a 22,5% do total mundial, remetendo o Brasil à posição de primeiro colocado no ranking mundial, em seu aspecto comercial (SILVEIRA, et al., 2014; ABIEC, 2016), ou segundo colocado no ranking geral, atrás apenas da

Índia (DEPEC, 2016). O país também ocupou, em 2015, a posição de segundo colocado em termos de abate, atrás apenas da China, e terceiro colocado na produção de carne bovina, atrás da Índia e China (USDA, 2016).

Apesar dos números expressivos, a atividade da pecuária convencional no país apresenta problemas históricos de ausência de coordenação e desconfiança, em razão da baixa estabilidade nas relações entre criadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas, da falta de rastreabilidade dos produtos, dentre outros. Existe ainda a diversidade, ou seja, ausência de padrão no sistema convencional, pela existência de heterogeneidade de tecnologia, de raças, de sistemas de criação, de condições sanitárias de abate e formas de comercialização (SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010).

Conforme já mencionado, Coleman e Zylbersztajn (2010) atestam a existência de conflitos na relação entre produção e indústria frigorífica, particularizando: a tradicional e histórica rivalidade no setor; a desconfiança generalizada entre os agentes econômicos nas relações comerciais no SAG; o histórico de falências fraudulentas; a falta de garantias para o fornecimento de gado para o abate. No mesmo sentido Pascoal et al. (2011) confirmam a existência de duas relações geradoras de conflito no SAG abrangendo três elos da cadeia: pecuaristas e frigoríficos e frigoríficos e varejistas. Esses problemas de falhas de coordenação e desconfiança nesse sistema encontram-se somados ao comportamento oportunista muito presente nas relações. O setor é marcado por relações oportunistas que visam lucros no curto prazo, tanto por parte de frigoríficos, quanto de produtores (FERREIRA; PADULA, 2002; BARCELLOS et al., 2004; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009).

No que diz respeito à estrutura de governança em que se baseia o padrão das transações entre os elos da cadeia da carne bovina convencional, é inteiramente o mercado *spot* (LAZZARINI et al., 1995; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2008; MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; ZUCCHI; CAIXETA-FILHO, 2010; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012). Segundo Lazzarini et al. (1995) o principal fator que induz essa forma de organização é a baixa especificidade dos ativos transacionados, uma vez que o boi e a carne bovina são considerados *commodity*.

Nota-se que a carne consiste no produto principal do abate bovino, em que os subprodutos são pele, sebo, vísceras e ossos. A pele, quando tratada, transforma-se em couro, importante

produto para a indústria calçadista. Do osso, produz-se farinha para ração animal e retira-se colágeno (SILVA; BATALHA, 2000; ZUCCHI, CAIXETA-FILHO, 2010). Nesse sentido, Caleman e Zylbersztajn (2012) consideram o animal para o abate um exemplo clássico de um produto multidimensional. Isso porque, além desses subprodutos, segundo os autores, outros atributos e dimensões tradicionalmente reconhecidas pela indústria, como o sexo (macho ou fêmea), peso e idade são transacionados neste produto genérico “animal terminado para abate”. Outrossim, atributos de qualidade, sanidade e rastreabilidade são negociados no momento da venda (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012).

Sobre as condições de comercialização do produto animal para o abate, no sistema convencional, de acordo com Caleman e Zylbersztajn (2012) o padrão de transação deste ativo multidimensional estabelece um preço a cada 15 kg do animal (arroba), estando geralmente atrelado ao peso morto do animal. Este rendimento irá variar de acordo com a raça do animal, sua idade, alimentação e habilidade do funcionário do frigorífico na toailete (limpeza da carcaça). No mercado *spot*, o produtor, em sua maioria, é remunerado com base no peso final da carcaça, ou seja, carne e ossos, e no preço negociado entre as partes, sendo que os referidos subprodutos não são pagos ao produtor. O rendimento do abate, por sua vez, é algo de muita incerteza ao produtor, pois não fica claro no momento da venda, qual será o montante final do valor a ser recebido pela comercialização (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012). Silva e Batalha (2000), em concordância, corroboram a ausência de tecnologias incorporadas ao abate, como a identificação e classificação de qualidade de carcaças. Segundo os autores, as avaliações prévias de carcaças são realizadas por poucas empresas, são visuais e apenas com relação ao peso.

Pascoal et al. (2011) observam que as dúvidas quanto à confiabilidade do rendimento é o fator mais conflitante, pois a pesagem da carcaça quente está sob o domínio do frigorífico, sem que o produtor tenha conhecimento e controle das pesagens. Como a pesagem da carcaça ocorre após a toailete, essa limpeza pode ser mais ou menos rígida de acordo com o entendimento da empresa frigorífica e da demanda. Se houver comportamento oportunista da empresa frigorífica, ela poderá invadir uma carcaça recortando tecidos indevidos, reduzindo o peso da carcaça e a remuneração devida ao produtor (PASCOAL et al., 2011).

No que diz respeito aos preços praticados no sistema convencional, Alencar e Pott (2003) afirmam que são formados nas regiões de comercialização e as decisões dos produtores de compra e venda se baseiam nas cotações ali praticadas. No Paraná, segundo os autores, destacam-

se as praças de Londrina e Maringá. Os preços acompanham a média praticada pelo mercado, sendo a escala de abate da indústria uma variável importante na negociação de preço. Pascoal et al. (2011) observam que a determinação dos preços a serem pagos nas relações de troca entre produtores e frigoríficos obedece às leis de mercado de *commodities*, com cotação de mercado relativamente fixa.

Segundo Caleman e Zylbersztajn (2012), uma vez estabelecida a negociação, o animal é pesado e embarcado na propriedade rural, geralmente tendo o transporte e custo de frete assumidos pela empresa frigorífica. Mesmo a venda tendo sido negociada à vista, o recebimento do valor ocorre somente após o abate dos animais na indústria, com a avaliação do rendimento de abate e qualidade da carcaça. Somente nesse momento ocorrerá a emissão da Nota Promissória Rural (NPR) a ser entregue ao produtor como garantia de pagamento, pelo frigorífico, em determinada data (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012).

Os autores afirmam que os produtores no sistema convencional entregam os animais sem ter uma garantia do peso efetivo, visto que mesmo havendo pesagem na balança da fazenda no momento de embarque, esse peso constitui apenas uma referência que será posteriormente validada nas balanças do frigorífico. Assim, somente após o abate e avaliação do rendimento das carcaças é que o produtor terá informações precisas do rendimento alcançado pelos animais e do valor devido pela empresa frigorífica. Acrescenta-se a essa assimetria de informações, o fato de que, da entrega dos animais na fazenda do produtor, até o recebimento da NPR pelo produtor, não existem garantias formais para ele, de recebimento dos valores devidos pela indústria frigorífica (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012). Em outros termos, as condições de comercialização no setor não fornecem garantias ao produtor, do recebimento pelas vendas efetuadas, e do valor a ser recebido.

Ainda sobre as condições de comercialização, relativas ao sistema convencional, sendo o animal para o abate um ativo multidimensional, Caleman e Zylbersztajn (2012) o caracterizam como um conjunto de margens, (idade, peso, sexo, sanidade, rastreabilidade, acabamento de gordura, vísceras, couro), as quais parte dessas margens não são contratadas no momento da comercialização do animal. Havendo um conjunto de margens não contratadas, efetivamente, na transação, caem em domínio público, tornando possível a captura por agentes econômicos: neste caso, a indústria frigorífica. Abre-se espaço, portanto, para conflitos diversos na transação: rendimento de carcaça; não remuneração de atributos de qualidade; descontos com relação a não

conformidades do animal; não remuneração pelo couro; o não pagamento do animal vendido para o frigorífico por falência deste último, entre outros (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012).

5.2.2 O sistema diferenciado

Conforme já discutido neste trabalho, embora os números da pecuária brasileira sempre chamem atenção (BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999), existem muitos problemas no sistema convencional. A cadeia do SAG da carne bovina convencional apresenta problemas históricos de ausência de coordenação e desafios complexos. O Quadro 8 sintetiza alguns desses problemas e aponta estudos anteriores que realizaram essa identificação.

Quadro 8: Problemas presentes na cadeia da carne bovina convencional

Problema	Estudos anteriores, nos quais o problema foi abordado
Diversidade e ausência de coordenação	SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; SILVA, BATALHA, 2000; BARCELLOS et al., 2004; FERREIRA; BARCELLOS; 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2011; 2012.
Desconfiança	SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; CALEMAN, ZYLBERSZTAJN, 2010.
Assimetria de informações	FERREIRA; PADULA, 2002; BARCELLOS et al., 2004; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2008.
Comportamento oportunista	FERREIRA; PADULA, 2002; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2008; MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; MALAFAIA; BARCELLOS; AZEVEDO, 2010; PASCOAL, et al., 2011.
Diferenciação limitada	SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998.
Estrutura de governança majoritariamente via mercado <i>spot</i>	LAZZARINI et al., 1995; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; ZUCCHI; CAIXETA-FILHO, 2010; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012.
Conflitos relacionados a preços e/ou rendimento de carcaças	SILVA; BATALHA, 2000; PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012.
Disfunções relacionadas à falta de garantias	CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2012.
Distribuição de valor diversa entre os agentes da cadeia	BARCELLOS et al., 2004; BUAINAIN; BATALHA, 2007; IMEA, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados secundários pesquisados.

Acrescenta-se a essa dinâmica, as demandas crescentes que tem sido identificadas pelas cadeias dos SAG's: por qualidade (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; MAYSONNAVE et al., 2014); por diferenciação e segurança alimentar (FERREIRA; PADULA, 2002; FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010; CASSOL; SCHNEIDER, 2015); por rastreabilidade (BUAINAIN; BATALHA, 2007; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011); por certificação e questões sanitárias (BUAINAIN; BATALHA, 2007; FIGUEIREDO; CSILLAG, 2010); por preocupações ambientais (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CASSOL; SCHNEIDER, 2015).

Apesar dessas demandas crescentes, Malafaia, Maciel e Camargo (2009) afirmam que uma vez que a coordenação na cadeia da carne bovina convencional não existe, prevalecendo as relações via mercado, essa falha de coordenação faz com que a cadeia não consiga uma maior capacidade de adaptação a essas exigências dos diferentes segmentos de consumidores.

Para Ferreira e Padula (2002), essa evolução de demanda que aponta exigências crescentes tem na coordenação o mecanismo vital para o desenvolvimento de novos mercados e para o atendimento daqueles já existentes. Em concordância Saab, Neves e Cláudio (2009) enfatizam a necessidade latente de ações conjuntas, no sentido de eliminar os conflitos na cadeia do SAG e produzir resultados que possibilitem ganhos a todos os envolvidos. Nesse sentido, essa incapacidade do SAG da carne bovina convencional, em interpretar os sinais do mercado e organizar-se no sentido de atendê-lo é um fator crucial para a perda da competitividade em um mercado altamente acirrado, ao qual para sobreviver e manter-se competitivo, faz-se necessária uma estrutura eficiente que organize a produção (MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009).

Um exemplo dessa incapacidade de adaptação encontra-se no fato de que atributos de um produto “carne de qualidade” não são mensurados ou valorizados no momento da venda pelo produtor e negociações com iniciativas que buscam um produto diferenciado ainda se dão via mercado (FERREIRA; PADULA, 2002). Bánkuti e Machado Filho (1999) observam que se paga pouco ou nada a mais para o produtor com maior grau de tecnificação, que entrega animais precoces e com maior grau de padronização.

No mesmo sentido, Caleman e Zylbersztajn (2011) afirmam que os investimentos específicos realizados para produzir os animais com qualidade não são devidamente incentivados pela indústria, o que coloca os produtores dispostos a realizarem tais investimentos em risco de captura de valor. Para os autores, esse é um problema de falha na transmissão de incentivos ao

longo da cadeia, uma vez que mesmo que os consumidores paguem um preço diferenciado para carnes nobres, e do mesmo modo para tipos especiais de cortes, da maneira em que a cadeia está organizada, a indústria poderia exercer poder de mercado e não recompensar os produtores. Em concordância, Buainain e Batalha (2007) observam que as grandes redes de supermercados exigem produtos com garantias e qualidade superior sem garantir um preço-prêmio por tais atributos. Os produtores não recebem incentivos para investir em melhorias e adotar tecnologias mais avançadas (BUAINAIN; BATALHA, 2007; PEROSA, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Desse modo, considerando-se todas as referidas falhas e problemas que permeiam a cadeia da carne bovina convencional, Schneider (2013) afirma que o comércio de *commodity* tem se constituído uma opção com muitas desvantagens para os produtores rurais, de modo que os mercados alternativos se tornam necessários para que esses produtores possam construir uma base de recursos autocontrolada, permitindo que eles próprios possam exercer um papel ativo nos processos de desenvolvimento rural. Os mercados alternativos surgem, portanto, como uma das estratégias de acesso e manutenção desse autocontrole, uma vez que os permitem elevado grau de autonomia sobre suas decisões e menos dependência com relação aos agentes tradicionais (SCHNEIDER, 2013).

É neste cenário que se encontram os mercados emergentes dos SAD's (BÁNKUTI, 2014; 2016). São mercados particularmente diferentes dos sistemas de *commodity*, apresentando qualidade superior; origem conhecida (quando comparada aos produtos anônimos dos mercados de *commodities*); sua produção é diferenciada incorporando características específicas nos produtos; implicam em relações também diferentes entre produtores e consumidores; representam diversos graus de acessibilidade; incorporam em novos circuitos e novas e muito diferentes infraestruturas físicas e arranjos sociais (PLOEG, 2011).

Nesse contexto dos SADs, emergem formas associativas no segmento produtor de carne bovina no estado do Paraná. Os objetivos desses SAD's visam: atender às demandas de segmentos de mercados diferenciados (LOBO; ROCHA, 2002); garantir melhor coordenação e rentabilidade de incentivos nas relações para produtos diferenciados no SAD da carne bovina (FERREIRA; BARCELOS, 2004; PEROSA, 2009); formar estratégias de acesso e manutenção do autocontrole que permitam maior autonomia ao produtor rural (SCHNEIDER, 2013); tornar possível que os pequenos produtores possam competir nesse mercado, mesmo com produção em

pequena escala, num mercado em que a competitividade diz respeito à eficiência em custos e ganhos de escala (BÁNKUTI, 2014); fazer frente ao poder do elo varejista, objetivando negociações ganha-ganha (FERREIRA; BARCELOS, 2004). Bánkuti (2014) relaciona o foco dessas associações à diferenciação de produtos e oferta de carnes nobres enfatizando o apelo para qualidade do produto.

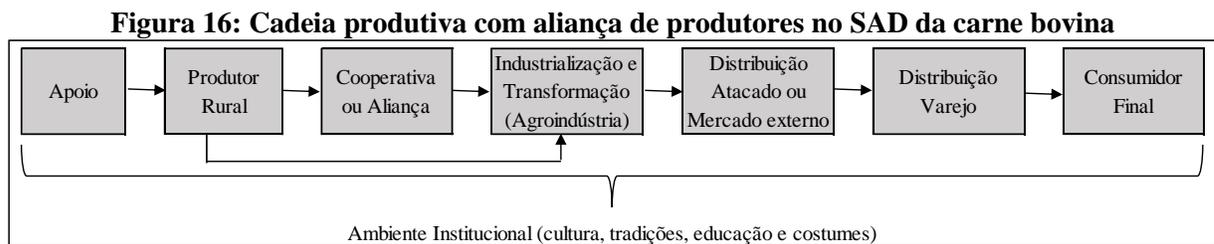
Outros estudos já verificaram a presença dessas alianças na cadeia da carne bovina no Brasil e seus pressupostos encontram-se dispostos sob os termos: alianças mercadológicas (SILVA; BATALHA, 2000; FERREIRA; BARCELOS, 2004; OLIVEIRA et al., 2015); alianças estratégicas (BÁNKUTI; MACHADO FILHO, 1999; FERREIRA; BARCELOS, 2004; BRAGA, 2010); redes de empresas (MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; BRAGA, 2010); intercooperação ou cooperação (BRAGA, 2010).

Malafaia, Maciel e Camargo (2009) conceituam tais iniciativas como: grupos de produtores que colaboram entre si visando atingir objetivos comuns a partir de relações horizontais, constituindo ou não uma nova entidade representativa do grupo. Desse modo, caracterizam-se pela colaboração horizontal entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando em conjunto atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar (MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009). Para Campeão et al. (2006), a principal característica de uma aliança é a independência das empresas envolvidas na parceria, uma vez que as alianças permitem às empresas compartilhar recursos para atingir objetivos comuns, sem que com isso seja necessário a perda de sua autonomia estratégica e interesses específicos.

No SAD da carne bovina, a parceria vertical, ou aliança estratégica é compreendida como uma iniciativa conjunta entre supermercados, frigoríficos e pecuaristas, objetivando levar ao consumidor o produto carne diferenciada, de origem conhecida e qualidade assegurada (PEROSA, 2009; OLIVEIRA et al., 2015). Conforme demonstrado na Figura 16, que ilustra uma cadeia produtiva no SAD da carne bovina, a dinâmica de uma cadeia produtiva do SAD, em que se forma aliança de produtores, acrescenta um elo em relação à cadeia do SAG convencional: o agente cooperativa.

O papel da aliança geralmente inclui suporte técnico ao pecuarista (FERREIRA; BARCELLOS, 2006) para que ele atinja as certificações ou os padrões estabelecidos pela nova estrutura de governança elaborada para acompanhar a qualidade do produto. A aliança também

fornece as garantias de que se o animal estiver de acordo com os padrões de qualidade pré-estabelecidos, o preço pago ao produtor também é diferenciado (PANGONI, 2013). Nessas alianças, a indústria de abate pode ser de propriedade e administração da aliança, pode ser arrendada por valores pré-determinados ou, de acordo com Ferreira e Barcelos (2006) pode tratar-se de um frigorífico parceiro terceiro ou integrante da aliança, que bonifica os atributos de qualidade diferenciados pré-estabelecidos pela aliança.



Fonte: Elaborado pela autora com base em Buainain e Batalha (2007); Malafaia, Maciel e Camargo (2009); Coleman e Zylbersztajn (2012).

Os objetivos de tais alianças, na perspectiva de Ferreira e Barcellos (2004), portanto, consistem na agregação de valor ao produto com melhorias de qualidade, redução de tempo de chegada ao mercado, melhoria na distribuição, no fornecimento e matérias-primas e melhoria do serviço prestado ao consumidor. De acordo com Perosa (2009), as alianças constituem em uma alternativa frente às falhas de coordenação da cadeia da carne bovina convencional e devem ser utilizadas como ferramentas a essa coordenação, principalmente por propiciarem a promoção de acordos cooperativos que resultam na obtenção de vantagens competitivas para todos os agentes e para a própria cadeia frente às demais. Nesse sentido, os esforços de coordenação não se situam apenas no âmbito das forças produtivas, mas também no das relações de produção que se estabelecem entre os agentes econômicos e o ambiente institucional que os cerca (PEROSA, 2009).

Como vantagens das alianças, pode-se citar: agregação de valor às matérias-primas por parte dos produtores primários; melhoria de acesso ao mercado e a novos mercados (a partir da racionalização do uso de publicidade, por meio de parcerias com empresas do canal de distribuição); o fortalecimento de operações (a partir da redução de ciclo e tempos de produção); melhoria da capacidade tecnológica no compartilhamento de habilidade com os parceiros; aumento da rentabilidade com um relacionamento mais próximo entre os agentes da cadeia (volume comercializado; compartilhamento dos ativos; redução dos estoques; maior estabilidade

na produção e nas vendas) (FERREIRA; BARCELOS, 2004). Silva e Batalha (2000) enumeram os benefícios e vantagens das alianças mercadológicas, separando os elos da cadeia produtiva. O Quadro 9 organiza esses benefícios.

Quadro 9: Benefícios Potenciais de Alianças Mercadológicas no âmbito dos Programas de Novilho Precoce

	Benefícios
Pecuaristas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da rentabilidade, com abate precoce; - Absorção e utilização de técnicas de manejo mais modernas, que podem propiciar ganhos de produtividade no médio e no longo prazo; - Garantia de venda do boi, para frigoríficos que valorizem o produto dentro de certas especificações; - A longo prazo, ganhos em termos de diferenciação do produto <i>commodity</i> e dos produtores que podem abrir novos mercados (via agregação de valor) interna e externamente no Brasil.
Frigoríficos	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de regularidade de abastecimento, com produtos dentro de uma especificação superior de qualidade; - Garantia de venda do produto à distribuição; - Diferenciação do frigorífico, que pode, no médio prazo tornar-se um exportador, dentro de normas internacionais.
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de regularidade de abastecimento, com produtos dentro de uma especificação superior de qualidade; - Disponibilização ao consumidor final de um produto com garantia de origem e qualidade, demonstrados por meio de um selo ou uma marca que o torna diferenciado.
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Recebe informações sobre os produtos (sua origem, características organolépticas e formas de cozimento mais adequadas), incluindo possibilidade de rastreabilidade; - Dispõe de carne de qualidade superior; - Obtém garantias em termos de saúde do produto adquirido.

Fonte: Silva e Batalha (2000), p. 136.

Desse modo, Ferreira e Barcellos (2004) observam que tais associações se referem à associação entre produtores rurais, frigoríficos e empresas varejistas e buscam obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com todos os seus custos, garantindo as condições ideais necessárias, que não são encontradas nas transações via mercado *spot*.

Ainda que muito vantajosas, alguns desafios são impostos às alianças no SAD da carne bovina, e precisam ser levados em conta para a sobrevivência e o desenvolvimento da aliança, são eles: o oportunismo e a falta de aliança entre os agentes que geram quebras contratuais e interrupções em seu funcionamento; a valorização do produto final, visto que o consumidor ainda não conhece a diferença entre o produto comum e o originado de animais jovens; a necessidade de um planejamento estratégico realizado em conjunto pelos participantes, bem como a falta de

conscientização por parte dos pecuaristas dos benefícios das técnicas de manejo mais modernas (SILVA; BATALHA, 2000; FERREIRA; BARCELOS, 2004).

No que diz respeito ao Paraná, de acordo com os dados da EMATER (BRONDANI, 2012), desde 1993 têm sido implementados programas com objetivo de organizar os produtores de carne bovina. Em 1993, com a implementação do Programa Estadual Novilho Precoce, em 1996 com o Pecuária de Curta Duração (PCD), fazendo surgir então em 1999 a primeira organização para a comercialização de carnes nobres: a Aliança Mercadológica Novilho Precoce, de Guarapuava. Atuante até hoje, essa aliança consiste em um modelo desse tipo de organização, em nível nacional. Atualmente o governo do estado mantém em atuação o Programa Pecuária Moderna, com o objetivo de: “aumentar a renda dos pecuaristas, profissionalizando-os, com isso conseguindo mais produtividade e qualidade, com ênfase no giro mais rápido do capital investido, terminando animais com tipo e padrão exigido pela indústria e mercado consumidor (interno e externo) ” (EMATER, 2016). O estado disponibiliza assistência técnica ao produtor e auxílio técnico e de gestão para cooperativas incipientes, orientações para utilização de técnicas modernas de manejo, reprodução, sanidade e nutrição (BRONDANI, 2012; SEAB/DERAL/DCA, 2013; 2016; EMATER, 2016).

O Estado, portanto, é um dos pioneiros em sistemas de produção organizada e de qualidade e referência em qualidade genética bovina de raças zebuínas, europeias e britânicas, bem como o cruzamento industrial dessas raças. Segundo dados da SEAB, o estado do Paraná tem grande potencial na produção de carnes nobres com valor agregado, uma vez que possui vantagens relacionadas ao clima adequado e condições para a produção de alimentos de qualidade; para a criação de raças especializadas na produção de carne diferenciada, como raças britânicas e seus cruzamentos. (BRONDANI, 2012; SEAB/DERAL/DCA, 2016).

Dados da SEAB/DERAL/DCA (2013; 2016) apontam aspectos que demonstram a eficiência produtiva dos pecuaristas do estado, de modo geral: aumento da taxa de desfrute, maior especialização dos pecuaristas, uso de melhor genética resultando em produção de animais precoces, mais pesados; usos de técnicas como inseminação artificial, alimentação de melhor qualidade, manejo adequado, produção de carnes de qualidade superior. Nesse sentido, o estado apresenta uma pecuária de corte distinta no que diz respeito ao nível tecnológico e eficiência na produtividade (SEAB/DERAL/DCA, 2013; 2016).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De modo a responder ao objetivo proposto nesse trabalho, primeiramente fez-se necessária caracterizar as regras formais, restrições informais, caracterizar a cadeia produtiva, as configurações e particularidades dos sistemas convencional e diferenciado da carne bovina, tendo por base dados secundários e conforme exposto na seção anterior. Num segundo momento, é feito uma descrição dos dados primários coletados. Posteriormente são discutidas as estruturas de governança que regem as transações entre produtores e compradores nos dois sistemas, nas identificação e caracterização dos atributos da transação, pressupostos comportamentais e dimensões mensuráveis a elas concernentes. Por fim, será analisado a existência de poder de comprador nos dois sistemas, e sua influência em tais estruturas de governança.

6.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

6.1.1 Perfil dos produtores entrevistados

Foram realizadas entrevistas com produtores que entregam animais nos dois sistemas: no sistema convencional e no sistema de carnes diferenciadas. 10 produtores convencionais foram entrevistados e 7 produtores do sistema diferenciado. No sistema diferenciado o administrador da cooperativa também foi entrevistado.

O Quadro 10 apresenta o perfil, o tempo na atividade de pecuária, a data e a duração das entrevistas, de cada um dos 10 produtores entrevistados no sistema convencional. Salienta-se que os produtores do sistema convencional tiveram seus nomes substituídos pela sigla PC, adicionada de um número para cada produtor, ao longo deste trabalho, para proteger suas identidades e facilitar o entendimento da análise. O Quadro 10 ilustra essa nomenclatura.

Quadro 10: Perfil dos produtores do sistema convencional entrevistados

Produtor	Tempo na atividade	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
PC1	30 anos	0h22min	11/08/2016
PC2	10 anos	1h22min	13/10/2016
PC3	20 anos	0h52min	24/08/2016
PC4	37 anos	0h31min	19/08/2016
PC5	40 anos	1h15min	23/08/2016
PC6	40 anos	1h08min	19/08/2016
PC7	40 anos	1h30min	11/08/2016
PC8	35 anos	1h59min	12/08/2016
PC9	04 anos	0h33min	01/09/2016
PC10	17 anos	1h31min	19/08/2016

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

O Quadro 11 retrata as mesmas informações, referentes aos 7 produtores entrevistados no sistema diferenciado, adicionando a informação do tempo em que o produtor faz parte do SAD analisado. Como foi procedido para o sistema convencional, do mesmo modo os produtores do sistema diferenciados terão seus nomes substituídos pela sigla PD, adicionada de um número para cada produtor, ao longo deste trabalho, para proteger suas identidades e facilitar o entendimento da análise. O Quadro 11 também ilustra essa nomenclatura.

Quadro 11: Perfil dos produtores do sistema diferenciado entrevistados

Produtor	Tempo na atividade	Tempo na Cooperativa	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
PD1	27 anos	14 anos	1h43min	21/10/2016
PD2	40 anos	04 anos	1h34min	17/10/2016
PD3	20 anos	14 anos	1h40min	27/08/2016
PD4	30 anos	14 anos	1h23min	21/10/2016
PD5	39 anos	13 anos	1h21min	30/08/2016
PD6	17 anos	04 anos	1h13min	30/08/2016
PD7	17 anos	02 anos	1h26min	18/10/2016

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

Nos dois sistemas, percebe-se que a maioria dos produtores entrevistados possui experiência de mais de 20 anos trabalhando na atividade de pecuária de corte. A média do tempo na atividade desses entrevistados foi de 27 anos, também nos dois sistemas, o que além de demonstrar um nível de experiência elevado com relação à atividade, expressa o caráter familiar

da atividade pecuária, uma vez que a grande maioria desses produtores deram continuidade na atividade iniciada por seus familiares, que já detinham posses das propriedades e já trabalhavam com a pecuária.

Em se tratando das características da propriedade, os Quadros 12 e 13 sintetizam, respectivamente, as características dos produtores do sistema convencional e do sistema diferenciado. Tais atributos são qualificados a partir dos elementos: produção de gado de corte para abate (número cabeças) nos últimos dois anos; rebanho atual em número de cabeças; área da propriedade destinada a atividade de pecuária de corte (em alqueires); quantidade de funcionários diretos que trabalham na propriedade com gado de corte (além do dono da propriedade).

Quadro 12: Características das propriedades do sistema convencional pesquisadas

	Maior valor encontrado	Menor valor encontrado	Média	Desvio padrão
Produção anual (abate referente aos últimos dois anos) - cabeças	3250	200	1544	1200
Rebanho atual - cabeças	15000	100	3300	4891
Área da propriedade destinada à pecuária - alqueires	1500	40	454	485
Quantidade de funcionários	30	2	9	9

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

Identifica-se, portanto, que a produção do gado de corte para abate, no sistema convencional, variou de 200 a 3250 cabeças anuais, considerando-se as médias produzidas nos dois últimos anos, nas propriedades selecionadas para a pesquisa. Os números de rebanho encontrados foram de 100 cabeças até 15000 cabeças, gerando uma média de 3300 cabeças. Em se tratando do número de funcionários dedicados à atividade pecuária, foram encontradas propriedades empregando de 2 a 30 funcionários.

