



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

JAIANE APARECIDA PEREIRA

**CAPITAL SOCIAL NAS TRANSAÇÕES:  
estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate  
no sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná**

MARINGÁ

2019

JAIANE APARECIDA PEREIRA

**CAPITAL SOCIAL NAS TRANSAÇÕES:  
estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate  
no sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná**

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

Orientadora: Professora Dra. Sandra Mara Schiavi Bánkuti.

Agência Financiadora: CAPES

MARINGÁ

2019

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

Pereira, Jaiane Aparecida

P436c CAPITAL SOCIAL NAS TRANSAÇÕES: estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná / Jaiane Aparecida Pereira. -- Maringá, 2019.

264 f.: il. color, figs. , tabs

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

Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração, 2019.

1. Sistema agroindustrial. 2. Ambiente institucional. 3. Capital social. 4. Cadeia da carne bovina. I. Bánkuti, Sandra Mara Schiavi, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ED.658.4  
Jane Lessa Monção CRB 1173

**CAPITAL SOCIAL NAS TRANSAÇÕES:  
estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate no  
sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Estadual de  
Maringá, como requisito parcial para obtenção do  
título de doutora em Administração, sob  
apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 11/02/2019



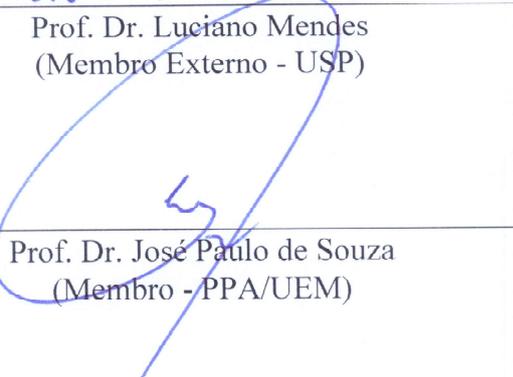
Profa. Dr.<sup>a</sup> Sandra Mara Schiavi Bánkuti  
(Presidente - PPA/UEM)



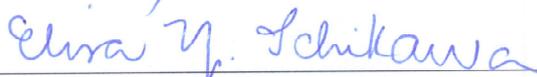
Profa. Dr.<sup>a</sup> Cristiane Hengler Corrêa Bernardo  
(Membro Externo - UNESP)



Prof. Dr. Luciano Mendes  
(Membro Externo - USP)



Prof. Dr. José Paulo de Souza  
(Membro - PPA/UEM)



Prof. Dr.<sup>a</sup> Elisa Yoshie Ichikawa  
(Membro - PPA/UEM)

À minha família  
e meus amigos.

## AGRADECIMENTOS

Foram quatro anos de dedicação para concluir o curso de doutorado em Administração. O caminho foi cheio de desafios, aprendizados, angústias e alegrias. Em todos esses momentos, muitas pessoas compartilharam comigo esses sentimentos. Por isso, gostaria de agradecer imensamente a todos que estiveram ao meu lado durante essa jornada.

Agradeço, primeiramente, a Deus e a todas as forças não explicáveis que regem esse universo.

Agradeço a toda minha família, principalmente aos meus pais, Eliana e Aurélio, que sempre me apoiaram.

Ao meu namorado, Jefferson, que me apoia, me ajuda, me escuta e está sempre comigo.

Aos meus amigos, que sempre estão dispostos a ouvir e ajudar, principalmente aqueles que estiveram mais próximos durante o doutorado, Fátima, Mário, Luciano, Gisele, Hellen, Luís Fernando e Fernando.

À minha orientadora, professora Sandra, que foi uma das pessoas mais importantes nesse processo, dividindo seu conhecimento com paciência e dedicação, e incentivando o aprimoramento dos meus estudos.

Ao meu amigo Bruhmer, pelo carinho e ajuda em todas as horas. Além disso, sem seu café a jornada seria bem menos agradável.

Aos professores do PPA, que nos inspiram e são fundamentais para nosso aprendizado, tanto nas disciplinas, quanto nas conversas fora de sala de aula, Elisa, Fabiane, Giovanni, Josiane, José Paulo, Márcio, Maurício, Crubellate, Priscilla, Olga, Valter e William.

À UFMS e aos meus colegas de trabalho que apoiaram o meu afastamento para concluir a pesquisa, principalmente o diretor do Câmpus de Naviraí, professor Daniel e o coordenador do curso de Administração, professor Marco Antonio.

Aos meus entrevistados, pecuaristas, agentes-chave e representantes das cooperativas, por dividirem suas experiências e conhecimento para que os resultados fossem

alcançados. Embora esses agradecimentos sejam anônimos, gostaria de agradecer especialmente ao Sr. Clóvis, que não mediu esforços para ajudar na realização da pesquisa de campo.

Aos professores da banca de qualificação, Ana Elisa Smith Lourenzani, José Paulo de Souza e Elisa Yoshie Ichikawa, pelos apontamentos que aperfeiçoaram o trabalho.

Aos professores Cristiane Hengler Corrêa Bernardo e Luciano Mendes pela participação na banca de defesa junto aos demais professores Elisa e José Paulo.

Aos meus colegas de doutorado, Letícia, Bruna, Rocío, Josiane, Franciani, Haroldo e Alexandre, pelas importantes discussões durante todo o curso.

Aos colegas do grupo de pesquisa GECOR e do projeto Carnes Nobres, Amanda e Lechan.

Agradeço também à CAPES e ao CNPq, pelo incentivo à pesquisa, por meio do apoio financeiro.

Enfim, agradeço penhoradamente a todos e reitero que estarão para sempre em minha memória e em meu coração.

**Muito Obrigada!**

“Com efeito, para o homem, enquanto homem, nada tem valor a menos que ele possa fazê-lo com paixão” (Max Weber).

PEREIRA, Jaiane A. **Capital social nas transações**: estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná. 2019. 260 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2019.

## RESUMO

O sistema agroindustrial da carne bovina brasileira é caracterizado por grande complexidade e diversidade, pois existem menos relações contratuais formais do que em outros sistemas, resultando em conflitos frequentes entre produtores e processadores. Neste contexto, a ineficiência das instituições formais que regem o sistema tem sido apontada como um problema. Aliado a isso, o setor enfrenta mudanças de mercado decorrentes do aumento da demanda por produtos de qualidade. Diante desse cenário, o Paraná vem fomentando iniciativas para consolidar a pecuária de alta qualidade, o que contribuiu para a formação de arranjos horizontais entre pecuaristas, nos quais o capital social aparece como um elemento relevante. Portanto, o objetivo do trabalho foi compreender a influência do capital social, inerente aos agentes, nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e suas cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná. Para tanto, o referencial teórico foi construído com base em dois campos de pesquisa: Nova Economia Institucional e suas vertentes microanalíticas, Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração; e Nova Sociologia Econômica, envolvendo as Redes Sociais e o Capital Social. A pesquisa, caracterizada como qualitativa descritiva, foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas com agentes-chave, pecuaristas e representantes de três cooperativas de abate, e por meio de observação não-participante. Para análise dos dados, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo, com auxílio do *software* Atlas.ti. Como resultados, ao considerar os aspectos econômicos, observou-se que a transação envolve dependência bilateral entre as partes, há elevada especificidade de ativos e existem adaptações *ex post*, que poderiam provocar conflitos. Associado a isso, notou-se que a realização de mensurações tem um importante papel para a transação. Entretanto, como o pecuarista vende o gado e recebe pela carne, as dimensões de difícil mensuração *ex ante* não garantem a eficiência na adoção da forma híbrida de organização. Logo, há riscos para apropriação de valor e *hold-up*, que podem gerar ineficiências ao sistema. Apesar da factibilidade de conflitos e desincentivos à qualidade, isso vem sendo mitigado por aspectos sociais. Considerando os aspectos sociais, foi possível identificar que o capital social, no papel dos laços entre os diversos agentes, da proximidade geográfica, da coesão do grupo, da mudança de comportamento dos agentes envolvidos e da origem cultural, foi uma fonte de confiança, que possibilitou a atuação em conjunto. Sendo assim, concluiu-se que o capital social favorece a condição de confiança, o que oportunizou a formação da estrutura de governança adotada. Sobre as relações de troca, observou-se que a confiança, social e econômica, facilita a transação no sentido de amenizar as incertezas, viabilizar adaptações *ex post*, diminuir os custos de monitoramento e, conseqüentemente, reduzir os custos de transação. Apesar disso, discute-se que a confiança social está sempre condicionada aos aspectos econômicos. Ademais, observou-se que as relações de troca não são homogêneas, pois, embora as regras sejam iguais para todos, aqueles que alcançam um nível de confiança maior dentro das cooperativas tendem a estar mais adaptados e, por isso, possuem menor ocorrência de erros no padrão de qualidade, menor incidência de conflitos e menor necessidade de monitoramento, reduzindo os custos de transação.

**Palavras-chave:** Sistema agroindustrial. Ambiente institucional. Capital social. Cadeia da carne bovina.

PEREIRA, Jaiane A. **Social capital in transactions**: study of the exchange relations between cattle producer and their slaughter cooperatives in the differentiated beef system in Paraná State. 2019. 260 f. Thesis (PhD in Management)-Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2019.

## ABSTRACT

The Brazilian beef agro-industrial systems is characterized by great complexity and diversity, since there are less formal contractual relations than in other systems, resulting in frequent conflicts between producers and processors. In this context, the inefficiency of the formal institutions that govern the system has been identified as a problem. Allied to this, the sector faces market changes due to the increase in demand for quality products. Given this scenario, the Paraná state has been fomenting initiatives to consolidate high quality livestock, which has allowed the emergence of horizontal arrangements among cattle producers, in which social capital appears as a relevant element. Therefore, the objective of this work was to understand the influence of social capital, inherent to the agents, in the exchange relations and in the choice of governance structures adopted between cattle producers and their slaughter cooperatives in the differentiated beef system in the state of Paraná. For this, the theoretical framework was constructed based on two research fields: New Institutional Economics and its microanalytical aspects, Transaction Cost Economics and Measurement Costs Economics; and New Economic Sociology, involving Social Networks and Social Capital. The research, characterized as qualitative descriptive, was operationalized through semi-structured interviews with key agents, cattle producers and representatives of three slaughter cooperatives, and non-participant observation. To analyze the data, a qualitative content analysis was used with the support of Atlas.ti software. As a result, when considering the economic aspects, it was observed that the transaction involves bilateral dependence between the parties, there is high asset specificity and there are ex post adaptations, which could provoke conflicts. Associated with this, it was noted that the performance of measurements have an important role for the transaction, however, as the cattle producer sells the cattle and receives for the meat, the dimensions of difficult measurement ex ante, do not guarantee the efficiency in the adoption of the hybrid form of organization. Therefore, there are risks to value appropriation and hold-up, which can generate inefficiencies in the system. Despite the feasibility of conflicts and disincentives to quality, this has been mitigated by social aspects. Considering the social aspects, it was possible to identify that social capital, in the role of the ties between the various agents, the geographic proximity, the group cohesion, the behavior change of the involved agents and the cultural origin, was a source of trust, which made it possible to work together. Thus, it was concluded that social capital favors the condition of trust, which facilitated the formation of the governance structure adopted. About exchange relations, it was observed that trust, social and economic, facilitates the transaction in order to mitigate uncertainties, make feasible ex post adaptations, reduce the costs of monitoring, and consequently reduce transaction costs. Despite this, it is argued that social trust is always conditioned to economic aspects. In addition, it was observed that the exchange relations are not homogeneous, since, although the rules are the same for all, those that reach a higher level of trust within the cooperatives, tend to be more adapted and, therefore, have less occurrence of errors in the quality standard, lower incidence of conflicts and less need for monitoring, reducing transaction costs.

**Keywords:** Agro-industrial system. Institutional environment. Social capital. Beef chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Economia das Instituições.....	31
Figura 2 – Determinantes de confiança no esquema de três níveis proposto por Williamson...	33
Figura 3 – Custos de governança em função da especificidade de ativos.....	36
Figura 4 – Esquema contratual no contexto da ECT e ECM.....	39
Figura 5 – Um modelo para o Novo Institucionalismo na Sociologia Econômica .....	45
Figura 6 – Capital social como forma de entender a interação entre indivíduos e grupos sociais .....	52
Figura 7 – Instituições formais e informais no mesmo nível de análise.....	52
Figura 8 – Modelo geral proposto .....	59
Figura 9 – Categorias de análise.....	62
Figura 10 – Maiores rebanhos bovinos efetivos nos estados brasileiros.....	75
Figura 11 – Abate bovino nos estados brasileiros .....	77
Figura 12 – Funcionamento da Cooperativa A.....	128
Figura 13 – Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa A.....	146
Figura 14 – Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa B.....	182
Figura 15 – Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa C.....	211
Figura 16 – Aspectos econômicos e sociais identificados na pesquisa .....	225

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Informações sobre os entrevistados .....	70
Quadro 2 – Operacionalização da pesquisa .....	72
Quadro 3 – Resumo das regulamentações sobre a carne bovina .....	83
Quadro 4 – Padronização e tipificação de carcaças de bovídeos jovens de acordo com a Resolução n. 070/2006 .....	85
Quadro 5 – Resumo das instituições informais identificadas no SAG da carne bovina .....	91
Quadro 6 – Arranjos voltados à diferenciação da carne bovina no Brasil .....	93
Quadro 7 – Resumo dos programas, seus objetivos e as dificuldades enfrentadas .....	103
Quadro 8 – Resumo das informações sobre as cooperativas de abate no Paraná.....	107
Quadro 9 – Representantes da Cooperativa A entrevistados .....	118
Quadro 10 – Pecuaristas da Cooperativa A entrevistados .....	120
Quadro 11 – Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa A .....	122
Quadro 12 – Dimensões requeridas e formas de mensuração <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> .....	137
Quadro 13 – Comparação das características das transação no mercado convencional e na Cooperativa A.....	142
Quadro 14 – Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa A ...	159
Quadro 15 – Pecuaristas da Cooperativa B entrevistados .....	162
Quadro 16 – Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa B .....	164
Quadro 17 – Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa B ...	192
Quadro 18 – Pecuaristas da Cooperativa C entrevistados .....	195
Quadro 19 – Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa C .....	196
Quadro 20 – Bonificação na Cooperativa C .....	203
Quadro 21 – Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa C ...	219
Quadro 22 – Resumo comparativo das características das cooperativas estudadas .....	220

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Rebanho bovino mundial e brasileiro .....	74
Tabela 2 – Abate bovino mundial e brasileiro.....	76
Tabela 3 – Produção mundial e brasileira de carne bovina .....	78
Tabela 4 – Dez maiores exportadores mundiais de carne bovina.....	79
Tabela 5 – Abate de novilhos, novilhas, vitelos e vitelas no Brasil e no Paraná.....	94
Tabela 6 – Política de preços e bonificações da Cooperativa B .....	172

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABA – Associação Brasileira de Angus  
ABHB – Associação Brasileira de Hereford e Braford  
ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne  
ABNP – Associação Brasileira do Novilho Precoce  
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ACNB – Associação de Criadores de Nelore do Brasil  
ADAPAR – Agência de Defesa Agropecuária do Paraná  
BPA – Boas Práticas Agropecuárias  
CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
COOPER QI – Cooperativa de Produtores da Agropecuária do Noroeste do Paraná  
COOPER ALIANÇA – Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão  
COOPER CAIUÁ – Cooperativa Agroindustrial Caiuá Carnes Nobres  
COOPER NOBRE – Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carne  
COPCARNES – Cooperativa de Produtores de Carnes Nobres do Norte do Paraná  
ECT – Economia dos Custos de Transação  
ECM – Economia dos Custos de Mensuração  
EMATER – Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural  
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz  
EUREGAP – European Retailer Produce Working Group – Good Agricultural Practices  
FAEP – Federação da Agricultura do Estado do Paraná  
FECOOPAR – Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná  
FPA – Frente Parlamentar Agropecuária  
FUNDEPEC – Fundo de Desenvolvimento da Pecuária  
FUNRURAL – Fundo de Apoio ao Trabalhador Rural  
IAPAR – Instituto Agrônomo do Paraná  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBGE SIDRA – Sistema IBGE de Recuperação Automática  
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MNP – Movimento Nacional de Produtores  
NEI – Nova Economia Institucional  
NSE – Nova Sociologia Econômica  
OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná  
PCD – Pecuária de Curta Duração  
POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares  
PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar  
RG – Registro Genealógico  
RGD – Registro Genealógico Definitivo  
SAG – Sistema Agroindustrial  
SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento  
SESCOOP PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
SIF – Sistema de Inspeção Federal  
SIM – Sistema de Inspeção Municipal  
SIP/POA – Serviço de Inspeção do Paraná/Produtos de Origem Animal  
SISBOV – Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos  
SISBOV – BND – Base Nacional de Dados do SISBOV  
SISLEGIS – Sistema de Legislação Agrícola Federal  
UNESP – Universidade Estadual Paulista  
USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos  
USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 OBJETIVOS .....	25
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	25
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	25
1.2 CONTRIBUIÇÕES E AVANÇOS NO CONHECIMENTO PRETENDIDOS NESTA TESE .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	28
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	28
<b>2.1.1 Economia dos Custos de Transação</b> .....	34
<b>2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração</b> .....	37
<b>2.1.3 Complementaridade entre ECT e ECM</b> .....	38
2.2 NOVA SOCIOLOGIA ECONÔMICA E AS REDES SOCIAIS .....	41
<b>2.2.1 Capital social</b> .....	47
2.3 A COMPLEMENTARIDADE NO CAMPO DE PESQUISA DA NEI E DA NSE ..	53
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CAMPO DA PESQUISA .....	61
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	62
<b>3.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias e subcategorias de análise</b> .....	62
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	68
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	73
4.1 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL E NO ESTADO DO PARANÁ .....	73
<b>4.1.1 Ambiente institucional do Sistema Agroindustrial da carne bovina</b> .....	80
<b>4.1.2 Sistema diferenciado de carne bovina</b> .....	91
4.2 ARRANJOS NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ .....	95
<b>4.2.1 Panorama histórico sobre o Projeto Bovinocultura de Corte e a criação dos arranjos</b> .....	
<b>4.2.2 Visão geral das cooperativas de abate</b> .....	103
<b>4.2.3 Relações de troca no sistema diferenciado de carne bovina sob a ótica dos agentes-chave</b> .....	112

4.3 COOPERATIVAS DE ABATE NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ.....	116
<b>4.3.1 Caracterização da Cooperativa A</b> .....	116
4.3.1.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa A.....	129
4.3.1.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa A.....	145
<b>4.3.2 Caracterização da Cooperativa B</b> .....	159
4.3.2.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa B.....	171
4.3.2.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa B.....	181
<b>4.3.3 Caracterização da Cooperativa C</b> .....	193
4.3.3.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa C.....	202
4.3.3.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa C.....	211
<b>4.3.4 Análise das Cooperativas Estudadas</b> .....	220
4.4 RELAÇÕES DE TROCA NAS COOPERATIVAS DE ABATE NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ.....	224
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	229
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	234
<b>APÊNDICES</b> .....	252

## 1 INTRODUÇÃO

A coordenação de sistemas agroindustriais (SAGs) tem sido amplamente discutida, tendo em vista a importância da distribuição de valor e da eficiência para sustentação de determinada cadeia produtiva. O caso da carne bovina brasileira, foco deste estudo, é caracterizado por grande complexidade e diversidade (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). Neste sistema existem menos relações contratuais formais do que em outros sistemas, como o de aves e o de suínos, resultando em conflitos frequentes entre produtores e processadores (SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014). As transações entre pecuaristas e a indústria frigorífica são permeadas pela falta de garantias no fornecimento de gado para abate, sendo que um histórico de disputas judiciais torna aparentes as ineficiências geradas nesse sistema (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; CALEMAN; MONTEIRO, 2013). Para Farina e Nunes (2003), isso ocorre devido à falta de instituições eficientes para dar suporte às transações entre os agentes.