A menor área de propriedade encontrada foi de 40 alqueires e a maior de 1500 alqueires, com uma média de 454 alqueires por propriedade. Ainda assim, ressalta-se que todas as propriedades se encontram na classificação de média ou grande propriedade, de acordo com os dados do Incra (2017)⁸, de classificação por tamanho da área, estando a grande maioria alocada na categoria de grande propriedade.

⁸ Essa classificação engloba as categorias de “minifúndio” (propriedades com área inferior a 1 módulo fiscal); “pequena propriedade” (propriedades com área entre 1 e 4 módulos fiscais); “média propriedade” (superiores a 4, até

Quadro 13: Características das propriedades do sistema diferenciado pesquisadas

	Maior valor encontrado	Menor valor encontrado	Média	Desvio padrão
Produção (abate) nos últimos dois anos (cabeças)	1000	90	485	347
Rebanho atual (cabeças)	3100	55	1636	1146
Área da propriedade destinada à pecuária (alq.)	624	60	241	243
Quantidade de funcionários	10	3	6	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

No sistema diferenciado, a produção variou de 90 a 1000 cabeças anuais, entre as propriedades pesquisadas. O menor número de rebanho encontrado foi 55 cabeças e o maior, 3100. Dados que, do mesmo modo que no sistema convencional, demonstram a diversificação entre as propriedades entrevistadas. Em números de funcionários, existem propriedades empregando de 3 até 10 pessoas na atividade pecuária.

Em se tratando da área das propriedades destinadas à atividade pecuária, 60 alqueires foi a menor área encontrada, e que mesmo assim, situa-se na classificação de média propriedade, de acordo com o Incra (2017). A maior área foi de 624 alqueires, e a maioria das propriedades pesquisadas encontram-se na classificação de grande propriedade.

A diversificação nos números de produção, rebanho, área e até mesmo do número de funcionários (no sistema convencional), referentes às propriedades pesquisadas, é de suma importância, para que se investigue diferentes níveis de capacidade produtiva, de tecnologia, bem como de capacidade de negociação e posição de barganha, entre outras questões. Tal variação permite, portanto, maior validade no que se refere às induções.

No que tange à caracterização dos animais produzidos nas propriedades que entregam para o sistema convencional, o Quadro 14 explicita o padrão de raça produzida, a idade de abate e se mesmo trabalhando no sistema convencional, o produtor consegue entregar algum padrão de diferenciação relacionado à qualidade do boi que é entregue para o abate, evidenciando, portanto,

15 módulos fiscais); “grande propriedade” (superior a 15 módulos fiscais). O número para módulo fiscal, utilizado como base para o cálculo nesse trabalho, foi o de 19,2 hectares para o sistema convencional, e 21,42 para o diferenciado, representando a média dos números fiscais das cidades em que se localizam as propriedades pesquisadas, segundo a tabela do INCRA (2013).

a existência de produtores com padrão de diferenciação de animais, entregando no sistema convencional.

Quadro 14: Características dos animais produzidos nas propriedades do sistema convencional

Produtor	Raça	Precocidade	Diferenciação
PC1	Angus	Não	Raça
PC2	Nelore e Angus	Precoce (20 a 24 meses)	Raça e precocidade
PC3	Nelore e Cruzamento Industrial ⁹	Precoce (18 a 24 meses)	Raça e precocidade
PC4	Nelore (Iniciando Angus)	Precoce (30 meses)	Parcial (Raça e precocidade)
PC5	Cruzamento Industrial, Cruzamento com Nelore, Cruzamento com "Anelorado" ¹⁰ . Não tem padrão de raça.	Não	Não
PC6	"Anelorado", Raças leiteiras com boi nelore. Não tem padrão de raça.	Precoce (30 meses)	Não
PC7	Nelore e Cruzamento Industrial com Angus	Não	Parcial (Raça)
PC8	Nelore e Cruzamento Industrial com Angus	Precoce (24 meses)	Raça e precocidade
PC9	"Anelorado" e Nelore	Não	Não
PC10	Não tem padrão de raça	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários^{9 10}

A partir do Quadro 14, pode-se observar que mais da metade dos produtores entrevistados no sistema convencional entrega animais com algum tipo de diferenciação, seja por realizar investimentos em genética, relativos ao cruzamento de raças (para entregar raças mais valorizadas pelo mercado), ou por produzir animais jovens, com idade de abate precoce. A outra parte dos produtores (pouco menos que a metade) não entrega animais com características de diferenciação. Observa-se, também, que 2 dos produtores entrevistados não possuem padrão na entrega de animais para o abate, entregando raças diversificadas. A falta de padrão, segundo os

⁹ Cruzamento industrial é o termo comumente empregado para designar o cruzamento entre indivíduos de raças diferentes, onde o touro é geralmente de raça pura, buscando aumentar a eficiência na produção de carne. É um cruzamento de primeira geração, ou seja, envolve o acasalamento de duas raças de animais puras, com produção na primeira geração de mestiços. Consiste num sistema de grande prestígio entre os criadores, dado a resistência e produtividade elevadas observadas nos machos e fêmeas resultantes desse processo, que são destinados ao abate. (ARTMANN, T. A. et al, 2014; LAGO DA SERRA, 2017).

¹⁰ "Anelorado", de acordo com os dados coletados, é o termo empregado para o animal proveniente do cruzamento com bovinos da raça Nelore. Geralmente o boi "anelorado" é resultado do cruzamento do nelore com outras raças inferiores ao nelore, animais de raças leiteiras.

entrevistados, ocorre em razão da compra dos bezerros, pois uma vez que o produtor não realiza a etapa da cria, precisa comprar o bezerro que encontrar no mercado, ao preço requerido pelo vendedor.

6.1.2 Perfil dos agente-chave entrevistados

No sistema diferenciado, o administrador da cooperativa também foi entrevistado, com o objetivo de obter diferentes fontes para a coleta de dados, visando realizar a triangulação dos mesmos, para melhor compreender os resultados encontrados. E conforme mencionado, outras 3 entrevistas com agentes-chave foram realizadas, com os representantes da EMATER, ADAPAR e Sociedade Rural de Maringá. O Quadro 15 apresenta o perfil, o tempo na atividade, a data e a duração das entrevistas, dos agentes-chave entrevistados.

Quadro 15: Perfil dos agentes-chave entrevistados

	Sexo	Função/Órgão	Duração da Entrevista	Data da Entrevista
Agente-chave 1	Masculino	Coordenador Estadual de Pecuária de Corte / EMATER	1h12min	04/04/2016
Administrador Cooperativa	Masculino	Administrador Cooperativa	2h04min	06/08/2016
Agente-chave 3	Masculino	Supervisor Regional da ADAPAR	1h06min	08/08/2016
Agente-chave 2	Masculino	Diretor de Pecuária da Sociedade Rural de Maringá	0:35min	23/08/2016

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

A entrevista com a EMATER foi realizada porque essa instituição tem grande relevância no crescimento e desenvolvimento da pecuária paranaense. Além de prestar assistência técnica e auxiliar os produtores na atividade pecuária de modo geral, desde 1993 fomenta programas de iniciativas de produção de novillo precoce e colabora na implementação de alianças e cooperativas no estado. No mesmo sentido, a Sociedade Rural foi entrevistada, por ser responsável na busca junto aos órgãos públicos e privados, dos interesses dos produtores. E a ADAPAR, por ser responsável pela normatização e procedimentos, que determinam a adoção das medidas de prevenção e preservação e contribuem para a sanidade da produção agropecuária

paranaense. Além desses aspectos, a busca por entrevistar agentes-chave foi para agregar a presente investigação com conhecimento especializado, na área da pecuária de corte, também permitindo posterior triangulação dos dados, com relação às entrevistas realizadas com os produtores.

6.1.3 Sobre o SAD analisado

O SAD analisado no presente trabalho terá o seu nome substituído por “Cooperativa A”, de modo a preservar a identidade da cooperativa em questão. De acordo com o “Administrador da Cooperativa”, que será desse modo denominado nesta pesquisa, foi fundada em 2003, por 12 pecuaristas, na modalidade de Aliança Mercadológica, tendo sido oficializada como cooperativa apenas em 2007.

Durante os cinco primeiros anos, recebeu auxílio da EMATER, direcionado à parte técnica e de gestão, o que foi de suma importância para o aprendizado no SAD, de acordo com o Administrador. Atualmente possui cerca de 63 produtores, sendo 30 que entregam ativamente. A função de gestão da cooperativa é feita por esse Administrador, há 3 anos, tendo sido contratado para este fim, não sendo, portanto, um dos produtores cooperados. Também fazem parte do quadro, um veterinário e um zootecnista que auxiliam os produtores com o suporte técnico, um secretário e demais funcionários. A cooperativa localiza-se na região noroeste do Paraná, realiza a compra e venda de animais, e terceiriza o serviço de abate. De acordo com o Administrador, em todos os abates realizados no frigorífico terceirizado, 5 funcionários da cooperativa realizam todo o acompanhamento.

6.2 ATRIBUTOS DE TRANSACAO, PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A presente seção envolve a discussão das estruturas de governança, segunda vertente analítica da NEI. Para tanto, foi orientada pelos atributos da transação (incerteza, frequência e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), tratados por Williamson (1985), envolvendo a proposição do alinhamento eficiente à estrutura de governança. Nesse sentido, esses serão os pontos aqui abordados.

6.2.1 Incertezas

6.2.1.1 Incertezas no sistema convencional

No que diz respeito às incertezas percebidas na atividade, relativas ao sistema convencional, as entrevistas demonstraram que, para os produtores, tratam-se de incertezas: o preço de comercialização; o alto risco de comportamento oportunista; o risco de calote; a não valorização dos atributos de qualidade na venda do animal e o clima, que é inerente à atividade pecuária.

A primeira e principal incerteza relatada pela maioria dos produtores diz respeito ao **preço de comercialização**. É uma incerteza do tipo primária (ARBAGE; BALESTRIN, 2007), ou ambiental, uma vez que o boi e a carne bovina são considerados *commodities*, tendo seu preço de venda estabelecido pelo mercado, de modo que não cabe ao produtor que vende o seu produto a determinação do seu preço de venda. Nesse contexto, os custos da atividade (insumos, alimentação, vacinas) também são variáveis não controladas pelo produtor, que precisa administrá-los de forma a tornar a atividade rentável. O PC8 resume bem essa incerteza quando afirma que ao colocar o boi no confinamento, o seu custo já está determinado, e embora ele tenha data para sair (uma vez que num dado momento do ciclo, cada dia mais que o boi passa dentro da propriedade é um custo, porque ele se alimenta, e esse custo diário de alimentação já não se converte mais em ganho de peso ao animal), o produtor não sabe qual será o preço de venda que irá obter pelo animal no momento de sua venda.

Desse modo, o preço dos insumos relacionados à alimentação relaciona-se a essa incerteza. Isso porque pode ocorrer, por exemplo, do produtor adequar o seu sistema produtivo a um determinado tipo de nutrição aliada ao confinamento, e de repente os preços desse alimento subirem além do normal. No ano de 2016, por exemplo, o milho teve uma alta de preços recorde (CEPEA, 2017), que aumentou os custos dos produtores que mantinham a dieta a partir desse cereal. O PC10, exemplifica a problemática:

Ano passado nós tínhamos milho de 18 reais o saco. [...]. Então tinha milho barato [...]. Mas estava baixo. Hoje é inviável, não tem nem condições. Hoje a gente está dando 5kg aí de ração porque girou, porque complicou tudo. [...] O

custo, você finalizava um boi com 200 reais, fazia uma gordura absurda. Lá, o boi engordava 5 arrobas em poucos, 60 dias, 90 dias [...]. Hoje a conta não fecha [...]. Você vai jogar dinheiro fora, não vale a pena.

A segunda incerteza é **comportamental** ou conductista (ARBAGE; BALESTRIN, 2007), e pode-se dizer que os dados coletados confirmaram o que foi evidenciado por Coleman e Zylbersztajn (2010), de que o ambiente institucional em que se processa as transações é repleto de conflitos e desconfiança, entre os elos produtor-comprador, sendo a cadeia marcada pelo oportunismo de ambas as partes. Isso pode ser afirmado porque a grande maioria dos produtores relata problemas em negociações anteriores com compradores, desconfiança com relação à autenticidade do peso dos animais no frigorífico, além de discordâncias relativas ao grau da toaleta realizada na carcaça. A fala do PC2 ilustra essa incerteza com relação a idoneidade na ação do frigorífico: “Aí já tem aqueles negócios do frigorífico. Você já não sabe se a balança está regulada ou não. Eles puxam para o lado deles [...]. É que daí toaleta, os caras tiram mesmo”. O PC3 também relata esse problema de apropriação:

uma vez, que eu desconfiei que estava sendo roubado, só que daí eu mandei ele repesar todas as carcaças em outra balança, na balança que eles carregam os caminhões, os caminhões para venda, que eu sabia que para venda eles não iam..., que teria que ser o peso real, aí pesou e deu, deu a diferença mesmo que eu imaginava.

O PC5 também aponta um exemplo: “[...] numa época eu vendi pro frigorífico e... Mas era peso lá. Então o frigorífico... eu pesei na balança da fazenda. Eu pesei, chegou lá deu bem menos. Deu bem menos, tá? ”.

Quando a negociação com os frigoríficos é acertada pelo peso morto¹¹, os produtores recebem após a toaleta, e a reclamação é a de que como o animal já está lá dentro do frigorífico, já foi abatido e está no formato de carcaça, é muito difícil para se desfazer a transação e até mesmo inviável. O que faz com que os produtores tenham que aceitar a limpeza realizada pelo processador, mesmo sem concordar com ela. Como resume o PC2: “depois que já está lá, você não tem mais o que fazer”. O PC7 também comenta a incerteza relacionada ao comportamento

¹¹ De acordo com o que foi relatado pelos produtores nas entrevistas, a venda na modalidade de peso morto, considera o peso do animal no gancho, após o abate, e após a toaleta realizada pelo frigorífico como base para pagamento ao produtor. O pagamento do comprador ao produtor é sempre feito após todo esse processo (de transporte e entrada no frigorífico, abate e toaleta). Nesse trabalho, a expressão “peso morto” refere-se a essa modalidade de venda.

oportunista, inerente à atividade: “o pecuarista é obrigado a aceitar, mas no peso morto é muito ruim porque a balança do frigorífico costuma ser adulterada”.

Também relacionada à incerteza comportamental, a terceira reclamação generalizada dos produtores emerge: a **questão dos “calotes”**. Como já foi discutido, estudos anteriores apontaram que o “histórico de falências fraudulentas é rotina para o setor” (CALEMAN; ZYLBERSTAJN, 2010, p. 2). Logo, não há garantias quanto aos pagamentos, uma vez que geralmente o produtor só recebe o valor referente à venda quando os animais já estão no frigorífico e após o abate. Como afirmaram Pigatto, Luiz e Sousa (2006, p. 13): “Muitos frigoríficos (principalmente aqueles administrados de forma desonesta) acabam adquirindo os animais dos produtores com pagamento em 30 dias e após vender para o mercado a carne, recebendo a vista, fecham as portas dando o calote no pecuarista”.

Em concordância, os dados coletados apontaram grande preocupação dos produtores com essa incerteza. O PC5 sintetiza a opinião dos produtores: “Aquela credibilidade de eu não querer vender para o frigorífico. Porque teve muitos problemas de frigorífico quebrando lá atrás”. O PC10 também corrobora essa incerteza, e a necessidade de que o produtor esteja atento a ela, no momento da negociação:

No outro dia você recebe informação de que ele está com perigo a falir [...] você tem que cuidar até pra vender um troço desses, de repente tem que ir lá no banco já descontar logo porque você não sabe o que está acontecendo no mercado. [...] Pra evitar o calote, pra não perder né, porque você vai perder hoje, imagina?

A quarta incerteza relatada por alguns produtores, refere-se à **comercialização**, e diz respeito ao risco de investir em animais com determinado padrão de qualidade, gerando um custo adicional, mas não obter o valor agregado por essa diferenciação, conforme ressalta o PC1: “a questão é de você não ser valorizado por produzir um produto de qualidade. Não tem [...] valorização. O cara, o distribuidor fala, eu sei que seu animal é bom, mas eu não consigo pagar mais. Eu não consigo. [...]. Aí eu vou entregar na vala comum? ”. Em concordância com o que já foi apontado anteriormente nesse trabalho (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011), os dados primários evidenciaram que os investimentos específicos realizados para produzir os animais com qualidade não são devidamente incentivados pela indústria, o que coloca os produtores dispostos a realizarem tais investimentos em risco de captura de valor.

A última incerteza, relacionada ao **clima**, também foi apontada como complicadora para a atividade, como exemplifica o PC10:

[...] o custo esse ano foi terrível. Ano passado foi uma maravilha. Esse ano foi muito ruim. A incerteza desse ano foi o clima, eu mesmo não estava preparado para esse frio intenso, e na hora que ele veio. Estava preocupado com o frio no inverno. Ele veio no outono. Então você.... nesta época prejudica. Por exemplo, eu tinha boi, eu estava numa escala que eu ia abater até junho, deu maio, arrebentou com os pastos. A finalização foi prejudicada, aí você tem que atender com uma ração, ao invés de dar 4 quilos, dá 6, 7. Aumentar a ração para tirar ali...

No entanto, ela foi apontada pelos produtores como moderada, isso porque trata-se de uma incerteza primária (ambiental), na qual os produtores já costumam contar em seu planejamento, considerando o fator climático nas decisões. O PC5 resume essa posição, como explica o PC5:

Quanto a intempéries e problemas climáticos, tem que se adaptar a elas. Né? Ou seja, se você está lá no Mato Grosso do Sul, onde não gria, mas também não chove, agora é uma época que não chove, então você não tem pasto também, mas não teve frio. Aqui: Ah, teve frio, geou. Eu tenho que me adaptar a isso. Não posso fazer nada quanto a isso, então quanto a isso eu tenho que me adaptar.

Assim, se as incertezas climáticas planejadas se concretizam, elevam os custos da atividade para aquele ciclo, mas não ocorrem perdas muito grandes. Logo, alguns produtores afirmam que o clima não é mais uma preocupação generalizada, como ocorre por exemplo na agricultura (em que o produtor perde todo o plantio), e como foi na pecuária, no passado. Ainda que aumente um pouco os custos por animal, hoje existem ferramentas para que o produtor possa lidar com isso, planejar estratégias antecipadamente. Como afirma o PC2: “o clima já não é igual a agricultura, [...] que às vezes o gado vai ter aquele efeito ali que ele vai dar uma ‘perca’, alguma coisa, mas não vai influenciar assim: ‘ah, perdi tudo, né?’ [...] Eu dou aquela silagem in natura, faço pastagem de inverno”.

6.2.1.2 Incertezas no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

Para os produtores do sistema diferenciado, no que diz respeito às incertezas, identificou-se que na visão dos produtores, estas consistem principalmente: no clima, que é inerente à atividade pecuária e nos custos com alimentação. Outras incertezas também apontadas por poucos produtores foram: o mercado e os problemas de riscos de calote.

Em se tratando do **clima**, como trata-se de uma incerteza primária (ambiental), própria da atividade pecuária, assim como no sistema convencional, foi apontada como moderada. Pode-se afirmar que isso acontece porque todos os produtores, tendo mais de 17 anos de experiência na atividade, já aprenderam a realizar planejamentos para lidar com possíveis imprevistos climáticos. Como explica o PD2: “Contra o clima você não tem o que fazer. Você tem é que se precaver contra ele, né? [...]. Ou você suplementa ou você tem reserva, isso é questão de cada um ter o seu projeto, né? ”. Segundo ele, o clima pode atrapalhar, efetivamente, a atividade, por isso ela deve ser considerada no planejamento. O PD5, em concordância certifica: “a gente tem que ter preparo. Tem que ter reserva [...]. Então eu tenho que ter... silagem de cana. Então antes de faltar eu já comprei bagaço de cana e bagaço de laranja”.

Embora o preço de comercialização no sistema diferenciado, geralmente seja um pouco acima do sistema convencional, para os produtores, os preços dos insumos relacionados à **alimentação** também consistem em uma incerteza. De acordo com o PD4:

há dois anos [...] atrás era a melhor coisa do mundo. O milho estava barato, a gente tratava e o gado ganhava um peso enorme. Dois anos foi assim, agora esses dois últimos anos [...] o milho dobrou. Já fica inviável [...] todo ano a gente tem o risco da comida, né? Comida também é um risco muito grande.

Assim, o preço da alimentação subindo drasticamente, eleva os custos da atividade e o produtor precisa estar preparado para lidar com essa alta. Principalmente considerando-se que, embora um pouco maiores, os preços no sistema diferenciados sejam maiores que o convencional, eles geralmente fundamentam-se no preço de mercado como referência, com a incidência de um percentual previamente acordado. Desse modo, alguns produtores também reconhecem a incerteza ambiental como influenciadora da atividade, principalmente no que diz respeito ao preço de comercialização. Muito embora mantenham um contrato relacional com a Cooperativa A, a preocupação com a **comercialização** do animal diferenciado foi uma das incertezas mais recorrentes, apontadas pelos produtores nesse sistema.

As incertezas comportamentais ou conductistas, relacionadas aos **calotes**, também foram indicadas pelos produtores. O PD3, por exemplo, aponta que se ocorre um problema com os pagamentos dos clientes da Cooperativa, todos os produtores irão sofrer a perda: “O que é acordado, se um dia tiver uma perda, não vai ser aquele que vendeu que vai perder, vai perder todo mundo como um todo”. Isso ocorre por tratar-se de um sistema de cooperativa, em que os produtores trabalham seus ganhos e perdas, de maneira conjunta. No entanto essa é uma incerteza que pode ser considerada fraca, de acordo com os dados coletados, uma vez que foi apontada por poucos produtores e relaciona-se ao risco de calote dos clientes com a cooperativa, e não da cooperativa com os produtores.

Conforme exposto pelo Quadro 16, pode-se identificar que algumas incertezas se encontram presentes para os dois sistemas. Como é o caso do preço de comercialização, que é estabelecido pelo mercado (por ser uma *commodity*) e o preço dos insumos relacionados à alimentação. No entanto, as incertezas comportamentais, relativas ao alto risco de comportamento oportunista na relação entre os elos produtor-comprador, são minimizadas no sistema diferenciado. A grande ocorrência de conflitos entre produtor e comprador, que permeiam a cadeia no sistema convencional, praticamente não são encontrados nesse sistema. Isso porque produtores demonstram depositar confiança na instituição cooperativa, e não relatam ações oportunistas por parte desse comprador, e as ações oportunistas relatadas dizem respeito às atitudes relativas apenas a outros produtores.

Quadro 16: Incertezas identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado

	Convencional	Diferenciado
Preço comercialização	+++	+++
Preço dos insumos/alimentação	+++	+++
Incetezas comportamentais	+++	+
Risco de calote	+++	+
Não valorização dos atributos de qualidade	+++	0
Clima	++	++
		0 inexistente + fraco ++ moderado +++ forte

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

Do mesmo modo, com relação ao risco de calotes, estes não se apresentam da mesma forma para o sistema diferenciado. Enquanto no sistema convencional os produtores consideram o recebimento pela venda sempre um risco, relatando problemas de apropriações e não pagamentos, no que diz respeito ao SAD, essas preocupações relacionadas ao elo comprador não se aplicam. O único risco de calote apontado pelos produtores da cooperativa consiste na incerteza quanto aos clientes da cooperativa, em efetuarem o pagamento por suas compras. Portanto, essa é uma incerteza fraca, sem grandes influências na atividade, de modo geral, se comparado ao sistema convencional, em que muitos produtores chegam a optar pela venda via intermediário, como um mecanismo para precaver-se desses calotes.

No mesmo sentido, a não valorização dos atributos de qualidade, relatada pelos produtores no sistema convencional, não consiste em uma incerteza para os produtores no sistema diferenciado, uma vez que eles possuem acordos de entrega periódicos, com valores acima do mercado, previamente estabelecidos por meio de documentos formais. Identifica-se, portanto, que a estrutura de governança híbrida do SAD eleva a confiança entre os agentes, se comparada ao sistema convencional, ou seja, o contrato relacional, neste caso, reduz as incertezas inerentes às transações.

6.2.2 Frequência

6.2.2.1 Frequência no sistema convencional

A frequência das transações no sistema convencional irá variar de acordo com o sistema produtivo de cada produtor e o período do ano. Como os sistemas de gestão dos pecuaristas são muito heterogêneos e cada propriedade irá determinar as fases que irá trabalhar (cria, recria, engorda, terminação), as datas de abate são estabelecidas de formas diferentes em cada propriedade e, por conseguinte, cada fluxo de caixa é organizado de forma própria.

Mesmo sendo via mercado, cada produtor tem, geralmente, compradores mais recorrentes, com os quais, eventualmente, realizam negociações. Mas isso não significa compromisso formal, ou compromisso informal, e também não costuma gerar condições melhores em negociações de preço para os produtores. A venda continua com todas as caracterizações estruturais de mercado. Os produtores tentam buscar essa “relação”, mesmo que na venda via mercado, como um

mecanismo de defesa contra a possibilidade de comportamento oportunista, por meio do estabelecimento de certo capital reputacional¹², relativo à frequência nas transações e como um modo de reduzir custos de transação.

É unânime entre os produtores a afirmativa de que a venda irá ocorrer quando existir um lote de animal pronto para o abate. O PC3, por exemplo, menciona essa variação de quantidade:

Varia, varia depende a época, agora estou em período de entressafra, que como eu faço o meu boi magro, tenho a recria, agora estou num período de entressafra, então meu confinamento está praticamente vazio, eu matei boi semana passada e retrasada, então eu diminuí bastante, então eu tenho pouco boi pra fechar agora, eu começo a fechar semana que vem, mas eu não mato ele...

O PC5 explica que essa variação é de acordo com a programação do pecuarista:

Depende de você fazer uma programação. É você que faz a programação: Ah, eu quero vender todo mês, eu quero vender 60 bois. Tudo bem, se eu tiver quantidade pra isso eu vou vendendo todo mês. Ah, não, eu quero vender toda semana. Toda semana sai uma carga. Tudo bem. Toda semana. Mas você que vai fazer essa programação. [...] então é uma programação que cada um faz, isso aí.

Por se tratar de uma estrutura de governança via mercado, a cada venda ocorrem novas negociações relacionadas ao preço, à forma de pagamento e o rendimento de carcaça que será pago pelos animais. Os produtores afirmam que depois de realizada essa negociação e embarcado o animal, as negociações de preço e rendimento não costumam mais ser alteradas, e não há renegociações, a menos que exista um problema de doença no animal, ou algum animal enviado tenha um rendimento muito aquém do combinado.

Quando perguntados sobre quantidades, do mesmo modo que a frequência de entregas, é definida pela programação dos produtores. A ressalva é a de que cada frigorífico exige que seja fechada uma carga mínima, de um caminhão, para realizar a compra, de forma a compensar os custos de transporte. Essa carga mínima é em torno de 18, 20 animais, como elucidada o PC5: “Geralmente ele trabalha de carga em carga, então num caminhão vai caber de 18 a 20 bois. Vai depender também do peso deles”.

¹² O capital reputacional, de acordo com Machado Filho e Zylbersztajn (2004, p. 88) consiste naquela “porção do valor de mercado que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma corporação de boa conduta no mercado”.

No que diz respeito aos pagamentos, os preços nesse setor geralmente ocorrem de duas formas: preços à vista e preços a prazo. A diferença de preços é em torno de 2 reais a arroba ou de 2 a 3% no valor para 15 ou 30 dias. Ainda que recebendo um valor menor, a grande maioria dos produtores prefere realizar a venda na forma de pagamento à vista, devido ao já mencionado alto risco de calote presente na cadeia.

6.2.2.1 Frequência no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

Sobre a frequência, no sistema diferenciado, identificou-se que ela é recorrente, uma vez que a estrutura de governança é híbrida, caracterizando uma governança bilateral. Essa frequência é definida por meio de duas assembleias semestrais. Também por meio de assembleias extraordinárias realizadas ao longo do ano, define-se a quantidade mínima de entregas por produtor, que geralmente é de 120 animais por ano, como afirma o PD6: “Nós temos um contrato com a cooperativa né, pra se cooperar lá tem um contrato, e esse contrato tem o número mínimo de animais. Para a cooperativa é 120 animais por ano”. Desse modo, os produtores que entregam mais do que a quantidade mínima, informam a quantidade de animais que eles entregarão para abater naquele ano, gerando um compromisso informal com a Cooperativa A. A maioria dos produtores, portanto, informou que divide a escala anual em entregas mensais. Os pagamentos são realizados aos produtores após 32 dias ou 7 dias da realização do abate, dependendo do acordo entre as partes. No entanto, se o produtor escolher a modalidade de pagamento à vista, irá receber um desconto de 2%, sobre o valor que receberia na modalidade a prazo.

Duas reuniões semestrais são realizadas para que a administração da cooperativa possa planejar a escala de abate dos produtores, conciliando-a posteriormente com a escala de vendas. Se o produtor não atingiu a quantidade mínima definida no período anterior, ele perde uma bonificação sobre o valor a ser recebido pelos animais, para o próximo período, de acordo com a fala do Administrador da Cooperativa A: “Próxima vez ele vem entregar: 2% a menos. Não, mas eu vou entregar. Não, mas a tua escala passada você não cumpriu...”. Nessa escala semestral, cada produtor, de acordo com sua programação, define se irá realizar entregas bimestrais, mensais, semanais, e informa à administração da cooperativa, como esclarece o PD2: “Tenho programação mensal, de acordo com minha oferta”.

A frequência das transações nos dois sistemas, portanto, apresenta diferenças concernentes às estruturas de governança adotadas: no sistema convencional, a frequência é ocasional, uma vez que as vendas são realizadas via mercado spot; não há compromissos de entregas, quantidades ou prazos; os preços são negociados e dizem respeito apenas àquela negociação, e os produtores são livres para produzir e comercializar de acordo com a melhor programação contingente a cada propriedade. No sistema diferenciado, por meio da relação contratual (híbrida), a frequência é recorrente, e o produtor efetiva um compromisso verbal de entregas com o comprador, definindo, portanto, as quantidades e datas dessas entregas. Por outro lado, o comprador assume que irá realizar essa compra, a um preço acima do mercado, previamente acordado.

Nota-se, que para o sistema diferenciado, além de um grau de tecnologia intensificado, próprio da produção de animais precoces, exige-se do produtor um grau de planejamento e controle maior do que para o sistema convencional, necessário para atender aos acordos estabelecidos, na data e no padrão acordados. Da mesma forma, o produtor precisará respeitar a escala imposta pela administração da cooperativa, os atributos de qualidade impostos e repassar informações sobre seu ciclo produtivo à cooperativa.

Identificou-se, portanto, que este é um dos motivos que podem levar produtores no sistema convencional, a não desejarem fazer parte da cooperativa, como foi relatado por alguns produtores entrevistados. O PC3, por exemplo, que produz animais com diferenciação de raça e precocidade (até mesmo animais na categoria superprecoce), não tem interesse em realizar vendas para o SAD:

não quero ficar amarrado a uma pessoa, um comprador, de ele colocar, vamos falar assim, ele colocar quando eu tento acabar com produto, quando eu tenho que entregar, o produto é meu e eu entrego quando eu quiser. Foi o que eu falei pra ele, o produto é meu, eu tenho que entregar quando eu quiser e não quando você quiser, porque fica complicado, você fazer uma escala, cada mês você tem que matar tanto... pra mim não funciona assim.

6.2.3 Especificidade de ativos

6.2.3.1 Especificidade de ativos no sistema convencional

Observando-se as características das transações no sistema convencional, a fim de identificar a incidência de especificidade de ativos, dos seis tipos de especificidade de ativos descritos por Williamson (1991), não foram identificados ativos específicos à transação, nesse sistema, apenas ativos específicos à atividade de produção de gado para o abate, de modo geral. Pode-se dizer, portanto, que a especificidade de ativos no sistema convencional é classificada como baixa.

No que diz respeito à especificidade de ativos relativa à atividade, três tipos foram percebidos: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos e especificidade temporal. Essas, embora presentes, também variam quanto à sua potencialidade para gerar possível comportamento oportunista.

Embora o custo do frete para o transporte dos animais até o processador, geralmente seja pago pelos frigoríficos, a especificidade locacional acaba influenciando nas transações, embora de forma moderada. Os produtores afirmam que cada frigorífico geralmente estabelece um raio de 300 km de distância, no máximo, para ir buscar os animais. Assim, os produtores que estão mais distantes dos frigoríficos podem ter dificuldades para negociar. O PC5 afirma: “se está pertinho do frigorífico, o frete vai ser pequeno, às vezes compensa ele ir buscar. Está muito longe ele não vai querer... porque o frete não vai compensar pra ele”. Do mesmo modo, dependendo do quanto a propriedade se distancia da rodovia pavimentada, aumenta o investimento do produtor com vias de acesso para entrada e saída de veículos, pensando, principalmente nos dias de clima chuvoso. Como esclarece o PC2: “o frigorífico, acho que ele exige lá 300km de raio, [...], mas lógico, acessibilidade num dia igual hoje que você está com um boi lá, se não estiver cascalhado, essas coisas, gasta um monte pra fazer estrada, essas coisas aí”.

A **especificidade locacional** ocorre, também, para os produtores que negociam a venda no “peso morto”, porque a distância do frigorífico pode prejudicar a qualidade dos animais em razão da viagem, que é feita por meio de caminhões. O animal pode chegar com hematomas, que são retirados na toaleta, e o frigorífico pode querer descontar do produtor. O PC6 aborda essa questão: “Então você imagina carregar um animal gordo num caminhão, numa estrada de terra, e ele batendo de lado e ele chegar num frigorífico, quanto que custou pra ele... “. O PC10 ratifica essa posição: “o animal se ele tem hematomas e está muito danificada a carcaça, machucado, ele vai pra inspeção federal, sai da linha e entra pra uma limpeza severa nele. Quem fez aquele estrago naquele animal? Foi o caminhão”.

A **especificidade de ativos físicos (ou dedicados)** foi observada nos investimentos realizados pelos produtores. Por exemplo, quase todos os produtores entrevistados investiram em balança própria para pesar os animais na propriedade, antes do carregamento. Outro exemplo, seria a estrutura física para realizar a etapa de confinamento, como ilustra o PC2, esse é um investimento dedicado apenas para a realização da atividade de confinamento:

Eu fiz um confinamento, investi em barracão, fiz a estrutura de confinamento, eu confinava mil e quinhentos bois aqui em [nome da cidade], fiz investimento razoavelmente grande e não achei resultado, eu trabalhei, trabalhei, fechava minhas contas: cadê o lucro desse troço. Nada, nada, nada. Aí eu parei, falei, vou abandonar. Tirei cerca, tirei tudo onde era... só deixei os cochos lá, mas virou pasto normal. Isso aí foi...[investimento perdido] joguei fora, investi em equipamento, trator novo, tinha lá um monte de equipamento.

A **especificidade temporal** também influencia nas transações entre produtores e compradores, uma vez que, é recorrente na fala dos entrevistados a importância do cumprimento dos prazos do comprador, com relação ao acordado com o produtor. Isso decorre da incerteza já discutida, acerca do preço de comercialização: cada dia que o animal passa na propriedade gera um custo com alimentação que não se converte mais em ganho de peso (a ser remunerado pelo comprador). Desse modo, o produtor precisa estar atento a esse período de tempo necessário ao desenvolvimento do animal, para programar os embarques de venda. Caso o comprador deixe de cumprir o acordo e os animais permaneçam na propriedade, esse custo diário de alimentação será pago pelo produtor, até que ele consiga novamente vender o animal e carregar para entrega. Tal especificidade gera o risco de comportamento oportunista, por parte do comprador, e para se prevenir do efeito prejudicial dessa especificidade de ativos os produtores realizam programações e projeções futuras, iniciando a negociação com antecedência, para que os animais embarquem na data correta. O PC2 exemplifica, que, quando possui um compromisso de pagamento financeiro a ser cumprido, inicia a negociação antecipadamente: “15 dias eu preciso, no máximo em uma semana já começo a negociar pra ver, pra conseguir vender.”.

No entanto, esses três tipos de especificidade de ativos aqui encontrados dizem respeito à atividade em si, não sendo específicos à transação efetivada no sistema convencional com os compradores nos quais os produtores se relacionam. Logo, no sistema convencional, não foram encontrados ativos específicos à transação em si, apenas específicos à atividade.

6.2.3.2 Especificidade de ativos no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

No que tange a especificidade de ativos, identificou-se que, dos seis tipos de especificidade de ativos descritos por Williamson (1991), quatro foram verificados: especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos, especificidade temporal, e de certa forma, especificidade locacional.

A **especificidade de ativos físicos**, no sistema diferenciado, foi apontada por quase todos os produtores entrevistados. Isso ocorre, porque as exigências de qualidade do produto animal para o abate são mais específicas do que é exigido no sistema convencional, por exemplo. Investimentos em alimentação, suplementação e genética foram itens recorrentes observados na fala dos produtores, como atesta o PD3:

É genética e comida. Mas na minha interpretação, a genética é extremamente importante, mas primeiro vem a comida [...] às vezes, tem um animal padrão, mas a comida faz o animal ser... Á partir daí você pode chegar na genética, juntando o casamento dos dois eles criam a sinergia, e tem-se o animal ideal.

Segundo ele, o investimento é muito elevado nesse sistema, demandando um recurso de capital elevado:

Esse custo é um pouco a mais, esse investimento, [...] a grande dificuldade, como no meu caso, é muita ração, então você tem que ter um capital de giro muito grande pra você comprar esse produto na hora certa, pra ter estocado. Como esse ano mesmo, o milho foi lá pra estratosfera, você começa a fazer a conta, não fecha. Então tem hora que você tem que pensar no modelo como um todo né?

A **especialidade de ativos humanos** foi a segunda principal observada na atividade, e apontada também pela maioria dos produtores. Os ativos humanos são observados pelo conhecimento e a experiência que são necessários para desenvolver a atividade no sistema diferenciado, uma vez que ele demanda mais tecnologia, questões relacionadas ao manejo, mas também mão de obra especializada, na área técnica e na área de gestão, visto que na pecuária intensiva, é necessário um planejamento maior e a utilização de tecnologias mais avançadas do que se comparado ao sistema convencional. O PD5 afirma que para produzir o gado, no sistema

diferenciado, precisou mudar: “atitude [manejo], mão de obra qualificada, é... muita coisa [...] é como se uma engrenagem, são vários dentes, e você tem que fazer se encaixar tudo certinho”. No que diz respeito à mão de obra relacionada a gestão, o PD1 ilustra bem a questão. Segundo ele, a propriedade vinha dando prejuízos, ano após ano, até que ele contratou uma auditoria e uma consultoria. Hoje ele consegue ter em mãos os dados para se planejar, e segundo ele: “sem gestão, intensificar uma propriedade é impossível”.

O PD4 possui uma especificidade ainda maior, pois ele finaliza os animais para o abate com 12 meses, enquadrando-se na categoria de hiperprecoce. Para ele, e para o PD1, que abate o animal com 15 meses, ajustando-se à categoria de superprecoce, a **especificidade temporal** é ainda mais acentuada:

Na convencional [...] você tem um pasto, você está mais tranquilo. Agora quando você intensifica, tem compromissos, e coisa, aí ela e muito... um risco muito grande [...] No meu caso é difícil [a questão do tempo], por exemplo, ano passado o milho estava parado, se ele me falasse: vou ter que atrasar uma semana, duas semanas, eu dava risada que não tinha problema. Esse ano, se ele me falar: vou atrasar uma semana, eu estou morto, o meu lucro foi embora. [...] Quando você acelera muito, daí você não tem como frear de uma vez. ”

Segundo ele, como sua produção é muito intensiva, os custos para que o animal fique mais um dia na propriedade são muito altos, e é muito importante que os carregamentos ocorram no momento acordado com o comprador, sem atrasos.

Quanto à **especificidade locacional**, embora comentada por alguns produtores, percebeu-se que ela se apresenta, de forma moderada. O PD6 afirma que para os produtores que estão na região geográfica mais próxima do SAD, é possível entregar uma carga menor do que a carga mínima de 20 animais por caminhão, exigida. O PD4 afirma que para ele, a localização consiste numa vantagem:

acontece muito assim, deu uma falha na escala, como eu estou mais perto, ele pega do [Nome do PD4]. Deu uma falha nas vendas, por exemplo, eles imaginaram: nós vamos vender 20 animais, e aquela semana não vendeu, vendeu 15. Ah, então não vai buscar de um cara que é lá longe, e o caminhão vem vazio, então vamos pegar do [Nome do PD4] que é mais perto.

Um dos prováveis fatores que pode levar a especificidade locacional a ser moderada, para o sistema diferenciado, é que a Cooperativa A analisa a localização da propriedade antes de

permitir que o produtor se coopere. Desse modo, de acordo com o Administrador da Cooperativa, são aceitos apenas produtores até determinada distância da propriedade: “de “até 250, 300 km de onde estou, vale a pena, mais do que isso já começa a...[inviabilizar]”.

De maneira similar ao sistema convencional, que apresenta especificidade de ativos locacional moderada inerente à atividade, ocorre especificidade locacional no sistema diferenciado. No entanto, diferente do sistema convencional, identifica-se que as especificidades relativas ao sistema diferenciado (física, de ativos humanos, temporal e locacional) são relativas, especificamente, à transação. De um modo geral, pode-se dizer que isso ocorre porque as exigências de comercialização para o sistema diferenciado são maiores, quando comparado com o sistema convencional. Uma vez que a qualidade dos animais prontos para o abate, é maior no sistema diferenciado, eleva-se, por conseguinte, a especificidade de ativos relativos às transações, nesse sistema.

Desse modo, conforme evidenciado pelo Quadro 17, enquanto o sistema diferenciado apresenta especificidade de ativos físicos, humanos, temporais e locais, relativas à transação, ao sistema convencional não incorrem especificidades de ativos físicos inerentes à transação, havendo a presença somente de ativos específicos à atividade de produção de gado para o abate, de modo geral.

Quadro 17: Especificidades de ativos, inerentes à transação, identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado

	Convencional	Diferenciado
Especificidade de ativos físicos	0	+++
Especificidade de ativos humanos	0	+++
Especificidade temporal	0	+++
Especificidade locacional	0	++
		0 inexistente + fraco ++ moderado +++ forte

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários

6.2.4 Pressupostos comportamentais

6.2.4.1 Pressupostos comportamentais no sistema convencional

No tocante aos pressupostos comportamentais, a racionalidade limitada, e o oportunismo dos agentes, assim como o ambiente institucional, são considerados como dados no modelo de Williamson (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Em outras palavras, uma vez que esse trabalho se fundamenta no arcabouço teórico da economia dos custos de transação, o pressuposto comportamental de racionalidade limitada proposto por Williamson (1985) é subentendido, e tido como pano de fundo para as transações. Do mesmo modo os agentes, se considerados fortemente auto-interessados, podem, se for de seu interesse, mentir, trapacear ou quebrar promessas (AZEVEDO, 2000).

Pertinente à **racionalidade limitada**, embora ela seja uma característica dos agentes, ela se relaciona fortemente com a incerteza. Isso ocorre, segundo Azevedo (2000), porque limites à racionalidade implicam a impossibilidade de resolução de problemas complexos, uma vez que a incerteza torna ainda mais complexos os problemas econômicos aos agentes limitadamente racionais. Logo, de acordo com os dados coletados, assim como a incerteza, a racionalidade limitada se apresenta aos produtores, em termos: do preço de venda do produto comercializado; do alto risco de calotes; da questão climática, que é inerente à atividade pecuária.

O produto animal para abate, considerado *commodity*, tem preço de venda definido pelo mercado, e os produtores não sabem ao final do ciclo de produção do animal, qual será o preço que esses animais serão vendidos. A incerteza existe, também porque no processo de decisão acerca da comercialização, o produtor não sabe como o comprador irá se comportar na negociação, em um ambiente em que as transações são pautadas pelo conflito entre os agentes. Do mesmo modo, com relação ao fator clima, os produtores não sabem como será o tempo, principalmente nas estações mais frias, tornando necessário planejamentos que incluam tais incertezas.

Em se tratando do **oportunismo**, em que Williamson (1985) também aponta como recorrente, para todas as transações econômicas, é ainda mais explícito nesse setor, principalmente para o sistema convencional. Conforme abordado anteriormente, são conhecidos e históricos os problemas de conflitos entre produtor e comprador, gerando uma tradicional rivalidade entre os elos dessa cadeia (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012), conforme já abordado.

É generalizado nas entrevistas, o relato dos pecuaristas sobre algum tipo de desconfiança, ou um problema de oportunismo enfrentado em uma transação de venda. As principais reclamações dos produtores quanto ao comportamento oportunista, se traduzem, principalmente em apropriações dos direitos de propriedade, por parte dos compradores. São citadas situações de distorções propositais, no rendimento das carcaças e no peso nas balanças dos frigoríficos; riscos de calote, em que o produtor não recebe pelos animais vendidos; pressões relativas à barganha para reduções de preços. No entanto, os produtores admitem que a desconfiança também parte dos compradores, uma vez que podem ocorrer ações oportunistas dos dois lados, devido aos conflitos entre esses dois elos no setor.

O PC1, por exemplo, afirma que o rendimento dos frigoríficos é incorreto, prejudicando os produtores: “rendimento fabricado pelo frigorífico, que sabe que eles exploram os produtores”. O PC2 menciona a desconfiança em deixar o comprador intermediário entrar na fazenda e olhar os bois, sob o risco de que ele volte para roubar os animais depois:

E hoje existe muito essas coisas, você pode acompanhar, roubo de gado. Às vezes o cara chega lá, se ele for uma pessoa desonesta ele vai contar pra outro, pra outro, quando você vê lá os caras vão lá e tentam roubar a fazenda. Chegar lá de madrugada e pode roubar [...] o maior receio das pessoas é o frigorífico. Porque você pode ver, qualquer pecuarista que você estiver pegando ele fala: ah, frigorífico não dá né? Os caras roubam mesmo, né?.

O PC10 afirma que existem problemas quanto à confiabilidade da balança: “às vezes te rouba na balança lá, 2%. Tiram mesmo, balança automática lá já...é calibrada pra tirar 2%”. A mesma reclamação é feita pelo PC7: “O problema do frigorífico é que ele costuma botar a mão na renda do pecuarista. Pesa-se o animal na fazenda e no frigorífico esse peso sempre dá diferença, a balança era adulterada”. O PC5 resume que: “No Paraná existe uma certa desconfiança do produtor perante aos frigoríficos. Por quê? Lá atrás, muitos frigoríficos quebraram, deram o cano no produtor, e o produtor ficou muito desconfiado de ter que vender para o frigorífico”. Identifica-se, portanto, que todos os produtores possuem certa desconfiança com relação aos seus compradores.

Também são relatadas, por grande parte dos produtores, tentativas dos compradores em reduzir o preço de venda, como aponta o PC1: “Sempre eles têm os argumentos deles, né? [...] isso que é ruim, você sempre tem que estar negociando. Ah, mas a demanda está baixa, minha escala está longa... Eu não preciso de animal agora”.

6.2.4.2 Pressupostos comportamentais no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

No que diz respeito a **racionalidade limitada**, do mesmo modo que as incertezas, ela apresenta-se aos produtores relacionadas ao clima; aos insumos e alimentação, e também na configuração de possíveis “calotes” que a instituição cooperativa está sujeita a sofrer.

O clima, relativo à atividade pecuária, influencia no ganho de peso do animal, por permitir degradação das pastagens e redução da efetividade de conversão na alimentação, desse modo, ainda que ele se planeje e esteja preparado para um clima intenso, se ele ocorrer fora de época, ou for muito mais prolongado que o esperado, pode ser que o produtor demore mais para terminar os animais, ou precise investir mais em alimentação. Nesse mesmo sentido, o preço dos insumos relativos à alimentação é um fator mercadológico, não controlável, principalmente na pecuária intensiva, de característica mais rápida do que a convencional.

Ainda que ocorram interferências climáticas, o produtor precisará atender ao contrato estabelecido com o SAD, seja em quantidades, quanto no valor de venda dos animais, que é previamente acordado. Nesse sentido, cabe ao produtor arcar com as consequências operacionais dos limites cognitivos ocorridos durante o ciclo de produção dos animais. Para os casos em que haja necessidade de prazos maiores para que os produtores consigam finalizar os animais, além da data de escala acordada, se esse período for curto (uma semana, 15 dias), a Cooperativa A reorganiza a escala, compra de outros produtores, no intuito de aguardar essa finalização.

Sobre a questão dos calotes, alguns produtores relataram a incerteza quanto à inadimplência, mas relacionada aos clientes da Cooperativa A. Os produtores e o Administrador da Cooperativa afirmam que essa inadimplência é baixa e que para atenuá-la, vários controles são efetivados, quanto ao crédito e limitação de compra dos clientes. Ainda assim, não é possível saber, se os clientes irão honrar os pagamentos referentes às vendas realizadas. Nos casos em que o cliente não honra os pagamentos, os prejuízos são divididos entre todos os produtores.

O **comportamento oportunista**, amplamente mencionado entre os elos produtor e comprador, da cadeia da carne bovina convencional, não se apresenta de maneira tão acentuada na relação com o SAD. Os produtores afirmam ter mais confiança no sistema da cooperativa, como pode-se perceber pela fala do PD2: “Cooperativa eu acredito que é uma coisa mais precisa,

mais honesta, vamos chamar assim, né? No frigorífico, você sempre desconfia dele”. Pode-se dizer, que um dos motivos para essa maior confiança na cooperativa, seja porque ela é considerada, de certa forma, como sendo dos produtores, e por esse motivo pode proporcionar mais segurança no momento da venda.

Alguns produtores criticaram as ações dos frigoríficos frente ao SAD. Segundo eles, quando a Cooperativa A entrou no mercado, os frigoríficos efetivaram ofertas de pagamento diferenciado, para que eles saíssem da Cooperativa A. Como explica o PD1:

Depois de anos que a gente firmou e fizemos o preço de precoce, que hoje no Paraná tem o preço do precoce e o preço comum. Esse preço de precoce foram as cooperativas que botaram [...]. Então o frigorífico aqui de [nome da cidade] ligou para todos os cooperados [...]: ‘eu pago o mesmo preço que a cooperativa está pagando pra vocês. Fornece pra mim que eu tenho um mercado aqui que está querendo’. [...]. Nem eu, nem muitos não entregaram. Muitos entregaram, né? Mas se todo mundo entregasse, quebrava né? Aí quebrava, não existia mais o preço, né?

Os produtores relatam que alguns chegaram a deixar de entregar no SAD, mas logo em seguida os frigoríficos paravam de remunerá-los pela diferenciação. O intuito, segundo os entrevistados, seria de que um grande número de produtores deixasse o SAD, para que não houvesse mais remuneração diferencial, e pudessem assim, baixar os preços no mercado.

Em se tratando do comportamento oportunista na relação com o sistema diferenciado, foi evidenciado no comportamento dos produtores, e não do SAD como comprador. Ou seja, os próprios produtores opuseram-se ao comportamento de outros produtores que entregam para cooperativa, e nenhum comportamento oportunista por parte da Cooperativa A, foi mencionado nas entrevistas.

Foram citados produtores cooperados que entregam os animais machos no sistema convencional e apenas as fêmeas na cooperativa, porque ela remunera mais pela fêmea, como afirma o PD1: “Eu vi um cara falar essa semana [...] ‘ah, tem que ser trouxa mesmo, ah eu não dei conta de engordar os machos, mas aí tem gente que consegue, então eu vendo os machos e estou matando só as fêmeas’. Pô, se todo cooperado pensar igual ele, acabou a cooperativa! ”.

Também foram apontados casos de cooperados que deixa de abater no SAD porque receberam uma proposta minimamente maior, como esclarece a fala do Administrador da Cooperativa A:

É... ele chegou e falou: ‘não, olha, o rendimento da carcaça não está sendo satisfatório, o valor pago não está sendo satisfatório’. Ah, tá, mas quanto que você está perdendo? [...] Não era muito grande, era mínimo o valor perdido. Mas, ele achou por bem fornecer pro outro. Esse frigorífico quebrou agora. E ficou devendo bastante pra ele. Até agora ele não me ligou, mas está tendo que procurar outros lugares pra colocar esse gado.

O Administrador também menciona a ocorrência de produtores que colocam animais fora do padrão, no lote escolhido pelo SAD previamente para compra:

Eu vou separar os 20, separei os 20, aqueles 20 eu quero pra mim. Mas não tem brinco, como é que eu vou saber? ‘Não, não, vou deixar separado pra você’. Aí chegando no dia eles pegam 3, 4 animais que não estão preparados e faz a troca e me mandam junto. Então você sabe que ali tem coisa errada.

Nesse sentido, mesmo que a cooperativa possa ser considerada como sendo “dos produtores”, nos quais eles são responsáveis pela imagem e pela qualidade final transmitidas ao consumidor, ainda se faz necessário determinado controle por parte da administração desse SAD, para que ações oportunistas, por parte dos produtores sejam evitadas.

Em se tratando dos produtores do SAD a grande maioria dos entrevistados realiza vendas nos dois sistemas: convencional e diferenciado, utilizando a estrutura via mercado para entregar os animais que não estão no padrão imposto pela Cooperativa A. Alguns produtores entregam toda a produção no sistema diferenciado, e geralmente, uma vez ao ano, entregam para os frigoríficos, apenas os animais chamados de descarte, ou animais de fundo. Desse modo, quando questionados sobre a relação com os frigoríficos, todos relatam os mesmos problemas do sistema convencional, relacionados a comportamento oportunista e desconfiança. Como pode ser percebido pela fala do PD2: “Então você imagina. Você está lidando com o ladrão. Não que ele seja, mas a fama é essa. Ou rouba na balança... pelo menos é o que o pessoal fala [...] vou falar pra você, que honesto nenhum frigorífico é, não.”. E quando questionados sobre a confiança no frigorífico, sendo solicitado que dessem uma nota, quantitativa de 0 a 10, pela confiança, a média de notas que os produtores informaram foi 4,7 para o sistema convencional e 9,3 para o SAD, ilustrando a diferença que permeia os dois tipos de relação.

Do mesmo modo em que os produtores entrevistados relatam ocorrências de oportunismo por parte dos compradores, também fazem afirmativas que demonstram, que o oportunismo parte

também dos produtores. O conflito e a desconfiança perpassam esses dois elos, como elucida o PC5: “Ah, eles roubam na balança, eles roubam na limpeza, eles roubam... pro frigorífico nós somos bandidos e pra nós eles são bandidos. Então é um troço meio... e um depende do outro”. Um exemplo, são produtores que colocam animais de qualidade inferior ao combinado no lote a ser abatido, na tentativa de retirar o animal de qualidade ruim da propriedade. Assim afirma o PC2:

[...]às vezes você coloca no meio, às vezes pro frigorífico... A hora que está com o boi lá, pendurado lá, às vezes não era aquela carcaça. [...] tem muitos frigoríficos que não adianta você querer... às vezes eles querem um gado, que às vezes são mais chatos, sabe? Aí as primeiras vezes tem... o que eu falo, tem lá a carga de vaca, por exemplo, aí tem 16 vacas top e aí tem duas que já estão lá, que já passou uma vez e estão ali, estão comendo já há mais tempo, ah, joga no meio, você entendeu? Aí o cara dá uma.... Aí deixa. Agora tem uns que se você fizer isso aí o cara dá problema, o cara já não gosta.

É percebido, portanto, que existem tentativas, por parte dos produtores, de entregar animais com qualidade inferior ao combinado, uma vez que há chances de o comprador apontar a ocorrência e descontar no valor pago, mas existe a chance do comprador reconsiderar e não descontar.

Logo, constata-se que a já mencionada desconfiança histórica generalizada do setor, fica evidente nas falas dos produtores entrevistados. Como resume o PC5: “Então o mercado é um relacionamento meio de desconfiar um do outro, sabe? Você está negociando com alguém, ele está desconfiando de você e você está desconfiando dele. É assim”.

6.2.5 Estruturas de governança

6.2.5.1 Estruturas de governança no sistema convencional

A **estrutura de governança** que rege as transações no sistema convencional, é mercado spot. Desse modo, quando possuem um lote pronto para venda, os produtores, em sua maioria, efetuam ligações telefônicas para os compradores, indagando qual o preço está sendo pago pela arroba do boi naquele dia, e para qual data está a escala futura de abates do comprador (ou seja,

quando será realizado o carregamento). Esse comprador pode ser um intermediário ou um comprador de dentro de um frigorífico. De acordo com o PC9:

você tem compradores de boi, de bovinos, onde você consulta o preço. Ou pode ligar para o frigorífico diretamente. Depende da sua negociação. É cada um tem uma particularidade, uma preferência. É... tem amigos meus que não trabalham com esse intermediário e vende direto para o frigorífico, tem outros que não, e aí depende o que você... seu costume.

Conforme identificado na seção 5.2.1 deste trabalho, existem duas modalidades de compra: na primeira o produtor entrega o animal diretamente para o frigorífico que irá realizar o abate, e na segunda, o produtor entrega o animal para um intermediário, que irá repassar à empresa processadora (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). A presença do intermediário identificada nos dados secundários da presente investigação, foram encontradas também nos dados primários, uma vez que quase metade dos produtores pesquisados realiza vendas por meio do intermediário. Alguns produtores realizam vendas das duas formas: com o intermediário e direto ao frigorífico, e menos que a metade dos produtores realiza apenas vendas diretas ao frigorífico.

Na modalidade peso vivo, o animal geralmente é pesado na balança do produtor, ainda na propriedade, o lote é avaliado pelo comprador (quantos machos, quantas fêmeas, como está o padrão de acabamento) e o rendimento dos animais é acordado previamente. A maior parte das vendas por intermediários, ocorre no peso vivo. O pagamento, na maioria das vezes, é feito pelo intermediário, que pode realizar esse acerto por meio de um cheque no momento do embarque, ou pode realizar o pagamento após o abate, conforme condições de venda negociadas.

Quando a venda ocorre no peso morto, os animais são embarcados na fazenda, levados até o frigorífico em que serão realizados os abates e a toailete, ou seja, a limpeza na carcaça. Nesses casos, o rendimento irá depender da avaliação da carcaça após a toailete, e será desconhecido pelo produtor até que o abate seja realizado. O produtor é informado do rendimento da carcaça quando os animais já foram abatidos, e a carcaça limpa. Conforme já foi abordado, somente nesse momento ocorre a emissão da NPR e entregue ao produtor como garantia de que o frigorífico irá pagar por aqueles animais, em determinada data. Não existe um contrato formal entre o comprador e o vendedor. O comprovante da entrega dos animais para o frigorífico só é recebido pelo produtor no momento do abate, o que nem sempre ocorre no mesmo dia do embarque.