Além do problema da ineficiência das instituições formais, o setor enfrenta mudanças de mercado. Até o ano 2000, no SAG da carne bovina a maioria das transações ocorria predominantemente no mercado *spot*<sup>1</sup> (SAES; SILVEIRA, 2014). Naquela época, reforçado pelas crises de sanidade na cadeia, os agentes atentavam-se para a necessidade de reestruturação dos padrões de eficiência e competitividade para ampliar parcelas de mercado internamente e disputar espaços com demais países produtores (SILVA; BATALHA, 2000; IPARDES, 2002). Essa necessidade decorre do aumento da demanda por produtos de qualidade, seguindo padrões de exigências internacionais como rastreabilidade, preocupações sociais, ambientais e de saúde, o que requer formas de coordenação mais complexas, criando novos desafios ao setor (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Apesar do mercado *spot* ainda ser predominante, outras formas contratuais têm emergido, especialmente envolvendo esforços de diferenciação. Existem diversos modos de diferenciação, como a diferenciação no produto, no sistema de produção ou na forma de comercialização, sempre buscando um valor acima do convencional (CAMARGO et al., 2004; FERREIRA; BARCELLOS, 2006). No caso da carne bovina, a diferenciação pode estar ligada à produção de determinada raça de gado, novilho precoce, cortes diferenciados (MACEDO; MORAES, 2009; MACEDO, 2015) e sistemas de produção, como a carne

---

<sup>1</sup> O mercado *spot* pode ser definido como: “mercado de *commodities* em que os negócios são realizados com pagamento à vista e entrega imediata das mercadorias” (SANDRONI, 1999, p. 382).

orgânica (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; CALEMAN; MONTEIRO; HENDRIKSE, 2017; BARBOSA; CALEMAN, 2016). Essas formas de diferenciação também podem envolver programas de certificação nacionais e internacionais para atestar a qualidade superior (SORNBERGER; REDIVO; REDIVO, 2010; HOLOWKA et al., 2010; FOREST et al., 2014).

Vale argumentar que a diferenciação é um fator dinâmico, pois depende da adoção da diferenciação pelos agentes envolvidos, como, por exemplo, a questão da rastreabilidade. A princípio é uma diferenciação, até o ponto em que todos os agentes passam a adotá-la, o que a torna convencional. Neste trabalho, a diferenciação ocorre de duas maneiras: no produto, o novilho precoce, que no Brasil ainda é considerado uma carne especial<sup>2</sup>, diferente de outros países nos quais ele já é um produto convencional; e na forma de comercialização, envolvendo uma aliança de produtores, que passa a ser cooperativa. Entretanto, a transação ocorre entre o produtor e a cooperativa, que, por sua vez, faz a venda e a distribuição da carne.

Para que haja alguma diferenciação são necessários investimentos específicos, como os investimentos relacionados à produção de animais precoces e padronizados, investimentos em desenvolvimento genético, em práticas de manejo e pastagens, entre outros (MACEDO; MORAES, 2009). Tais investimentos tendem a ser específicos, especialmente ao se considerar o número restrito de compradores que valorizam os aspectos de diferenciação (SANTOS, 2017). Esses investimentos resultam em produtos diferenciados que geram um valor superior e podem aumentar as especificidades do ativo.

Dentro da visão da Nova Economia Institucional (NEI), a partir das discussões da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), considera-se que o aumento da especificidade de ativos e a dificuldade em mensurá-los geram maior necessidade de coordenação do sistema. Cria-se uma maior dependência entre os agentes, o que constitui a necessidade de adoção de mecanismos mais efetivos de coordenação para que a transação ocorra de maneira eficiente (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAES; SILVEIRA, 2014). Isto porque, com maior especificidade, existem maiores riscos de apropriação de valor, oportunismo e *hold-up* (quebra contratual) (KLEIN, 1996; MAZÉ, 2002).

Para a ECT, os atributos da transação, que envolvem a especificidade de ativos, a

---

<sup>2</sup> Para efeitos deste estudo, a diferenciação no produto foi indicada pela denominação “carnes diferenciadas”, que é utilizada como sinônimo para carnes especiais ou carnes nobres.

frequência e a incerteza são determinantes para a escolha de uma estrutura de governança<sup>3</sup> que minimize os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). A ECM, por sua vez, defende que os atributos da transação podem ser decompostos em diferentes dimensões, mensuráveis ou não mensuráveis. A facilidade ou dificuldade de mensuração, bem como os custos de mensuração devem ser considerados na análise para a escolha de determinada estrutura de governança (BARZEL, 1982; 2005).

Neste cenário, ganha relevância o papel das instituições na promoção de cooperação e coordenação, prevenindo ineficiência na transmissão de incentivos ao longo de um SAG (AZEVEDO; 2000; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011). As instituições são restrições criadas para gerar ordem e reduzir incertezas nas trocas. Elas podem ser regras formais, como constituições, leis, direitos de propriedade e regulações; ou restrições informais, como sanções, convenções, tabus, costumes, tradições, normas de comportamento e códigos de conduta (NORTH, 1991; 2005).

As instituições formais podem ser públicas ou privadas, dependendo se quem as formula são organizações públicas ou privadas (SCHMID, 2004). As entidades públicas e privadas podem formular padrões cujo cumprimento é voluntário ou compulsório<sup>4</sup> (HENSON; HUMPHREY, 2010). No caso da carne bovina, os mecanismos judiciais no Brasil não têm provido as garantias necessárias para que as transações ocorram de maneira mais eficiente (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; CALEMAN; MONTEIRO 2013). Esses problemas judiciais mostram que algumas instituições públicas ainda apresentam falhas, ou seja, são ineficientes.

Tendo em vista as falhas existentes, as instituições formais privadas e as instituições informais dão suporte ao funcionamento desse SAG. As instituições formais privadas envolvem selos, certificações, protocolos de boas práticas, entre outros (BUAINAIN; BATALHA, 2007; HOLOWKA et al., 2010; MAZÉ; MÉNARD, 2010; VINHOLIS; TOLEDO; SOUZA FILHO, 2012). As instituições informais no SAG da carne bovina aparecem como um pano de fundo para a formação de arranjos organizacionais, como as associações de produtores. Esses agentes, em geral, compartilham costumes, normas e regras

---

<sup>3</sup> As estruturas de governança são mecanismos que definem a maneira como as transações são configuradas, podendo ocorrer via mercado, hierarquia (integração vertical) ou por arranjos das mais variadas formas (formas híbridas) (WILLIAMSON, 1985).

<sup>4</sup> Henson e Humphrey (2010) apresentam uma discussão aprofundada sobre a função e o crescimento de padrões privados nas cadeias globais agroalimentares, além das diferenças entre os padrões públicos e privados e seus mecanismos de *enforcement*.

devido ao conhecimento prévio dos agentes e a algumas características comuns, como proximidade geográfica e origem cultural homogênea (MACEDO, 2015).

Zenger, Lazzarini e Poppo (2001) defendem que as instituições formais e informais não são formas alternativas para governar as trocas; elas, na verdade, são empregadas simultaneamente e interagem de forma complexa na organização econômica. De modo amplo, a presente tese parte dessa premissa e busca discutir como acontece a interação das instituições formais e informais para a realização das transações e para a formação das estruturas de governança no SAG da carne bovina. Para isso, utilizou-se de teorias da NEI e da Nova Sociologia Econômica (NSE), como se verá adiante.

Os autores no âmbito da NEI reconhecem a existência e a importância das instituições formais e informais (WILLIAMSON, 1993; GREIF, 1996; NORTH, 2003; BARZEL, 2005; MÉNARD, 2012). Apesar disso, muitos estudos se concentram nas instituições formais, sobretudo em nível microanalítico, seguindo o grande êxito dos trabalhos de Williamson (1985), com base nos pressupostos da ECT. Ainda assim, Greif (1996) discute a necessidade de diferentes tipos de instituições para garantir o *enforcement* contratual, dependendo de diferentes condições econômicas. Barzel (2005) e Ménard (2012) têm indicado a relevância das instituições informais e de aspectos sociais como confiança e reputação na análise econômica. Portanto, a despeito dos avanços no campo da NEI, a teoria ainda precisa evoluir em dois importantes aspectos: (1) considerar o contexto de economias pobres e emergentes; e (2) desenvolver o papel das restrições informais e dos aspectos sociais nas estruturas de governança (JOSKOW, 2004; MÉNARD; SHIRLEY, 2014). Ou seja, os próprios autores que tratam da NEI apontam a necessidade de aperfeiçoamento nesse quesito.

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) reiteram que, ao considerar a operação e a coordenação dos SAGs, os aspectos sociais como conexões, estrutura social e densidade da rede devem ser incluídos na análise, pois interferem no funcionamento das cadeias. Dessa maneira, entende-se que uma limitação da NEI, em nível microanalítico, está na pouca consideração das instituições informais, especialmente quando se trata de países emergentes. Trienekens (2011) ressalta que, nos países em desenvolvimento, a falta de um ambiente que ofereça apoio institucional constitui-se como uma difícil barreira para os produtores.

Diante desse quadro, reitera-se que a complexidade do ambiente institucional requer análises que considerem ambas as instituições, formais e informais (ZENGER; LAZZARINI; POPPO, 2001; HODGSON, 2006; RICHTER, 2015). Uma análise que considere as instituições formais e informais se torna oportuna, principalmente, no caso da carne bovina

brasileira, devido às falhas das instituições públicas já mencionadas, o que deixa espaço para instituições formais privadas e/ou instituições informais.

Na condição do Brasil, os arranjos horizontais de produtores de carne bovina surgem como forma de fazer frente a essas falhas institucionais ou à falta de instituições formais para solucionar os problemas de coordenação no sistema. Caleman e Zylbersztajn (2012) asseveram que as associações de produtores ou de classe representam uma alternativa à alta percepção de risco nas transações do SAG da carne bovina. De modo semelhante, Caleman, Monteiro e Hendrikse (2015) afirmam que os mecanismos horizontais de cooperação, como as ações coletivas, dão suporte para assegurar a transação nesse SAG. Logo, destaca-se a importância dos arranjos horizontais para ganhos de eficiência<sup>5</sup> e garantia dos incentivos em sistemas que envolvem algum tipo de diferenciação (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011).

A interação horizontal entre agentes com objetivos comuns tem sido uma estratégia adotada mundialmente, principalmente no agronegócio, culminando em associações, alianças, cooperativas, entre outros. Os arranjos horizontais caracterizam-se por transações entre agentes pertencentes ao mesmo nível dentro da cadeia produtiva (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). Apesar das diferenças entre os diversos tipos de organizações horizontais, em geral elas buscam equilibrar o poder de negociação entre os atores envolvidos em uma transação, fortalecendo determinado elo da cadeia (WEGNER; PADULA, 2010; FARIAS, 2011). Dentro dessas organizações as relações tendem a pautar-se em processos de cooperação, procurando ganhos maiores do que se o agente agisse individualmente. Nesses arranjos, a confiança torna-se importante, pois é um elemento determinante do grau de adesão e do comprometimento com os esforços empreendidos pelos pares (BRAGA, 2010; PASCOAL et al., 2011).

A existência de algum tipo de coordenação horizontal, em tese, tem alguns impactos positivos, como: (1) reduz a ineficiência na transmissão de incentivos ao longo da cadeia (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011); (2) reforça o comportamento cooperativo (MACEDO, 2015); e (3) auxilia na manutenção de um sistema diferenciado (CALEMAN; MONTEIRO; HENDRIKSE, 2017). Apesar disso, Caleman, Monteiro e Hendrikse (2017) assinalam a existência de custos internos de governança no arranjo cooperativo, que devem

---

<sup>5</sup> A eficiência é aqui entendida como a perpetuação do arranjo e a distribuição equitativa de valor entre os agentes envolvidos no sistema.

ser ponderados, como custos associados à redação de acordos, custos de entrada de membros, custos de controle de *free riding*<sup>6</sup>, entre outros.

Além dos arranjos horizontais, diferentes arranjos verticais estão sendo criados no segmento de carne bovina diferenciada no Brasil (ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; CAMARGO et al., 2004; MACEDO; MORAES, 2009; OLIVEIRA et al., 2015), seguindo experiências internacionais (GILLESPIE; BU; BOUCHER, 2005). Os arranjos verticais caracterizam-se por acordos entre agentes ou firmas que obtêm a coordenação de dois ou mais estágios de determinada cadeia produtiva (OUDEN et al., 1996; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001; BRAGA, 2010), demandando um agente coordenador das transações realizadas pelo arranjo (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002). Existe um leque diversificado de arranjos verticais com diversos formatos de governança, como: vários tipos de contratos, *joint ventures*, cooperativas, parcerias e alianças (WARD, 2002; MACEDO; MORAES, 2009). Para Braga (2010), o termo alianças estratégicas é o mais amplo e abrange os vários tipos de acordos verticais. Entretanto, ainda que existam diversos estudos sobre a classificação das alianças com base na sua estrutura legal, pouco se sabe sobre como as atividades de colaboração são organizadas e administradas dentro dessas estruturas de governança (ALBERS; WOHLGEZOGEN; ZAJAC, 2016).

Apesar da predominância das abordagens da Economia no estudo dos SAGs, as relações entre os agentes nos arranjos horizontais e verticais nesses sistemas têm sido também estudadas por meio de diferentes perspectivas ligadas à Nova Sociologia Econômica (NSE), como: o conceito de *embeddedness*, que envolve a importância de uma rede de relacionamentos densos, oriundos da ampliação do acesso à informação e conhecimento e da coesão contra o comportamento oportunista individual (MACEDO; MORAES, 2009); os laços fortes e fracos que influenciam as redes de relações sociais do grupo (KREMER, 2013; KREMER; TALAMINI, 2018); a ação coletiva, que tende a minimizar a incerteza, aumentar a confiança entre os atores (LOURENZANI, 2006) e gera externalidades positivas, como o aumento do poder de barganha, o acesso a conhecimento técnico e incentivos para que os produtores permaneçam envolvidos no arranjo (CALEMAN; MONTEIRO; HENDRIKSE, 2017); e o capital social, que é visto como um fator determinante para a escolha de arranjos horizontais no agronegócio (GRUBA; DUTRA; STOCK, 2012; MACEDO, 2015).

Embora esses estudos incluam diversos SAGs, as pesquisas sobre o sistema da carne bovina, dentro do escopo da NSE, têm recebido destaque (MACEDO; MORAES, 2009;

---

<sup>6</sup> Comportamento daqueles que se beneficiam do esforço dos outros, obtendo benefícios sem pagar por eles. Também conhecido como efeito “carona” (HILLBRECHT, 1999).

MALAFAIA; MACIEL; CAMARGO, 2009; BRANDÃO et al., 2009; BRAGA, 2010; MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; 2012; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; CALEMAN, MONTEIRO, 2013; MACEDO, 2015; CALEMAN; MONTEIRO; HENDRIKSE, 2017). De modo geral, esses trabalhos apresentam a importância das relações entre os agentes na formação e perpetuação de arranjos horizontais ou verticais, em uma perspectiva de rede.

Como o foco das pesquisas no domínio da NSE são as instituições informais, alguns autores indicam a possibilidade de complementaridade com os estudos no campo da NEI (NEE; INGRAM, 1998; NEE, 2005; NEE; SWEDBERG, 2008; RICHTER, 2015), tanto no nível microanalítico, quando no nível macro. No nível microanalítico, que é o cerne deste trabalho, grande parte da literatura tem abordado a complementaridade entre redes sociais e ECT ou capital social e ECT (CHANG; CHENG; WU, 2012; KIM et al., 2012; ARRANZ; ARROYABE, 2012; WANG et al., 2013; NEROZZI; PIPITONE; RICCHIUTI, 2014; ELFENBEIN; ZENGER, 2014; RAUE; WIELAND, 2015; PRIYANATH; PREMARATNE, 2015).

Em sua maioria, esses estudos apontam a importância das redes sociais e do capital social para minimizar o oportunismo e reduzir custos de transação. Apesar desse apontamento, os estudos não realizam uma análise nas perspectivas econômica e social para entender a relação entre esses elementos, apenas partem do pressuposto de que a existência de proximidade entre os atores pode reduzir custos de transação. Portanto, discute-se que essas análises ainda são fragmentadas e falta de um *framework* conceitual que possa direcionar uma análise de aspectos formais e informais em conjunto.