Alguns produtores mencionam o envio de um romaneio, anterior à venda, por e-mail, contendo a relação dos critérios utilizados para avaliação do rendimento, mas nesse romaneio não consta o acordo de venda, ou as quantidades a serem entregues. Além disso, observou-se que os produtores não se atêm muito a ele, e que as condições de venda são acordadas, muito mais de forma verbal.

A maioria dos produtores entrevistados realiza vendas somente no peso vivo, uma parte dos produtores realiza vendas das duas formas, peso vivo e peso morto, e a mesma quantidade realiza apenas vendas no peso morto.

Na negociação com intermediários, no peso vivo, o produtor não vai acompanhar o abate no frigorífico, repassando essa função ao intermediário. Para ele, o acompanhamento não é mais necessário, uma vez que o rendimento já está acordado. Nas situações de peso morto diretamente com o frigorífico, uma vez que desconfiam das ações dos frigoríficos, os produtores tendem a ir acompanhar o processo, para verificar o peso, o rendimento, buscando proteger e garantir que os seus direitos de propriedade estejam sendo corretamente definidos. O PC3, por exemplo, que vende apenas no peso morto, afirma que acompanha todos os abates: “Tudo, tudo, tudo, desde o processo daqui de pesar, desde eu fechar, de eu comprar o boi, de eu deixar o boi no confinamento, carregar o boi, matar o boi, todo o processo, tudo eu estou junto”. O PC5, que hoje vende apenas no peso vivo, afirma: “Antigamente a gente, quando matava no frigorífico, a gente tinha que assistir o peso lá no frigorífico”.

Quando questionado sobre os riscos da venda no peso vivo, o PC8 afirma que não acha arriscado:

é a melhor forma de comercialização hoje, hoje tá? [...] se tivesse um frigorífico sério, certo, de balança certa, eu iria acompanhar o abate porque sei que meus bois dão melhor rendimento tá? E aí é diferente a situação de você pegar e fazer essa comercialização e você vender no frigorífico, você tem um diferencial a mais. Mas eu não consigo... que nem, se eu for para lá eu tiro menos do que eu consigo vender... então, o peso é da fazenda [...]. Aí eu não tenho dúvidas, eu não tenho dúvida nenhuma de vender na minha propriedade.

Essa fala representa a opinião dos produtores que vendem no peso vivo. Segundo os produtores, não vale a pena vender no peso morto em razão do comportamento oportunista dos frigoríficos, que podem alterar o peso e o rendimento, favoravelmente a eles. Como menciona o PC7: “no peso morto é muito ruim porque a balança do frigorífico costuma ser adulterada. O

pecuarista está nas mãos do frigorífico e precisa se sujeitar ao preço imposto. Peso morto significa pecuarista morto”. O PD3, similarmente, afirma que nas vendas no sistema convencional, o acompanhamento do abate por parte do produtor não muda nada, porque o produtor não pode fazer nada, precisa aceitar o rendimento que o frigorífico determina: “ultimamente tenho abatido gado no morto, também não vou, porque não muda. Hoje a gente vende por intermediário e se você está lá ou não está, muitas vezes o cara te bate nas costas e te chama de bobo nas suas costas e você não pode fazer nada.”.

A maioria dos produtores que realizam negociações com intermediários afirma que o fazem para evitar lidar com os problemas no abate dos frigoríficos. Para o PC2, por exemplo, depois de abatido o animal, fica muito difícil para o produtor contestar o abate, já que se torna inviável desfazer a venda:

Ah, peso vivo, né? Porque o problema do peso morto é a toaleta dos frigoríficos e o frigorífico é o quê, depois que já está lá, você não tem mais o que fazer [...] E outra, embarcou ali no caminhão, se o motorista for a 200 por hora, cair um boi, quebrar, qualquer coisa é problema do frigorífico, né. Tipo assim, eu acho que da porteira pra fora não depende mais de mim, está entendendo?

No mesmo sentido, o PC2 explica que o motivo de optar pela venda no peso vivo, por meio dos intermediários é pela desconfiança e falta de credibilidade dos frigoríficos. Ele explica: “Por isso que eu vendo vivo. Eu sei que o meu gado vai ter um rendimento maior se eu vendesse..., mas você sabe que nunca eles vão deixar você ver esse rendimento...”.

Um outro motivo, segundo os produtores, é que o intermediário conhece muitos frigoríficos, tem informação sobre a situação financeira, sobre os melhores preços, e fornecem tais informações aos produtores, como elucida o PC5:

Ó [PC5], não vou vender para o frigorífico tal porque teve uma conversinha aí... [relativa a problemas financeiros]... quer dizer, ele está por dentro. No dia-a-dia ele sabe, eu não sei [...]. Vamos vender para o outro que ainda não teve conversinha? [...] se eu vendo um dia para um, um dia pro outro, pro outro, eu acabo não tendo esse relacionamento aí de...

Desse modo, os produtores buscam sempre realizar negociações com os mesmos compradores, por acreditarem conhecer o histórico de pagamentos do comprador até o momento, de modo a atenuar possíveis riscos de calotes e vendas para frigoríficos descapitalizados, ou com

problemas financeiros, muito comum na cadeia, como explana o PC6: “Não existe cliente. Existe alguma preferência pra você escolher algum local pra matar, pela confiança, tal. O cara paga certinho”.

Um outro motivo, refere-se ao pressuposto destacado por Williamson (1985), sobre o qual nas transações recorrentes, menores serão os custos relacionados à coleta de informações e elaboração de contratos. Logo, o motivo para o produtor realizar transações com o mesmo comprador é reduzir os custos de transação em procurar um outro comprador e investigar a situação socioeconômica dele, dados os riscos de calote inerentes a atividade. Um último motivo é que o tempo de negociação também pode ser reduzido por meio dessa “recorrência”, uma vez que o comprador também passa a conhecer o produtor, e no momento da compra a negociação pode ser agilizada, já que o comprador conhece as características de produção dos animais vendidos por aquele produtor. Isso pode ser aferido pela fala do PC8: “Mas você pega uma certa intimidade... uma certa frequência de você vender para a pessoa, você acostuma vender para a pessoa. Então, e aí esse cara fica, se torna uma facilidade, o caminho entre você e o frigorífico, né? Eu penso assim”.

Tais afirmativas podem ser detectadas pela fala do PC2, que quando questionado se o comprador vai até a propriedade escolher os animais, antes da venda, responde que:

o veterinário [comprador intermediário] não, que já me conhece. O que eu tenho lá ele já sabe, entendeu? Então ele já, tipo assim, vai na confiança, fala: tal horário o caminhão vai chegar aí, tal horário você pesa. Por conhecer muito, a gente vai lá e faz isso [...] agora tem uns lá que vai daí esse intermediário vai lá com o cara lá que é o cabeça do frigorífico, vai lá e roda, ah o que tem de gado? Vim dar uma olhada. Não, tá bom [o gado]. Combina pra tal dia.

No mesmo sentido, ao ser questionado se o comprador intermediário vem na propriedade olhar o seu gado, o PC8 responde: “não, geralmente não. Aí é que está. [...] você já conhece a pessoa, já sabe o que está comprando ou não. Esse comprador meu ele já sabe o tipo de animal que eu tenho”. O PC5 também aponta vantagens que essa recorrência pode ocasionar: “aí é que vem a vantagem de você sempre estar vendendo para o mesmo, que ele também não vai te pressionar tanto, não vai te judiar tanto. Então aí sempre tem chegado a um acerto assim fácil”.

Logo, os produtores voltam a fazer negócios com esses compradores porque consideram-nos, de certa forma, um pouco mais confiáveis, mais propensos a honrar os pagamentos, buscando minimizar às incertezas relativas aos calores (isso quando estas não são as únicas

opções de compradores disponíveis). O PC9, por exemplo, quando questionado o porquê de preferir vender para determinado comprador, responde que é “pela confiança”. O PC2 explica que uma carga de 20 bois gera um valor agregado alto, e que por isso precisa estar atento:

credibilidade, porque você está vendendo lá 20 bois lá hoje dá 55 mil reais. Então se você perder ali, está entendendo? Então imagina o tanto de conta, coisa, pra perder o meu giro ali de 55 mil ali, que às vezes eu estou comprando, tal, comprei vaca, está tudo girando, então se o cara me dá o cano ali, está entendendo. Por isso tem que ter essa credibilidade, ficar em cima, tudo.

Desse modo, pode-se dizer que algumas das relações de venda encontradas tendem mais para “parcerias”, do que para relações via mercado. Mas a diferença-chave é que não há contratos formais de nenhum tipo. Continuam sendo relações via mercado, balizadas por capital reputacional, que auxiliam na redução dos custos de transação para ambas as partes. Silva e Batalha (2000), sobre essa relação, afirmaram que o que existe é uma parceria tácita ou tradição de entregas de animais para um mesmo frigorífico. Para os produtores, se justifica na credibilidade da empresa frigorífica, e para esta, se justifica no reconhecimento de animais de melhor qualidade.

Estando as estruturas de governança organizadas via mercado, conforme evidenciou-se por meio dos dados secundários, verifica-se que não existem incentivos para que os produtores realizem investimentos em qualidade e adotem tecnologias mais avançadas (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Em concordância, os dados primários coletados revelaram que os produtores consideram o investimento em qualidade uma incerteza, de modo que não podem prever se serão remunerados de acordo com os seus investimentos, ou não. O PC1 afirma que enfrenta esse problema: “Aí você produziu toda essa carne com essa qualidade, com esse sistema de produção. [...] Pegava um preço normal, de novilha, que um cara que criava as novilhas de qualquer jeito, sem padrão nenhum, sem nada, vendia do mesmo jeito que a gente”. Esse produtor afirma que entrega um animal com característica de diferenciação (nesse caso, de raça europeia), mas não recebe por isso: “Entrego o animal diferenciado, só que eu não tenho gado diferenciado, o pessoal conhece meu produto aqui, mas eu estou procurando mercado”. Segundo ele, entregar um animal de qualidade só faz com que o rendimento da carcaça seja maior, e o ganho diferencial, portanto,

é mínimo e apenas relacionado a esse rendimento, sem que haja algum tipo de premiação, ou classificação diferenciada.

No mesmo sentido, o PC2 afirma que sua estratégia é de sempre reduzir os custos, uma vez que o preço de venda da carne é regulado pelo mercado: “Querendo ou não é uma *commodity*, então o preço final é aquele. Então o que eu mais busco é baixar os custos, né? Porque no final a venda é aquela lá, sabe? Não vai mudar muito”. Sua fala evidencia, portanto, a falta de motivação dos produtores em investir em atributos de qualidade. O motivo é a incerteza de comercialização desse produto depois, que muito provavelmente, não irá gerar remuneração diferencial, como enfatiza o PC3, que produz o animal diferenciado (raça e precocidade), mas acredita que os ganhos também deveriam ser diferenciados, pois se ele produzisse uma qualidade melhor, estaria vendendo os animais da mesma forma:

eu acho que eu deveria ganhar mais, que eu ganho muito pouco pelo meu investimento que eu faço, eu tenho que quebrar muito a cabeça para ganhar muito pouco. Eu não precisaria estar fazendo isso, você entendeu? Eu ia vender o meu gado da mesma forma. é que eu tenho que viver numa luta para conseguir esse diferencial.

Os dados coletados evidenciaram também que a forma de negociação pode mudar de acordo com o mercado, no que diz respeito ao excesso ou escassez de oferta de animais. A metade dos produtores entrevistados afirma que esse é um fator que influencia na negociação, uma vez que em determinados períodos ao longo do ano, quando muitos produtores estão ofertando animais para a venda, as condições são menos favoráveis aos produtores, e em outros momentos quando há escassez de oferta, as negociações são mais fáceis. Em se tratando de condições mais favoráveis, os produtores mencionam: uma escala menor, ou seja, o abate é agendado para a mesma semana, por exemplo, e não para daqui 15 dias; também pode acontecer de o produtor conseguir acordar um rendimento de meio por cento, ou um por cento a mais na arroba, quando vende no peso vivo; ou 1 real a mais no valor da arroba, dependendo da negociação.

No entanto, em um período de oferta excessiva, os frigoríficos tendem a impor condições para a venda, como por exemplo, aceitar somente vendas na modalidade de peso morto, ainda que muitos produtores prefiram realizar a venda no peso vivo. O PC7 exemplifica essa questão:

Quando não há excesso de oferta, vende-se no peso vivo para os frigoríficos, mas quando há excesso de ofertas tem que ser no peso morto, o pecuarista é obrigado a aceitar, mas no peso morto é muito ruim porque a balança do frigorífico costuma ser adulterada. O pecuarista está nas mãos do frigorífico e precisa se sujeitar ao preço imposto. Além disso, no peso morto, o animal já está morto, já está dentro do frigorífico, como o pecuarista vai pegar e levar de volta? Peso morto é pecuarista morto.

6.2.5.2 Estruturas de governança no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

O contrato relacional entre produtor e Cooperativa A, conforme já mencionado, estabelece as condições básicas para compra e venda dos animais e as regras para que o produtor realize entregas no SAD. Para que o produtor alcance todos os atributos de qualidade esperados é disponibilizado um corpo técnico que auxilia o produtor, principalmente no momento de desenvolver o conhecimento necessário ao alcance desse padrão. Por meio de uma **estrutura de governança** híbrida para governar a transação, parte do contrato é delimitado de maneira formal, e outra parte de maneira informal.

Formalmente, existe um estatuto, que implementa as regras de funcionamento do SAD. Produtores afirmaram que ao ingressar na cooperativa, entende-se que o produtor já está concordando com essas normas, e se ele assim desejar, recebe uma cópia desse estatuto. Porém, não existe um contrato formal com a cooperativa, ao qual o produtor tenha posse. Produtores afirmaram que nos primeiros anos, era realizado um contrato com os cooperados no momento do seu ingresso, mas que de cerca de 2 anos até hoje, esse procedimento não existe mais. Segundo o Administrador do SAD, em sua gestão, ele buscou extinguir esse contrato para que os cooperados pudessem desenvolver certo senso cooperativista:

cooperativismo pra mim não é papel. Não é a obrigatoriedade, eu [nome do Administrador] coloquei pra eles. Eles queriam que fizesse um contrato, eu falei, ó, isso aí é uma mão e demão. Que eu acho que se a gente colocar isso aí vai ficar uma coisa assim... [...] muito máquina e não acho que é isso que cooperativa é.

Embora não exista um contrato formal, que oriente a relação produtor-cooperativa, conforme já foi mencionado, existem as assembleias que são realizadas com a participação dos produtores, sempre dando origem a uma ata das discussões em pauta, em que todos os produtores

presentes assinam, bem como o presidente da cooperativa e o secretário. A assembleia de cada ata, a qual nos foi fornecida uma cópia por um dos produtores, é arquivada na Junta Comercial do Paraná, e somente pode ser lavrada, na presença de pelo menos um terço dos produtores presentes. Cada produtor cooperado recebe uma cópia da ata por e-mail após a reunião.

Produtores informaram que existem dois tipos de assembleia: a assembleia ordinária, realizada anualmente, com objetivo de apresentar os resultados, principalmente financeiros, do SAD ao longo do ano. E assembleias extraordinárias, que podem ser convocadas a qualquer tempo, de acordo com a necessidade.

Nessas assembleias, define-se formalmente: a tabela de preços vigente para aquele ano, ou seja, a taxa percentual de bonificação sobre o preço de mercado (CEPEA/Boi gordo); os critérios de qualidade e atributos para entrega dos animais; as quantidades mínimas a serem ofertadas por cada produtor. Segundo o PD6 “é acordado em assembleia, reunião. Fica em ata”. A ata, consiste no documento que formaliza esse acordo entre os produtores e cooperativa. A ata e o romaneio descritivo de abate podem ser considerados os documentos formais que administram as transações entre o SAD e os produtores.

No que diz respeito à escala, duas assembleias extraordinárias semestrais são realizadas, para definir a escala de entregas e quantidades a serem entregues por cada produtor. Essas definições semestrais, segundo os produtores, são flexíveis no que diz respeito a pequenos atrasos, ou pequenas divergências de quantidades.

A quantidade de animais a ser vendida para Cooperativa A, depende do quanto cada produtor pretende produzir, consistindo no que eles chamam de programação, para aquele período de 6 meses. Nessas reuniões semestrais, cada produtor precisa ter definido quantos animais entregará naquele padrão (desde que a quantidade seja maior do que o mínimo de 120 animais), e em quais datas terá os lotes finalizados. A partir de então, a Cooperativa a elabora, de acordo com sua programação de vendas, a escala com datas e quantidades que cada produtor deverá entregar.

Embora a escala seja um acordo informal, os produtores entendem-na como um compromisso com a Cooperativa A, conforme ilustra o PD1:

assim... a partir do momento que eu escalei, entendeu? É chato.... Eu posso falar em cima da hora... Semana que vem vai embarcar teu gado. Não, não vai não que eu já vendi pra outro. Mas tipo assim, vai virando um cooperado meio que

de desconfiança, né? Não dá pra contar com esse cara. Tipo assim, aí é verbal. Se eu não quiser escalar mais nada, é só não escalar. Não tem, não tem, não tem... Vai fazer o quê. Ah, você não é mais cooperado? Não, nada a ver. É que depois as sobras é dividido por participação. Entendeu?

Como pode ser observado pela fala do produtor, esse acordo de frequência de entregas fica na informalidade, mas se o produtor se compromete a entregar determinada quantidade e não cumpre a sua escala, o seu capital reputacional fica comprometido. Se ele deixa de cumprir, ele continua no SAD, mas perde a bonificação por assiduidade e a cooperativa precisa rearranjar a escala daquele dia. O PD5 também comenta: “eu tenho que fazer alguns levantamentos pra mim saber. Porque se eu falo que eu vou entregar, eu preciso entregar. Porque a cooperativa vai se programar pra entregar pro açougue tal e tal dia. E daí o açougue precisa da carne porque precisa atender o cliente”.

Se ocorrer algum imprevisto, e o produtor perceber que para finalizar o lote para entrega irá precisar de mais tempo do que o definido em reunião, ele avisa a Cooperativa A, que irá buscar esses animais de outro produtor para fechar a escala, e realocar essa entrega para uma nova data. Como afirma o PD5: “Tem um limite lá. Um limite de vendas lá né. Então eles tão pedindo isso pra fazer a programação. Se eu não consigo entregar, ele vai buscar o outro. Cada um apresenta a sua, aí ela faz o... o ajuste lá pra ter a produção necessária”.

Identificou-se, portanto, que os percentuais de bonificação utilizados pela Cooperativa A, e os números mínimos de animais a serem entregues, consistem em fatores que geram assimetria de informações entre os produtores. Primeiramente, o Administrador informou que existe uma bonificação para o produtor que cumprir a escala mínima que seria de 120 animais, em 2%. Nesse caso, se nesse ano, o produtor cumpre a escala, no próximo semestre ele seria bonificado em 2% para cada carga entregue. No entanto, apenas um dos produtores aparentou conhecer essa regra, e afirmou que a bonificação seria de 4,5%. Um dos produtores, por sua vez, afirmou que a quantidade mínima que ele precisa entregar é de 140 animais, ao invés de 120. Um outro produtor, não soube dizer o que aconteceria se ele deixasse de cumprir a escala mínima, porque ele nunca teria lido os documentos formais. A maioria dos entrevistados informou que nenhuma penalidade iria ocorrer nos casos do não cumprimento, prejudicando apenas o seu capital reputacional como produtor cooperado.

Em segundo lugar, sobre o percentual acima da cotação CEPEA, pago pela Cooperativa A, embora o Administrador e a maioria dos produtores afirmassem que o valor pago seria de 7%

sobre a cotação CEPEA para animais machos e 9% para animais fêmeas, um dos produtores afirmou que recebe 20% acima do valor de mercado. Um dos produtores também afirmou que o macho recebe, 9% e a fêmea 7%, e outro produtor afirma que todos recebem 7%. Um terceiro aspecto que apresentou divergência consiste na bonificação por raça. Na qual o Administrador da Cooperativa A não mencionou existir, ao falar sobre os critérios para o preço. Um dos produtores afirmou receber 1% a mais para a fêmea de cruzamento industrial, com relação a fêmea nelore, apresentando-nos o romaneio de abate que comprova e descreve a realização desse pagamento diferencial. No entanto, nenhum dos produtores mencionou a raça como um dos fatores que pudesse influenciar no valor da transação.

Um aspecto adicional, que apresenta disparidades é o percentual descontado do animal que não atingiu o padrão de acabamento de gordura A. Os produtores não sabem informar ao certo, qual é o percentual do desconto aplicado para o acabamento B-, B, ou para carcaças não uniformes. Eles sabem apenas que existe um desconto. De acordo com o Administrador da Cooperativa A, esse desconto é de 2, 3%, dependendo do mercado, o que segundo ele, ficaria “meio aleatório”.

Esses aspectos podem denotar, portanto, que a política de remuneração da Cooperativa A não é bem esclarecida entre os produtores cooperados, gerando assimetria de informação. Por outro lado, demonstram a confiança que os produtores depositam na instituição cooperativa, por não estarem informados de todos os aspectos que influenciam no preço, ou desconhecem alguns critérios, deixando a leitura dos documentos formais em segundo plano, e mesmo assim, continuando a realizar entregas.

Se comparado ao sistema convencional, em que os produtores acompanham o abate e preferem que os pagamentos ocorram vista, o SAD aparenta ser uma relação que estabeleceu maior confiança. O PD5, por exemplo, afirma que não acompanha os abates: “eu acompanhava na outra. Que nós estávamos aqui. Acordei muitas vezes 3 horas da manhã pra fazer essas coisas. Agora já sei como que é. Confio na cooperativa”. O PD1, também afirma: “É, aí vai lá, depois eu recebo o romaneio, vejo o quanto pesou. Eu nem acompanho muito mais abate não. Eles tiram foto, se der algum problema eles tiram foto, já mandam pra mim”.

O SAD oferece aos cooperados a opção de pagamento com 32 dias, com o valor cheio a ser recebido pelo produtor, e caso ele solicite o pagamento à vista, é descontado 2% de encargos financeiros, que irá receber em até no máximo 7 dias, como assegura o PD3: “dependendo o

volume, lá você consegue antecipar à vista com 2%”. O Administrador esclarece que até determinada quantidade de animais, a Cooperativa A consegue realizar esse pagamento, utilizando o fluxo de caixa: “Nós temos caixa para pagar. Se eu quiser hoje comprar o gado eu tenho, dá pra mim pagar à vista em torno de 50% do que o gado que eu pego. Só que eu desconto 2% do pecuarista. Que é uma taxa de custo financeiro”. No entanto, segundo ele, a preferência dos produtores é pelo pagamento a prazo: “a maior parte deles hoje recebe a prazo”. É descontado do produtor a cada venda, o percentual de 0,4%, sendo 0,2% de taxas de tributação de comercialização, repassados à SEAB e 0,2% ficam retidos pelo SAD, para que ela possa manter certo fluxo de caixa e arcar com as despesas da atividade.

No que diz respeito às transações que ocorrem no sistema convencional, em comparação com as transações em que o comprador é a cooperativa, a estrutura híbrida consiste numa opção para que o produtor não precise depender, exclusivamente, da relação tão conflituosa expressa na condição de venda via mercado. Como afirma o PD3, que cita os conflitos na relação, e menciona também a falta de garantias que o sistema convencional apresenta, tornando o sistema diferenciado uma ferramenta para melhorar esses problemas:

é sair da mão do frigorífico né? Que a gente sempre foi muito... não judiado, né, mas a gente como é sempre produtor primário, né? [...] a gente nunca põe preço no nosso produto. Então a gente sempre está na mão de terceiros e o gado ainda tem esse procedimento de abate.... Então a gente percebia que dependendo o mercado, dependendo o dia o abate era de uma forma, dependendo era de outro. Então uma das maneiras foi essa, e às vezes a gente saia também do risco, tentar imaginar diminuir o risco de não perder o produto final que seria o dinheiro, né? Seria o dinheiro pra gente girar e manter o sistema ativo, né?

Além disso, o SAD consiste numa opção que melhora a qualidade dos produtos ao longo de toda a cadeia, como explica o PD7:

Com essa entrada de cooperativas e melhorias de qualidade, então a gente busca que aquela qualidade atinja o consumidor final, né? Que vai puxando toda a cadeia pra melhorar rendimento. Então hoje a gente está preocupado com a maciez que vai estar o churrasco do consumidor, né? Coisa que há tempos atrás não estava.

Logo, identifica-se que o SAD buscou amenizar os problemas de falta de garantias, presentes no sistema convencional, por meio da exigência de critérios de qualidade, gerando

também incentivos aos produtores que adaptarem-se ao sistema. A relação de venda via mercado, estruturada na modalidade de peso vivo (porque os produtores não confiam no frigorífico para vender no peso morto), cede então espaço à uma venda realizada no peso morto, e além disso, no peso frio, após a câmara fria, na qual os produtores afirmam confiar.

6.3 DIMENSÕES MENSURÁVEIS E MECANISMOS DE *ENFORCEMENT*

Na seção anterior, sob o arcabouço teórico da NEI, discutiu-se os atributos das transações e estruturas de governanças, na perspectiva de Williamson (1985). Logo, também faz parte dessa discussão, o trabalho de Barzel (1997; 2001; 2005) envolvendo as dimensões mensuráveis da transação e os mecanismos de *enforcement* relativos às escolhas das estruturas de governança. Desse modo, nessa seção são observados os atributos mensuráveis para os tipos de transação estudados, bem como os mecanismos adotados para governar as transações entre produtores e compradores, nos dois sistemas.

6.3.1 Dimensões mensuráveis

6.3.1.1 Dimensões mensuráveis no Sistema convencional

Quando questionados sobre as dimensões mensuradas para cada transação, do produto animal para o abate, no sistema convencional, os produtores apontaram os seguintes critérios: **acabamento de gordura; peso (mínimo e máximo); sexo e sanidade do animal.**

Sobre a dimensão **acabamento de gordura**, todos os produtores afirmaram que um bom acabamento deve perpassar toda a carcaça do animal, e não pode estar ausente ou não-uniforme em nenhuma parte do boi. Poucos produtores demonstraram conhecer a medida exata necessária, exigida para esse acabamento, respondendo que é de 3 a 8 milímetros. O PC3 esclarece que, a medida em milímetros não é utilizada fielmente, ela serve mais de base para o produtor entender a forma que deve preparar os animais para venda, segundo ele: “as vezes eles falam em milímetro, para ter um parâmetro assim [...] para pessoa saber, eles falam de três milímetros no mínimo, de acabamento, mas se tiver acabamento em algumas partes do boi, não tem necessidade, vai dar mais ou menos os três milímetros”.

Segundo os produtores, a verificação desse acabamento é sempre feita visualmente, com o animal ainda vivo. Os produtores costumam aceitar essa avaliação, que tende a ser feita pelo comprador. Nos casos em que o intermediário vem na propriedade buscar o lote de animais, essa avaliação é feita no momento do embarque. Já na venda direta ao frigorífico, na modalidade peso morto (em que o frigorífico somente realiza o pagamento ao produtor após o abate, a limpeza e o cálculo do rendimento), a verificação desse padrão de acabamento é realizada pelo profissional do frigorífico, que realiza a avaliação das carcaças uma a uma, para fechar o pagamento ao produtor, como elucida o PC3: “na hora do abate, quando vai passar na balança, que fica uma pessoa ali olhando e vendo o peso, ela está classificando a carcaça do boi. [...] É um funcionário do frigorífico”.

Para a venda na modalidade peso vivo (em que o comprador escolhe os animais na fazenda e algumas vezes já realiza ali mesmo o pagamento), se algum dos animais não está com um bom acabamento de gordura, o comprador pode não carregar e solicitar que o produtor deixe mais um tempo na fase de engorda, como aponta o PC1: “ele olha lá e fala: Ó, engorda mais aí que esse animal, acho que não dá cobertura”. No entanto, se ocorrer uma negociação na modalidade peso vivo em que o comprador escolheu os animais na propriedade, os produtores tendem a não aceitar reclamações de acabamento posteriores, como pode ser percebido por meio da fala do PC4: “se chegar lá e ver que não tem a cobertura de gordura... é responsabilidade deles. Porque eles compraram aqui na mangueira, na fazenda, tem que pagar”. Porém, sendo a negociação realizada no peso morto, a maioria dos produtores afirma que a ausência do acabamento exigido pelo frigorífico irá gerar um desconto, que pode ser em percentual, em torno de 5%, ou em valor monetário, 1 ou 2 reais por arroba.

Uma segunda opção é a realização de uma negociação entre o produtor e o comprador, em que o comprador é avisado previamente de que existe um animal com qualidade inferior no lote. Assim, o animal é levado, mas já fica acordado um rendimento ou valor a ser pago menor do que o dos outros animais, como ilustra o PC2:

Se chegar lá e tiver, por exemplo, um touro que capou, que é mais velho. Aí sim. Aí muda o rendimento, né? Ah, não está beleza, mas que é muito magrão, muito abaixo do peso... que tem o padrão lá né... muito abaixo do peso, fala: ó, leva aí pra mim porque esse boi aí é cerqueiro, está quebrando minha cerca ou fica brigando com os outros. Leva esse aí no meio aí pra me ajudar. Ah, só que daí quebra.... Então beleza, vou te pagar 50%...