Por entender que o capital social é um conceito mais amplo, pois engloba as redes sociais, defende-se, nesta tese, que seja adequado para tratar dos aspectos sociais. Para Putnam (1993, p. 1), o capital social “refere-se às características de organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo”. Dasgupta e Serageldin (1999) evidenciam que os autores que tratam do capital social o conceituam de diferentes formas, ora com foco nas redes, ora com foco nas normas, algumas vezes o aproximando mais das questões de confiança, ou tentando combinar todas essas visões.

No presente trabalho, partiu-se desse entendimento mais amplo de capital social, investigando o papel das normas, da interação em rede e da confiança inerentes ao arranjo. Destaca-se que, ao discutir capital social, muitos estudos salientam a importância de a firma construir confiança (mesmo que confiança interpessoal) no contexto interorganizacional

(BECCERRA; GUPTA, 1999; GULATI; SYTCH, 2008; GULATI; NICKERSON, 2008; ZHENG; ROEHRICH; LEWIS, 2008; BEUVE; SAUSSIÉ, 2008; 2012; ROEHRICH, 2009; MACEDO et al., 2017). Contudo, o presente estudo não se limita à confiança construída na firma, a partir de trocas repetidas (confiança baseada em aspectos econômicos), mas engloba também a confiança advinda de relações precedentes ao contexto organizacional, que pode originar tanto de relações sociais anteriores à entrada no arranjo, quanto de normas aceitas e legitimadas no grupo (confiança baseada em aspectos sociais). Ademais, discute-se que esses estudos se utilizam de pesquisa quantitativa, com resultados importantes, porém sem o nível de detalhamento e profundidade que essa pesquisa, que é qualitativa, propõe.

Dentro dessa perspectiva, discute-se que os elementos do capital social inerentes aos arranjos influenciam nas transações entre os agentes. Macedo e Moraes (2009) já evidenciaram que o conhecimento e a experiência prévia entre os participantes de um arranjo favorecem a interação espontânea e informal, o que melhora o desempenho do arranjo. Contudo, os autores sinalizam que os arranjos na pecuária de corte estão no começo de sua trajetória de fortalecimento da coordenação dos seus agentes constitutivos, o que demonstra a necessidade de investigação empírica.

Além disso, Macedo (2015) indica que o capital social é um determinante chave para a escolha de arranjos horizontais no agronegócio. Entretanto, no presente estudo, reitera-se que o capital social não influencia somente na escolha da estrutura de governança, mas sim que sua intensidade afeta o modo como a transação é realizada e, portanto, tem impacto nos custos de transação. Cabe enfatizar que, ao aceitar a influência do capital social nas transações, não se nega o pressuposto do oportunismo postulado por Williamson (1985), apenas admite-se uma possibilidade de diminuição do comportamento oportunista em face do capital social intrínseco aos membros do grupo.

A partir disso, acredita-se que as transações não devem ser consideradas como puramente econômicas, mas, sobretudo, devem ser vistas como relações de troca, permeadas por um contexto social, no qual as interações sociais entre indivíduos e grupos interferem nessas relações. Pondera-se, assim, que a existência de capital social afeta as relações de troca e a estrutura de governança adotada.

Ademais, a abordagem do capital social pode ser aplicada tanto no estudo de associações horizontais locais e informais (PUTNAM, 1993) quanto em associações verticais (COLEMAN, 1988), culminando em um entendimento amplo das relações entre os agentes e do nível de capital social envolvido em um arranjo. Essa possibilidade de análise vertical e horizontal torna-se pertinente no caso do sistema de carne bovina diferenciada que envolve

alianças, cooperativas e associações de produtores. Assim, insere-se na presente pesquisa a análise *netchain*. O conceito *netchain* integra a literatura *supply chain analysis*, cujo foco está nas transações verticais da cadeia, com a *network analysis*, que está mais preocupada com as relações horizontais. A *netchain* busca analisar a rede considerando simultaneamente os laços horizontais dos laços verticais, mapeando como os agentes em cada camada estão relacionados e como se relacionam com os agentes de outras camadas (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Acredita-se que, ao unir os conceitos acima descritos, dentro do escopo deste trabalho, pode-se trazer elucidacões que permitam um maior entendimento das relações nos arranjos horizontais e verticais em SAGs que envolvem diferenciação. Ménard (2006) enfatiza a importância dos arranjos híbridos<sup>7</sup> para a economia de mercado. O autor frisa a necessidade de explorar de forma mais intensa como as instituições interagem com esses arranjos organizacionais (MÉNARD, 2014). Neste trabalho, discute-se como os arranjos horizontais influenciam no funcionamento das estruturas de governança híbridas.

Do ponto de vista empírico, a carne bovina brasileira se apresenta como um caso que merece atenção, tanto pelo seu papel no mercado mundial, quanto pela necessidade de aprimoramento de iniciativas de qualidade e diferenciação. Ao considerar a produção de carne bovina mundial, nos últimos anos, o Brasil está entre os três primeiros no ranking de exportação e é o segundo produtor mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (USDA, 2018). No entanto, quando se trata de tentativas de melhoria da qualidade e diferenciação, reitera-se que as iniciativas ainda são incipientes e precisam ser aprimoradas, pois a maioria das transações ocorre no mercado *spot* e são poucos os exemplos de arranjos voltados à diferenciação, como apontam os trabalhos (ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; CAMARGO et al., 2004; MACEDO; MORAES, 2009; SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; OLIVEIRA et al., 2015).

No estado do Paraná, o Projeto Bovinocultura de Corte, desenvolvido pelo Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), pretende até 2022 consolidar a pecuária de alta qualidade, aumentando a renda dos pecuaristas, a produção e a exportação e melhorando os relacionamentos entre os elos da cadeia produtiva. Essa necessidade, segundo a EMATER (2018), decorre de alguns fatores ocorridos na pecuária paranaense: (1) redução em torno de 25% do rebanho nas últimas duas décadas; (2) redução de 17% da área de pastagem; (3) aumento da importação de carne; e *déficit* de matéria-prima.

---

<sup>7</sup> Os arranjos híbridos podem se apresentar de várias formas, como subcontratação, sistemas de cadeias de suprimento, redes de distribuição, franquias, parcerias, alianças ou cooperativas (MÉNARD, 2006).

Por isso, o projeto volta-se à qualidade ao invés da quantidade, tendo como estratégia básica o trabalho com grupos formais de produtores, como cooperativas e alianças, e informais (EMATER, 2018).

Em 2015 existiam sete arranjos (alianças e/ou cooperativas) no sistema diferenciado no estado do Paraná, com cerca de 500 pecuaristas e aproximadamente 93 mil animais precoces abatidos por ano (NOVOS..., 2015; UENO, 2016). De forma geral, essas organizações são formadas por grupos de produtores que estabelecem regras com objetivo de oferecer um produto diferenciado. Vale destacar que esse tipo de arranjo é inovador e que outras tentativas de formação de alianças e cooperativas coordenadas por grupos de produtores não tiveram êxito<sup>8</sup> e foram descontinuadas ou sofreram modificações ao longo do tempo, como a aliança envolvendo os produtores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; o Núcleo de Produtores de Novilho Precoce de Minas Gerais; e o Programa Qualidade Total para a Carne Bovina do FUNDEPEC (Fundo de Desenvolvimento da Pecuária) do estado de São Paulo (ROCHA; NEVES; LOBO, 2001).

Perante esse panorama, considerando os seguintes pontos: (1) as falhas nas instituições formais públicas; (2) o aumento da complexidade quando envolve produtos diferenciados, devido aos atributos e dimensões envolvidas nas transações; (3) o papel dos arranjos horizontais e verticais na coordenação do sistema, envolvendo a heterogeneidade dos arranjos e a necessidade de entender o padrão e os custos de governança dessas organizações; e (4) a importância do capital social inerente aos arranjos, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: Como o capital social, inerente aos agentes nos arranjos, influenciam nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná?

Em tese, os atributos e as dimensões não são os únicos fatores a serem considerados para a realização da transação e para a adoção de determinada estrutura de governança. Além disso, ponderou-se que, em uma mesma estrutura de governança, as transações não são necessariamente homogêneas, podendo ocorrer de forma diferente. Isso porque o capital social inerente aos arranjos vai afetar o modo como as transações são realizadas, ou seja, as transações são, na verdade, relações de troca.

Ao considerar essa visão na análise do comportamento econômico, as implicações incidem sobre as decisões dos agentes envolvidos, pois essas decisões não podem se pautar

---

<sup>8</sup> Em estudo sobre as vantagens e desvantagens das alianças estratégicas na cadeia de carne bovina, na visão dos agentes envolvidos, Ferreira e Barcellos (2006) apontam que a falta de confiança é uma das causas de fracassos das alianças.

apenas em questões econômicas, mas, sim, considerar os aspectos sociais para que não haja perda de eficiência. Portanto, as decisões de crescimento ou desenvolvimento do arranjo devem ponderar as questões de confiança e coesão do grupo para não prejudicar as relações de troca e a perpetuação do arranjo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender a influência do capital social, inerente aos agentes, nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e suas cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever os atributos, as dimensões e as estruturas de governança adotadas para as relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná;

- Descrever os aspectos do capital social relevantes para a configuração das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná;

- Analisar a influência dos atributos, das dimensões e do capital social inerente aos agentes, nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná.

## 1.2 CONTRIBUIÇÕES E AVANÇOS NO CONHECIMENTO, PRETENDIDOS NESTA TESE

De forma ampla, uma primeira contribuição desta tese repousa na constituição de uma análise que considere as instituições formais e as instituições informais no contexto das trocas econômicas. Para isso, sistematiza-se uma aproximação entre NEI, cujos estudos têm maior enfoque nas instituições formais e NSE, com trabalhos que tendem a priorizar as instituições informais. A necessidade de aproximação entre esses campos foi apontada tanto

por autores da economia, quanto autores da sociologia econômica (NEE; INGRAM, 1998; ZENGER; LAZZARINI; POPPO, 2001; NEE, 2005; HODGSON, 2006; NEE; SWEDBERG, 2008; RICHTER, 2015). Apesar dos estudos já realizados, discute-se que essas análises ainda são fragmentadas e falta um *framework* conceitual, que foi proposto a partir da visão do capital social.

Além disso, pretendeu-se contribuir com a discussão de se os mecanismos formais e informais nas relações de troca são complementares ou substitutos (BEUVE; SAUSSIÉ, 2008). Neste trabalho, concorda-se com Zenger, Lazzarini e Poppo (2001), quando propõem que as instituições formais e informais podem ser usadas como complementares ou substitutas, dependendo das condições específicas de cada troca e do capital social existente.

Mais especificamente, o trabalho pretendeu contribuir com questões voltadas ao nível microanalítico. A segunda contribuição envolve a ECT e os parâmetros de deslocamento apontados por Williamson (1991; 1996). O autor define como atuam os custos de governança nas diferentes estruturas em função da especificidade de ativos e de parâmetros de deslocamento. Esses parâmetros envolvem elementos como direitos de propriedade, regime de lei contratual, efeitos de reputação, confiança e incerteza (WILLIAMSON, 1991; 2003). Contudo, o autor reconhece que eles recebem um tratamento limitado em sua proposta (WILLIAMSON, 1994). Pretende-se, então, ampliar o entendimento dos parâmetros de deslocamento, por meio dos aspectos sociais que serão inseridos na análise, com base no capital social.

A terceira contribuição refere-se à complementaridade entre ECT e ECM. Dentro da perspectiva da NEI, alguns autores fazem essa aproximação (ZYLBERSZTAJN, 2005b; SAES, 2009; SOUZA; BÁNKUTI, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2014; PEREIRA et al., 2016; SANTOS, 2017). Entretanto, quando se trata dos estudos que acrescentam os elementos informais, como o caso dos trabalhos sobre redes e ECT (MACEDO; MORAES, 2009; RAMBO, 2011; RUDNICKI, 2012; KREMER, 2013; KREMER; TALAMINI, 2018); ou capital social e ECT (CHANG; CHENG; WU, 2012; WANG et al., 2013; ELFENBEIN; ZENGER, 2014; RAUE; WIELAND, 2015), a visão da ECM não é utilizada. Ao incluir a concepção da ECM, expandem-se as possibilidades de explicação para a adoção das estruturas de governança, pois, além de analisar os ativos específicos, com foco nas incertezas e em adaptações *ex post*, verifica-se também a mensurabilidade dos ativos, com foco nos custos de informação. Em consequência, almeja-se nesta tese abordar ECT, ECM e capital social.

Considerando os aspectos sociais, uma quarta contribuição está relacionada aos estudos no âmbito da NSE. Destaca-se, neste campo, uma grande quantidade de pesquisas

sobre as redes sociais, com enfoque nos aspectos relacionais ou estruturais (GRANOVETTER, 1973; POWELL, 1990; BURT, 1992; 2004; UZZI, 1997; ELFRING; HULSINK, 2007). Apesar disso, Keefer e Knack (2008) reiteram que esses estudos não consideram as normas informais, assinalando então a necessidade de pesquisas que possam distinguir o papel das redes, acima e além, de seu papel reputacional. Nesse caso, intenta-se ampliar o escopo de análise ao utilizar um conceito de capital social mais abrangente, englobando as normas, as redes e a confiança, a partir das concepções de Putnam (1993), Coleman (1988) e Woolcock (1998).

Ao considerar o capital social, uma quinta contribuição refere-se ao estudo das suas fontes. Keefer e Knack (2008) discutem que existem insuficiências na base de conhecimentos sobre as fontes de capital social, se ele advém das normas, das redes ou da confiança. Admite-se que, ao analisar o capital social dentro dos grupos no nível microanalítico, pode-se conhecer as fontes de capital social. A partir disso, acredita-se que há a possibilidade de apontar indícios que possam ser transpostos ao nível macroanalítico.

Uma sexta contribuição está associada à operacionalização do estudo por meio da análise *netchain*. Algumas pesquisas empíricas foram desenvolvidas a partir dessa ótica (STORER; HOLMEN; PEDERSEN, 2003; SOPER; DEMIRKAN; GOUL, 2007; FREITAS, 2008; NIJHOFF-SAVVAKI; TRIENEKENS; OMTA, 2012a; 2012b; KREMER, 2013; KOBHING et al., 2015; KREMER; TALAMINI, 2018). Todavia, acredita-se que, ao ampliar a visão de rede, por meio do conceito de capital social, inserindo também as normas informais, pode ser aperfeiçoada a visão das relações de interdependência entre os agentes, proposta pelo modelo *netchain*.

Por fim, a sétima contribuição está relacionada ao campo de pesquisa. Apresenta-se no estudo a complexidade e a diversidade do caso da carne bovina brasileira, sobretudo os arranjos com apelo de qualidade e diferenciação, que ainda estão em desenvolvimento. Neste contexto, ao analisar as questões inerentes às relações de troca entre os pecuaristas e as cooperativas, pode-se vislumbrar formas de melhorar os arranjos existentes e fomentar a criação de novos modos de organização horizontal e/ou cooperação vertical com vistas à eficiência, distribuição de valor e perpetuação do sistema. Ademais, diante das particularidades e da heterogeneidade das cooperativas de abate estudadas, pretendeu-se indicar aspectos a serem considerados na tomada de decisões desses arranjos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho foi construído com base em dois campos de pesquisa complementares: Nova Economia Institucional (NEI) e Nova Sociologia Econômica (NSE). No caso da NEI, foram exploradas suas vertentes microanalíticas: Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Com relação à NSE, ponderou-se a análise microanalítica, que envolve as redes sociais entre os atores. Ampliando a concepção das redes sociais, foi considerado o estudo dos aspectos sociais por meio do conceito de capital social. Além disso, foi usada a análise *netchain* como uma forma de operacionalização do estudo das relações horizontais e verticais entre os agentes, que engloba as perspectivas econômica e de redes na análise de cadeias produtivas.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A NEI defende o papel desempenhado pelas instituições no desenvolvimento econômico, dando grande importância ao conceito de instituição (NORTH, 1991; 2005). O institucionalismo não constitui uma corrente unificada de pensamento (INGRAN; SILVERMAN, 2002). Hall e Taylor (1996) classificam o novo institucionalismo em, pelo menos, três escolas: o institucionalismo histórico, o institucionalismo da escolha racional e o institucionalismo sociológico. A NEI apresenta uma aproximação com o institucionalismo da escolha racional, porém difere deste ao privilegiar os direitos de propriedade, as rendas e os mecanismos de seleção competitiva (HALL; TAYLOR, 1996).

De forma ampla, segundo Scott (2014), as instituições são vistas como sistemas multifacetados, envolvendo elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, associados a atividades e recursos, dão estabilidade e significado à vida social. Os elementos institucionais dividem-se em três pilares: o regulador, com ênfase na fixação e controle de regras, leis e sanções; o normativo, que evidencia os valores e normas; e o cognitivo, que se volta aos aspectos simbólicos das ações (SCOTT, 2014).

A ênfase em diferentes elementos institucionais é fonte de divergências entre as perspectivas teóricas (SCOTT, 2014). No caso da NEI, as instituições referem-se às “regras do jogo de uma sociedade ou, mais formalmente, são as restrições humanamente inventadas que estruturam a interação humana” (NORTH, 2005, p. 8), mais ligadas ao pilar regulador. Para a NEI, o papel das instituições é abordado em dois níveis analíticos: o nível

macroanalítico, envolvendo o ambiente institucional, que estabelece as bases para as interações entre as pessoas; e o nível microanalítico, que abrange as estruturas de governança, regulando uma transação específica (AZEVEDO, 2000).

No nível macroanalítico, as instituições fornecem incentivos que podem contribuir para crescimento, estagnação ou declínio de uma Economia (NORTH, 1991). North (1991) revela que no contexto dinâmico do mundo real, no qual acentua-se a especialização e a divisão do trabalho, com base na maximização individual de lucros e com assimetria de informação, tornam-se necessárias instituições eficazes para moldar o comportamento dos agentes. Neste contexto, as instituições podem ser vistas como sistemas de incentivos que podem tornar previsíveis as relações entre os indivíduos. Essas instituições dependem da efetividade de mecanismos de *enforcement* e determinam os custos de transação presentes (NORTH, 1991; 2003; 2005).

No nível microanalítico, as instituições são vistas como influenciadoras das relações entre os agentes, ou seja, as partes envolvidas em uma transação. Nesse enfoque, ganham destaque as contribuições de Oliver Williamson, preocupado com as estruturas de governança, constituindo um ramo da NEI chamado de Economia dos Custos de Transação (ECT); e Yoram Barzel, que desenvolveu paralelamente a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (AZEVEDO, 2000). Essas teorias serão discutidas posteriormente. Por ora, cabe destacar a discussão sobre os dois tipos de instituição - formal e informal - e os mecanismos de *enforcement* para ambas.

As instituições formais são mais claras, pois referem-se às regras que podem ser colocadas em prática de forma específica e precisa, como as leis, constituições e regulamentos (NORTH, 2005). Por outro lado, as restrições informais são mais complexas, pois são vistas como as maneiras de fazer as coisas, na forma de normas de comportamento, tradições e códigos de conduta (NORTH, 1991; 2005). As normas informais guiam os comportamentos e ações dos indivíduos quotidianamente, porém não aparecem em termos formais, sendo esse o motivo da complexidade (NORTH, 2003). Os mecanismos de *enforcement*, por sua vez, se caracterizam como formas de fazer valer as instituições, seja pelo Estado (mecanismo formal) ou pela reputação das partes (mecanismo informal) (GREIF, 1997).

Apesar da diferença entre as instituições formais e informais e seus mecanismos de *enforcement* característicos, elas operam de forma conjunta e se influenciam mutuamente em uma ação recíproca (ZENGER; LAZZARINI; POPPO, 2001). Hodgson (2006) assevera que não existe uma linha divisória entre instituições inteiramente formais ou informais, pois, para operar, as instituições formais sempre dependem de regras não legais e normas pouco claras.

Dentro dessa análise, o autor reitera que as instituições formais precisam do apoio das informais para se tornar importantes, incorporando-se a costumes e hábitos.

Para Hodgson (2006), a ênfase excessiva nos aspectos formais e legais pode negligenciar a dependência das regras e normas informais. Nos contratos, nem todas as regras e normas são necessariamente codificadas em leis, devido à incompletude dos sistemas legais, deixando espaço para o costume e a cultura. Por esse motivo, o autor trabalha com uma concepção mais ampla de instituições, definindo-as “como sistemas duráveis de regras sociais estabelecidas e imersas que estruturam as interações sociais” (HODGSON, 2006, p. 13).

Essa percepção de dependência mútua entre instituições formais e informais, bem como o foco maior da NEI nas instituições formais, abriu espaço para a necessidade de complementar essa visão com uma abordagem que pudesse enfatizar as instituições informais. North (1991; 2005) aponta a importância das instituições informais, mesmo no mundo independente de hoje, apesar de indicar um movimento da troca pessoal para a impessoal em sociedades mais desenvolvidas, o que não pode ser transposto de uma sociedade para outra (NORTH, 2003; WILLIAMSON, 2009). De qualquer maneira, ressalta-se que, mesmo que existam instituições formais, públicas ou privadas, se elas não forem respaldadas nas informais, não se tornam efetivas, ou seja, não são aceitas e legitimadas. Nee e Ingram (1998) afirmam que, quando as regras formais e informais estão intimamente ligadas, elas se reforçam mutuamente. A codificação de regras informais ainda pode levar a consequências negativas não intencionais (WILLIAMSON, 2009).

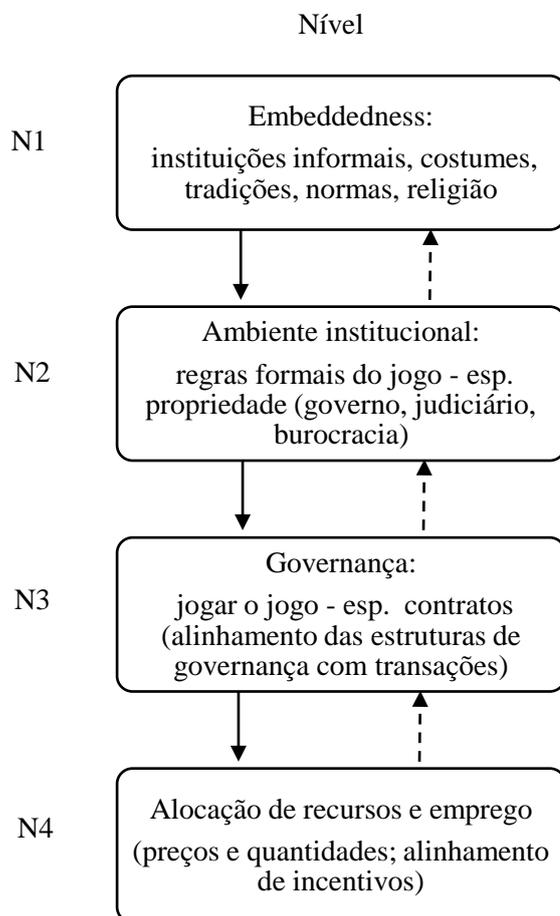
No nível microanalítico, Zenger, Lazzarini e Poppo (2001) afirmam que, na maioria dos casos, as instituições formais e informais são empregadas simultaneamente e interagem de formas complexas para alcançar uma funcionalidade ótima dentro de uma forma organizacional. Portanto, os autores apresentam, complementarmente a análise da NEI, a visão da sociologia econômica, com foco central no papel das instituições informais, defendendo que as redes sociais fornecem confiança e as normas de cooperação transcendem as cláusulas contratuais.

Para Richter (2015), na sociologia econômica, o desenvolvimento das instituições não são necessariamente o resultado de uma escolha puramente racional, mas podem também se desenvolver por tentativa e erro, sendo entendida como uma forma de racionalidade limitada. Zenger, Lazzarini e Poppo (2001) propõem a necessidade de um alinhamento dinâmico, dependendo das condições particulares de cada troca, podendo ser usados efeitos de complementaridade ou substituição das instituições. Em todo caso, deve-se ponderar que as instituições formais influenciam a trajetória das instituições informais, entretanto ressalta-se

que, enquanto as instituições formais são discretamente arranjadas, as instituições informais têm um caráter mais contínuo e gradual (idem, *ibidem*).

Os autores sob o escopo da NEI reconhecem a existência dos aspectos sociais e informais (WILLIAMSON, 1985; GREIF, 1996; NORTH, 2003; BARZEL, 2005; MÉNARD, 2012). Williamson (1985) adverte que o contexto social no qual as transações estão imersas influencia e deve ser levado em conta na análise de uma cultura para outra. A figura 1 apresenta um esquema conceitual com quatro níveis de análise social, demonstrando essa questão.

**Figura 1: Economia das Instituições**



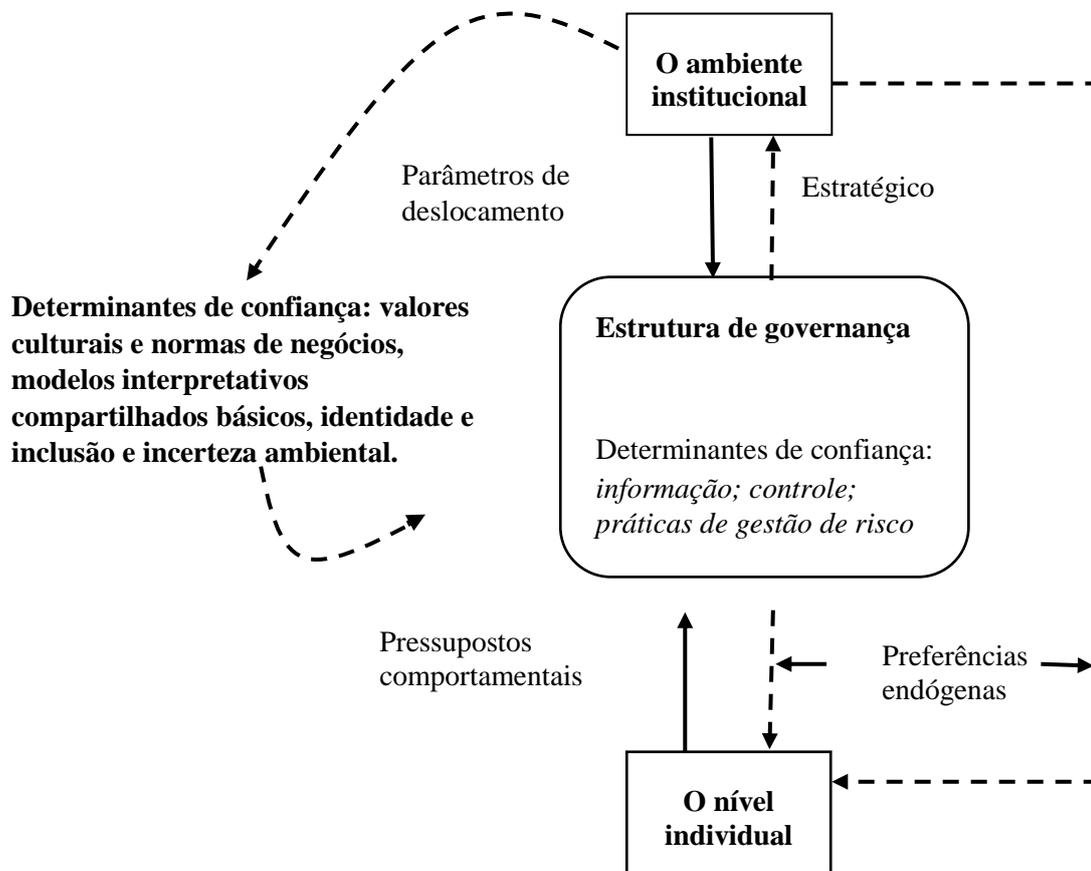
Fonte: Adaptado de Williamson (2000, p. 597).

Observa-se que o primeiro nível engloba o conceito de *embeddedness*, formado pelas instituições informais, costumes, tradições, normas e religião. Este nível é percebido como dado pela maioria dos economistas institucionais. Neste ponto, Williamson (2000) sublinha que as instituições de *embeddedness* são uma parte importante no contexto da NEI, mas ainda

pouco desenvolvida. O segundo nível é formado pelo ambiente institucional, abrangendo as regras formais do jogo. O terceiro envolve a governança (jogar o jogo), que será discutida nas seções 2.1.1 e 2.1.2. A NEI tem se preocupado, principalmente, com os níveis dois e três (WILLIAMSON, 2000). Por fim, o quarto nível envolve a alocação de recursos e o emprego, foco da economia neoclássica. Williamson (2000) salienta que o sistema é interconectado, sendo que o nível mais alto impõe restrições ao nível imediatamente abaixo e existem *feedbacks* do nível inferior ao imediatamente acima.

Apesar do reconhecimento desses aspectos sociais, o foco da análise tem sido nas instituições formais e nas estruturas de governança. Mesmo os estudos no âmbito da economia, que se propõem a tratar das instituições informais, limitam a noção do que é confiança. Em estudo sobre formas híbridas no setor agroalimentar da Itália, Martino (2010) discute a relação entre confiança e a escolha de determinada estrutura de governança. O autor sugere que os determinantes de confiança podem operar tanto no nível institucional quanto no nível da estrutura de governança, considerando o esquema de três níveis proposto por Williamson (1996), como mostrado na figura 2.

**Figura 2: Determinantes de confiança no esquema de três níveis proposto por Williamson**



Fonte: Martino (2010, p. 307).

Williamson (1996) propõe que os modos de governança variam, dependendo do ambiente institucional, de um lado, e dos atributos comportamentais, de outro. Para Martino (2010), no nível do ambiente institucional, os determinantes de confiança estão relacionados à valores culturais. No nível da estrutura de governança, os determinantes de confiança são construídos a partir do fluxo de informação, da comunicação e da experiência (idem, ibidem).

Embora discuta os determinantes de confiança, Martino (2010) foca no nível da estrutura de governança em que a confiança está relacionada a trocas repetidas. Essa noção de confiança também é partilhada por outros autores que tratam da NEI (BECCERRA; GUPTA, 1999; GULATI; SYTCH, 2008; GULATI; NICKERSON, 2008; ZHENG; ROEHRICH; LEWIS, 2008; BEUVE; SAUSSIER, 2008; 2012; ROEHRICH, 2009; MACEDO et al., 2017). Contudo, discute-se que essa noção deve ser complementada com a percepção da confiança advinda dos aspectos sociais, que também são importantes para a transação. Para isso, aponta-se a necessidade de complementar os estudos no campo da NEI com os estudos

no campo da sociologia econômica, tal como apontam Nee e Ingram (1998), Nee (2005), Nee e Swedberg (2008) e Richter (2015), cujas discussões serão apresentadas a posteriori.

Por fim, como discutido nesse tópico, ressalta-se que os limites da NEI, no nível microanalítico, estão justamente no seu foco de análise nas instituições formais ou na visão parcial das instituições informais, o que requer uma ampliação da análise. Nee e Ingram (1998) afirmam que os sociólogos podem contribuir no esclarecimento do relacionamento entre elementos formais e informais. Isso porque os mecanismos no nível institucional postulados por economistas e sociólogos não são tão distantes, como é comumente percebido (NEE; SWEDBERG, 2008).

Apesar da necessidade de complementar a visão econômica, admite-se que a abordagem econômica é indispensável para entender todos os aspectos das transações. Portanto, foram discutidos, primeiramente, os pontos principais referentes às abordagens econômicas da ECT, da ECM e a complementaridade entre ambas.

### **2.1.1 Economia dos Custos de Transação**

A ECT é uma abordagem microanalítica proposta por Williamson (1985; 1991; 1996) que está preocupada com as relações entre os agentes, sendo o objetivo das partes economizar custos de transação. Os custos de transação vão além dos custos de produção, podendo se apresentar antes da transação (*ex ante*) ou ocorrer após a transação (*ex post*). Os custos *ex ante* estão relacionados aos custos de redigir, negociar e salvaguardar um acordo. Os custos *ex post* referem-se àqueles de adaptação e renegociação dos contratos, como a má adaptação incorrida quando as transações saem do alinhamento; os custos de barganha envolvidos quando se fazem esforços bilaterais para corrigir desalinhamentos; os custos de instalação e funcionamento das estruturas de governança; e os custos de criação de vínculos para negociações seguras (WILLIAMSON, 1985).

Para a ECT, na negociação contratual há a impossibilidade de conhecer todas as contingências relevantes devido à assimetria de informação. Isso porque são considerados dois pressupostos comportamentais na análise: a racionalidade limitada e o oportunismo (WILLIAMSON, 1985). De acordo com Williamson (1985), a racionalidade limitada refere-se aos limites cognitivos que impedem a elaboração de contratos completos; e o oportunismo, por sua vez, está relacionado à busca pelo autointeresse, referindo-se, genericamente, à revelação incompleta ou distorcida de informações.

Nessa linha de pesquisa, a visão da firma como função produção é substituída pelo conceito de firma como nexos de contratos, na qual se aplicam custos de transação positivos (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Por esse motivo, a adoção de uma estrutura de governança, se mercado, hierarquia ou formas híbridas, depende de sua capacidade em reduzir custos de transação. Segundo Williamson (1985), a escolha da estrutura mais eficiente para cada transação (aquela que reduz custos de transação) depende dos atributos das transações, a saber: especificidade de ativos, frequência e incerteza.

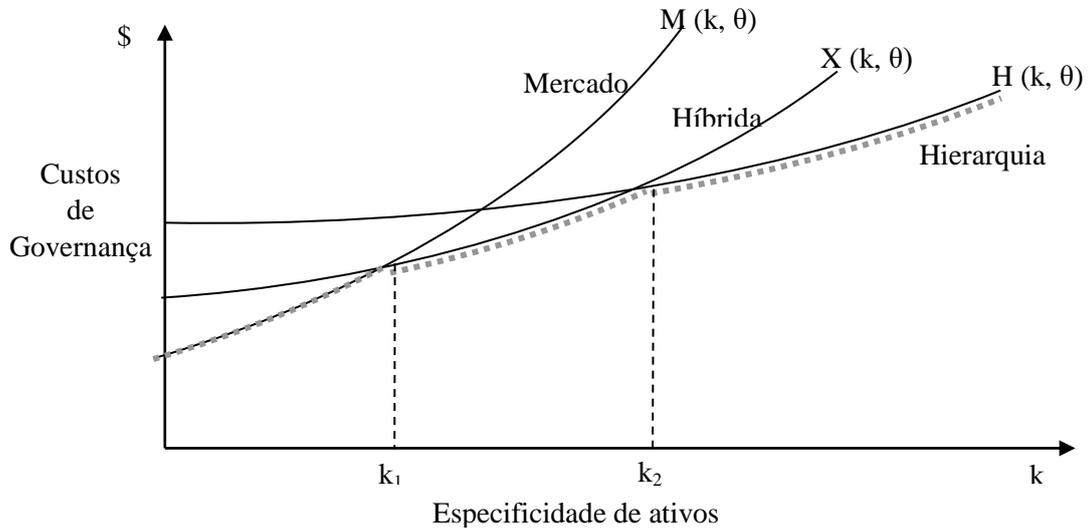
A especificidade do ativo está associada à capacidade de reempregá-lo com a mesma eficiência em usos alternativos ou para usuários alternativos sem perda do valor (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1996) menciona seis tipos de especificidade de ativos: especificidade locacional, ligada a custos de transporte e armazenagem; especificidade de ativos físicos, envolvendo um ativo especializado necessário para produzir determinado componente; especificidade de ativo humano, que surge da aprendizagem pela prática; especificidade de ativo dedicado, no qual os ativos transacionados são dedicados a um cliente específico; especificidade de marca, relacionada ao valor associado à marca do ativo; e especificidade temporal, em que o valor do ativo está associado às questões do tempo.

Conforme Williamson (1985), embora a especificidade de ativos seja a principal dimensão dentro da ECT, a frequência e a incerteza devem ser consideradas. A frequência envolve a repetição de transações ao longo do tempo e sua regularidade. A transação pode ocorrer apenas uma vez, ser ocasional ou recorrente (*idem*, *ibidem*). A incerteza está condicionada à impossibilidade de previsão, ligada à incerteza comportamental e ambiental que estão sempre presentes (*id.*, *ibid.*).