Outra dimensão do produto animal para o abate, na qual todos os produtores afirmaram que é uma dimensão importante para a venda, consiste no **peso** do animal. Os frigoríficos tabelam uma condição de peso mínimo e peso máximo exigidos, que irá variar de acordo com cada frigorífico. A maioria dos produtores se preocupa com a questão do peso, de maneira mais relacionada ao momento da venda, pensando em garantir que o peso considerado na transação seja justo, protegendo assim, os seus direitos de propriedade. Por esse motivo também, todos os produtores entrevistados possuem balança própria na propriedade e realizam a pesagem dos animais antes da venda. Como afirma o PC3:

peso só para mim saber, para eu ter meu controle, pra mim mais ou menos... Lá é pesado boi por boi, é só pra mim ter o controle e saber mais ou menos o que eu vou receber, eu sei o peso que vai dar entendeu? Pelo meu peso aqui eu sei o que vai dar lá, para vezes não ter aquela briga de falar assim é.... roubou, não roubou, você entendeu? para mim ter um controle mesmo pessoal.

Assim, mesmo nos casos em que a venda ocorra no peso morto e que o peso considerado para pagamento seja o do frigorífico, o produtor realiza a pesagem para ter um peso de referência, com objetivo de realizar validações, após o fechamento do peso informado pelo frigorífico. No caso de divergências, com relação ao peso na propriedade e o peso na fazenda, os produtores afirmam que nada muda se eles contestarem, como resume o PC4:

pesa lá [na propriedade], mas eles vão pagar o que der lá né [no frigorífico]" [...] Às vezes a gente acha que o boi saiu bem mais gordo e chega lá dá um rendimento bem menor né... a gente não... tem hora que não entende o porquê né... não sabe se.... o boi não pesou direito na fazenda.

E quando questionados sobre a forma de resolução dessa diferença, os produtores afirmam que prevalece a imposição do frigorífico, como elucida esse produtor: “a gente só briga mas acaba perdendo a razão né”.

Quando a venda ocorre no peso vivo, o intermediário separa os animais ainda na propriedade, checando visualmente e separando apenas os que chegaram no padrão de acabamento desejado. Mas nessa modalidade, a decisão de aceitar renegociações é dos produtores, que na maioria das vezes não aceita renegociar o que foi acordado, com a justificativa de que foi o comprador quem escolheu e levou os animais, e que a responsabilidade passa a ser dele. O PC5 esclarece a questão: “Não, pra mim ele vai pagar pela minha balança. [...] Se lá não

bater o peso eles vão ter que assumir porque combinaram comigo desse jeito”. No entanto, dependendo do relacionamento com o comprador, o produtor pode aceitar “dividir o prejuízo” em negociações futuras, mas essa decisão de renegociar fica por sua conta, como afirma o PC6: “já pagou e outra coisa, se por exemplo, levou um boi e o boi deu por exemplo... super peso. Muito raro, mas, pode acontecer. Ou problema lá... aí vai de você ver se você vai... o seu relacionamento vai falar se você vai dividir o prejuízo na próxima...”.

Na modalidade de venda no peso morto, um dos atributos da transação que gera muitos conflitos é o peso. Embora seja uma dimensão fácil de ser mensurada, os produtores no sistema convencional falam muito em adulteração de balanças. Logo, são relatados muitos problemas de comportamento oportunista relacionado ao peso. O PC2, por exemplo, relata um problema de desconfiança, relacionado ao peso dos caminhões do frigorífico: “malandragem de caminhoneiro que enche o ‘baguio’ d’água, na hora que chega lá esvazia”. Segundo ele, antes de pesar para carregar, o motorista do caminhão enche o tanque de água e realiza a pesagem do caminhão. Depois de pesado, solta essa água. No momento em que pesar carregado de bois, a diferença do tanque de água, antes cheio, é descontada do peso dos animais, para o pagamento do produtor.

Em concordância, outros produtores ilustram questões parecidas. O PC10 menciona que o frigorífico “às vezes te rouba na balança lá. 2%. Tiram mesmo, balança automática lá, já é calibrada pra tirar 2%”. No mesmo sentido, o PC7 afirma que o problema está na mensuração que é realizada por parte do frigorífico:

É ele quem faz tudo. A lei é da oferta e da demanda. Quando há poucos animais, está bom, o frigorífico faz certo. Quando há muitos animais e a oferta é grande, é onde ele consegue ganhar e te roubar. Ele tira na limpeza e na balança. Mesmo que seja tudo eletrônico [...] isso é mais fácil ainda de alterar.

O **sexo** do animal também é uma das dimensões mensuráveis que, tradicionalmente, gera remunerações diferentes para os produtores. Os produtores relatam diferenças entre 6 e 10 reais a menos no valor da arroba, quando se trata de fêmeas, com relação ao macho, que costuma ser mais valorizado. A verificação desse atributo é visual, fácil de ser verificada e não gera desacordos entre os produtores e compradores.

A **sanidade do animal**, como uma dimensão mensurável na transação, é importante sob vários aspectos, mas da perspectiva do produtor, sobretudo, por gerar descontos altos no produto vendido. Conforme já foi mencionado, quando o animal tem um hematoma, o frigorífico realiza

uma limpeza mais severa, retirando partes que foram machucadas. Além da limpeza, normalmente, os frigoríficos pagam percentuais menores no rendimento desses animais aos produtores, que acabam então, perdendo duplamente. No caso de doenças encontradas, por exemplo, o PC10 afirma que: “quando aparece um Cisticercose vivo lá, vai ter uns 50% de desconto” no valor a ser pago ao produtor.

Esses atributos relacionados a sanidade normalmente são verificados no momento do abate, pelo fiscal do frigorífico. Embora os produtores considerem que seja fácil realizar a mensuração, o PC10 faz uma ressalva importante: a de que o produtor tem que acompanhar o processo de maneira próxima. Ele sugere perguntar, pedir para ver os problemas, buscar identificar se não foi um problema ocorrido no transporte, e questionar o comprador. Segundo esse produtor, se você não realizar essa observação no momento do abate, o frigorífico não irá agir corretamente: “eu pelo menos exijo, vou pra dar uma acompanhada nisso [...] Cadê, me mostra. Eu fico em cima, quero ver tudo isso [...] você tem que ir mesmo. Se você não for e não observar isso eles não vão te pagar. Chega lá com o papel lá, fecha a conta lá...”.

Tradicionalmente, no SAG da carne bovina, os atributos: **couro, sebo, vísceras e ossos** não são mensurados no momento da venda, e conforme já se abordou nesse trabalho, eles constituem subprodutos do produto “animal para o abate” utilizados na indústria, os quais o produtor não recebe remuneração. O PC2 postula que esses atributos deveriam ser mensurados e remunerados ao produtor, segundo ele “todas as partes do boi são usadas, né? Então acho que poderia agregar nessas outras partes aí...”.

Além desses atributos, que não são mensurados no sistema convencional, **raça e idade de abate (precocidade)** também são deixados de lado na negociação. A raça, conforme afirma o PC2 não é uma característica importante na negociação: “Não muda muito não [...]. Se tiver um nelore lá gordo, e angus gordo, vai de tudo um pouco”. O PC8, por exemplo, afirma que além dessas questões não importarem para a transação, há compradores que até preferem o gado nelore, em detrimento das raças europeias: “ele as vezes deixa um boi angus desse bem-acabado de 660 quilos, e pega um nelore de 500. Porque ele na mentalidade dele: ah, ele vai favorecer o frigorífico levando o boi nelore para maior rendimento do frigorífico. Ele não quer saber da qualidade, ele quer saber do rendimento em si, tá? ”. A questão da idade de abate também não é muito importante para a transação. O PC10, por exemplo, explica que não vale a pena investir para produzir com precocidade, se no estado do Paraná não existe remuneração diferenciada para

esses animais: “Aqui não, aqui não tem incentivo nenhum, no Paraná. Mato Grosso do Sul quem dá o incentivo é o governo do estado, então lá eu faço abate até, tenho aqui o último abate meu, acho que deu 60, 70% de precoce”.

A partir dos dados coletados, pode-se afirmar que a mensuração dos atributos no sistema convencional não é totalmente clara para os produtores. A medição do peso, por exemplo, conforme abordado, não aparenta transparência ou confiança aos produtores. O mesmo ocorre com a dimensão acabamento de gordura, em que a medição é realizada pelo comprador e imposta ao produtor. No mesmo sentido, em se tratando dos atributos raça e precocidade, que poderiam gerar diferenciação de valor na venda, tampouco são mensurados. Logo, embora exista a possibilidade de se mensurar todos os atributos, pode-se afirmar que essa mensuração não é totalmente transparente ao produtor ou nem sempre é realizada nas transações do sistema convencional.

6.3.1.2 Dimensões mensuráveis no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

De acordo com o que foi percebido nas entrevistas, para fazer parte da Cooperativa A, existe uma análise preliminar, para investigar se o produtor possui as condições necessárias para produzir o animal no padrão de qualidade exigido pelo SAD. Desse modo, quando o produtor sinaliza a intenção de começar a entregar animais para a Cooperativa A, é realizada uma visita à propriedade dele, para verificar as condições atuais de produção, e se serão necessárias mudanças para atender ao padrão exigido. Segundo o PD6, como não se sabe ainda se aquele produtor irá atingir a cota mínima de animais exigida no SAD, no padrão necessário, em um primeiro momento não é feito o contrato com esse produtor: “Você pode se cooperar, mas não faz contrato. Você vai ficar numa fila de espera. Vamos supor, o cooperado que tinha contrato não absorveu eles... [...] Eles vão chamar o que não tem contrato”. Mas nesses casos, os produtores que realizam vendas nessas condições, recebem um valor menor em bonificação.

Durante todo o ciclo produtivo dos produtores, os profissionais, veterinário e zootecnista, responsáveis técnicos da Cooperativa A, acompanham os animais nas propriedades, realizam visitas de inspeção, às vezes agendada, e algumas de surpresa, para analisar se os atributos esperados para o padrão de qualidade poderão ser atendidos pelos animais em andamento. Essa

interação auxilia os produtores a caminharem para a produção nos parâmetros exigidos pelo SAD, e os produtores os consideram importantes, por apontarem os pontos específicos da tecnologia de produção, ou da propriedade, que necessita de mudanças. Como elucida o PD2:

olha [nome do PD2], aqueles bois assim que você me mandou, aqueles bois estavam excelentes, a acidez da carne, a cobertura de qualidade, estava tudo ótimo. Você sabe, então você procura fazer daquele jeito. Olha [nome do PD2], deu um problema, está parecendo muito abscesso, no pescoço, na região de vacina, dá uma analisada, vê se não é manejo dos teus peões na hora de vacinar. Ou você na hora de vacinar. Você tem isso eles te mandam relatório.

O que foi percebido pela fala dos produtores é que esse contato com o pessoal técnico da Cooperativa A ocorre de maneira mais assídua no período inicial, em que os produtores se associam ao SAD. Isso ocorre para que ele possa ser orientado quanto à alimentação, genética, manejo, entre outros aspectos adequados, até tornar-se capacitado e desenvolver sua propriedade para atingir o padrão esperado. Nesse início de trajetória, o pessoal técnico escolhe, na propriedade, quais os animais que já estão no padrão e podem ser carregados. Depois que o produtor consegue entender o padrão esperado, e qual o caminho para que se possa atender a esse padrão, as visitas se tornam menos recorrentes e alguns produtores relatam que as visitas se tornam mais esporádicas. Como é o caso do PD6, que entrega animais mensalmente, mas os técnicos realizam visitas a ele em torno de três vezes ao ano:

No início eles vinham, até eu adquirir a experiência de como era a seleção dos animais eles vinham. Hoje não, eles já deixam a meu critério, mas eles têm os técnicos, zootecnista, veterinário que sempre está acompanhando [...] eles vêm aqui. Mas é esporadicamente. Às vezes duas, três visitas num ano.

Desse modo, quando chega a data escalada de abate, a Cooperativa A já tem conhecimento do padrão de animais de cada produtor, já separou animais que provavelmente não se enquadraria, por não atender a determinados atributos exigidos, já forneceu orientações para o produtor melhorar o padrão. Isso pode ser comprovado por meio da fala do PD2:

Na verdade, a cooperativa vem e faz uma vistoria na sua propriedade. Ela chega lá e você tem 50 bois, ela quer matar 10, 15. Ela chega lá e identifica: quero aquele, aquele e aquele. Faz o número e deixa a conta. Quando for carregar, você me carrega esses aqui. [...] acompanham, fazem a fiscalização, vem ver aleatoriamente, as vezes passam.

Quando os técnicos escolhem os animais na propriedade, eles tiram fotos dos animais do lote escolhido. Quando o animal chega no frigorífico para abate, são fotografados novamente, e quando ocorre o abate, a carcaça sem o couro é fotografada novamente. Conforme atesta o PD6: “Manda a foto do animal, manda um... [...] Manda de todos. Todos, eles fotografam tudo e mandam”. Segundo o Administrador da Cooperativa A, isso torna o processo mais transparente e auxilia no caso de problemas de qualidade, pois permite verificar em qual etapa ocorreu o problema, também auxiliando o produtor na identificação dos seus animais entregues. Como afirma o PD1: “Eles tiram foto, se der algum problema eles tiram foto, já mandam pra mim”.

Quando questionados sobre os atributos da transação que são mensurados pela Cooperativa A, os produtores apontaram os seguintes critérios: **precocidade; raça; acabamento de gordura; peso (mínimo e máximo); sexo e sanidade do animal**. Quando o Administrador do SAD foi entrevistado, ele adicionou questões importantes relativas à **alimentação**, as quais são mais difíceis de serem mensuradas.

No que diz respeito à **precocidade**, a idade de abate exigida é que o animal tenha no máximo 24 meses. Existem produtores na Cooperativa A entregando animais de 18 meses (superprecoce) e de 12 meses (hiperprecoce), mas essa é uma escolha do produtor, não agregando valor na comercialização com o SAD. A análise da maturidade dentária é realizada para essa verificação, e não são aceitos animais com mais de 24 meses, segundo o Administrador: “Nós olhamos a dentição porque até 24 meses ele tem no máximo 2 mudas de dentes. Então é onde que a gente consegue balizar dentro disso”.

Sobre a **raça**, a preferência no SAD é por animais de cruzamento industrial. Sendo aceitos animais da raça nelore somente no caso de fêmeas, no entanto, com uma bonificação menor. De acordo com o Administrador, as raças esperadas são: “*Angus, brangus, hereford, braford*. Isso para os machos. E para as fêmeas eu aceito a fêmea nelore”. A análise é feita pela Cooperativa A, visualmente, mas também é informada pelo produtor no momento da venda.

Em se tratando do **acabamento de gordura**, esse SAD trabalha com cinco classificações. São elas “A”, “B+”, “B+D”, “B” e “B-“. As classificações seguem um ranking, em que a primeira classificação “A”, diz respeito ao padrão desejado pela cooperativa e que abrange a bonificação máxima que pode ser alcançada pelo produtor. Conforme ilustrado pelo Quadro 18, elaborado com base na tabela formalmente utilizada para as remunerações no SAD, ocorre

decréscimo da bonificação a ser paga ao produtor, conforme decai o padrão de gordura disposto na carcaça.

Quadro 18: Classificação de acabamento de gordura utilizada no SAD

Classificação	Acabamento da carcaça	Percentuais sobre @ CEPEA		
		Macho	Fêmea cruzamento industrial	Fêmea Zebuina (nelore)
A	Carcaça com gordura abundante	8,0%	10,0%	9,0%
B+	Carcaça com gordura satisfatória, sem superfícies musculares aparentes	7,0%	9,0%	8,0%
B+D	Carcaça com boa cobertura de gordura, porém desuniforme	6,5%	8,5%	7,5%
B	Carcaça com pouca cobertura de gordura	6,5%	8,5%	7,5%
B-	Carcaça sem cobertura de gordura	6,0%	8,0%	7,0%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

Para cada abate realizado, o produtor recebe via e-mail, um romaneio contendo as informações: número do brinco do animal, sexo, idade, raça, peso vivo, peso após o abate, peso frio, padrão de acabamento, para qual cliente a Cooperativa A endereçou aquela carcaça, valores referentes à cotação CEPEA - Boi Gordo do dia, e o valor total. O romaneio é um documento formal, emitido pela cooperativa, que expressa o compromisso de pagamento dos valores descritos com o pecuarista. Produtores afirmaram que essa devolutiva da cooperativa para o produtor é importante, pois demonstra os aspectos que prejudicaram sua remuneração, necessitando, portanto, de mais atenção do produtor. Como exemplifica o PD7:

Uma coisa interessante que a gente percebeu é que os frigoríficos na sua generalidade, eles não te dão um feedback. Agora uma [nome da Cooperativa A] da vida, exigente, e as maiores são mais exigentes ainda, mas te dão retorno. E aí já que nós estamos caminhando na profissionalização, se você tem um retorno, você sabe onde trabalhar. Todo abate vem o romaneio, vem o relatório. Teve tantas cabeças com hematomas, com abscesso, a cobertura foi “B+”, foi “B-”, foi desigual, desuniforme, então você sabe exatamente onde é. Se você não tem um retorno você não sabe onde focar, porque tem que melhorar manejo pra atender esse mercado? Tem, mas aonde? Então aí essa parceria, né? Essa parceria só é boa quando existe os 2 lados né. Parceria com a [nome da Cooperativa A] tem sido boa nesse sentido.

Conforme evidenciado pelo Quadro 18, o **sexo** também importa para a venda, tal qual no sistema convencional, primeiramente porque os machos possuem um valor agregado, tabelado por arroba, maior do que as fêmeas, na cotação CEPEA utilizada como base para a remuneração na cooperativa. Em segundo lugar, conforme evidenciado por meio do Quadro18, para a

remuneração dos produtores, também são estipulados em assembleias, os percentuais de bonificações diferentes para cada sexo. De acordo com o Quadro 18, identifica-se que existe uma diferença no valor bonificado para machos e fêmeas, evidenciando a preferência do SAD por fêmeas de cruzamento industrial. Logo, duas variáveis relativas ao sexo influenciam na remuneração aos produtores: a cotação do CEPEA em que o valor por arroba, dos animais de gênero macho é acima de fêmeas e o percentual de bonificação sobre o CEPEA aplicado pela cooperativa, que é maior para fêmeas. Tal como no sistema convencional, os produtores assumem que a mensuração do sexo é fácil de ser realizada, de maneira visual, e pode ser realizada no momento do abate.

Referente ao **peso**, o mínimo estipulado pela Cooperativa A, para os machos é de 15 arrobas (225 quilos), e para as fêmeas 12 arrobas (180 quilos). O peso máximo esperado é de 17 arrobas (255 quilos) para os machos e 13,5 arrobas (202,5 quilos) para as fêmeas. O romaneio recebido pelos produtores, para conferência após o abate, aponta um descritivo, animal por animal, do peso vivo, do peso de abate e o peso frio no frigorífico. O rendimento é calculado dividindo-se o peso frio, pelo peso vivo do animal, mas é pelo peso morto e frio que o produtor é remunerado no SAD, pois é esse o peso utilizado para comercialização. Ainda assim, nenhum produtor fez nenhuma objeção quanto ao pagamento no peso frio,

O PD2 explica essa remuneração pelo peso frio, e também explica o porquê de os produtores concordarem com ela:

Eles têm um desconto de 1,5% de congelamento. Incontestável. Incontestável, porque? Porque a cooperativa vendeu, por exemplo, na porta da câmara fria, ela não vendeu o boi que entrou no frigorífico para ser abatido, ela pega 11 congelamentos e vai para casa. Então se o boi entra lá com 500 quilos, ele deu esse rendimento de carcaça, ele deu 270 quilos de carcaça. Congelou e ele foi para embarcar, ele deu 265, ele vai comprar 265, e a cooperativa vai pagar para você 265. Não tem como ser diferente, a cooperativa ela não joga uma oportunidade de negócio, sobrar dinheiro entre o que ela compra e o que ela vende. Não tem porque sobrar dinheiro. Só se vender aquilo que o produto deu, teu preço, teu peso, teu volume, vai se dar na hora que carrega. Vai sacramentar na hora que carrega o teu produto.

Segundo esse produtor, a remuneração pelo peso frio é correta porque como a Cooperativa A não revende por um preço maior do que ela pagou, ela realiza apenas um repasse, e o cliente irá remunerá-la pelo peso frio, que é menor que o peso da carcaça quente.

O PD4 explica que os produtores também mensuram o peso vivo antes dos animais embarcarem, e que o SAD solicita que esse peso seja enviado para que eles possam conferir com o peso vivo da balança da Cooperativa A. Mas se houver alguma divergência, segundo o PD4, mesmo o produtor discordando, o peso da balança do comprador é o peso que será considerado na negociação, mas “no próximo abate, como ele teve uma reclamação, ou ele vem e ele acompanha, ou ele pede para a técnica ir lá assistir o peso”.

O atributo **sanidade** do animal, também gera descontos ao produtor, também como no sistema convencional. A diferença é que a relação contratual do SAD, diferente do sistema convencional, faz com que o comprador conheça os animais dos produtores conveniados. Uma vez que os técnicos zootecnistas e veterinários acompanham as propriedades, realizando visitas, analisando as técnicas de produção, manejo, periodicamente, essas questões podem ser verificadas antes da finalização dos animais para o abate e tomadas as medidas necessárias.

O Administrador da Cooperativa menciona ainda, uma questão importante que contribui para a qualidade dos animais entregues pelos produtores: a **alimentação**, que consiste em um padrão de nutrição aprovado pelos técnicos da cooperativa, e que não podem conter, por exemplo, caroço de algodão, ou mandioca:

Nós, na alimentação, não é permitido a utilização de caroço de algodão, é... tem alguns produtos, por exemplo, igual a mandioca, a sobra da... ou água de mandioca ou umas coisas assim... ela em volume ela modifica totalmente a coloração e o sabor da carne... então quer dizer: tudo que é em excesso gente, ele tem.

Assim, embora não seja um atributo mensurado no momento da venda, por ser algo de difícil mensuração visual, os técnicos da cooperativa visitam as propriedades dos cooperados, para identificar se as práticas de alimentação são condizentes com o padrão de animal esperado.

Em se tratando dos itens: **couro, sebo, vísceras e ossos**, a Cooperativa A retém o couro e parte das vísceras, que são comercializadas por ela. A outra parte das vísceras, fica para o frigorífico, que é terceirizado, como parte do pagamento da taxa de abates. Segundo o Administrador da Cooperativa, o percentual retido (0,2%) pelo SAD, nos abates de cada produtor é destinado à capitalização da Cooperativa A, ao fluxo de caixa necessário para que ela realize antecipações de pagamentos, ou possa segurar a inadimplência, que segundo ele, é baixa. Como ele afirma: “Então o que eu pago à administração da cooperativa? É através do couro, através dos

miúdos. Se eu pegar isso aí, ele é o suficiente pra cobrir as despesas. Então é onde a gente consegue ter esse equilíbrio aí baseado nisso”. Ou seja, esse valor referente ao couro e os miúdos, no sistema diferenciado, retorna ao produtor de alguma forma, uma vez que o SAD também é de propriedade dele. Diferente do sistema convencional, em que tradicionalmente esses atributos não são mensurados ou contabilizados, sendo deixados, em sua totalidade, para o frigorífico.

Conforme ilustra o Quadro 19, identifica-se, que os atributos: acabamento de gordura, peso, sexo e sanidade do animal são importantes para a venda nos dois sistemas, convencional e diferenciado. Em se tratando da raça, e da precocidade, por sua vez, são verificadas apenas no sistema diferenciado, que apresenta maior especificidade. Os atributos couro, sebo, vísceras e ossos são desconsiderados nas negociações no sistema convencional, enquanto no sistema diferenciado consistem em parte do pagamento aos abatedouros.

Quadro 19: Dimensões mensuráveis identificadas nos dois sistemas: convencional e diferenciado

	Convencional	Diferenciado
Acabamento de gordura	+++	+++
Peso (mínimo e máximo).	+++	+++
Sexo	+++	+++
Sanidade do animal	+++	+++
Raça	0	+++
Precocidade	0	+++
Couro, sebo, vísceras e ossos	0	++
		0 inexistente + fraco ++ moderado +++ forte

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários

Logo, no sistema diferenciado, uma vez que a promessa do SAD é entregar qualidade para um cliente mais exigente, as exigências de acabamento dos animais, ou seja, de atributos importantes para a venda, tornam-se maiores, se comparado ao sistema convencional, como pode ser percebido na fala do PD1: “A cooperativa tem qualidade. Os outros não. Eu posso vender coisa ruim pra eles”.

6.3.2 Mecanismos de *enforcement*

6.3.2.1 Mecanismos de *enforcement* no sistema convencional

Sobre os mecanismos de controle, dentre as quatro formas de estruturas de governança que regem as transações, apontadas por Barzel (1997; 2001; 2005), constata-se que, no sistema convencional, embora os produtores busquem realizar transações com o mesmo comprador, no intuito de desenvolver capital reputacional, as transações continuam sendo via mercado spot, ou relações de risco, e mesmo as vantagens da relação de longo prazo entre os produtores e os compradores, aqui não se aplicam.

Isso acontece, em grande parte, porque conforme evidenciado (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012) pelos dados secundários e confirmado pelos dados primários, as relações do SAG, são pautadas por intensa rivalidade e comportamento oportunista. Assim, o produtor opta por não manter relações contratuais, para não perder a opção de procurar por melhores preços para realizar a venda, conforme se observa pela fala do PC3:

eu não tenho parceria, eu vendo para quem paga mais, estou com um parceiro ultimamente já faz dois anos matando com ele, porque ele paga mais, eu não sou parceiro dele, se aparecer uma outra pessoa que eu sei que seja de confiança, e que vai me pagar, eu vou vender, que hoje do jeito que está o mercado é muito difícil trabalhar com parceria.

Desse modo, a busca do desenvolvimento da reputação para gerar garantias, não se aplica ao bem transacionado, mas apenas às garantias de pagamento pelas vendas realizadas, existindo custos de transação, relativos aos custos para garantir os direitos de propriedade e custos de mensuração a cada transação.

Em se tratando dos custos para garantia dos direitos de propriedade, evidenciou-se por meio das entrevistas, que embora as garantias na estrutura via mercado sejam cumpridas por uma terceira parte, o papel desse garantidor é apenas restrito ao roubo ou à fraude, ficando todo o restante a cargo das partes na transação, assim como descrito por Barzel (2005). Ou seja, parte do *enforcement* acaba sendo deixado para o direito econômico. Isso faz com que exista, portanto, custos para garantir os direitos de propriedade, principalmente em razão das falhas de garantias presentes na cadeia da carne bovina, já mencionadas nos dados secundários (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2010) e identificadas também nos dados primários da presente investigação.

Da parte do produtor, a redundância na mensuração busca garantir a remuneração devida pelos animais transacionados, para que a mensuração falha do comprador (principalmente o fator peso), não possibilite apropriação de valores. Para o comprador, como pode ter perdas caso o produtor entregue um animal com qualidade inferior ao prometido ou acordado, visto que, como afirma Barzel (2005), as pessoas podem passar maus desempenhos, como erros aleatórios, a mensuração e avaliação é sempre realizada.

Dessa forma, os custos de mensuração são recorrentes em todas as transações, seja para definir a remuneração, seja para ratificar resultados já obtidos. Na modalidade de peso morto, o produtor sempre pesa os animais antes da venda, como referência, para utilizar essa mensuração na proteção dos seus direitos de propriedade, e o frigorífico pesa novamente, no momento do abate e após a limpeza, duplicando a mensuração. No peso vivo, mesmo que a pesagem ocorra apenas uma vez, na propriedade do produtor, o intermediário acompanha essa pesagem, o embarque e realiza uma avaliação dos demais atributos dos animais, ou seja, produtor e comprador despendem tempo nessa mensuração, e provavelmente no frigorífico, uma terceira mensuração ocorre. Mesmo quando os intermediários já conhecem os animais e realizam a negociação sem acompanhar o embarque e escolher os que serão carregados, de todo modo essa mensuração é repetida no frigorífico que compra do intermediário.

6.3.2.2 Mecanismos de *enforcement* no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

No que diz respeito aos mecanismos de controle utilizados para governar as transações no sistema diferenciado, esses se enquadram no que Barzel (2005) chama de relações de longo prazo. Isso porque utiliza simultaneamente a reputação e o contrato formal, requerendo investimentos de ambas as partes no relacionamento. Nesse sentido, a estrutura de governança via contrato relacional reduz as incertezas, gerando mais confiança por parte dos produtores, com relação aos compradores nas transações.

Do mesmo modo, a busca de transferência de perda é reduzida, e os produtores não entregarão animais de qualidade inferior ao padrão, pois nessa relação se busca a manutenção da reputação. Reduz-se, por conseguinte, os custos de transação para garantir os direitos de propriedade. Reduz-se também os custos de mensuração, uma vez que, conforme abordado,

confiando na qualidade dos animais entregues pelos produtores, depois de algum tempo de relacionamento, a cooperativa deixa de ir até a propriedade escolher os animais para o carregamento. Do mesmo modo, conforme evidenciado anteriormente, os produtores deixam de acompanhar os abates da cooperativa, porque confiam nela, sendo a mensuração necessária na definição dos valores a serem pagos, bem como se apresenta como um indicador de controle. A relação de longo prazo, encontrada no sistema diferenciado, portanto, mostra-se uma estrutura de governança que gera mais eficiência, quando comparada à relação via mercado, do sistema convencional.

6.4 PODER DE COMPRADOR

De acordo com o modelo desenvolvido na seção 4.6.2.1, deste trabalho, buscou-se analisar a existência do poder de comprador e sua possível influência nas transações entre produtor e comprador nos SAG's e SAD's da carne bovina no estado do Paraná, por meio de duas etapas.