Para comparar as estruturas de governança, Williamson (1991) define uma função de custos de governança, considerando a especificidade de ativos e parâmetros de deslocamento para cada uma delas ( $\theta$ ). Os parâmetros de deslocamento envolvem elementos do ambiente institucional (AZEVEDO, 2000). Williamson (1991; 2003) se refere a alguns parâmetros de deslocamento, como direitos de propriedade, regime de lei contratual, efeitos de reputação, confiança e incerteza. Vale salientar, nesse ponto, que aspectos sociais podem ampliar o entendimento dos parâmetros de deslocamento, como discutido na seção 2.2.1. Portanto, para redução dos custos de transação e escolha de determinada estrutura de governança, elementos do capital social devem ser considerados como parâmetros de deslocamento.

Na figura 3 é mostrado como operam os custos de governança em função da especificidade de ativos para escolha da estrutura de governança mais eficiente, na visão de Williamson (1996), considerando constantes os parâmetros de deslocamento.

**Figura 3: Custos de governança em função da especificidade de ativos**



Fonte: Williamson (1996, p. 108).

Observa-se no modelo que, em situações de baixa especificidade de ativos, transações via Mercado (M) se mostram mais eficientes, por apresentarem custos de transação menores. Conforme aumenta a especificidade do ativo, acumula-se uma condição de dependência bilateral entre as partes, demandando maior controle (WILLIAMSON, 1996). Nesse caso, os custos de governança via Mercado se elevam até o ponto  $k_1$ , em que a governança Híbrida (X) apresenta custos de transação menores, mostrando-se mais adequada. A transação Híbrida (X) é, portanto, indicada nos níveis de especificidade de ativo média (de  $k_1$  até  $k_2$ ). A partir desse ponto, ou seja, com elevada especificidade de ativo, a Hierarquia (H) torna-se mais viável, apesar de incorrer em custos burocráticos maiores.

Finalmente, com base nas discussões desse tópico, entende-se que as diferentes estruturas de governança, além de deixar espaço para aspectos sociais, apresentam-se em função das variações em termos da especificidade de ativos, da frequência, da incerteza e dos parâmetros de deslocamento. Contudo, de forma complementar, reconhece-se que as estruturas de governança podem ser selecionadas como resposta às diferenças nas dimensões e mecanismos de mensuração, o que remete à ECM, discutida no tópico a seguir.

### 2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração

A ECM foi desenvolvida por Barzel (1997; 2005), a partir da ideia de que as informações sobre produtos e sobre as condições das trocas econômicas são custosas para serem produzidas e transmitidas, sendo a mensuração uma forma particular de informação. Para o autor, como a informação é sempre incompleta, os direitos individuais não são claramente delineados, incorrendo em erros. Por esse motivo, a preocupação central da ECM é proteger o direito de propriedade de cada uma das partes envolvidas nas trocas, para que não ocorra a apropriação de valor (BARZEL, 2005). Isto porque o valor superior dos ativos pode ser dissipado se os direitos de propriedade não forem corretamente definidos, ocasionando perdas aos agentes (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Na ECM, a firma é tratada como um conjunto de contratos,nexo de garantias de resultados (BARZEL, 1997; 2001; ZYLBERSZTAJN, 2005b) com o objetivo de garantir o valor da transação (BARZEL; SUEN, 1992). Os atributos das transações podem ser decompostos em diferentes dimensões, algumas dimensões mais objetivas e verificáveis e outras mais subjetivas e de difícil mensuração (BARZEL, 1982). Quanto mais as estipulações contratuais são mensuráveis e verificáveis, mais clara é a transação; e quanto menor é o custo de mensuração dos atributos, mais atrativa é a troca. Neste âmbito, para identificar a estrutura de governança mais eficiente, deve-se avaliar a exequibilidade da mensuração das dimensões envolvidas na transação (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Barzel (2005) aponta que a opção por uma estrutura de governança varia de acordo com as circunstâncias e os problemas que surgem nas transações. Essa escolha vai desde o mercado, passando por formas variadas como contratos formais de curto prazo e contratos de longo prazo, até a integração vertical, dependendo da potencialidade em garantir direitos de propriedade, reduzindo os custos de mensuração e, conseqüentemente, os custos de transação (BARZEL, 2005).

Vale evidenciar que os contratos externos à firma são passíveis de risco, contingências e abertos ao oportunismo, principalmente com relação à possibilidade de *hold-up* (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). O *hold-up* refere-se a uma relação contratual que é interrompida devido à ocorrência de condições particulares inesperadas que desestabilizam uma relação contratual entre os agentes (KLEIN, 1996). Por esse motivo, faz-se necessária a inclusão de salvaguardas contratuais para proteger as partes envolvidas (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Como alternativa para os problemas de risco e *hold-up*, a literatura tem apresentado a integração vertical (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978) ou transações *enforced* por relações de longo prazo, que requerem investimento em reputação para serem efetivas (BARZEL, 2005). Segundo Barzel (2005), a maioria dos acordos de troca combina garantias contratuais, que são *enforced* pelo Estado, com as relações de longo prazo, buscando garantir o direito de propriedade.

O direito de propriedade pode ser garantido tanto pelo lado legal quanto pelo lado econômico, porém sempre com custos positivos (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; BARZEL, 2015). O direito legal é garantido pelos tribunais, considerando o papel do aparato legal nas análises econômicas de direito contratual, devido ao fato do Estado ser chamado para julgar disputas, preencher lacunas contratuais ou implementar regras padrão (BARZEL, 2005). Consequentemente, as disposições contratuais devem ser mais claras quanto possíveis, para facilitar seu entendimento pela corte. O direito econômico, por sua vez, é garantido por mecanismos de reputação, dependendo da firma e de outros arranjos institucionais como organizações de terceira parte (BARZEL, 2005).

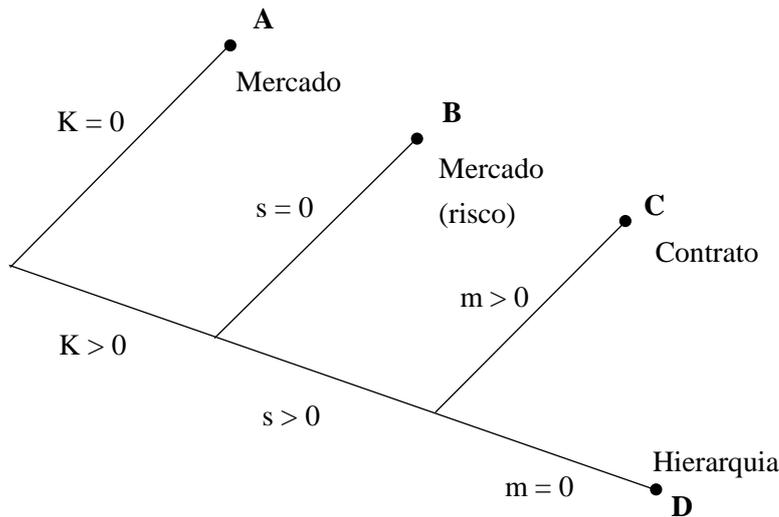
Diante do exposto, discute-se, em conjunto, as questões relacionadas à ECT e à ECM, visando demonstrar as possibilidades que a complementariedade produz entre as teorias.

### **2.1.3 Complementaridade entre ECT e ECM**

Ambas as teorias, ECT e ECM, são ancoradas nas proposições de Ronald Coase sobre a firma de natureza contratual, na qual admitem-se custos para realizar as transações (ZYLBERSZTAJN, 2005a; SOUZA; BANKUTI, 2012). Apesar disso, algumas diferenças podem ser notadas para a identificação do mecanismo de governança mais adequado. Para a ECT, a estrutura mais adequada seria aquela que minimiza os custos de transação, dependendo, principalmente, dos ativos específicos. Por outro lado, na ECM a opção seria pela estrutura que maximize o valor da transação, considerando a mensurabilidade dos atributos e os custos de informação envolvidos na troca (ZYLBERSZTAJN, 2005a; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAES, 2009; SOUZA; BANKUTI, 2012).

Para explicitar essa questão, Souza e Bánkuti (2012) desenvolveram um esquema contratual considerando o contexto da ECT e ECM, baseado no esquema proposto por Williamson (1999), como apresentado na figura 4.

**Figura 4: Esquema contratual no contexto da ECT e ECM**



Fonte: Souza e Bánkuti (2012, p. 87).

Originalmente, Williamson (1999) propõe a análise da especificidade de ativos ( $k$ ) e da presença de salvaguardas ( $s$ ) para a escolha de estruturas de governança mais eficientes. Adicionalmente, Souza e Bánkuti (2012) inserem a possibilidade de mensuração ( $m$ ), que não era considerada no esquema original.

No modelo apresentado na figura 4, verifica-se que nas transações em que não há especificidade de ativos ( $k = 0$ ) a melhor alternativa seria o Mercado (A). Por outro lado, quando a transação requer investimentos específicos ( $k > 0$ ), essas transações apresentam certo risco e as partes devem escolher outras formas de governança. Deve-se analisar, então, a questão das salvaguardas. Se não há salvaguardas ( $s = 0$ ), há risco de dependência bilateral e os agentes estarão sujeitos a ações oportunistas (B). Se são fornecidas salvaguardas ( $s > 0$ ), as ações oportunistas são desfavorecidas. Nesse caso, Williamson (1999) indica que se pode, ou assumir as formas híbridas de mercado (C), ou a propriedade unificada (D). Entretanto, Souza e Bánkuti (2012) discutem que é necessário verificar se os ativos específicos estão relacionados a dimensões mensuráveis. Se não há mensuração ( $m = 0$ ), ou se a mensuração for altamente custosa, a hierarquia (D) seria mais eficiente; porém se as dimensões são

mensuráveis e mensuradas ( $m > 0$ ), a transação pode ser realizada via contrato (C) (SOUZA; BÁNKUTI, 2012).

Por entender que a ECM complementa a concepção da ECT, alguns autores têm trabalhado as teorias em conjunto (ZYLBERSZTAJN, 2005b; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAES, 2009; SOUZA; BÁNKUTI, 2012; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2014; PEREIRA et al., 2016; SANTOS, 2017). De modo semelhante, acredita-se ser fundamental incorporar a perspectiva da ECM na análise das transações, pois percebe-se que as questões relacionadas à mensurabilidade dos ativos e demais atributos da transação podem explicar de modo diverso a estrutura de governança adotada.

Para Barzel (2005), a noção de custos de mensuração é mais geral e mais operacional do que a noção de ativos específicos, o que viabiliza a necessidade de análise suplementar. Além disso, Nee (2005) reitera que, apesar do custo de transação ser um conceito teórico central da NEI, os economistas ainda têm que medir esse conceito de forma útil para a análise empírica. Portanto, consideram-se as duas teorias no esquema aqui proposto.

Após esse esforço de elucidação dos conceitos utilizados na perspectiva econômica, volta-se à discussão dos aspectos sociais que permeiam as transações. Frisa-se que, ao considerar o papel das instituições informais, incluir pressupostos comportamentais e admitir formas híbridas de organização, as teorias ECT e ECM aceitam a influência dos aspectos sociais. Como já evidenciado, os autores que tratam da NEI apontam a necessidade de considerar as questões relacionadas ao contexto social nas análises, embora não a tenham desenvolvido.

Chiles e McMackin (1996) afirmam que a confiança interage com os pressupostos comportamentais da ECT e, por isso, deve ser considerada. Os autores discutem que a confiança constrange o comportamento oportunista, o que permite as partes adotar menos salvaguardas contratuais e, então, economizar custos de transação. Considerando a racionalidade limitada, a confiança pode levar a uma maior troca de informações, que podem ser mais precisas e abrangentes, e a um relaxamento do controle, reduzindo incertezas e complexidades (idem, ibidem).

Portanto, reitera-se a afirmação de que as transações devem ser vistas como relações de troca, permeadas por um contexto social, no qual as interações sociais entre indivíduos e grupos interferem nessas relações. Por esse motivo, advoga-se pela inserção das discussões apontadas no campo da sociologia econômica. Dentro desse panorama, ressalta-se que, quando se trata da ECT, alguns autores já fizeram uma aproximação com a abordagem de redes e outros relacionaram a ECT e o capital social. Apesar desses avanços, os estudos não

consideraram a abordagem da ECM nessa aproximação, o que parece ser uma oportunidade de melhoria, devido à importância de considerar as dimensões, mensuráveis ou não, à abordagem da ECT já apontada anteriormente.

Sendo assim, passa-se agora à visão da NSE e das redes sociais para ampliar o entendimento da abordagem dos aspectos sociais.

## 2.2 NOVA SOCIOLOGIA ECONÔMICA E AS REDES SOCIAIS

A NSE ressurgiu a partir dos anos de 1970, estando associada aos trabalhos de Mark Granovetter, que recorreu ao patrimônio gerado pela sociologia econômica do começo do século XX (BECKERT, 1996; STEINER, 2006). De acordo com Granovetter (1990), a sociologia econômica baseia-se em duas proposições sociológicas primordiais: a primeira é que a ação é sempre socialmente localizada e não pode ser explicada apenas por motivos individuais; a segunda é que as instituições não surgem automaticamente; elas são socialmente construídas.

A ênfase da sociologia econômica clássica foi produzir alternativas sociológicas ao *mainstream* da teoria econômica. Essa ênfase deriva do fato de que a economia constitui uma área muito importante da sociedade e a sociologia tem desenvolvido teorias e técnicas úteis ao estudo da economia (SWEDBERG; HIMMELSTRAND; BRULIN, 1987). De modo amplo, Smelser e Swedberg (2005) definem a sociologia econômica como uma perspectiva sociológica aplicada aos fenômenos econômicos. Os estudos neste âmbito envolvem o setor econômico na sociedade, a maneira pela qual os fenômenos econômicos a influenciam e o modo pelo qual a sociedade os influencia, pois os fenômenos econômicos são entendidos como sociais por natureza (SWEDBERG, 2004). Faz-se mister destacar que, ao unir análises sociológicas e econômicas, a sociologia econômica não visa recusar a teoria econômica, mas sim obter explicações mais abrangentes dos fatos socioeconômicos (STEINER, 2006).

Visando descobrir como os comportamentos e instituições são afetados pelas relações sociais, Granovetter (1985) discute que as atividades econômicas estão estruturalmente imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais, sendo essa imersão conhecida como *embeddedness*. O conceito *embedded* foi inicialmente formulado por Polanyi (2000), ao observar que, em regra, os sistemas econômicos nas sociedades primitivas pré-capitalistas estavam imersos em relações sociais. Entretanto, apesar dos argumentos para a inexistência de um mercado inteiramente autorregulável, o autor não transpôs sua teoria

para o sistema capitalista do século XX, o que foi feito pelos estudiosos da NSE (VINHA, 2001).

O *embeddedness*<sup>9</sup> se trata de um constructo macroanalítico que surge do argumento de que os comportamentos e as instituições devem ser analisados como elementos dependentes das relações sociais (GRANOVETTER, 1985). Partindo do pressuposto de que as atividades econômicas estão imersas em redes de relações sociais, a rede pode ser vislumbrada como uma parte microanalítica da NSE e do conceito *embeddedness*, pois está preocupada com as relações entre os atores.

As redes sociais são definidas como um conjunto de nós ou atores, que podem ser pessoas ou organizações, ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico, que contêm força e conteúdo (CASTILLA et al., 2000). A força do laço é uma “combinação da quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade (confidência mútua) e serviços recíprocos”, podendo ser fraco, forte ou ausente (GRANOVETTER, 1973, p. 1361). O conteúdo pode incluir informação, conselho ou amizade, interesses comuns ou associação, e tipicamente algum nível de confiança (CASTILLA et al., 2000).

No âmbito da NSE, as redes podem ser vistas de várias formas, como: representando relacionamentos informais, nos quais os laços sociais e as trocas econômicas podem estar profundamente entrelaçadas, misturando amizade, reputação e confiança; como trocas formais entre duas ou mais partes, sendo o relacionamento estabelecido por necessidade mútua, podendo levar a interdependência e interações repetidas que reduzem a necessidade de controle; e como uma forma relacional de governança, na qual a autoridade é amplamente dispersa (SMITH-DOERR; POWELL, 2005).

A rede como uma forma de organização relacional, segundo Powell (1990), é representada por padrões recíprocos de comunicação e troca. O autor concorda que as trocas econômicas são imersas em um contexto estrutural social particular; todavia, acredita que algumas formas de troca são mais sociais e menos guiadas por uma estrutura de autoridade, ou seja, são mais dependentes de relacionamentos, interesses mútuos e reputação. Esses arranjos não se enquadram em uma transação de mercado nem em uma hierarquia, mas sim usam sua própria lógica de rede (POWELL, 1990).

Para Powell (1990), o pressuposto básico das relações em rede é que uma parte

---

<sup>9</sup> Williamson (2000) reconhece a existência do nível *social embeddedness*, como mostra a figura 1 deste trabalho, embora não faça uma discussão aprofundada sobre o assunto. O autor revela que o *social embeddedness* é o nível das instituições informais e indica que o conceito tem avançado, porém cita Smelser e Swedberg (1994) quando observam que existem diversos tipos de *embeddedness*, cognitivo, cultural, estrutural e político, e que esse conceito ainda necessita de melhor especificação teórica.

depende dos recursos controlados por outra parte e existem ganhos em compartilhar esses recursos. Dentro dessa forma de organização, a reciprocidade é um conceito central, pois, numa perspectiva de longo prazo, pode promover segurança e estabilidade que encorajam a confiança. A confiança, por seu turno, está relacionada a trocas repetidas, visto que, quando há alta probabilidade de associação futura, as pessoas são mais propensas a cooperar e a punir aqueles que não cooperam, o que torna importante a reputação do participante (idem, ibidem). O autor discute ainda que algum tipo de *background* comum entre os participantes da rede, seja étnico, geográfico, ideológico ou profissional, auxilia na homogeneização do grupo, na geração de confiança e torna mais fácil a sustentação da rede.