Conforme já foi discutido, a **primeira etapa** objetiva identificar a possível existência de poder de comprador e pode ser executada por meio da investigação de três indicativos: 1) A existência de concentração para o lado da demanda de um mercado (NOLL, 2005); 2) A existência de altas opções de saída para o comprador; 3) A existência de baixas opções de saída para o fornecedor (OECD, 2008). Para responder aos indicativos dessa primeira etapa, buscou-se identificar, nas transações entre produtores e compradores nos SAG's e SAD's, da carne bovina no estado do Paraná, se ocorre algum tipo de concentração do lado da compra, ou seja, se existem muitos produtores e poucos compradores, e se isso gera alguma assimetria de poder entre as partes; se o comprador possui significativas opções de saída e se acontecer do fornecedor desejar realizar um desvio de oferta de seus produtos, se ele pode encontrar outros compradores facilmente.

Constatando-se a existência do poder de comprador, a análise precisa então ser aprofundada, seguindo para a segunda etapa definida no modelo. A **segunda etapa**, diz respeito à identificação do efetivo exercício do poder de comprador, por meio da confirmação da ocorrência dos tipos de manifestações de poder de comprador evidenciados pela literatura. Conforme abordado anteriormente, as manifestações podem ser: 4) se o comprador optar por comprar

menos, o preço no mercado irá cair. E se ele optar por comprar mais, o preço irá subir; 5) o comprador tem força de barganha e a exerce na negociação com os fornecedores; 6) o comprador possui alta eficácia de barganha, sobre os fornecedores e a coloca em prática nas negociações (OECD, 2008); 7) o comprador impõe restrições verticais ou obrigações contratuais, sobre o fornecedor na transação (DOBSON, 1999).

6.4.1 Poder de comprador no sistema convencional

Ao se tratar do sistema convencional, para realizar a primeira etapa da análise, buscou-se investigar os dados secundários, relativos ao estado do Paraná, de modo a examinar o número de produtores e de estabelecimentos existentes, e a distribuição desses estabelecimentos. Metodologia similar foi utilizada por Ragazzo e Machado (2013), que calculou a participação de mercado com base em dados estaduais.

Os dados estaduais de 2013, da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento – SEAB, evidenciaram que, no referido ano, o Paraná registrou um número de 79 estabelecimentos de abates, e destes, 5 grandes empresas eram responsáveis por mais de 50% do abate de animais realizados no estado, demonstrando grande concentração. O número de produtores profissionais existentes no estado, no entanto, ultrapassava a marca de 55 mil (SEAB/DERAL/DCA, 2013), ou seja, um número quase 800 vezes maior do que o número de empresas processadoras. É evidente, portanto, a existência de concentração, e conseqüentemente, que ela pode gerar assimetria de poder entre as partes. Esse pressuposto, atesta a inferência encontrada por Moita e Golon (2014), de que a indústria tem a estrutura de um oligopsônio e que, portanto, tem potencial para exercer poder de mercado sobre os pecuaristas.

No que diz respeito às opções de saída dos produtores, quando inquiridos acerca das opções de compradores, verificou-se que metade dos produtores possuem no máximo 2 compradores para entregar o seu produto, e uma quantidade muito pequena de produtores possuem 3 ou 4 opções de compradores. A média geral, de compradores por produtores entrevistados, ficou em 2,5. Alguns produtores, afirmaram ainda, que possuem apenas uma única opção de comprador, ou seja, a opção na qual realizam vendas, atualmente. Tais aspectos confirmam, portanto, a existência de baixas opções de saída para os produtores.

Em se tratando das opções de saída dos compradores, grande parte dos produtores afirmam que os compradores possuem muitas opções para compra, sendo possível encontrar fornecedores de gado, com bastante facilidade. O PC3, por exemplo, chegou a afirmar que ele, enquanto produtor, não significa: “Nada pra eles”, em termos de números de animais entregues. Pode-se dizer, portanto, que as opções de saída dos compradores são altas.

Desse modo, a concentração do lado da demanda, que pode levar à assimetria de poder entre as partes, bem como as baixas opções de saída para o produtor, e altas opções de saída para o comprador, evidenciam, portanto, a existência de poder de comprador nos elos produtor-comprador na cadeia de carne bovina convencional.

Diante dessa constatação, a análise avança para tratar do efetivo exercício desse poder. Assim, de acordo com o item 4, buscou-se observar, se os compradores reduzem a quantidade de compra, com a finalidade de reduzir o preço nesse mercado de fornecimento. Mas não foram encontradas evidências de tais práticas nos dados coletados. Quando questionados sobre o preço de venda, todos os produtores responderam que essa definição ocorre via mercado, não sendo atribuído diretamente aos compradores, o poder em alterar os preços. O PC2 ilustra a questão: “[o preço] é do mercado. Do mercado que está rolando aí no Paraná aí, mais ou menos na região”. O mesmo é relatado pelo PC4: “O mercado que estipula o preço na verdade, né? ”. Respostas similares foram obtidas de todos os produtores questionados. Nesse sentido, verifica-se que, embora as empresas frigoríficas tenham poder de monopólio (uma vez que são tão concentradas, que poderiam reduzir o preço no mercado se optassem por comprar menos), o exercício desse poder de monopólio, ou seja, a prática de comprar menos para reduzir o preço de venda, não foi identificada.

Por outro lado, a força que os compradores exercem sobre os fornecedores na negociação, traduzida em pressões e manifestações oportunistas nas tentativas de redução do preço de venda, constantes nos itens 5 e 6, foram relatadas por alguns produtores, demonstrando o exercício de poder de barganha do comprador na negociação. A maioria dos produtores relataram que existe pressão por parte dos compradores, na tentativa de obter preços mais baixos. O PC1 relata que o comprador sempre afirma ter conseguido um preço mais barato: “Ah, não. Mas nós estamos conseguindo novilhas aqui a X”. O PC8, por exemplo, relata: “nesse caso sempre tentam baixar o rendimento, isso é uma normalidade do mercado [...] Claro que existe alguma malícia nesse meio

de campo aí, que as vezes o cara acerta com o comprador para ser um rendimento menor para eles racharem o ganho. Tem todo tipo de malandragem”.

Mesmo reconhecendo as tentativas de barganha dos compradores, os produtores afirmam que não ocorrem grandes reduções de preço e que não cedem totalmente, procurando sempre a renegociação. O PC5 explica que o que ele pode aceitar é chegar num meio termo (entre o valor desejado pelo produtor e o valor oferecido pelo comprador), caso ocorra de precisar, efetivamente, realizar a venda, nos casos em que a receita é necessária ao comprador, para cumprir outros compromissos financeiros. Ele determina: “Ah, então vamos rachar no meio aqui”. Por meio desse aspecto, pode-se inferir que a eficácia relativa de barganha do comprador, que conforme foi visto, diz respeito à dependência financeira do produtor, com relação ao comprador, responsável por uma parte grande de suas receitas, nem sempre gera grandes descontos em preço, pois o produtor opta pela renegociação, ao invés de ceder à pressão de redução de preço.

Logo, o poder de barganha exercido acaba sendo moderado. De acordo com os dados coletados, pode-se dizer que isso pode ocorrer porque as margens de comercialização nessa atividade, são, de certa forma, justas, corroborando o que foi encontrado por Buainain e Batalha (2007). Do mesmo modo, por meio das entrevistas realizadas pode-se identificar que o poder de barganha pode se mostrar moderado porque a definição do preço de venda ocorre via mercado, e teoricamente, é similar e de conhecimento geral para todas as vendas, também se alinhando aos preceitos de Caleman e Zylberstajn (2012). Ou seja, o comprador pode tentar exercer o seu poder de barganha buscando a redução de preços, mas esses limitadores podem atenuá-lo, tornando-o um poder de barganha moderado.

Embora o poder de comprador em baixar os preços dos ativos seja limitado, conforme visto em Dobson (1999), nem sempre o poder de comprador irá se manifestar por meio de reduções de preços, mas também podem ocorrer por meio de imposições relativas a obrigações de condições ou restrições verticais, conforme descreve o item 7, quanto às possíveis manifestações do poder de comprador. No que tange às restrições verticais, todos os produtores foram questionados sobre suas possíveis configurações de ocorrência, e todos os produtores negaram sua aplicação por parte dos compradores. Ou seja, cláusulas de exclusividade, bônus de cooperação, taxas por espaços em prateleiras, taxas de listagem, entre outras, tiveram sua ocorrência negada pelos produtores. No entanto, conforme será discutido na seção 6.5 do

presente trabalho, no que tange a condições mais favoráveis na negociação, pode-se dizer que existem ressalvas.

6.4.2 Poder de comprador no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

Do mesmo modo em que foi realizada a análise para o sistema convencional, para o sistema diferenciado, as duas etapas de análise explicitadas no modelo 4.6.2.1 também foram aplicadas, buscando-se analisar a existência do poder de comprador e sua possível influência nas transações entre produtor e comprador nos SAD's, da carne bovina no estado do Paraná.

Ao investigar os três indicativos referentes à **primeira etapa**, que analisa a existência ou não do poder de comprador, sobre o indicativo 1, pode-se dizer que a existência de concentração para o lado da demanda do mercado (NOLL, 2005), aqui também ocorre, uma vez que, pode-se dizer que a estrutura encontrada é de um oligopsonio. Isso ocorre porque existem poucos compradores de carnes diferenciadas no estado. Segundo dados da EMATER (BRONDANI, 2012), existem apenas 7 iniciativas de SAD's, no total, ativas em todo o Paraná, demonstrando, portanto, a existência de barreiras à entrada de novas cooperativas no estado.

Além da baixa quantidade de compradores de carnes diferenciadas, identifica-se que não é tão simples para um produtor realizar vendas para um SAD, sendo possível até mesmo afirmar que existem barreiras à entrada de produtores nas cooperativas. Isso porque, os dados coletados evidenciaram que um produtor não pode, por exemplo, apenas decidir entregar sua produção desse mês para uma cooperativa. É necessário, primeiramente, ser cooperado a ela para realizar entregas. Além disso é realizado todo um trabalho anterior à entrada de um produtor na cooperativa, sendo analisadas suas práticas de manejo, sua propriedade, seu potencial em produzir animais para o abate com os critérios de qualidade exigidos pelo SAD, além da necessidade da deliberação da administração da cooperativa.

Pensando então nos indicativos 2 e 3, do poder de comprador, que se referem às opções de saída para ambos os lados na transação, todos os produtores, quando questionados sobre a possibilidade de um desvio de oferta de sua produção para outro comprador, mencionaram uma possível perda de valor decorrente da troca. Embora todos os produtores afirmassem ter uma segunda opção, não relativa ao sistema convencional, ou seja, disposta a realizar alguma

bonificação pelo diferencial dos animais, nenhum produtor afirmou que essa bonificação seria equivalente, e nenhum deles acredita que poderia realizar essa troca sem custos. A fala do PD1 evidencia isso: “Não [...]. Eu não sei se conseguiria alguém que pagasse igual eles não. Tem a [nome da Cooperativa X¹³] que eu poderia vender, mas não paga igual também não. [...]”. Do mesmo modo, nenhum dos produtores respondeu ter mais do que uma segunda opção de comprador, nas condições de gado diferenciado, apenas o comprador SAD com o qual tem contrato, e mais uma opção. Segundo o PD1, ainda que exista a Cooperativa X que remunera pelo gado diferencial, a troca geraria perdas a ele também, porque “eu acho que eu sairia perdendo. Porque a Cooperativa A paga mais. Toda vida. ”

Por outro lado, ao serem questionados quanto ao comprador, todos os produtores afirmaram que a Cooperativa A consegue encontrar outros produtores facilmente, caso a relação seja encerrada, evidenciando, portanto, que as opções de saída do lado do comprador, são altas, principalmente se comparado às opções de saída do fornecedor que são muito baixas.

Constatada então a presença de poder de comprador, por parte do SAD analisado, uma **segunda etapa** de análise, mais aprofundada, faz-se necessária. Nessa etapa, busca-se examinar possíveis evidências do exercício desse poder de comprador, por meio das manifestações de poder de comprador existentes, encontradas na literatura. São elas: 4) se o comprador optar por comprar menos, o preço no mercado irá cair. E se ele optar por comprar mais, o preço irá subir; 5) o comprador tem força de barganha e a exerce na negociação com os fornecedores; 6) o comprador possui alta eficácia de barganha, sobre os fornecedores e a coloca em prática nas negociações (OECD, 2008); e 7) o comprador impõe restrições verticais ou obrigações contratuais, sobre o fornecedor na transação (DOBSON, 1999).

Referente ao item 4, não se verifica a ocorrência de compras menores por parte da Cooperativa A, com objetivo de reduzir o preço ofertado no mercado. Assim como não são relatadas ocorrências, por parte dos produtores, de quaisquer pressões, por preços ou condições, relativas à posição privilegiada do SAD, sendo ele o único comprador (itens 5 e 6). Pode-se dizer que o comprador no sistema diferenciado não pode comprar uma quantidade menor, pois precisa desses animais, nesse padrão de qualidade para atender ao seu mercado. E quando o cliente da

¹³ A Cooperativa X consiste num outro SAD, localizado a cerca de 110 km do SAG analisado, e no qual metade dos produtores mencionaram como segunda opção de compra. Existe ainda, a Cooperativa Y, mais antigo SAD do estado, mencionada por um dos produtores, mas sua localização é de mais de 300 km da Cooperativa A.

Cooperativa A pede algum desconto ou alguma negociação diferenciada, todos os custos referentes a esse acerto são retirados do capital de giro da cooperativa, como evidencia o Administrador: “O produtor não sente nada. [...] Não, a dele é fixa, é o CEPEA mais 7% que eu vou pagar pra ele. Aí eu como administrador tenho que ver a minha gordura dentro da cooperativa pra ver se me é passível de ser feito isso aí ou não”. Logo, pode-se afirmar que a relação formal, com remuneração fixada pelo mercado, e reuniões semestrais com programações de quantidades de entrega, entre o produtor e a cooperativa, exime o produtor do exercício de pressões por preços, ou demais condições de barganha.

Ao longo de todas as entrevistas realizadas com os produtores do SAD, não foram encontradas reclamações por parte dos produtores, relativas às práticas e ações da Cooperativa A. Quando questionados sobre possíveis restrições verticais e obrigações contratuais impostas pelo SAD todos os produtores negaram sua ocorrência. Ou seja, cláusulas de exclusividade, bônus de cooperação, taxas por espaços em prateleiras, taxas de listagem, entre outras, tiveram sua ocorrência negada pelos produtores. Influências prejudiciais à eficiência, apontadas na seção 2.5 deste trabalho (redução da presença de salvaguardas, ampliação da zona de negociação, flexibilização de compromissos contratuais em benefício do comprador; exclusão de dimensões mensuráveis da transação ou o favorecimento do direito econômico ou acordos) também não foram localizadas.

No entanto, embora os produtores tenham negado sofrer quaisquer imposições, identificou-se, conforme já citado, que a cooperativa impõe condições contratuais sobre os cooperados, tais quais: quantidades mínimas a serem entregues; atributos de qualidade do animal a ser entregue; práticas de manejo, insumos e alimentação, obrigatórias aos cooperados. Embora tais práticas visem, o atendimento do cliente final da cadeia e a manutenção da atividade da cooperativa, que precisa organizar escalas e programar vendas e entregas aos seus clientes, bem como garantir o nível de qualidade desejada, existe a imposição vertical que interfere no produto transacionado e no próprio processo produtivo, identificando certo exercício de poder.

Logo, o teor das imposições contratuais aqui encontradas, embora transfiram direitos de decisão, que seriam do produtor para a cooperativa, aparentemente, não objetivam a realização de ganhos, que não seriam obtidos, se a autonomia sobre as decisões fosse preservada pelos produtores, conforme descrito por Azevedo (2010). O próprio sistema diferenciado, de certo modo, acaba demandando o estabelecimento de certas obrigações e restrições para organizar esse

sistema coordenado. No entanto, a prática de tais imposições também não aparenta relacionar-se com estratégias oportunistas, permitindo afirmar, portanto, que elas são aplicadas, com o objetivo de monitoramento e organização das atividades do SAD, assim como proposto por Lipczynski e Wilson (2004). Os produtores, de modo geral, concordam com tais imposições, e não se opõem à sua obrigatoriedade.

Pode-se dizer, portanto, que todas as implementações relativas a obrigações (e também a preços, bonificações, entre outras) são discutidas em assembleias, e para que sejam colocadas em prática, necessitam ser aceitas pelo mínimo de um terço dos produtores cooperados. Esse aspecto pode demonstrar, no entanto, que não se trata de obrigações contratuais majoritariamente impostas, mas algo acordado entre os produtores. Desse modo, pode-se afirmar, que apesar de encontradas evidências de obrigações contratuais, relativas ao exercício do poder de comprador por parte da Cooperativa A, tais evidências não dizem respeito a tentativas de obtenção de ganhos ou ações oportunistas, mas sim, práticas necessárias à organização do SAD. Mesmo porque, elas não geram ganhos apenas para o SAD, uma vez que, como não é permitido que haja lucros em um sistema de cooperativa, quaisquer ganhos voltariam, proporcionalmente aos produtores cooperados.

Pode-se afirmar, portanto, que embora exista o exercício do poder de comprador, esse poder não é prejudicial aos produtores, e não é exercido com o objetivo de proporcionar apropriação de valores. Ele é utilizado, apenas, na elaboração de regras para organizar a produção e as entregas, o que acaba tornando o produtor também mais organizado, conforme já mencionado. Isso pode decorrer, da dependência bilateral presente no sistema diferenciado, diferentemente do que ocorre no sistema convencional, em que a dependência é unilateral. Em outros termos, o produtor precisa da cooperativa para que possa ser mais independente e também para garantir o valor agregado sobre o produto diferencial produzido. E por outro lado, a cooperativa precisa do produtor para que possa lançar mão de estratégias de vendas com base em escalas de entregas pontuais, e com produtos que atinjam o padrão exigido pelo seu cliente. Tal dependência é evidenciada pela fala do Administrador da Cooperativa:

Ele me socorre, ele tem essa condição de executar isso. Como, isso que é numa relação administrativa que eu tenho com ele no sentido assim: eu vejo análise do que eu tenho de animais nos próximos 3 meses, poxa, ó, daqui 60 dias eu vou ter falta de animal ou macho ou fêmea nessa semana. Na hora eu ligo pra ele escuta, ó, daqui 60 dias eu vou ter falta de fêmeas, você não tem como botar uns 3 lotinhos aí, no cocho que é pra chegar mais rápido aumentar a ração e chegar

mais depressa. Não... posso fazer ué, se você disser que precisa eu faço. Eles aceitam.

Nesse sentido, a cooperativa precisa do produtor que produz esse produto de elevada especificidade, na data em que precisará entregar para o cliente, trabalhando, portanto, para que a relação funcione. A análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE (RAGAZZO; MACHADO, 2013) concluiu também, que o exercício de um poder de compra por parte das empresas compradoras seria prejudicial às próprias empresas requerentes do ato de concentração, pois poderia haver comprometimento na qualidade do produto e redução da oferta. Nesse sentido, ao olhar para a relação produtor-comprador no sistema diferenciado, identifica-se esse mesmo viés bilateral.

Desse modo, a existência de poder de comprador, e de seu exercício, atualmente não prejudicial ao produtor, não significa que essa condição possa perdurar no futuro. No sistema convencional, nada impede que sejam efetivadas pelos compradores ações futuras, no sentido da redução de preços de venda. Do mesmo modo, no sistema diferenciado, havendo possibilidade de exercício desse poder, outras imposições contratuais poderiam ser efetivadas, a qualquer momento, sobre os produtores. No entanto, o modelo relacional desse SAD, em que os produtores participam das decisões sobre novas cláusulas relacionais a serem impostas, também podem minimizar tentativas futuras de imposições ou restrições prejudiciais aos produtores.

6.5 PODER DE COMPRADOR E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

6.5.1 Poder de comprador e estruturas de governança no sistema convencional

No que diz respeito às estruturas de governança, para o sistema convencional, conforme foi visto, a frequência das transações nesse SAG, ainda que marcada pelas incertezas (preço de comercialização; risco de comportamento oportunista e calote; incerteza climática inerente à atividade), acaba sendo, de certa forma ocasional. Isso porque os agentes, tanto produtor quanto comprador, podem procurar parceiros diferentes para realizar transações no mercado, sem nenhuma obrigação que os ligue a um parceiro específico por um acordo ou contrato. No que diz respeito aos pressupostos comportamentais, ainda que o comportamento oportunista seja

considerado recorrente, a especificidade de ativos é classificada como baixa, uma vez que o ativo transacionado animal para o abate é considerado uma *commodity*.

Nesse sentido, tais fatores justificariam a escolha pela estrutura de governança adotada, via mercado spot, alinhando-se aos pressupostos formulados por Williamson (1985), de que sob baixa especificidade de ativos, as transações via mercado são as que fornecem melhores incentivos. No entanto, uma vez que as transações são marcadas por elevada incerteza comportamental, tendo sido evidenciada a ocorrência de comportamento oportunista proveniente de ambos os elos da cadeia, esse alinhamento fica comprometido e as transações via mercado podem não ser a opção mais adequada para as transações. No que diz respeito aos pressupostos da ECM, a estrutura de governança encontra-se alinhada, já que, de acordo com Barzel (2005), as transações que ocorrem sem o auxílio das relações de longo prazo, contando com uma terceira parte para garantir o *enforcement*, são consideradas as relações de risco e colocadas no mercado. Logo, exigindo-se que o comprador e o vendedor mensurem duplamente os itens transacionados.

No que diz respeito ao poder de comprador, conforme visto na seção 6.4.1 do presente trabalho, nesse sistema, identifica-se que o poder do comprador não apresenta manifestações relacionadas a reduções de preços, ou relacionadas a condições mais favoráveis aos compradores, tais quais expressas na literatura de poder de comprador. No entanto, olhando para as relações nas estruturas de governança, a grande quantidade de produtores, para uma pequena gama de compradores, gera certa dependência unilateral. Nesse sentido, pode-se dizer, que as baixas opções de saída para os produtores e altas opções de saída para os compradores, encontradas nesse sistema, gera essa dependência, que se evidencia na comparação da importância dos compradores para os produtores, difíceis de substituir, com relação à importância dos produtores para os compradores, facilmente substituíveis. Tal dependência unilateral justifica-se também nos custos de transação que os produtores podem ter para encontrar outras opções de venda.

Acerca dos custos de transação para encontrar outras opções de saída, ao se analisar as condições de contratação entre os produtores e os compradores, na inexistência de contratos (uma vez que a estrutura de governança adotada é o mercado spot), identificou-se que ambas as partes podem optar por outros parceiros nas transações, se assim o decidirem, mas para isso, os produtores, especificamente, terão custos de transação. Essa constatação provém da fala dos produtores, de que teriam custos para procurar outro comprador para entregar seus produtos, custos para investigar a situação econômica deste comprador para evitar o risco de apropriação de

valor, bem como desenvolver o capital reputacional recíproco e dispender de determinado tempo para tanto. A fala do PC2, deixa isso claro: “Arrumar credibilidade com outro cara pra não... vai lá, olha lá, já conhece meu administrador da fazenda. [...] O que vai mudar é: eu vou ter que correr mais atrás, vou ter que dispor de mais tempo, até confiar nessa pessoa, pra poder fazer...”

A dependência unilateral é agravada ainda, em razão das falhas de coordenação e das condições de comercialização presentes na cadeia. Esses fatores ajudam a tornar as transações, de certo modo, favoráveis ao comprador.

Referente às falhas de coordenação, pode-se citar a questão do *enforcement*. Conforme foi visto, Caleman e Zylbersztajn (2012) já atestaram a alta percepção de risco dos produtores e a ineficiência dos mecanismos judiciais em garantir o direito de o produtor receber pelo gado vendido à indústria frigorífica. Em outros termos, devido às falhas de coordenação nesse setor, o produtor entende que a possibilidade de um “calote” é muito alta, e que no caso do não pagamento, os mecanismos judiciais não serão eficazes em garantir o seu direito de propriedade, com relação ao recebimento dos animais entregues. Os dados primários da presente investigação comprovaram essa percepção dos produtores, quando demonstraram que eles consideram o risco do calote uma incerteza que permeia a atividade, buscando vender sempre para os mesmos compradores, em razão do capital reputacional envolvido. Da mesma forma, grande parte dos produtores entrevistados optam pela venda via intermediários, mesmo sabendo que ele recebe uma parte do valor, na forma de comissão, por buscarem mecanismos de proteção dos seus direitos de propriedade (em uma tentativa de proteger-se contra calotes, apropriações relativas ao rendimento, toaleta da carcaça, entre outras).

No que diz respeito às condições de comercialização costumeiras do setor (pautadas apenas em acordos verbais, em que o comprador geralmente leva os animais num primeiro momento, e realiza o pagamento apenas após o abate, que pode ser até um dia depois), deixando o produtor sem garantias de que irá receber pelo produto entregue, quando aliadas à lentidão e ineficiência do sistema judicial no que tange ao *enforcement*, essas condições podem transformar-se em uma facilidade e um incentivo para ações oportunistas (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012) por parte do comprador. Logo, o produtor fica sujeito à conveniência, ou “boa vontade” do comprador (em utilizar uma balança precisa para mensurar o peso; em realizar uma toaleta justa; em honrar o pagamento pela carga retirada na propriedade). Desse modo, quando essas falhas de coordenação e condições de comercialização se encontram

somadas à dependência unilateral, gerada pelo poder de comprador já existente, tornam a relação mais favorável ao comprador.

A estrutura de governança que rege as transações, sendo via mercado, deveria gerar incentivos para os dois elos, produtor e comprador. No entanto, os benefícios associados a essa forma de governança parecem não beneficiar os segmentos, levando certa complexidade a uma relação que deveria ser mais simples. Embora a relação pareça ser benéfica para o comprador, que encontra os animais que precisa, no padrão esperado, sem dificuldade, a um preço de mercado *commodity*, e não se compromete com nenhum produtor, no que diz respeito a preços, quantidades e datas, a necessidade de manter escalas de abate e atender às pressões do segmento distribuidor pressionam o segmento processador. Assim, nessas relações, embora coordenadas pelo mercado, a identidade das partes importa. Entretanto, para os produtores, o processador consegue melhores benefícios. Para os entrevistados, comprando em volume, o processador consegue segregar os valores associados aos produtos de diferentes padrões qualitativos, como afirma o PC2:

Porque tem certos frigoríficos que eu falo: tem um benefício a mais [...] ele consegue fazer... ele consegue ter aproveitamento desse diferenciado, porque aí o que acontece? Você pega um pedaço assim, que nem... um pedaço diferenciado aqui, pega de outro lá, e junta e faz um lote de grande diferenciado, está entendendo?.

No mesmo sentido, o PC3 explica:

eles não tem muito interesse na minha qualidade, você entendeu? para ele não vai mudar nada, eles tem muita coisa, então com o volume que eles vendem, ele consegue separar uma carne de qualidade, por causa do volume, então dá uma porcentagem boa, eles jogam aquilo para carne embalagem, então ele consegue fazer isso ai.

Logo, como as transações ocorrem no sistema convencional, pode-se dizer que não existe transparência efetiva na mensuração dos atributos, e dimensões de qualidade, relacionadas a raça e precocidade, por exemplo, não são mensuradas. Assim, todos os animais que o frigorífico adquirir, dentro desses critérios qualidade superior, não acarretarão em remuneração diferencial ao produtor, mas poderão gerar ganhos diferenciais ao comprador, no momento de sua comercialização.

Esses dois produtores supracitados, como visto na seção 6.1.1 do presente trabalho, são produtores que entregam animais no sistema convencional, mas com um padrão de qualidade diferenciado, se comparado ao gado comum, uma vez que eles entregam raça e precocidade. Mesmo entregando um produto de qualidade superior, eles estão sujeitos às mesmas condições de comercialização e de falhas de coordenação, em que se encontram os produtores que produzem gado comum. Desse modo, pode-se dizer que para os produtores que entregam animais com um padrão de qualidade superior, os aspectos citados, referentes à dependência unilateral, custos de transação para trocar de comprador, falhas de coordenação e condições de comercialização do setor, são ainda mais prejudiciais. Isso porque uma vez que eles possuem custos de produção maiores do que os produtores que entregam gado padrão e enfrentam todos esses problemas que os produtores convencionais enfrentam, acrescenta-se o fato de que também não são remunerados pelo investimento diferencial que realizam.

Outro exemplo, além da agregação por segregação, que denota os benefícios da estrutura via mercado para o comprador, é a possibilidade de que o comprador, munido de poder, influencie no design do contrato, por exemplo, influenciando na decisão de quais atributos dos animais sendo negociados serão mensurados. Quando questionado se existem divergências na negociação com o frigorífico, o PC7 responde que: “Há muitos problemas de mensuração com o frigorífico. É ele quem faz tudo. Fica na mão do frigorífico porque é tudo ele que faz”. Segundo ele, o produtor não pode discordar de nada: “ele aceita, o produtor aceita tudo”. Do mesmo modo, quando perguntado ao PC8, o motivo do produtor não disputar na justiça sobre as condições com as quais ele não concorda, ele responde:

é difícil porque você imagina se eu tivesse um problema com esse frigorífico em [nome da cidade em que o frigorífico está localizado] e eu entrar na justiça, para quem que eu vendo? Eu posso ter com ele hoje, posso ter amanhã com outro, pode ser com outro, e eu fecho porta em tudo quanto é lugar.

Identifica-se, portanto, que devido às baixas opções de saída dos produtores e os custos de transação, relativos a busca pelo desvio da oferta, o produtor, de certa forma, fica sujeito aos padrões impostos pelos compradores e sua conveniência, uma vez que indispor-se contra ele, pode levar à perda da reputação do produtor com um comprador importante, prejudicando negociações futuras.