Embora os estudos de redes, no âmbito da sociologia econômica, tenham se desenvolvido amplamente, Nee e Ingram (1998) afirmam que o foco nas relações informais tem limitado o entendimento de como as instituições formais e informais moldam o comportamento econômico, ou seja, os limites apontados aqui são opostos àqueles demarcados no âmbito da NEI. Esses autores já haviam postulado que estudiosos do novo institucionalismo na economia construíram um programa de pesquisa sobre a suposição de que as instituições importam para a determinação do desempenho de organizações e da economia. Contudo, para os autores, não puderam desenvolver um trabalho satisfatório sem uma teoria da origem das normas e mecanismos que formam o comportamento individual. Por outro lado, na sociologia econômica, tem-se realizado estudos sobre as redes sociais subjacentes ao comportamento econômico. Todavia, os autores acreditam que esses estudos não são suficientes sem uma teoria que ligue as redes às instituições (NEE; INGRAM, 1998). Por esse motivo, admite-se a necessidade de aproximação entre ambas perspectivas.

Antes dessa aproximação, no entanto, é importante destacar duas diferenças marcantes entre a sociologia clássica e a economia clássica. A primeira diferença é que, para os sociólogos clássicos, os atores são influenciados por outros atores; ao contrário, para os economistas clássicos, os atores não são influenciados por outros atores (SMELSER; SWEDBERG, 2005). A segunda diferença refere-se ao modelo de homem, pois, para sociólogos, vários tipos de ação humana são permitidos, inclusive a ação racional; por outro lado, os economistas clássicos admitem apenas a racionalidade perfeita (SMELSER; SWEDBERG, 2005; RICHTER, 2015).

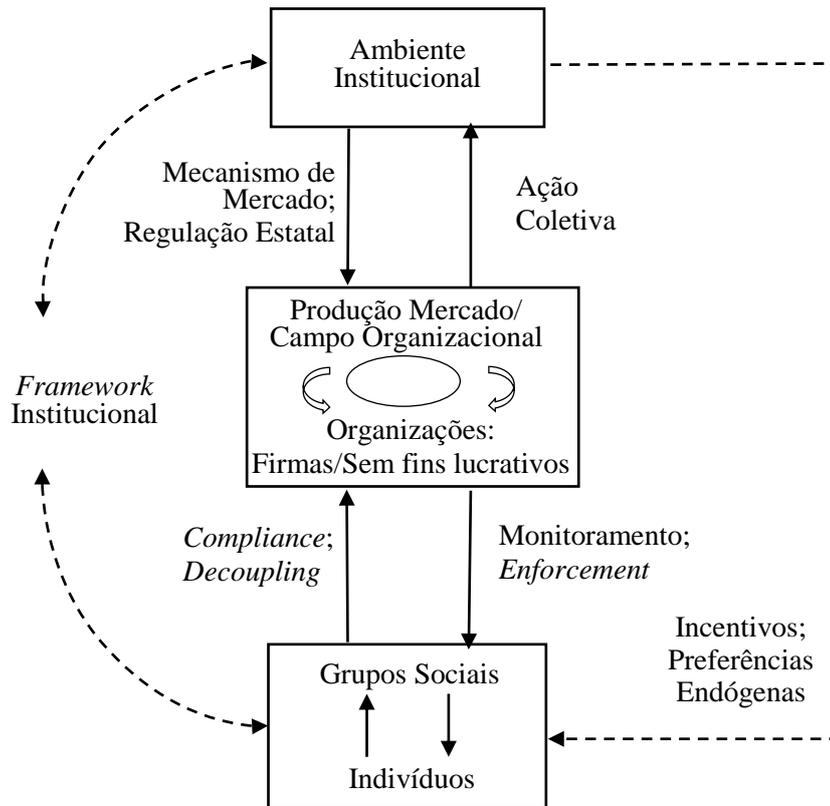
Os pressupostos da Economia Clássica foram criticados por Williamson (1985), que admite a influência dos atores e introduziu o conceito de racionalidade limitada em sua análise (RICHTER, 2015). Portanto, assume-se que, a partir do desenvolvimento da NEI e da NSE, como “novas” abordagens, afastando-se das prerrogativas dos autores clássicos, análises

conjuntas entre os dois campos de pesquisa tornaram-se possíveis (RICHTER, 2015). Tal fato deve-se às similaridades entre as abordagens.

De acordo com Richter (2015), a principal similaridade entre NEI e NSE é que ambas lidam com ações sociais. Além disso, a importância do conceito de instituição e o papel das instituições na vida econômica são interesses comuns entre elas (NEE; SWEDBERG, 2008). Nee e Swedberg (2008) afirmam que a distinção de North (1990) de instituições como regras e organizações como jogadores é especialmente útil e concordam que as instituições estão relacionadas com as estruturas de incentivo. Neste contexto, Nee e Swedberg (2008) sugerem um conceito de instituição próximo ao proposto por North (1990), no qual uma instituição é vista como um sistema dominante de elementos formais e informais inter-relacionados, como costumes, crenças compartilhadas, normas e regras, que orientam as ações dos atores na busca por seus interesses. Contudo, os autores acreditam que se deve avançar em alguns pontos, quais sejam: a centralidade do conceito de interesse, que representa as forças básicas que motivam e impulsionam o indivíduo; e os mecanismos sociais que determinam o relacionamento entre a organização social informal de grupos coesos e as regras formais de estruturas institucionais.

Ao considerar os mecanismos sociais, Nee (2005) busca ampliar a forma como as instituições são vistas pela NEI, com o objetivo de integrar o foco nas relações sociais e instituições para o estudo do comportamento econômico, destacando os mecanismos que regulam os elementos formais em conjunto com organizações sociais informais de redes e normas. Para isso, o autor fornece uma representação esquemática do modelo causal multinível do que ele denomina novo institucionalismo na sociologia econômica, mostrado na figura 5. Esse modelo é baseado no modelo proposto por Williamson (1994).

**Figura 5: Um Modelo para o Novo Institucionalismo na Sociologia Econômica**



Fonte: (NEE; SWEDBERG, 2008, p. 801).

Segundo Nee e Swedberg (2008), o modelo retrata que o ambiente institucional impõe restrições às organizações por meio de mecanismos de mercado e regulação do estado, formando uma estrutura de incentivos e delineando como os interesses podem ser realizados. O ambiente institucional, por sua vez, sofre pressões das organizações por meio de ações coletivas que buscam mudá-lo de acordo com os interesses dos agentes ou grupos. Os indivíduos ou grupos sociais, motivados por interesses e preferências, que podem ser formados e sustentados dentro dos grupos, reforçam o respeito às regras formais ou se opõem às normas, dependendo dos incentivos e desincentivos do ambiente institucional (NEE; SWEDBERG, 2008). Por fim, os autores revelam que o *framework* institucional envolve as regras formais do ambiente institucional e as regras informais imersas em relações sociais, que, juntas, formam o comportamento econômico (NEE, 2005).

De forma semelhante, Ménard (2012) revela que a síntese apresentada na figura 5 representa uma visão mais complexa, apresentando os componentes chave de uma economia, que resume um programa de pesquisa em pleno desenvolvimento. O autor sinaliza que os arranjos institucionais estão relacionados a como os atores organizam suas atividades de

produção e troca, fornecendo suporte que regem a forma como as unidades econômicas, indivíduos ou grupos estruturam sua cooperação ou garantem a competitividade (MÉNARD, 2012).

A partir dessas discussões, reitera-se a necessidade de operacionalizar a visão das instituições informais quando da análise das transações. Para isso, utiliza-se o conceito de North (1991; 2005) de ambiente institucional e pondera-se o papel dos indivíduos e grupos e sua influência nas instituições, como discutem Nee (2005) e Nee e Swedberg (2008). Além disso, evidencia-se a importância de alinhamento entre as instituições formais e informais, como apontam Nee e Ingram (1998), para que elas se reforcem mutuamente.

O estudo dos grupos sociais e dos indivíduos analisados no modelo relaciona-se com o conceito de *embeddedness*, que aposta na natureza e estrutura dos relacionamentos para moldar o comportamento econômico, mais do que os arranjos institucionais (NEE; SWEDBERG, 2008).

Granovetter (1985) afirma que as redes de relações sociais têm um importante papel na geração de confiança e desencoraja a má-fé, pois os atores preferem transacionar com pessoas conhecidas ao invés de estranhos. Nee e Swedberg (2008) acreditam que isso ocorre devido aos mecanismos intrínsecos aos relacionamentos sociais, como recompensas e punições e seu *enforcement* por meio das normas sociais, o que contribui para o desenvolvimento e manutenção do comportamento cooperativo em grupos coesos.

Ao gerar confiança e desencorajar o comportamento oportunista, as redes minimizam os custos de transação, que, para a NSE, são custos decorrentes da incerteza e da assimetria de informação, sendo então um conceito importante para sociólogos e economistas (NEE, 2005). No entanto, faz-se mister destacar que, apesar das relações sociais serem em muitos casos uma condição necessária para a confiança e o comportamento honesto, elas não constituem garantia suficiente e podem até fornecer a ocasião e os recursos para a má-fé (GRANOVETTER, 1985). Por esse motivo, reitera-se a necessidade de combinar mecanismos de *enforcement* formais e informais.

No que concerne as regras formais, segundo Nee (1998), elas são produzidas e *enforced* por organizações como o estado e a firma para resolver problemas de ação coletiva, por meio de sanções de terceira parte. Por outro lado, as normas informais nascem de redes e são *reinforced* pelos relacionamentos sociais em curso, sendo que o *enforcement* ocorre informalmente como um produto da interação social (*idem, ibidem*).

Acredita-se que, por meio de uma combinação desses mecanismos, os aspectos sociais inerentes aos grupos formados pelos agentes podem mudar a opção por determinada

estrutura de governança. Isto porque, segundo Nee (2005), o contraste entre a abordagem do *embeddedness* e a abordagem da ECT está na ênfase da primeira em soluções informais para resolver problemas de confiança, enquanto que a segunda aponta os arranjos institucionais formais como resposta a esses problemas. Para o autor, a NSE atenta-se aos padrões reais de relações pessoais pelas quais as transações econômicas são efetuadas, sendo que os laços interpessoais têm importante papel em assegurar confiança e conduzir informações úteis. Apesar dessa diferença, ambas abordagens concordam que as firmas preferem contextos sociais em que a negociação é menos problemática e menos custosa (idem, ibidem).

Percebe-se que a discussão apresentada nesse tópico envolve aspectos dos níveis macro e microanalíticos. No entanto, o foco da presente tese está no nível micro, em como os aspectos sociais inerentes aos grupos, entendidos na forma de capital social, influenciam a escolha de estruturas de governança. O nível macro, porém, exerce importante papel ao influenciar na formação e perpetuação dos arranjos no nível micro. Desse modo, reitera-se que as questões de nível macro devem ser consideradas na análise. Por conseguinte, após o entendimento do nível macro e sua influência como um pano de fundo da análise micro, volta-se aos aspectos sociais inerentes aos grupos.

Dentro da concepção de redes sociais, baseada no conceito de *embeddedness* e com estreitas relações com as instituições informais, o conceito de confiança adquire especial atenção, porém acentua-se que existe uma limitação ao tratar dos aspectos sociais dentro das redes sociais, cujo foco permanece nos aspectos relacionais (laços formados entre os atores) ou nos aspectos estruturais (posição do ator na rede), não considerando as questões institucionais, ou seja, as normas. Devido a isso, foi inserida na presente análise a discussão de capital social, na qual, apesar de incorporar diversas perspectivas, a noção de confiança tem importância central (DASGUPTA, 1999). Ao utilizar o conceito de capital social, pode-se incorporar ainda outros aspectos sociais além daqueles apontados pelas redes sociais, como assinalado no próximo tópico.

### **2.2.1 Capital Social**

O conceito de capital social deriva da teoria social, porém é uma perspectiva multifacetada que pode ser tratada com diferentes significados (DASGUPTA; SERAGELDIN, 1999; VAN DETH, 2003). Segundo Dasgupta e Serageldin (1999), alguns autores identificam o capital social com características das organizações sociais, como a

confiança; outros o veem como um agregado de normas comportamentais; alguns como redes sociais; e outros ainda pensam o capital social como uma combinação de todas essas visões anteriores. De forma geral, as definições envolvem a informação, a confiança e as normas de reciprocidade inerentes a uma rede social (WOOLCOCK, 1998). Em todo caso, o termo é usado diferentemente, dependendo do campo de estudo.

Na literatura de ciência política, sociologia e antropologia, o capital social refere-se a normas, redes e organizações, por meio das quais as pessoas acessam poder e recursos (SERAGELDIN; GROOTAERT, 1999). Na análise econômica, inclui-se a contribuição do capital social para o crescimento econômico (idem, ibidem). No caso da economia, a análise do capital social também pode ser desenvolvida nos níveis macro e microeconômico. Para esses autores, em nível macroeconômico, os estudos consideram como as instituições, os quadros legais e o papel do governo na organização da produção afetam o desempenho macroeconômico<sup>10</sup>; em nível micro, é analisada, principalmente, a capacidade do capital social de melhorar o funcionamento do mercado<sup>11</sup>.

Serageldin e Grootaert (1999) evidenciam três visões a respeito do capital social, nas quais o conceito vai se ampliando a cada visão apresentada. A primeira visão inclui associações horizontais locais e informais, estando, segundo os autores, associada ao conceito de Putnam (1993). A segunda visão, associada a Coleman (1988), adiciona as associações hierárquicas, envolvendo não só as associações horizontais como também as verticais, apresentando uma proximidade com a ECT, pois observa que o propósito da organização é minimizar custos de transação. A terceira visão acrescenta as questões sobre estruturas nacionais formalizadas, como o governo e as regras legais (SERAGELDIN; GROOTAERT, 1999). Destaca-se que o presente trabalho repousa sobre as duas primeiras visões, pois pretende observar as relações horizontais e verticais, como apontado anteriormente.

Na visão de Putnam (1993), o capital social relaciona-se às características de organizações sociais, como as redes, as normas e a confiança, facilitando a coordenação e a cooperação para benefício mútuo. Para o autor, o capital social incorporado em normas e redes de engajamento cívico importa e parece ser pré-condição para o desenvolvimento econômico e para um governo efetivo. Isso ocorre por três motivos: (1) as redes de engajamento cívico promovem normas robustas de reciprocidade generalizada, tornando a

---

<sup>10</sup> Knack e Keefer (1997), em uma investigação *cross-country*, apontam a importância do capital social e seu impacto sobre a atividade econômica.

<sup>11</sup> Schmid e Robison (1995) afirmam que o capital social pode ser visto como ativo produtivo, pois as partes em uma transação podem afetar o preço.

sociedade mais eficiente devido à confiança; (2) essas redes facilitam a coordenação e comunicação, ampliando informações sobre a confiabilidade dos outros indivíduos, o que funciona como um incentivo para reduzir oportunismo e má-fé; e (3) as redes de engajamento cívico incorporam sucessos passados de colaboração, servindo como um modelo cultural para futura colaboração (PUTNAM, 1993; VAN DETH, 2003).

No que concerne à Coleman (1988, p. 98), o capital social é definido por sua função, como uma “variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todos eles consistem de alguns aspectos da estrutura social e facilitam certas ações dos atores – se atores pessoal ou corporativo – dentro da estrutura”. Partindo da teoria da ação racional, o autor acredita que o capital social pode ser visto como um tipo particular de recurso disponível a um ator, que pode ser usado para alcançar seus interesses.

Na concepção de Coleman (1988), foram identificadas três formas de capital social: (1) obrigações e expectativas; (2) a capacidade do fluxo de informações da estrutura social; e (3) as normas acompanhadas por sanções. As obrigações e expectativas são criadas quando o ator A faz algo para o ator B e confia que B pode retribuir no futuro, criando então uma expectativa em A e uma obrigação para B. Essa forma de capital social depende da confiabilidade no ambiente social e da extensão real das obrigações mantidas. A informação inerente às relações sociais é outra forma de capital social, pois é importante no sentido de proporcionar uma base para a ação. Por fim, as normas efetivas, embora às vezes sejam frágeis, consistem em uma poderosa forma de capital social, pois facilitam certas ações e constroem outras (COLEMAN, 1988). Para Serageldin e Grootaert (1999), a visão de Coleman (1988) de capital social capta não só as estruturas sociais em geral, mas também o conjunto de normas que regem o comportamento interpessoal.

A terceira visão de capital social, embora não seja usada no presente trabalho, deve ser considerada, pois engloba as outras duas visões. Refere-se ao ambiente social e político, envolvendo relações institucionais formalizadas e estruturas, como o governo e as leis. Apesar das diferenças de foco, as três visões apresentam várias características comuns, que são: a ligação entre as esferas sociais, econômicas e políticas, acreditando que as relações sociais afetam e são afetadas pelos resultados econômicos; as relações entre os agentes econômicos e as formas como as organizações formais e informais podem melhorar a eficiência das atividades econômicas; as relações sociais e as instituições têm externalidades positivas; e as relações também podem ter efeitos negativos, dependendo da natureza da relação, das normas e valores pré-existentes e do contexto social e político (SERAGELDIN; GROOTAERT, 1999).

Diante das questões apresentadas, percebe-se a amplitude do conceito de capital social e suas diferentes visões<sup>12</sup>. Entretanto, Keefer e Knack (2008) concordam que Woolcock (1998) abrange a maior parte da literatura quando define capital social como normas e redes que facilitam a ação coletiva. Woolcock (1998) sublinha que uma definição de capital social deveria ter um foco mais nas suas fontes, do que em suas consequências, pois existem custos e benefícios associados às fontes de capital social, que devem ser considerados.

Partindo dessa visão, Keefer e Knack (2008) fazem uma revisão sobre trabalhos que consideram o conceito de capital social como normas e outros que o ligam às redes. Contudo, esses trabalhos foram desenvolvidos no nível macroanalítico, considerando a diferença entre países e a dificuldade de utilizar esses estudos para formulação de políticas públicas. Os autores afirmam que a dificuldade está diretamente relacionada a insuficiências na base de conhecimento sobre as fontes de capital social, se ele advém de normas, redes ou da confiança (KEEFER; KNACK, 2008). Ademais, vale ressaltar que, como o capital social está imerso em redes de relações sociais, isso dificulta a sua mensuração (VAN DETH, 2003; MARTELETO; SILVA, 2004).