Além do design do contrato, em se tratando da mensuração, pode-se mencionar, a escolha da estrutura de governança de mercado, para a modalidade de peso morto. Produtores afirmaram, por exemplo, que alguns frigoríficos não realizam negociações com os produtores no peso vivo (pesando na balança da propriedade e acordando o rendimento previamente) e que se o produtor quiser vender na modalidade de peso vivo, precisa entregar para um intermediário, pois dificilmente se consegue vender direto para um frigorífico, nessa modalidade.

Como assevera o PC10: “Eles só compram desse jeito [no peso morto]. Não tem: Ah, eu compro lá na sua fazenda. Só tem essa”. Desse modo, se o produtor quiser vender para ele, terá que vender na modalidade de peso morto. O PC5 ratifica: “Quero vender direto para o frigorífico, o frigorífico não vai aceitar pesar na minha balança, ele vai querer pesar na dele. Tá? [...] o frigorífico não gosta de pesar ali na fazenda”. Segundo ele, se houvesse a confiança de que o frigorífico não fosse comportar-se de maneira oportunista, não teria motivos para vender no peso vivo para o intermediário. Mas como isso não ocorre, ele opta pela venda ao intermediário: “Desde um dia que você tenha uma confiabilidade grande no frigorífico, não tem o porquê de eu passar pelo intermediário”.

Além disso, como já foi mencionado nesse trabalho, em momentos de excesso de ofertas, por exemplo, os compradores tendem a impor condições de vendas específicas aos produtores, e a venda na modalidade de peso vivo pode ser uma das exigências feitas pelos frigoríficos.

Desse modo, acaba não ocorrendo o alinhamento da estrutura de governança apropriada às transações com os pressupostos da ECT, tornando a eficiência nesse sistema, de certo modo, comprometida. Isso ocorre porque, a dependência unilateral gerada pelo poder dos compradores, altera a dinâmica das transações nesse sistema, fazendo com que essa ineficiência gerada estrutura via mercado permaneça na cadeia.

Do lado do produtor, existem baixas opções de saída e custos de transação para realizar essa troca, fazendo com que, de certa forma, ele possa acabar sujeito às escolhas de design contratuais impostas pelo comprador (como a modalidade de peso morto, por exemplo), bem como pela mensuração realizada por ele (em se tratando do peso e dos atributos de qualidade). Sobretudo nessa estrutura de governança, o produtor, não recebe incentivos à melhoria da qualidade, visto que ainda que seu produto possua melhores atributos de qualidade, estes não são mensurados no momento da venda, não geram remuneração diferencial, prejudicando a qualidade da cadeia como um todo.

Logo, a continuidade das relações via mercado, de certo modo benéficas ao comprador, perduram na cadeia da carne bovina convencional, ainda que existam custos de transação, prejudicando a eficiência na relação. Tais custos são relativos à garantia dos direitos de propriedade (uma vez que devido às falhas de coordenação e garantia nesse SAG, parte do *enforcement* acaba ficando a cargo do direito econômico, e as partes precisam dispendir recursos para assegurar e proteger seus direitos de propriedade) e custos de mensuração para ambos os elos, que duplicam a mensuração (pesando os animais na propriedade, por exemplo, conforme já mencionado, apenas para terem um peso de referência, que não será o peso utilizado para efetivar a transação), para garantirem seus direitos de propriedades e protegerem-se contra ações oportunistas.

6.5.2 Poder de comprador e estruturas de governança no sistema diferenciado e comparação com o sistema convencional

Conforme foi visto, no sistema diferenciado, a frequência das transações no SAD é recorrente, por meio de uma relação híbrida, que associa documentos formais e acordos verbais. Sendo as exigências de qualidade maiores para o sistema diferenciado, há um número maior de atributos mensurados para cada venda, elevando a especificidade de ativos nesse sistema. Em se tratando do comportamento oportunista, este não se apresenta de maneira tão acentuada quanto no sistema convencional, e não se apresenta no comportamento dos produtores frente aos compradores, mas sim, dos produtores frente à cooperativa. A estrutura de governança híbrida do sistema diferenciado, eleva a confiança entre os agentes, reduzindo as incertezas inerentes às transações, se comparado ao sistema convencional. Como existe mais confiança nessa relação, custos de transação são evitados, relativos à proteção de direitos de propriedade, já que ações oportunistas de transferência de perdas são reduzidas, porque nessa estrutura se busca a manutenção da reputação. Do mesmo modo, esquivam-se de custos de transação referentes às mensurações recorrentes, porque essa reputação, construída ao longo do tempo, pode evitar que, cooperativa e produtor mensurem duplamente os ativos transacionados.

No que diz respeito à influência do poder de comprador nesse sistema, embora aqui também exista o poder de comprador, seu exercício é relativizado pela dependência bilateral

existente, entre produtores e compradores no SAD, diferente da dependência unilateral apresentada no sistema convencional.

Aqui, assim como no sistema convencional, os produtores teriam custos de transação, caso fosse necessário mudar de comprador. Mas pode-se dizer que, embora existam altas opções de saída de fornecedores para o SAD, não deve existir muito interesse do SAD em realizar essa troca. Isso devido aos custos de transação no sistema diferenciado também estarem relacionados ao desenvolvimento do capital reputacional recíproco e ao dispêndio de tempo necessário para efetivar novas transações. Do mesmo modo, existem dimensões difíceis de serem, efetivamente, mensuradas, sem que haja uma relação de longo prazo entre as partes, de modo a conhecer o sistema de produção do produtor.

No sistema diferenciado, a importância desse capital reputacional e desse tempo é ainda maior, uma vez que, conforme foi visto, existe todo um trabalho do SAD e do produtor antes do início da relação, incluindo atividades de vistoria na propriedade para analisar a possibilidade de se chegar ao padrão estabelecido pela cooperativa, instruções técnicas e orientações, bem como possíveis mudanças na propriedade e nos insumos utilizados no processo produtivo, quando necessário. Isso quer dizer, que embora os produtores afirmem que a cooperativa possua muitas opções de fornecimento, de produtores que possam entregar animais no padrão diferenciados, existirão custos de transação para a realização dessa troca, evidenciando a relação bilateral existente.

A fala do PD1, por exemplo, evidencia certa complexidade na realização da troca, uma vez que ele afirma que a ação necessária para que um produtor possa começar a entregar na cooperativa, seria antes de tudo, iniciar um contato, ou seja, começar a conversar com os técnicos da Cooperativa X: “Eu ligo na [nome da Cooperativa X], começo a conversar com os técnicos deles lá...”.

Além disso, a especificidade de ativos aqui, conforme já foi retratado, vai além de questões tecnológicas, e padrão de carcaça com acabamento diferenciado. Todo o manejo precisa ser realizado de modo a contribuir para que o padrão seja alcançado no produto final. Em se tratando dos produtores cooperados, o SAD já sabe como funciona todo o processo produtivo, conhece a propriedade e os animais, uma vez que o pessoal técnico visita cada propriedade, periodicamente. Um exemplo disso, é retratado pelo Administrador da Cooperativa:

Se você for comer a carne do Mato Grosso é completamente diferente da nossa, o sabor. Por que? Lá eles utilizam caroço de algodão, ou determinados produtos que modificam o sabor da carne. Nós, na alimentação não é permitido a utilização de caroço de algodão, é... tem alguns produtos, por exemplo, igual a mandioca, a sobra da... ou água de mandioca ou umas coisas assim... ela em volume ela modifica totalmente a coloração e o sabor da carne... então quer dizer: tudo que é em excesso gente, ele tem [...]. Ela pode dar gosto, dar cheiro, e ela pode dar aspecto.

Assim, a carcaça de outro produtor pode até ter o mesmo padrão de raça, peso, acabamento de gordura e precocidade, mas é impossível mensurar no momento do abate, qual o tipo de alimentação utilizada, essa mensuração somente poderá ser realizada por meio do acompanhamento das técnicas de produção e nutrição na propriedade (gerando custos de transação), ou após o consumo.

Desse fator decorre, portanto, um custo por parte do SAD, para trocar de fornecedor, que é, de certa forma, um custo também temporal. Para atender um acréscimo de itens no pedido do seu cliente, ou reorganizar uma escala de um produtor que teve atraso de uma semana na finalização, por exemplo, é mais viável que o Administrador da Cooperativa possa contar com uma base de produtores para supri-lo. E o contrato relacional, com tabela de preços formalizada, garante que esse produtor não irá barganhar no momento em que ele precisa muito desse suporte, porque o preço já é previamente acordado.

Desse modo, os fatores apresentados no sistema convencional, referentes a: dependência unilateral, gerada pelas baixas opções de saídas dos produtores, frente às altas opções de saída dos compradores; agravada pelas falhas de coordenação e condições de comercialização, facilitando atitudes oportunistas por parte do comprador, são substituídas por uma relação híbrida, em que o exercício do poder de comprador não objetiva ganhos diferenciais e não aparenta agir de maneira oportunista. As falhas de coordenação são substituídas, portanto, por tentativas de coordenação mais efetivas, que distribuem os incentivos ao longo da cadeia, gerando melhorias na distribuição dos direitos de propriedade; mais eficiência, e também oferecendo estímulos à melhoria da qualidade, que beneficiam a cadeia como um todo.

Desse modo, o exercício do poder de comprador, encontrado no sistema diferenciado, condiz com o que foi encontrado por Ragazzo e Machado (2013, p. 305) na análise de um caso de poder de compra do CADE: “No geral, os criadores eram favoráveis à operação e confiavam no histórico de relacionamento com as empresas”. Assim também, verificou-se que os produtores

confiam e são favoráveis ao relacionamento com a Cooperativa A, e nenhuma objeção foi encontrada. Para a direção do CADE (RAGAZZO; MACHADO, 2013, p. 305), os produtores dependiam das empresas com poder de compra, mas as empresas também dependiam deles: “pois havia necessidade de um fluxo contínuo de animais para abate de alta qualidade a um baixo custo”. Pode se observar, entretanto, que o processo de coordenação dos produtores por uma estrutura de governança híbrida, na forma de SAD, é facilitado pela presença de poder de comprador nas relações entre o segmento produtor e processador. A percepção dos produtores de maior possibilidade de exposição a esse exercício fora da relação com a cooperativa justifica e fortalece essa forma de organização.

7 CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi compreender a influência do poder de comprador em transações presentes nas estruturas de governança, envolvendo produtores e compradores, no SAG da carne bovina do estado do Paraná e em um SAD de carne bovina nesse estado. A fim de atingir tais objetivos, na compreensão das estruturas de governança adotadas, considerou-se o aspecto micro analítico da NEI, por meio da teoria da ECT, complementada pela ECM.

Por meio da ECT, observou-se os atributos da transação (incerteza, frequência e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista) e por meio da ECM, buscou-se o entendimento das dimensões mensuráveis da transação. Ambas, ECT e ECM, delinearão os aspectos das estruturas de governança encontradas.

Em seguida, complementou-se a análise das estruturas de governança, na consideração da existência de poder de comprador, e sua possível influência em tais estruturas, por meio dos preceitos da teoria de poder de comprador, inseridos nas considerações da OI, originando um modelo qualitativo, utilizado para a análise do poder de comprador.

Além do sistema convencional da carne bovina no estado, em que o produto é considerado *commodity*, analisou-se, em comparação, um Subsistema Agroalimentar Diferenciado (SAD), em que o produto possui atributos e qualidade especiais. Foram observadas, portanto, estruturas de governança distintas nos dois modelos, gerando também, duas transações distintas a serem analisadas. Para o sistema convencional, adota-se a estrutura de governança via mercado, por meio de contratação ocasional, demonstrando o não alinhamento com o modelo desenvolvido por Williamson (1985), uma vez que as transações apresentam alta incidência de comportamento oportunista. Para o sistema diferenciado, adotam-se relações contratuais híbridas, pautadas por acordos verbais e documentos formais, ocorrendo o alinhamento com a teoria.

No sistema convencional, mesmo que marcadas por incertezas (preço de comercialização; alto risco de comportamento oportunista; risco de calote; não valorização dos atributos de qualidade na venda do animal e clima), as transações são de frequência ocasional, embora possam ocorrer com um mesmo comprador, a especificidade de ativos é baixa, próprios de um produto *commodity*. Conta-se com uma terceira parte para garantir o *enforcement* contra roubos e fraudes, ficando a cargo do direito econômico, por conta das partes, as demais garantias sobre as

transações. Tais características estão de acordo com as especificações de Williamson (1985) e Barzel (2005) para a colocação de transações via mercado.

No entanto, devido ao poder de comprador, em que a grande quantidade de produtores, para uma pequena gama de compradores, gera certa dependência unilateral, partindo do produtor com relação ao comprador, as transações acabam sendo mais favoráveis ao comprador, favorecendo incentivos para que esse se comporte de forma oportunista. Isso decorre dos custos que o produtor possui para trocar de comprador e das perdas relacionadas à reputação que o produtor pode ter caso necessite buscar mecanismos jurídicos para garantir seus direitos de propriedade, e também das falhas de coordenação e condições de comercialização presentes no setor.

Logo, a estrutura de governança via mercado, que para gerar eficiência, deveria reduzir os custos de transação e gerar divisão dos benefícios associados à transação, apresenta-se como ineficaz, apresentando custos de transação e os benefícios para uma das partes (o produtor) são limitados. Dito de outra forma, embora seja a menos complexa em termos de relação contratual, o poder de comprador que permeia as transações define particularidades, elevando os custos transacionais, reduzindo, assim, a eficiência esperada dessa estrutura de governança. O produtor (que possui baixas opções de saída), encontra-se, portanto, numa situação de sujeição aos termos impostos pelo comprador, que por sua vez, pode influenciar o design do contrato, não realizar a mensuração e devida remuneração por atributos de qualidade, contribuindo para o não incentivo da melhoria da qualidade na cadeia como um todo.

Em se tratando do sistema diferenciado, a dependência unilateral cede espaço a uma relação em que as transações são importantes para ambas as partes, gerando uma dependência bilateral. Assim, embora existam altas opções de saída de fornecedores para o comprador SAD, o interesse em realizar essa troca é reduzido, devido aos custos de transação e tempo necessários para se realizar a troca, bem como da elevada especificidade de ativos. Verifica-se que ocorre o alinhamento, aos preceitos da ECT e ECM para relações contratuais de longo prazo, porém nesse sistema, a estrutura de governança híbrida mostra-se eficiente, porque na ocorrência da redução das incertezas e da elevação da confiança, permite economia em custos de transação e mensuração.

Desse modo, mesmo havendo poder de comprador nos dois sistemas, convencional e diferenciado, no sistema convencional esse poder não se manifesta tal qual expresso na literatura

de poder de comprador, mas em condições mais favoráveis aos compradores na transação. No sistema diferenciado, por sua vez, embora ocorram manifestações de poder de comprador, expressas em obrigações contratuais aos produtores, tais imposições objetivam organizar o SAD, não se traduzindo em ações oportunistas e não objetivando gerar ganhos diferenciais para o comprador. Embora essa condição possa estimular produtores a permanecerem e aceitarem as condições estabelecidas, dado que a segunda melhor opção (sistema convencional) gera maior exposição à possibilidade de exercício desse poder.

Pode-se afirmar, portanto, que o poder de comprador apresenta influências, de certa forma, prejudiciais, nas estruturas de governança presentes no sistema convencional, sendo relativizado no sistema diferenciado devido à dependência bilateral existente, entre produtores e compradores, diferente da dependência unilateral apresentada no sistema convencional. No sistema diferenciado, os incentivos são melhor distribuídos ao longo da cadeia, gerando melhorias na distribuição dos direitos de propriedade; mais eficiência, e também oferecendo estímulos à melhoria da qualidade, que beneficiam a cadeia como um todo.

Acredita-se, que o presente estudo, além de demonstrar empiricamente a coexistência, as convergências e similaridades desses dois sistemas, convencional e diferenciado, apresenta outras contribuições. Como contribuições teóricas, proporciona-se um enriquecimento do estudo das estruturas de governança, na complementaridade da ECT e ECM, com a análise da existência e influência do poder de comprador, tão pouco abordado na literatura, consistindo em uma segunda contribuição deste trabalho. Além disso, permite compreender que as manifestações do poder de comprador, nem sempre poderão ocorrer de acordo com as manifestações expressas na literatura correlata, podendo ser encontradas evidências de sua influência no nível micro, de coordenação das transações, impactando em seu design contratual.

Apesar de atingir o objetivo pretendido na presente investigação, é importante destacar aspectos que podem indicar limitações para o estudo. Um deles refere-se aos sujeitos entrevistados, dentre os sete SAD's existentes no estado, foi escolhido um deles para a presente investigação. E quanto aos produtores entrevistados, todos localizam-se na região norte do Paraná, podendo configurar limitação. No entanto, o foco desse estudo, recai sobre a incidência da influência do poder de comprador nos dois sistemas, comparativamente, tratando dos dois tipos de contratos existentes para esse tipo de transação.

Finalmente, esse estudo abre possibilidades de realizações de futuras pesquisas. Uma possibilidade é a realização de estudos nas perspectivas dos frigoríficos do estado, de modo a identificar questões relativas à distribuição de valor no setor, com o objetivo de compreender se o poder de comprador, de fato, gera maior fatia de valor para este elo, ou para outros elos da cadeia da carne bovina. Outra sugestão, é replicar o estudo em outros SAD's no estado, de modo a compreender se todos os sistemas diferenciados possuem igual confiança junto aos produtores e eficiência de coordenação. Ademais, perspectivas adicionais relacionadas à complementaridade entre ECT, ECM e poder de comprador, em outros SAG's também se fazem importantes.

REFERÊNCIAS

ABIEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPOTADORAS DE CARNES. **Rebanho Bovino Brasileiro**. Disponível em: <[http:// www.abiec.com.br/3_rebanho.asp](http://www.abiec.com.br/3_rebanho.asp)>. Acesso em: 08 ago. 2016.

ALENCAR, M. M.; POTT, E. B. **Criação de bovinos de corte na região Sudeste**. São Carlos, SP: Embrapa Pecuária Sudeste, 2003. Disponível em: <https://www.spo.cnptia.embrapa.br/listasptema?p_p_id=listaspportemaportlet_WAR_sistemasdeproducaolf6_1gal1ceportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column2&p_p_col_count=1&p_r_p_619796851_temaId=2606&_listaspportemaportlet_WAR_sistemasdeproducaolf6_1gal1ceportlet_redirect=%2Ftemas-publicados>. Acesso em: 01 fev. 2017.

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. 51., 2013, Belém, SOBER, **Anais...** 2013.

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

ARBAGE, A. P.; BALESTRIN, A. A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação. **RAE Eletrônica**, Fundação Getúlio Vargas, v. 6, n.1, 2007.

ARTMANN, T. A. et al. Melhoramento genético de bovinos ½ sangue taurino x ½ sangue zebuino no brasil. **Revista Científica De Medicina Veterinária**. Ano 12, n. 22. Periódico Semestral. Janeiro de 2014.

AUGUSTO, C. A. **Estruturas de Governança no Setor Automotivo no Estado do Paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. Santa Catarina: UFSC, 2015. 432 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2015.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.

AVILA, T. S. **Perfil e comportamento do consumidor de carne bovina: uma análise do Paraná e Santa Catarina**. 2016. 66 f. Dissertação (Mestrado)-Curso de Pós-Graduação em Zootecnia, Setor de Ciências Agrárias. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

AZEVEDO, P.F. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, P. F. Restrições Verticais e Defesa da Concorrência: a Experiência Brasileira. **Escola de Economia de São Paulo/FGV**, jul. 2010.

BÁNKUTI, F. I.; AZEVEDO, P. F. Na clandestinidade: o mercado informal de carne bovina. In: III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares- EGNA, 2001, Ribeirão Preto - SP. **Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares - EGNA**, 2001.

BÁNKUTI, F. I.; AZEVEDO, P. F. When food safety concern decreases safety: evidences from the meat informal market.. In: **6th Conference of the International Society for New Institutional Economics, MIT** - Cambridge-MA, 2001., 2001, Cambridge-MA. When food safety concern decreases safety: evidences from the meat informal market. www.isnie.org, 2001.

BÁNKUTI, S. M. S. Differentiated Agri-food Systems (DAS): Organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: **Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento**, 2016, Tupã - SP. Desafios da Segurança Alimentar. Tupã/ SP: Unesp - Tupã, 2016. v. 1.

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

BÁNKUTI, S. M. S. **Eficiência e direitos de propriedade em sistemas agroalimentares diferenciados**: um estudo no subsistema de carnes nobres no Paraná. Projeto de pesquisa. Maringá, PR, 2014.

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, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARZEL, Y. **A Theory of Organizations**: To Supersede the Theory of the Firm. 2001.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2nd edition, 175 p., 1997.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n.1, p. 27-48, abr., 1982.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.

BARZEL, Y. The capture of wealth by monopolists and the protection of property rights. **International Review of Law and Economics**, 14, p. 393-409, 1994.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEEFPOINT. **Novilho precoce tem normatização da ABNT**. 2007. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/novilho-precoce-tem-normatizacao-da-abnt-35512/>>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BENHAM, A.; BENHAM, L. The costs of exchange: an approach to measuring transactions costs. In: **Annual Conference of the International Economics**, 2, 1998, França. Disponível em: <<http://www.isnie.org>> acesso em: 22 dez. 2015.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.

BOECHAT, A. M. F.; PARRÉ, J. L. Poder de comprador: uma análise com base no comportamento do boi gordo. **LIV CONGRESSO DA SOBER**. 54., 2016, Maceió, SOBER, **Anais...** 2016.

BOUROULLEC, M. D. M.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos no comércio justo citrícola internacional. **Gestão e Produção**, São Carlos , v. 17, n. 4, p. 761-773, dez. 2010.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p.11-16, 2010.

BRONDANI, L. F. **Modelos de organizações para comercialização de carnes no Paraná**. Curitiba: Emater, 2012. 30 slides, color.

BRONZO, M.; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 4, n. 1, Art.5, jan./jul. 2005.

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

CAMPEÃO, P.; SPROESSER, R. L.; VELASQUES, M. Z.; JUNIOR, H. R. M. Aliança estratégica na bovinocultura de corte: um estudo de caso. In: XXVI ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** Fortaleza/Ceará, 2006.

CALEMAN, S. M. Q. **Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina – uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração**. 2005. 198 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação Multiinstitucional em Agronegócios, Consórcio entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás, Campo Grande, 2005.

CALEMAN, S. M.Q.; SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O.; TREDEZINI, C. A. O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.4, nº 2, p. 219-240, 2006a.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O. TREDEZINI, C. A. O. Teoria dos custos de mensuração – algumas validações empíricas. XLIV CONGRESSO DA SOBER. 44., 2006b, Fortaleza, SOBER, **Anais...** 2006b.

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 e Agroindustriais**. (UFLA), v. 10, p. 359-375, 2008.

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

CALEMAN, S. M. D. Q., ZYLBERSZTAJN, D. **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.

CALEMAN, S. M. Q. ; ZYLBERSZTAJN, D. Garantias, coordenação e conflito: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina para a compreensão das falhas de coordenação. XLVIII CONGRESSO DA SOBER. 48., 2010, Campo Grande, SOBER, **Anais...** 2010.

CARVALHO, T. B. **Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil**. 2007. 89 f. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba, 2007.

CASSOL, A.; SCHNEIDER, S. Produção e consumo de alimentos: novas redes e atores. **Lua Nova**, São Paulo , n. 95, p. 143-180, ago. 2015.

CEPEA. MILHO/CEPEA: **Com menor produção, preço atinge recorde nominal em 2016**. Análise retrospectiva sobre o mercado de milho elaborada pelo CEPEA. Janeiro de 2017. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/milho/>. Acesso em 20 fev. 2017.

COASE, R. H. **Industrial Organization**: a proposal for research. In: COASE, R. H. *The Firm, The Market and The Law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

COASE, R. H. The nature of firm. London: *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, 2014, p. 241-272.

CORREIA, D. R. Práticas restritivas verticais: contributo da experiência europeia para o direito da concorrência brasileiro. **Revista de informação legislativa**, v. 46, n. 181, p. 277-296, jan./mar. 2009.

CRUZ, V. J. S.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos de manufatura: um estudo de caso. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 842-852, dez. 2016.

DAVIS, J. H. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957, p. 7-24 e 74-81.

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. **Carne bovina**: junho de 2016. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_bovina.pdf>. Acesso em 01 ago. 2016.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DIVERIO, T. S. M.; MARION FILHO, J. P. J. A competitividade da indústria da carne bovina gaúcha: uma avaliação a partir do modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. In: XVII ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração de 2006. São Luis do Maranhão. **Anais...** São Luis do Maranhão, 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=63>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

DOBSON, P. **Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union**. Reino Unido: 1999.

DOBSON, P.; WATERSON, M.; CHU, A. The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power. **Research paper prepared for the Office of Fair Trading**. 1998.

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=63>>. Acesso em 01 mar. 2016.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v.6, n.3, p.147-161, dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FELICIO, P. E. Classificação e tipificação de carcaças bovinas. In.: PIRES, A. V. (editor) **Bovinocultura de Corte**: Volume II. Piracicaba: PLD Livros Técnicos, 2010.

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.; BARCELLOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

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.

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

FLEXOR, G. A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus Desafios para o Brasil. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, p. 63-95, jul./dez. 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. 64-89.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./Abr., 1995.

GOLDBERG, D. **Poder de Compra e a Política Antitruste**. São Paulo: Editora Singular. São Paulo, 2006.

GOLDBERG, R. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida Orange economies**. Boston: Harvard Business School, 1968.

GOMES, F. G. A Nova Economia Institucional (NEI) e o (Sub) Desenvolvimento Econômico Brasileiro: Limites e Impossibilidades de Interpretação. SEP – ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: 2004. 1 CD-ROM.

GREMAUD, A. P. et al. Organização Industrial. In: PINHO, D.P.; VASCONCELOS, M.A.S. (Orgs.) **Manual de Economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HARVEY, D. A produção capitalista do espaço. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005.

HENSON, S.; REARDON, T. Private agri-food standards: implications for food policy and the agri-food system. **Food policy**, vol. 30, p. 241-253, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Paraná - Curitiba - pecuária - bovinos - efetivo dos rebanhos - cartogramas**. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/cartograma/mapa.php?lang=&coduf=41&codmun=410690&idtema=121&codv=v01&search=parana|curitiba|sintese-das-informacoes-2012>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

IMEA - Instituto Mato grossense de Economia Agropecuária. **Margem de comercialização da carne bovina nos diferentes elos da cadeia, 2009.** Disponível em: <http://www.imea.com.br/upload/pdf/arquivos/2009_11_margem_comercializacao.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Classificação dos imóveis rurais.** Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>>. Acesso em 6 jan. 2017.

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Tabela com módulo fiscal dos municípios.** Índices básicos de 2013. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/tabela-modulo-fiscal>>. Acesso em: 6 jan. 2017.

INDERST, R.; SHAFFER, G. Buyer power in merger control. **Competition, law and policy**, v. 2, p. 1611-1635, 2008.

INDERST, R.; WEY, C. Buyer power and supplier incentives. **European Economic Review** 51, out. 2002.

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

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Relação dos municípios segundo as regiões geográficas do Paraná – 2012.** Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_regiao_geografica_parana.pdf. Acesso em: 25 jan. 2017.

JOSKOW, P. L. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. In: **Journal of Institutional and Theoretical Economics** (JITE), v. 151, n.1, pp. 248-259, 1995.

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, out. 1978.

KLEIN, P. G. New Institutional Economics. **Encyclopedia of Law and Economics.** University of Georgia, 1999.

LAGOA DA SERRA - INSEMINAÇÃO ARTIFICIAL. **Manual de cruzamento industrial em gado de corte.** Disponível em: <<http://www.lagoa.com.br/images/upload/manualcruzamento.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. Pesquisa qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias. In: TOLEDO, C. A. A.; GONZAGA, M. T. C. (Orgs.). **Metodologia e técnicas de pesquisa na área de ciências humanas.** Maringá: EDUEM, 2011.

LAZZARINI, S. G. et al. Sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil: tendências para o próximo século. XXXIII CONGRESSO DA SOBER. 33., 1995, Brasília, SOBER, **Anais...** 1995.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J.; GODDARD, J. **Industrial Organization**. Competition, Strategy, Policy. 2 ed. Prentice Hall, 2005.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J. **The economics of business strategy**. Prentice Hall – Financial Times, 2004.

LOBO, R.B; ROCHA, J.C.M. de C. Contribuição das alianças verticais para a coordenação da cadeia produtiva da carne. IV SIMPÓSIO NACIONAL DE MELHORAMENTO ANIMAL, 2002. **Anais...** 2002.

LOPES, H. C. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 33, n. 4, p. 619-637, dez. 2013.

MACEDO, P. C. A. LIMA, L. C. O. Oligopólio mundial, investimento estratégico e arena competitiva: o caso da indústria frigorífica de carne bovina brasileira. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

MACHADO FILHO, C.A.P; ZYLBERSZTAJN, D. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 87-98, abril/jun 2004.

MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B.; KAMARGO, M. E. Análise das configurações interorganizacionais na pecuária de corte gaúcha. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n.1, p. 11-31, jan./mar. 2011.

MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J.; AZEVEDO, D. B. Motivações para a criação das convenções de qualidade na cadeia da carne bovina gaúcha. **Revista do CCEI - URCAMP**, v. 14, n. 25, p. 157-172, mar. 2010.