Para além das questões sobre normas e redes, que podem ser fontes de confiança (KEEFER; KNACK, 2008), a discussão sobre confiança precisa ser aprofundada. A confiança pode ser vista como “a extensão em que alguém acredita que outros não agirão de forma a explorar as suas vulnerabilidades” (MORROW; HANSEN; PEARSON, 2004, p. 49), gerando uma segurança mútua (BRAGA, 2010). A interpretação do significado de confiança é diferente, dependendo da abordagem, se econômica ou sociológica (CHILES; MCMACKIN, 1996; VIEIRA; TRAILL, 2008).

Na abordagem econômica, considerando a Economia Institucional e a ECT, a confiança é definida por meio de três categorias: institucional, quando os agentes não se comportam de modo oportunista devido aos custos de punição impostos pelo ambiente institucional; calculista, relacionada a contratos baseados em salvaguardas; e pessoal, quando um agente confia na realização de um contrato, mesmo na presença de contratação incompleta e racionalidade limitada (VIEIRA; TRAILL, 2008).

Na abordagem sociológica, alguns pesquisadores têm sugerido uma variedade de estruturas de nível macro, incluindo redes e governança, para aumentar a emergência e

---

<sup>12</sup> Van Deth (2003) discute que essa heterogeneidade de conceitos é menos refletida na heterogeneidade operacional e empírica. Em um levantamento sobre as estratégias de pesquisa empíricas utilizadas, o autor constatou que o campo é caracterizado por várias ortodoxias, utilizando métodos e técnicas de pesquisa semelhantes. “As abordagens alternativas disponíveis estão restritas ao uso de estatísticas oficiais como indicadores inversos do capital social e alguns exemplos de experiências ou observações” (VAN DETH, 2003, p. 89).

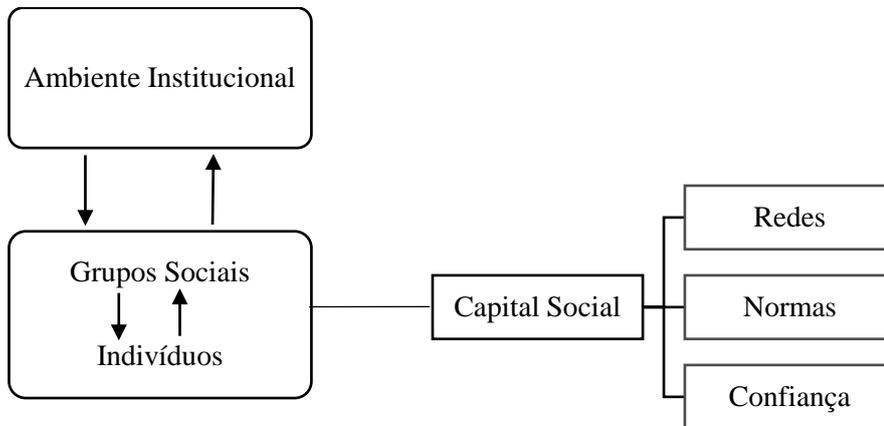
difusão de confiança (VIEIRA; TRAILL, 2008). Esses autores, apoiados em Zucker (1986), apresentam um modelo conceitual com base em três níveis: confiança baseada em características comuns, envolvendo etnia, antecedentes familiares e cultura; confiança baseada em instituições, incluindo códigos e garantias à transação; confiança baseada em processo, como experiência de trocas passadas e expectativas futuras, que gera reputação.

Além dessas abordagens, Morrow, Hansen e Pearson (2004) consideram que as conceituações de confiança compreendem duas dimensões: processos cognitivos e respostas afetivas. O processo cognitivo refere-se ao pensamento cuidadoso e metódico usado para determinar se um indivíduo, um grupo ou uma organização é confiável, mais próximo a confiança calculada como resultado de escolha racional. O termo resposta afetiva está condicionado a instintos, intuições ou sentimentos referentes a se um indivíduo, grupo ou organização é confiável, relacionado a laços emocionais (MORROW; HANSEN; PEARSON, 2004; VIEIRA; TRAILL, 2008).

No presente trabalho, em virtude da proposição de unir a abordagem econômica e a sociológica, consideram-se dois tipos de confiança: confiança baseada em aspectos econômicos e confiança baseada em aspectos sociais. A primeira inclui a crença nos contratos, nas garantias da transação e nas organizações formais envolvidas na troca. Nesse caso, a reciprocidade nas trocas e a possibilidade de associação futura geram uma propensão à cooperação e à confiança. A segunda envolve a confiança advinda dos laços emocionais (familiares ou de amizade) e da reputação do indivíduo envolvido na troca. Esse tipo de confiança não depende de trocas repetidas, mas sim de um *background* anterior que dá credibilidade ao indivíduo, como etnia, religião ou participação em grupos coesos.

Sendo assim, diante das discussões apresentadas nesse tópico, propõe-se, a partir do modelo desenvolvido por Nee e Swedberg (2008) mostrado na figura 5, considerar o capital social como forma de entender a interação entre os indivíduos e os grupos sociais. Essa proposição é mostrada na figura 6.

**Figura 6: Capital Social como forma de entender a interação entre indivíduos e grupos sociais**

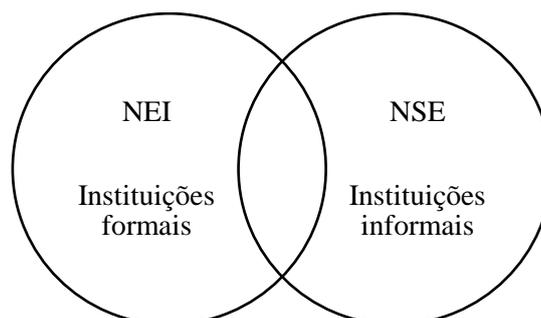


Fonte: Autor, com base nas teorias estudadas.

A partir da interação entre indivíduos e grupos, desenvolvem-se as instituições informais que interferem no ambiente institucional em conjunto com as instituições formais. Acredita-se que o capital social, abrangendo as normas, as redes e a confiança, pode ser útil para entender as interações entre indivíduos e grupos sociais em nível microanalítico, pois com essa análise há a possibilidade de se conhecer as fontes de capital social e como esses elementos intrínsecos afetam as interações sociais e as transações desses grupos. Com isso, tem-se ainda a expectativa de apontar indícios que possam ser transpostos para análises de nível macroanalítico.

Não obstante, destaca-se que a visão defendida nesta tese difere do esquema proposto por Williamson (2000), já apresentado na figura 1 deste trabalho, pois concebe-se que as instituições formais e informais devem ser analisadas em conjunto, sendo colocadas no mesmo nível, conforme mostrado na figura 7.

**Figura 7: Instituições formais e informais no mesmo nível de análise**



Fonte: Autor, com base nas teorias estudadas.

Neste caso, concorda-se com Zenger, Lazzarini e Poppo (2001), quando propõem que as instituições formais e informais podem ser usadas como complementares ou substitutas, dependendo das condições específicas de cada troca. Essa forma de análise pode ser útil no caso do Brasil devido à complexidade do ambiente institucional, já mencionada.

### 2.3 A COMPLEMENTARIDADE NO CAMPO DE PESQUISA DA NEI E DA NSE

Com base nas discussões desenvolvidas até este ponto, considerando as similaridades entre as abordagens da NEI e NSE e a necessidade de complementaridade, ou seja, utilizar uma análise que considere as instituições formais e informais, foram realizados um levantamento e uma análise de estudos, internacionais e nacionais, que desenvolveram aproximações entre esses campos de pesquisa, relacionando teorias e conceitos dos níveis micro e macroanalítico.

Em nível internacional, identificou-se a complementaridade das abordagens em pesquisas sobre as relações interfirmas. Ebers e Oerlemans (2016) utilizam os argumentos do *embeddedness*<sup>13</sup> e da ECT como complementares para explicar a variedade de estruturas de governança híbridas na indústria da construção alemã. Em um levantamento das transações na relação comprador-fornecedor, os autores discutem que

a complexidade de transações e sua imersão em relações de troca em curso e as normas da indústria afetam os custos comparativos de governança e, então, contribuem para explicar a variedade de estruturas de governança, além de mercado e hierarquia (EBERS; OERLEMANS, 2016, p. 26).

Partindo de críticas à ECT, alguns estudos inseriram nas análises a relevância da governança relacional. Roehrich (2009) estudou relações de longo prazo entre fornecedor-comprador em arranjos público-privados do Reino Unido, concluindo que as organizações precisam combinar mecanismos de governança contratuais e relacionais para obter melhor desempenho, com especial atenção ao papel da confiança interpessoal para facilitar a formação de confiança interorganizacional. Na mesma linha, Zheng, Roehrich e Lewis (2008) acrescentam que a dinâmica entre os mecanismos relacionais e contratuais não seguem padrões consistentes, apesar de seguirem trajetórias cumulativas. Os autores revelam que os mecanismos relacionais interpessoais são mais incrementais e frágeis, enquanto que os mecanismos contratuais também são incrementais, porém não podem se mover com o mesmo

---

<sup>13</sup> Embora não trate do capital social em si, Ebers e Oerlemans (2016) utilizam a perspectiva do *embeddedness* relacional e do *embeddedness* institucional, que tratam, de forma geral, das redes e das normas, respectivamente.

grau de liberdade, tornando a troca mais fixa. Vale evidenciar que os dois estudos analisam a confiança entre dois parceiros (díade) de forma simétrica, ou seja, pressupõem que a confiança de um para outro tem a mesma intensidade, diferente do estudo em questão, que pretende entender a visão dos dois lados, pecuaristas e cooperativa.

As diferentes formas contratuais também são foco de estudos. Beuve e Saussier (2008) estudaram a relação entre contratos formais e informais em uma grande base de dados com mais de 3200 alianças estratégicas entre empresas de comércio e serviços em vigor no ano de 2003, na França. Os resultados apontam que as duas dimensões (formal e informal) podem ser usadas como complementares ou substitutas, dependendo das características dos relacionamentos entre as firmas e da reputação dos parceiros. Apesar dos resultados, os autores assinalam a importância de entender o *framework* institucional de cada país nas análises. Além disso, os autores concordam com Poppo e Zenger (2002) que o contrato formal tende a desempenhar um papel importante durante os primeiros períodos das relações interfirmas, o que vai diminuindo de significância à medida que surjam padrões de comportamento cooperativo e reputação.

A mesma base de dados foi usada por Beuve e Saussier (2012) em estudo posterior, para entender a influência dos contratos em alcançar cooperação *ex-post*. Os resultados demonstram que a reputação dos parceiros aumenta o surgimento de comportamentos cooperativos (BEUVE; SAUSSIÉ, 2012). Os autores frisam que os resultados remetem à importância dos contratos como configurações para cooperação *ex-post* e não somente como um mecanismo de incentivo.

Embora esses estudos tenham como foco a relação interfirmas, fornecem *insights* para o presente estudo. Nos casos estudados nesta tese, que analisa as relações horizontais e verticais entre pecuaristas e a cooperativa, as relações informais parecem ter mais importância no início da entrada no arranjo e nas relações de troca do que um contrato formal, apontando um resultado diferente. Beuve e Saussier (2008; 2012) ainda ponderam que, quando o *framework* institucional é fraco, que é o caso do Brasil, principalmente no que concerne ao *enforcement*, o uso de dispositivos informais entre as partes não resulta de uma escolha, mas sim como uma consequência do *framework* institucional e legal.

Quando se trata da ECT e do capital social, as pesquisas evidenciam, usualmente, que o capital social reduz o oportunismo e diminui os custos de transação (WANG et al., 2013), porém sem combinar análises nas perspectivas econômicas e sociais. Priyanath e Premaratne (2015), em estudo de caso com pequenas empresas do Sri Lanka, ainda discutem que o capital social auxilia na melhoria do acesso e avaliação da informação, o que leva a

mitigação da racionalidade limitada e do oportunismo.

Feng, Friis e Nilsson (2016), em pesquisa com cooperativas que comercializam grãos na Suécia, identificaram que quanto menor a cooperativa, maior o nível de capital social entre os membros, expresso em termos de envolvimento, confiança, satisfação e lealdade. Górriz-Mifsud et al. (2017) utilizam a perspectiva do capital social para entender os desafios do gerenciamento conjunto de florestas na Espanha. Os autores partem da afirmação de que o gerenciamento conjunto reduz custos de transação em um contexto de propriedades altamente fragmentadas e concluem que o capital social contribui quando são necessárias ações de cooperação.

Quaranta, Citro e Salvia (2016), em estudo de caso sobre uma área rural no sul da Itália, onde foi criada uma rede territorial para o desenvolvimento do turismo local, apontam a necessidade de aumentar os níveis de confiança e reconstruir capital social como pré-condição para o desenvolvimento do setor de turismo e, conseqüentemente, fomentar o desenvolvimento socioeconômico como um todo.

Em estudo sobre o mercado local de café na Etiópia, Gelaw, Spellman e Huylenbroeck (2016) concluíram que as transações nesse mercado estão imersas em relações sociais, contudo, contrários ao argumento do capital social, os agricultores preferem transacionar com membros do seu grupo social apenas enquanto as transações asseguram benefícios econômicos de longo prazo. Além disso, foi discutido que as preferências dos agricultores por relações pessoais podem ser interpretadas como respostas aos problemas institucionais (GELAW; SPEELMAN; HUYLENBROECK, 2016). Esses achados reforçam a necessidade de analisar as transações nas perspectivas econômicas e sociais de forma complementar, como discutido na presente tese.

A existência de capital social também resultou em impactos positivos sobre a inovação (CHANG; CHENG; WU, 2012), sobre a transferência de conhecimentos (KIM et al., 2012) e sobre a produtividade (NEROZZI; PIPITONE; RICCHIUTI, 2014). De modo geral, todos esses estudos são realizados por meio de pesquisas quantitativas, sem aprofundamento no que consiste às fontes de capital social, e, em sua maioria, investigando a relação interorganizacional (comprador-vendedor).

O presente trabalho investiga a relação entre os pecuaristas e também destes com a cooperativa, que envolve níveis diferentes (horizontais e verticais). Além disso, Wang et. al. (2013) sugerem a possibilidade de trabalhar o capital social em redes de mercado (entre firmas e entre grupos de firmas) e não somente na perspectiva da díade nos relacionamentos, o que geralmente é feito em estudos nesta perspectiva (ZHENG; ROEHRICH; LEWIS, 2008;

ROEHRICH, 2009; CHANG; CHENG; WU, 2012; KIM et al., 2012).

De modo diferente dos estudos mencionados, Chang et al. (2017) combinaram análises nas perspectivas econômicas e sociais, associando o capital social e a ECT para entender como eles afetam na adoção de um sistema eletrônico de informações médicas, que permite a troca de informações entre diferentes hospitais, institutos médicos e clínicas em Taiwan e sua influência na co-criação de valor. Como resultados, os autores indicaram que o capital social (interação social e visão compartilhada) afetou positivamente a disposição dessas organizações em adotar o sistema, enquanto a especificidade de ativos e a incerteza aumentaram os custos de transação relacionados.

Os relacionamentos entre os diferentes níveis das organizações estudadas também afetaram a co-criação de valor propiciada pelo sistema de informações (CHANG et al., 2017). Embora combine ambas perspectivas, econômica e social, o estudo identifica a influência do capital social no investimento em relações pessoais como ativos específicos e não na transação e na estrutura de governança, como no caso da presente tese.

Além dos estudos empíricos citados, dois estudos teóricos foram analisados (HITT, 2011; RALUCA, 2013). Raluca (2013) aponta o capital social e seu papel na redução dos custos de transação como importantes para o empreendedorismo. Hitt (2011) também discute a relevância da teoria do capital social e da teoria dos custos de transação na coordenação de *supply chains*, porém cada uma delas de forma independente (idem, ibidem).

Alguns estudos ainda utilizam o conceito de capital relacional<sup>14</sup>. Elfenbein e Zenger (2014) examinam o valor do relacionamento construído por meio de trocas repetidas. Os autores concluíram que a interação repetida entre organizações frequentemente leva ao desenvolvimento de capital relacional, que, por sua vez, gera valor para futuras trocas. As trocas repetidas também formam um capital relacional importante, mesmo para *commodities*, porém foi identificado que ele é mais valioso quando os riscos são maiores (ELFENBEIN; ZENGER, 2014). Ou seja, à medida que aumenta a especificidade de ativos, a importância do capital relacional também aumenta.

Raue e Wieland (2015) investigaram o papel de salvaguardas contratuais ao analisar a influência da governança contratual sobre a governança operacional em cooperações horizontais no fornecimento de serviço logístico. Os autores consideram dois tipos de

---

<sup>14</sup> Elfenbein e Zenger (2014) compartilham a concepção de que padrões de trocas repetidas criam um ativo relacional, algumas vezes chamado de capital relacional, com valor latente derivado de conexões sociais elevadas, normas, confiança e expectativas de continuidade de troca. Apesar de apontar as conexões sociais, as normas e a confiança, os autores tratam apenas da confiança advinda de trocas repetidas, o que nessa pesquisa é entendido como a confiança baseada em aspectos econômicos.

governança operacional: a relacional, baseada em capital relacional; e a formal, que envolve regras, políticas e procedimentos. Esse estudo mostrou que as salvaguardas contratuais complementam a função de redução do oportunismo do capital relacional (RAUE; WIELAND, 2015), reforçando a noção de complementaridade entre mecanismos formais e informais de controle.