MALAFAIA G.C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia bovina: o caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.11, n.3, p.393-406, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. In: MANZINI, E. J. **A entrevista como instrumento de pesquisa em Educação e Educação Especial: uso e processo de análise**. Marília: UNESP, 2008. Disponível em: < www.oneesp.ufscar.br/texto_orientacao_transcricao_entrevista >. Acesso em 22 dez. 2015.

MAPA – 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 ago. 2016.

MARSDEN, T. K.; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. **Sociologia Ruralis**, v. 40, p. 424-438, 2000.

MASON, E. S. Price and production policies of large-scale enterprise. **American Economic Review**, v. XXIX, p. 64-71, mar. 1939.

MASTEN, S. E. Contractual choice. **University of Michigan, Business School**, paper 99-003, aug., 1998.

MAYSONNAVE, G.S. et al. Percepção de qualidade da carne bovina com marca no sul do Brasil. **Archivos de Zootecnia**, Córdoba, v. 63, n. 244, 2014.

MÉNARD, C. 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**. San Francisco: JosseyBass, 1998.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOITA, R. M.; GOLON, L. A. Oligopsônio dos Frigoríficos: Uma Análise Empírica de Poder de Mercado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 18, n. 6, p. 772-794, Dec. 2014.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, V. 2, nº 1, p. 95-114, jan./jun. 2011.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, n.3, p.1-5, jul. 1996.

NEVES, M. F. et al. Redes Agroalimentares & Marketing da Carne Bovina em 2010. **Congresso Brasileiro de Raças Zebuínas**, outubro 2000.

NOLL, R. G. **“Buyer power” and economic policy**. Stanford Institute of Economic Policy, Mar. 2005.

NORTH, D. **Institutions, Institutional change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. **Monopsony and buyer power**. Policy roundtables, 2008.

OLIVEIRA, T. E.; GIANEZINI, M.; PERIPOLI, V.; BARCELLOS, J. 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.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011.

PANGONI, L. H. M. **Aliança mercadológica no SAG bovino: o caso da Coopcarnes – Cooperativa de produtores de carnes nobres do norte do Paraná**. 2013. 17f. Trabalho de conclusão de curso de MBA em Varejo e Vendas – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2013.

PARANÁ, Governo do Estado. **Resolução nº70 de 2006**. Assegura a padronização e tipificação das carcaças de bovídeos jovens comercializados no Estado do Paraná. Diário Oficial do Paraná, Curitiba, PR. 18 jul. 2006, p. 8. Disponível em: <<https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

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

PEROSA, J. M. Y. 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. 38, p. 412-422, 2009.

PIGATTO, G.; LUIZ, D. L.; SOUZA, J. F. Determinantes da relação entre pecuaristas e frigoríficos: o caso dos pecuaristas e frigoríficos da região de Tupã. XLIV CONGRESSO DA SOBER. 44., 2006, Fortaleza, SOBER, **Anais...** 2006.

PIGATTO, G.; SILVA, A.L.; SOUZA FILHO, H.M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado de corte brasileira. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: 1999.

PINHO. D. B. et al. Aspectos da evolução da ciência econômica – do início do século XXI às raízes do pensamento econômico. In. PINHO, D.P.; VASCONCELOS, M.A.S.; TONETO JUNIOR, R. (Orgs.) **Manual de Economia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais europeias sobre a estrutura de governança**. 2004. 160 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Ciências, Universidade de São Paulo- Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2004.

PLOEG, J. D. V. D. Trajetórias do desenvolvimento rural: pesquisa comparativa internacional. **Sociologias**, Porto Alegre, a. 13, n. 27, p. 114-140, mai./ago. 2011.

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.

PONDÉ, J.L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custo de Transação e Política de Defesa da Concorrência. **Economia Contemporânea**, n.2, 1997

PONDÉ, J. L. Instituições e Mudança Institucional: Uma Abordagem Schumpeteriana. **Revista Economia**. v.6, n.1, p.119–160, jan./jul. 2005.

RAGAZZO, C. E. J.; MACHADO, K. M. O CADE e o poder de compra no setor do agronegócio. **Economic Analysis of Law Review**. v. 4, n. 2, p. 295-314, Jul./dez., 2013.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAAB, M. E. B. L. M. NEVES, M. F. CLAUDIO, L. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**. v. 38, p. 412-422, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial Market Structure and Economic Performance**. 3 ed. USA: Houghton Mifflin Company, 1990.

SCHNEIDER, S. Prefácio. In: **Mercados e agricultura familiar: interfaces, conexões e conflitos** / Marcelo Antonio Conterato... [et al.] (Org.). – Porto Alegre: Via Sapiens, 2013.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SEAB - Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná. **Números da Pecuária Paranaense**: Ano 2016. Disponível em <www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/nppr.pdf>. Acesso em 15 fev. 2016.

SEAB/DERAL/DCA. **Análise da Conjuntura Agropecuária**. Ano 2012/13. Curitiba: SEAB/DERAL/DCA, 2013. Disponível em: http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/corte_2012_13.pdf. Acesso em: 15 out. 2016.

SEAB/DERAL/DCA. **Análise da Conjuntura Agropecuária**. Números do Cenário Nacional:

Ano 2016. Curitiba: SEAB/DERAL/DCA, 2016. Disponível em: http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2017/bovinocultura_de_corte_2017.pdf. Acesso em: 10 fev. 2017.

SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Paraná. Mapa do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.geo.pr.gov.br/ms4/atlasseed/helpgeo/help.html#>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

SIFFERT FILHO, N. FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, dez. 1998.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil/IEL, CNA E SEBRAE. Brasília: IEL, 2000. 552p.

SILVEIRA, R. L. F. et al. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 4, p. 761-782, dez. 2014

SOUZA, J.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Poder de Mercado e Poder de Contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: Percepção na cadeia do frango. **Informações Econômicas**, v.41, n.7, 2011.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URSO, F. S. P. **A cadeia da carne bovina no Brasil**: uma análise de poder de mercado e teoria da informação. 2007. 113 f. Tese (doutorado). Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

USDA – United States Department of Agriculture. **Production, Supply and Distribution Online**. Foreign Agricultural Service. 2016. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdquery.aspx>>. Acesso em 08 ago. 2016.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. A relação entre o preço pago pelo consumidor de carne bovina em Santa Maria e o recebido pelo produtor de gado de corte no Rio Grande do Sul, Brasil. **Cienc. Rural**. Santa Maria, v. 37, n. 4, p. 1122-1127, ago. 2007.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 26-34, 2010.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269-96, Jun. 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**.v.38, p.595-613, 2000.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory, **Journal of Industrial and Corporate Change**, 2: 107-156, 1993.

ZUCCHI, J. D.; CAIXETA-FILHO, J. V. Panorama dos principais elos da cadeia agroindustrial da carne bovina brasileira. **Informações Econômicas**, v. 40, n. 1, p. 19-33, jan. 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. M. Q. Organizational tolerance: explaining diversity of complex institutional arrangements. In: Julian Briz; Isabel de Felipe. (Org.). **Las Redes de Cadenas de Valor Alimentarias en el Siglo XXI**. 1 ed. Madrid: Editorial Agrícola Española S.A., 2012, v. 1, p. 157-174.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; Neves, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira: São Paulo, 2000a.

ZYLBERSZTAJN, D. Costs, Transactions and Transactions Costs: Are there simple answers for complex questions? Working Paper, n. 3/006. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, fev. 2003. Disponível em: <[http:// www. ead. fea. usp. br/ wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers) > Acesso em: 25 jun. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; Neves, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. Pioneira: São Paulo, 2000b.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R. **Coordenação e governança de Sistemas Agroindustriais**. ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.). Gestão de sistemas de agronegócios. São Paulo: Atlas, 2015.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness o meat agri-food chain in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, n. 2, pp.155 – 165, 2003.

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

ZYLBERZSTAJN, D. Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject. In: 5th International Society for New Institutional Economics, Barcelona, Espanha, 2005. **Anais...** International Society for New Institutional Economics: Barcelona, Espanha, 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P.; PRADO, I. N. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação.** 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Reshaping the global agricultural landscape: Perspectives from Brazil.” **International Association of Agricultural Economics.** 41: p. 57-64, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES DO SISTEMA CONVENCIONAL

1. Entrevistado: _____ Contato: _____
2. Função: _____ Data: ____ / ____ / ____
3. Localização: _____ 4. Área para gado de corte (ha): _____
5. Há quanto tempo é produtor de gado de corte (anos)? _____
6. Sistema: () confinamento () semi-confinamento () extensivo
7. Fases (resposta múltipla): () cria () recria () engorda () terminação
8. Produção média de gado de corte (cabeças/ mês) 2014: _____ 2015: _____
9. Rebanho atual (bovino de corte) (cabeça): _____
10. Raça do gado de corte: _____
11. Quantas pessoas trabalham na propriedade rural? quantos funcionários? _____

Somente para produtores que produzem com algum atributo de diferenciação, sem entregarem a nenhum SAD:

12. Em que aspectos seu gado é diferente do convencional/*commodity*? (*Investigar se ele é convencional, porém com alguma diferenciação: processos diferenciados, orgânico, raça, idade de abate, alimentação, manejo, etc.*). Antes também era assim? _____
13. Por que decidiu criar gado em sistema diferenciado? _____
14. Há certificações, marcas ou selos associados a essa diferenciação? Qual (is)? _____
15. Como é o funcionamento dessas certificações / marcas / selos? _____
16. Para quem o (a) Sr.(a) vende o gado/carne do sistema diferenciado? Há intermediários? Como funciona? _____
17. 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?

18. Vende o gado para?
() abatedouro () intermediário () cooperativa/aliança () outro _____
19. Como? () peso vivo () peso morto () outro _____
20. Contrata serviço de abate/ processamento? () lote individual () em conjunto com outros produtores () outro _____
21. Sempre foi assim? _____

22. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a venda (*preço, quantidade, etc.*)? (*o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?*)

23. Quais as principais dificuldades de comercialização nesse setor? _____

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

Fazer cada pergunta abaixo 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
25. Como ficou sabendo desse comprador?		
26. Quais as dificuldades para iniciar a venda para esse comprador? (<i>custos de contrato, reuniões, negociações, etc.</i>)		
27. Como ocorre a negociação com esses compradores? Existe algum tipo de condição para que a venda ocorra? O que o comprador exige de você? Houve alguma exigência inicial para comercializar o produto? (<i>Descontos maiores, restrições verticais e obrigações contratuais, taxas de inclusão na lista, taxas de prateleira, cláusulas abusivas, alta contribuição injustificada em promoções, fornecimento exclusivo, etc.</i>)		
28. O que é estabelecido em contrato escrito? (<i>obrigações e direitos do comprador e do vendedor</i>)		
29. O que fica combinado verbalmente? (<i>obrigações e direitos do comprador e do vendedor</i>)		
30. Sempre foi assim?		
31. Quanto tempo geralmente leva a negociação com o comprador? Como funciona a questão dos atrasos? Por quê? (<i>o comprador atrasa a negociação propositalmente para obter vantagens, como benefícios, preços, condições, prazos, etc.</i>)		
32. Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais?		
33. Em que situação aceitaria renegociar o que ficou combinado antes? (<i>o comprador tem poder para renegociar preço/condições a cada transação, por exemplo?</i>)		
34. Vocês sempre concordam na negociação [<i>ex ante</i>]? E no pagamento/ recebimento [<i>ex post</i>]? Se há discordâncias, como resolvem?		
35. Qual a frequência de entrega do produto? Cada entrega é uma negociação diferente?		
36. Como é definido o preço de venda? Quem define? O que interfere no preço? Os compradores conseguem influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obterem descontos? Com que frequência?		
37. Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?		
38. Comparado com o preço do produto convencional, o preço recebido é maior (%)? Em relação ao valor recebido pelo produto a cada pagamento, ele está dentro do que esperava? É melhor? É pior?		
39. Há quanto tempo vende para esse comprador? Quantas vezes já vendeu para ele?		

40. As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros? (<i>tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.</i>)		
41. Esse comprador exige algum tipo de exclusividade no fornecimento, ou você pode vender para outros compradores, se desejar?		
42. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por esse comprador? O que acontece se você entregar menos do que isso? (<i>produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo</i>).		
43. Pra começar a comprar do Sr. esses compradores exigiram alguma coisa? (<i>Ex. Cobraram alguma taxa pra incluir o Sr. como fornecedor deles ou pediram, os primeiros 20 quilos de carne eles não pagariam?</i>) Teve algo assim ou não, foi normal, não pediram nada?		
44. E existe alguma taxa que eles colocam também, que a gente chama de “taxa de prateleira” pra colocar o seu produto a venda? Ou não teve essa taxa aí inicial?		
45. Os compradores exigem que o Sr. participe das promoções deles? (<i>Ex. Eles estão fazendo uma promoção só na picanha, ou uma promoção só na raça angus</i>) Eles pedem a sua participação ou isso é uma coisa independente deles lá?		
46. E exclusividade? Eles exigem que o Sr. forneça só pra eles ou o Sr. pode vender pra quem o Sr. quiser?		
47. E acontece, por exemplo, de se o Sr. não conseguir vender pra esses compradores, colocar em outro mercado, e seu produto é vendido normalmente então pra outro comprador?		
48. E se o frigorífico ou intermediário, por exemplo, tem um problema de venda, não consegue vender por algum motivo, ele não tenta devolver, renegociar, pedir um desconto?		
49. Eles não exigem quantidade mínima pra compra? (<i>Ah só compro do Sr. se o Sr. me entregar pelo menos tantos bois....</i>)		
50. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações você disponibiliza sobre o seu produto e quais o comprador exige/solicita?		
51. Que informações importantes sobre a venda do produto o(a) Sr.(a) descobriu com o tempo? Como isso interfere na negociação?		
52. Como a localização importa nessa venda? (<i>proximidade com o comprador, proximidade entre os produtores, área geográfica específica de produção, relevo e sistemas de produção típicos da região, etc.</i>) Como ela é considerada?		
53. Como a questão do “tempo / prazos” importa nessa venda (<i>prazo de entrega, regularidade de entrega, período de retirada do gado/ carregamento do lote</i>)? Como ela é considerada?		
54. Há incertezas (<i>clima, variações da produção, preço de mercado, problemas sanitários, etc.</i>)? Essas incertezas são típicas da pecuária de corte? S		
55. Como essas incertezas podem atrapalhar a venda e o cumprimento do combinado?		
56. Como as características de diferenciação de seu gado são valorizadas por esse comprador? Tem custo adicional para obter?		
57. Que investimentos específicos o (a) Sr.(a) teve que fazer para esse comprador?		

58. 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 ao vender para esse comprador? Por que?									
59. Para vender para esse comprador, teve que desenvolver um conhecimento específico?									
60. Quais os benefícios obtidos?									
61. Deixar de vender para esse comprador, o (a) Sr.(a) pode ter perdas? Quais? Esses investimentos poderiam ser usados em outras atividades?									
62. Se o (a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, há outros compradores disponíveis? Quais? É fácil mudar? Há custos para mudar?									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Principais compradores</th> <th>Importância (% de cada comprador na renda do produtor)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Principais compradores	Importância (% de cada comprador na renda do produtor)	a.		b.			
Principais compradores	Importância (% de cada comprador na renda do produtor)								
a.									
b.									
63. Se o(a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, quais as perdas para ele? Ele tem outros fornecedores? (<i>concorrentes - há outros fornecedores com mesma qualidade, preço, etc.</i>)									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Principais fornecedores</th> <th>Importância (% do fornecedor e demais fornecedores no quadro total de suprimento do comprador)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>b.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Principais fornecedores	Importância (% do fornecedor e demais fornecedores no quadro total de suprimento do comprador)	a.		b.			
Principais fornecedores	Importância (% do fornecedor e demais fornecedores no quadro total de suprimento do comprador)								
a.									
b.									
64. O que seu gado tem de diferente/melhor que considera NÃO ser valorizado pelo comprador? Como avalia a qualidade ou quanto vale seu gado?									
65. Que situações poderia levar o (a) Sr.(a) a deixar de vender para este comprador?									
66. Em que situação o produto pode ser descontado / não carregado / não pago pelo comprador?									
67. Caso o produto já tenha sido descontado / não carregado, o (a) Sr.(a) concordou?									
68. Como os problemas do comprador chegam até você? Como afetam sua comercialização com ele? Você já teve perdas relacionadas às perdas do distribuidor? (<i>o produto não vendeu “na gôndola”</i> . Isso afeta o produtor de que forma?)									
69. Vocês realizam promoções em conjunto? De que forma as promoções do comprador te afetam? (<i>supermercado força a redução de preços, devolve produtos não vendidos?</i>)									
70. O (a) Sr.(a) já teve perdas significativas em alguma venda? Quais as razões?									
71. Quais os benefícios para o (a) Sr. (a) e para o comprador nessa venda? Alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?									
72. Se o (a) Sr.(a) pudesse mudar algo na venda com esse comprador, o que mudaria? Por quê?									

73. Quanto o (a) Sr.(a) acha que pode confiar nesse comprador (<i>de zero a dez</i>)?		
74. Com relação ao combinado, esse comprador sempre cumpre? Ele já deixou de cumprir o combinado ou alterou o que estava combinado antes?		
75. O comprador já deixou de comprar ou comprou menos para pressionar diminuições de preço ou alterações nas condições de venda (preço, prazo, entrega, etc.) ?		
76. 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.]

77. Quais são elas? [listar todas. mensuráveis e não mensuráveis]	78. É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal?	79. É fácil de ser medida, verificada, controlada?	80. Como é medida, verificada, controlada?	81. Com que frequência?	82. Se não estiver conforme o combinado, o que acontece (desconto, devolução, outras penalidades)?	83. Vocês sempre concordam?	84. Se há discordâncias, como são resolvidas?	85. O(a) Sr.(a) teve custos ou fez esforços para obter essa característica? Quais?	86. Acha que recupera os investimentos / esforços?

87. Como ficam: o couro, as vísceras, a cabeça, o rabo, etc.? Recebe por isso? Tem alguma influência na negociação? _____

88. Como essas medições influenciam no andamento da *venda (afeta positiva ou negativamente no andamento da venda)*? _____

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

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

91. 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? _____

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

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

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

MUITO OBRIGADO(A) PELA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE II – ROTEIRO PARA OS PRODUTORES DO SISTEMA DIFERENCIADO

1. Entrevistado: _____ Contato: _____
2. Função: _____ Data: ____/____/____

3. Localização: _____ 4. Área para gado de corte (ha): _____
5. Há quanto tempo é produtor de gado de corte (anos)? _____
6. Sistema: () confinamento () semi-confinamento () extensivo
7. Fases (resposta múltipla): () cria () cria () engorda () terminação
8. Produção média de gado de corte (cabeças/ mês) 2014: _____ 2015: _____
9. Rebanho atual (bovino de corte) (cabeça): _____
10. Raça do gado de corte: _____
11. Quantas pessoas trabalham na propriedade rural? quantos funcionários? _____
12. Há quanto tempo faz parte da cooperativa / aliança? _____
13. Em que aspectos seu gado é diferente do convencional / *commodity*? (*processos diferenciados, orgânico, raça, idade de abate, alimentação, manejo, etc.*) Antes também era assim? _____
14. Por que decidiu criar gado em sistema diferenciado (*cooperativa e agora*)? _____
15. Há certificações, marcas ou selos associados a essa diferenciação? Qual (is)? _____
16. Como é o funcionamento dessas certificações / marcas / selos? _____
17. A cooperativa tem algum sistema de compra conjunta de insumos? (*animais, rações, vacinas, etc.*). Como funcionam as condições de venda? O Sr.(a) sempre tem que comprar com a cooperativa ou pode comprar de outros fornecedores se preferir? _____
18. Para quem o (a) Sr.(a) vende o gado/carne do sistema diferenciado? Há intermediários? Como funciona? _____
19. Vende o gado para? () cooperativa/aliança () abatedouro () outro _____
20. Como? () peso vivo () peso morto () outro _____
21. Contrata serviço de abate/ processamento? () lote individual () em conjunto com outros produtores () outro _____
22. Sempre foi assim? _____
23. Como é a relação: tem contrato por venda, acordo verbal, contrato para entrega frequente ou acordo? E o pagamento? Tem que negociar para cada venda? De quanto em quanto tempo renegocia a *venda* (*preço, quantidade, etc.*)? (o comprador é poderoso a ponto de renegociar a cada transação?) _____
24. Quais as principais dificuldades de comercialização nesse setor? _____

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

Fazer cada pergunta abaixo 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
26. Como ficou sabendo desse comprador?		
27. Quais as dificuldades para iniciar a venda para esse comprador? (<i>custos de contrato, reuniões, negociações, etc.</i>)		
28. Como ocorre a negociação com esses compradores? Existe algum tipo de condição para que a venda ocorra? O que o comprador exige de você? Houve alguma exigência inicial para comercializar o produto? (<i>Descontos maiores, restrições verticais e obrigações contratuais, taxas de inclusão na lista, taxas de prateleira, cláusulas abusivas, alta contribuição injustificada em promoções, fornecimento exclusivo, etc.</i>)		
29. O que é estabelecido em contrato escrito? (<i>obrigações e direitos do comprador e do vendedor</i>)		
30. O que fica combinado verbalmente? (<i>obrigações e direitos do comprador e do vendedor</i>)		
31. Sempre foi assim?		
32. Quanto tempo geralmente leva a negociação com o comprador? Como funciona a questão dos atrasos? Por quê? (<i>o comprador atrasa a negociação propositalmente para obter vantagens, como benefícios, preços, condições, prazos, etc.</i>)		
33. Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais?		
34. Em que situação aceitaria renegociar o que ficou combinado antes? (<i>o comprador tem poder para renegociar preço/condições a cada transação, por exemplo?</i>)		
35. Vocês sempre concordam na negociação [<i>ex ante</i>]? E no pagamento/ recebimento [<i>ex post</i>]? Se há discordâncias, como resolvem?		
36. Qual a frequência de entrega do produto? Cada entrega é uma negociação diferente?		
37. Como é definido o preço de venda? Quem define? O que interfere no preço? Os compradores conseguem influenciar no preço de venda? De que forma? Existe alguma forma de obterem descontos? Com que frequência?		
38. Existe um preço teto ou um limite acima do qual não será pago a mais? Como esse preço teto é definido? Há divergências com relação a esse preço teto?		
39. Comparado com o preço do produto convencional, o preço recebido é maior (%)? Em relação ao valor recebido pelo produto a cada pagamento, ele está dentro do que		

esperava? É melhor? É pior?		
40. Tem gado no padrão diferenciado (<i>da cooperativa</i>) que entrega para outro comprador? Nesse caso como fica o preço?		
41. Há quanto tempo vende para esse comprador? Quantas vezes já vendeu para ele?		
42. As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros? (<i>tanto de características de qualidade quanto obrigações contratuais, exclusividade, etc.</i>)		
43. Esse comprador exige algum tipo de exclusividade no fornecimento, ou você pode vender para outros compradores, se desejar?		
44. Existe uma quantidade mínima de entrega que é exigida por esse comprador? O que acontece se você entregar menos do que isso? (<i>produtor recebe menos se entregar menos do que o mínimo, há algum tipo de penalização financeira ou de outro tipo</i>).		
45. Quais informações são importantes a essa venda? Que informações você disponibiliza sobre o seu produto e quais o comprador exige/solicita?		
46. Que informações importantes sobre a venda do produto o(a) Sr.(a) descobriu com o tempo? Como isso interfere na negociação?		
47. Como a localização importa nessa venda? (<i>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.</i>) Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
48. Como a questão do “tempo / prazos” importa nessa venda (<i>prazo de entrega, regularidade de entrega, período de retirada do gado/ carregamento do lote</i>)? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?		
49. Há incertezas (<i>clima, variações da produção, preço de mercado, problemas sanitários, etc.</i>)? Essas incertezas são típicas da pecuária de corte? São típicas desse sistema de diferenciação?		
50. Como essas incertezas podem atrapalhar a venda e o cumprimento do combinado?		
51. Como as características de diferenciação de seu gado são valorizadas por esse comprador? Tem custo adicional para obter?		
52. Que investimentos específicos o (a) Sr.(a) teve que fazer para esse comprador?		
53. 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 ao vender para esse comprador? Por que?		
54. Para vender para esse comprador, teve que desenvolver um conhecimento específico?		
55. Quais os benefícios obtidos?		
56. Deixar de vender para esse comprador, o (a) Sr.(a) pode ter perdas? Quais? Esses investimentos poderiam ser usados em outras atividades?		

57. Se o (a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, há outros compradores disponíveis? Quais? É fácil mudar? Há custos para mudar?			
Principais compradores	Importância (% de cada comprador na renda do produtor)		
a.			
b.			
58. Se o(a) Sr.(a) deixar de vender para esse comprador, quais as perdas para ele? Ele tem outros fornecedores? (<i>concorrentes - há outros fornecedores com mesma qualidade, preço, etc.</i>)			
Principais fornecedores	Importância (% do fornecedor e demais fornecedores no quadro total de suprimento do comprador)		
a.			
b.			
59. O que seu gado tem de diferente/melhor que considera NÃO ser valorizado pelo comprador? Como avalia a qualidade ou quanto vale seu gado?			
60. Que situações poderia levar o (a) Sr.(a) a deixar de vender para este comprador?			
61. Em que situação o produto pode ser descontado / não carregado / não pago pelo comprador?			
62. Caso o produto já tenha sido descontado / não carregado, o (a) Sr.(a) concordou?			
63. Como os problemas do comprador chegam até você? Como afetam sua comercialização com ele? Você já teve perdas relacionadas às perdas do distribuidor? (<i>o produto não vendeu "na gôndola". Isso afeta o produtor de que forma?</i>)			
64. Vocês realizam promoções em conjunto? De que forma as promoções do comprador te afetam? (<i>supermercado força a redução de preços, devolve produtos não vendidos?</i>)			
65. O (a) Sr.(a) já teve perdas significativas em alguma venda? Quais as razões?			
66. Quais os benefícios para o (a) Sr. (a) e para o comprador nessa venda? Alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?			
67. Se o (a) Sr.(a) pudesse mudar algo na venda com esse comprador, o que mudaria? Por quê?			
68. Quanto o (a) Sr.(a) acha que pode confiar nesse comprador (<i>de zero a dez</i>)?			
69. Com relação ao combinado, esse comprador sempre cumpre? Ele já deixou de cumprir o combinado ou alterou o que estava combinado antes?			
70. O comprador já deixou de comprar ou comprou menos para pressionar diminuições de preço ou alterações nas condições de venda (preço, prazo, entrega, etc.) ?			
71. 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.]

72. Quais são elas? [listar todas. mensuráveis e não mensuráveis]	73. É definida previamente? Por escrito ou verbal?	74. É fácil de ser medida, verificada, controlada?	75. Como é medida, verificada, controlada?	76. Com que frequência?	77. Se não estiver conforme o combinado, o que acontece (desconto, devolução, outras penalidades)?	78. Vocês sempre concordam?	79. Se há discordâncias, como são resolvidas?	80. O(a) Sr.(a) teve custos ou esforços para obter essa característica? Quais?	81. Acha que recupera os investimentos / esforços?

82. Como ficam: o couro, as vísceras, a cabeça, o rabo, etc.? Recebe por isso? Tem alguma influência na negociação? _____

83. Como essas medições influenciam no andamento da venda (*afeta positiva ou negativamente no andamento da venda*)? _____

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

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

86. 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? _____

87. 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? _____

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

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

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

MUITO OBRIGADO(A) PELA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE III - ROTEIRO PARA O ADMINISTRADOR DA COOPERATIVA

1. Entrevistado: _____ Contato: _____

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

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.	

7. Há quanto tempo os produtores estão na cooperativa? Média _____ Mínimo _____ Máximo _____

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

9. Qual o número de cabeças (ano/mês) por produtor? Média _____ Mínimo _____ Máximo _____

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.	

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? _____
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!

APÊNDICE IV - ROTEIRO PARA OS AGENTES-CHAVE

1. Entrevistado: _____ Contato: _____

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

1) Como surgiram as alianças e cooperativas da carne bovina no Paraná? Quando foi? Quais as motivações? Quais os agentes e organizações envolvidos (Emater, associações de criadores, prefeitura, universidades, etc.)? _____

2) Quantas eram no início? Quantas são atualmente? São as mesmas desde o início? _____

3) Qual o principal objetivo das alianças/ cooperativas? _____

4) Quais os esforços necessários para se iniciar uma aliança/ cooperativa (investimentos, mudanças, etc.)?

- pelo produtor:

- pela Instituição:

- por outros agentes e organizações (quais?):

5) Qual o papel da Instituição nesse processo? E de outros agentes e organizações envolvidas (associações de criadores, prefeitura, universidades, etc.) _____

6) Quais os benefícios para os produtores? _____

7) Como a formação da aliança/ cooperativa influencia nas relações de mercado para o produtor (venda do gado)? _____

8) O que pode comprometer o sucesso de uma aliança / cooperativa de produtores na carne bovina? _____

Grupo (nome)	Início (ano)	Diferenciação / apelo	Forma de organização**	Número aprox. de produtores	Como funciona a venda? **	Quais as parcerias?	Certificações / marcas	Vantagens	Dificuldades
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									

Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a transação / relação entre:

- os próprios produtores?

- a cooperativa/aliança e produtores?

- os produtores e compradores?

- a cooperativa/aliança e compradores?
- outros (associações, certificadoras, etc.)?

MUITO OBRIGADO(A) PELA COLABORAÇÃO!