Apesar das evidências sobre a noção de complementaridade das instituições formais e informais, em estudo sobre a cadeia de valor do sésamo na Etiópia, Meijerink, Bulte e Alemu (2014) indicam que as instituições formais podem gradualmente substituir as informais, dependendo do contexto. Os autores estudaram se a criação do Ethiopian Commodity Exchange (ECX) afetou o capital social<sup>15</sup> e a confiança nessa cadeia de valor, concluindo que isso ocorreu, principalmente, para os exportadores que trabalham somente dentro da esfera do ECX, mais do que aqueles que operam fora. Apesar da criação do ECX, ao analisar o mercado de café, foi evidenciado que as normas e convenções informais permanecem como as principais instituições que regem as transações nos mercados locais (GELAW; SPEELMAN; HUYLENBROECK, 2016).

Por fim, apresentam-se os estudos de Lyon (2000) e Heikkilä, Kalmi e Ruuskanen (2016). Apesar dos estudos utilizarem apenas a abordagem do capital social, tratam de países que possuem um quadro institucional deficiente. O primeiro estudo mostra a importância do capital social para a sobrevivência de microempresas no mercado agrícola de Gana, em condições nas quais os atores não podem contar com instituições legais formais (LYON, 2000). O segundo, discute que o capital social individual tem um papel importante no acesso ao crédito das instituições financeiras em Uganda (HEIKKILÄ; KALMI; RUUSKANEN, 2016). Pode-se notar que o estudo do capital social tem sido útil na análise do ambiente institucional de economias pobres e emergentes, devido à maior fragilidade do *framework* institucional (BEUVE; SAUSSIÉ, 2008; 2012), como em Gana, Uganda, no Sri Lanka, na Etiópia e, como se verá adiante, nas análises desenvolvidas no Brasil.

Nas análises de autores nacionais, observou-se que as pesquisas centram-se no ramo do agronegócio. Belik, Paulillo e Vian (2012) avaliaram a emergência de conselhos setoriais de autorregulação na agroindústria brasileira com base na NEI e NSE, identificando a importância da confiança inerente às redes para formação dos conselhos. Santos Junior e Waquil (2012) investigaram a influência dos fatores econômicos, institucionais e sociais na inserção de agroindústrias rurais nos mercados. Os fatores institucionais e sociais foram

---

<sup>15</sup> Os autores mensuram capital social por meio do tamanho e da força das redes sociais dos comerciantes pesquisados. A confiança foi tratada de forma separada, como um conceito fora do escopo do capital social.

desenvolvidos com base na NEI e na NSE, respectivamente. Ao apreciar toda a amostra, os autores identificaram que as dimensões econômicas e institucionais têm influências semelhantes e são duas vezes maiores do que os fatores sociais, porém dependendo do tipo de agroindústria, a importância das dimensões varia (SANTOS JUNIOR; WAQUIL, 2012).

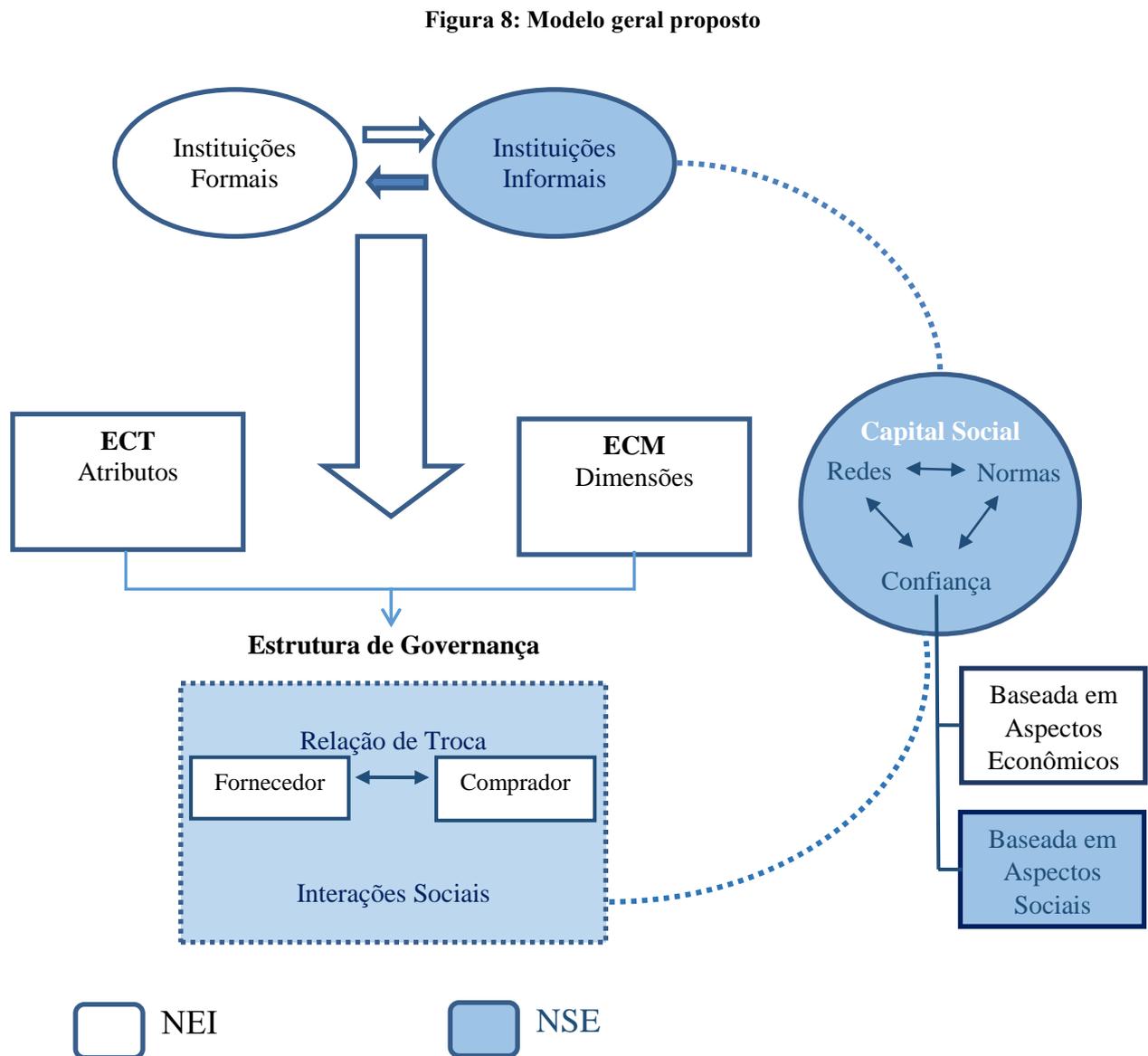
Quando se trata da análise de redes sociais, Rambo (2011) discute a necessidade de complementar essa visão com o papel do ambiente institucional, para auxiliar no entendimento da abordagem territorial e escalar no âmbito da Geografia Política. Ao analisar experiências locais e regionais de desenvolvimento rural, o autor considera a importância das redes de relações interpessoais e do ambiente institucional, principalmente das políticas públicas na dinâmica territorial (idem, *ibidem*). Rudnicki (2012) evidenciou que a existência de relações de proximidade (amizade e parentesco) e de confiança, em conjunto com contratos formais e informais, permeados por mecanismos de controle e baseados em sanções, mantém conectados os agricultores às empresas e, conseqüentemente, sustentam o Sistema Integrado de Produção das empresas de tabaco no Rio Grande do Sul.

Além desses trabalhos, outros estudos adotam perspectivas relacionadas às abordagens econômicas e sociais em conjunto. Magalhães (2007) discute como as habilidades sociais, expressas na capacidade de mobilizar capital social e simbólico, foram importantes para a concorrência no mercado do leite na região sul do Brasil, que é extremamente competitivo. Costa e Costa (2007) apresentam uma discussão teórica sobre a importância das instituições e das relações sociais em facilitar a coordenação e o envolvimento dos agentes nos arranjos produtivos locais. Vilpoux e Oliveira (2010), em trabalho teórico, desenvolveram um modelo de análise para avaliação dos sistemas de governança adotados em arranjos produtivos locais, com base na junção entre ECT, economia das convenções, capital social e ambiente institucional. Marconatto, Barin-Cruz e Pedrozo (2016) desenvolveram um *framework* teórico, a partir da perspectiva institucional de Williamson, para entender as interações existentes entre os ambientes institucionais dos países desenvolvidos e dos países em desenvolvimento com diferentes estoques de capital social e sua influência na eficácia de grupos de empréstimos.

De modo geral, pode-se avaliar que os estudos nacionais apresentados, embora ainda estejam no início, mostram a possibilidade de trabalhar os dois campos de pesquisa em conjunto, confirmando a necessidade de pensar a questão econômica e a social de forma concomitante, o que fornece subsídios para o desenvolvimento da presente tese. Apesar da existência dessas discussões, esses estudos confirmam a importância das instituições e das redes sociais para a formação dos arranjos e na manutenção de sistemas agroindustriais,

todavia não mostram como o capital social influencia nas relações de troca e nas estruturas de governança dos arranjos. Além do mais, o conceito de capital social é visto de forma fragmentada, atrelado basicamente às redes sociais.

Portanto, considerando os limites e possibilidades de melhoria já apontados em cada uma das seções do referencial teórico, apresenta-se um modelo de análise geral, conforme mostrado na figura 8.



Fonte: Autor, com base nas teorias estudadas.

Apresenta-se no modelo que, para entender as relações de troca entre fornecedores e compradores, é necessário considerar dois aspectos: o econômico, que depende dos atributos das transações e das dimensões mensuráveis; e o social, considerando as interações entre

indivíduos e grupos como pano de fundo. Para isso, parte-se da relação entre as instituições formais e informais, que se influenciam mutuamente. Para analisar as instituições informais, propõe-se admitir a influência dos indivíduos e grupos por meio do capital social envolvido, abarcando as normas, as redes e a confiança. Na determinação da confiança considera-se tanto a confiança baseada nos aspectos econômicos, quanto a confiança baseada nos aspectos sociais. A partir disso, como já enunciado, pode-se concretizar a visão das transações como relações de troca, envolvendo os aspectos econômicos e os aspectos sociais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de elucidar os procedimentos metodológicos que permitiram o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, esta seção foi dividida em três partes. Primeiramente, apresentam-se a caracterização e o campo da pesquisa. Depois, foram especificadas as categorias de análise, envolvendo as definições constitutivas e operacionais para o estudo. Por último, foram discutidas as técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E CAMPO DA PESQUISA

A presente pesquisa classificou-se como de natureza qualitativa (FLICK, 2009) do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 2010), visto que envolve uma investigação profunda e uma descrição de como o capital social, inerente aos agentes nos arranjos, influenciam nas relações de troca e na adoção das estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná.

Neste trabalho, a pesquisa qualitativa descritiva foi utilizada com intuito de fornecer dados que enriqueçam o conhecimento do objeto, possibilitando uma maior compreensão e contextualização. Para isso, envolveu também a pesquisa bibliográfica, a documental e a de campo, ou seja, utilizou-se de múltiplas fontes, envolvendo dados primários e secundários, para reforçar a validade da pesquisa.

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foram estudadas três cooperativas de abate atuantes no estado do Paraná. As cooperativas foram criadas a partir do Projeto Bovinocultura de Corte desenvolvido pela EMATER. Devido à importância do projeto para a formação das cooperativas, foi realizado um resgate histórico sobre a sua constituição. Portanto, o campo de pesquisa está delimitado ao sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná.

A partir do entendimento das cooperativas estudadas, foi possível identificar diferentes formas de coordenação, podendo, conseqüentemente, fomentar as melhores práticas. Após essa delimitação, passa-se à apresentação das categorias de análise que nortearam a interpretação dos dados, com base nos desdobramentos teóricos discutidos nesta tese.

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise, que emergiram da literatura, foram apresentadas na figura 9.

**Figura 9: Categorias de análise**



Fonte: Autor, com base nas teorias estudadas.

A partir dessas categorias, foram descritas as definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

#### 3.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias e subcategorias de análise

As definições constitutivas (D.C.) dos termos são de base teórica. As definições operacionais (D.O.) estão relacionadas a como os conceitos foram identificados e operacionalizados na construção das interpretações (VIEIRA, 2006). Vale ponderar que alguns conceitos estão inter-relacionados, porém faz-se um esforço de separação individual para fins metodológicos. Nesta pesquisa, os conceitos aplicados foram:

##### 3.2.1.1 Ambiente Institucional

D.C.: O ambiente institucional é um conjunto de regras sociais, políticas e legais que estabelecem as bases para produção, troca e distribuição (DAVIS; NORTH, 1971). Essas bases são formadas por instituições que fornecem as regras do jogo e restringem o

comportamento humano (NORTH, 2005). Uma instituição pode ser definida como um sistema dominante de elementos formais e informais inter-relacionados, como costumes, crenças compartilhadas, normas e regras, que orientam as ações dos atores na busca por seus interesses, formando uma estrutura de incentivos (NEE; SWEDBERG, 2008).

D.O.: Neste trabalho, o ambiente institucional foi identificado por meio das instituições formais e informais que compõem o pano de fundo para que as transações do SAG da carne bovina sejam realizadas.

#### 3.2.1.2 Instituições formais

D.C.: As instituições formais são regras formais como constituições, leis, direitos de propriedade e regulações (NORTH, 1991; 2005), podendo ser públicas ou privadas (HENSON; HUMPHREY, 2010).

D.O.: As instituições formais públicas foram identificadas por meio das leis, portarias, instruções normativas ou regulações, federais e estaduais, que regem ou influenciam o SAG da carne bovina e o sistema diferenciado de carne bovina, tais como a Lei federal 12.097, que dispõe sobre o conceito e aplicação de rastreabilidade na cadeia produtiva das carnes de bovinos e de búfalos e a Resolução estadual n. 070, que estabelece a padronização e tipificação de carcaças de bovídeos jovens. As instituições formais privadas foram identificadas a partir de exigências das associações de raças, como identificação dos animais e requisitos para certificar a carne.

#### 3.2.1.3 Instituições informais

D.C.: As instituições informais são restrições informais, como sanções, convenções, tabus, costumes, tradições, normas de comportamento e códigos de conduta (NORTH, 1991; 2005).

D.O.: As instituições informais foram observadas por meio de costumes, tradições ou comportamentos dos agentes que são importantes para o funcionamento do SAG da carne

bovina, do sistema diferenciado de carne bovina e das relações de troca nas cooperativas de abate. Foram investigadas as normas que permeiam o comportamento dos pecuaristas, dos frigoríficos e dos consumidores, como a desconfiança nas transações ao longo da cadeia e o costume da população em adquirir carne com osso.

#### 3.2.1.4 Estrutura de governança

D.C.: As estruturas de governança são mecanismos que definem a maneira como as transações realizadas são configuradas, podendo ocorrer via mercado, hierarquia (integração vertical) ou por arranjos das mais variadas formas (formas híbridas) (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: As estruturas de governança foram especificadas com base em como as transações são realizadas nas cooperativas, considerando os tipos de acordos adotados (contratos formais, devidamente documentados ou legalmente constituídos; ou informais, como os acordos verbais) para a compra e venda do gado.

#### 3.2.1.5 Atributos da transação

D.C.: Os atributos da transação são as particularidades inerentes a determinadas transações, envolvendo a especificidade de ativos, a frequência e a incerteza (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: Neste trabalho, os atributos foram identificados por meio da especificidade de ativos, da frequência e da incerteza que compreendem as transações no SAG da carne bovina e influenciam a escolha de determinada estrutura de governança.

#### 3.2.1.6 Especificidade de ativos

D.C.: A especificidade do ativo está associada à capacidade de reempregá-lo com a mesma eficiência em usos alternativos ou para usuários alternativos sem perda do valor produtivo (WILLIAMSON, 1985). As especificidades podem ser locacionais, de ativos

físicos, de ativo humano, de ativo dedicado, de marca ou temporal (WILLIAMSON, 1996).

D.O.: A especificidade do ativo foi analisada com base nas possibilidades de negociação das carnes diferenciadas com outros compradores além da cooperativa ou em outros mercados sem perdas para o pecuarista. Também foram investigados os investimentos necessários ou mudanças na propriedade para a produção dessa carne, como instalações, melhoramento genético e capacitações.

#### 3.2.1.7 Frequência

D.C.: A frequência envolve a repetição de transações ao longo do tempo e sua regularidade, podendo ocorrer apenas uma vez, ser ocasional ou recorrente (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: A frequência foi obtida por meio da quantidade e da regularidade de transações efetuadas ao longo do tempo entre os pecuaristas e as cooperativas, incluindo regularidade de entrega e de pagamento.

#### 3.2.1.8 Incerteza

D.C.: A incerteza está condicionada à impossibilidade de previsão, ligada à incerteza comportamental e ambiental (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: A incerteza foi investigada por meio da incapacidade ou dificuldade em prever os acontecimentos futuros no SAG da carne bovina e no sistema diferenciado de carne bovina, incluindo aspectos comportamentais, como confiança ou desconfiança nas relações de troca; e características ambientais, como influências climáticas ou oscilações de preços. Além disso, foram analisadas as dificuldades dos pecuaristas e das cooperativas em cumprir os acordos pré-estabelecidos.

### 3.2.1.9 Dimensões mensuráveis

D.C.: Os atributos das transações podem ser decompostos em diferentes dimensões mensuráveis, algumas dimensões mais objetivas e verificáveis (fácil mensuração) e outras mais subjetivas e de difícil mensuração (difícil mensuração) (BARZEL, 1982).

D.O.: Foram analisadas quais as características, atributos ou aspectos que são importantes para as transações das carnes diferenciadas e se essas características são fáceis (mais objetivas) ou difíceis (mais subjetivas) de serem especificadas e mensuradas, como sexo, raça, idade do animal e acabamento de gordura. Ademais, foram investigadas quais dessas características são mais importantes para as transações nas cooperativas.

### 3.2.1.10 Capital social

D.C.: O capital social envolve características de organização social, como redes, normas e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação (ação coletiva) para benefício mútuo (PUTNAM, 1993; WOOLCOCK, 1998). Essas características podem extrapolar as relações horizontais para as relações verticais (COLEMAN, 1988).

D.O.: Neste trabalho, o capital social foi identificado por meio das redes de relacionamentos, das normas e da confiança presentes nas cooperativas estudadas, abarcando pecuaristas, compradores, funcionários e outros agentes que possam ter alguma relação com as cooperativas, como membros de instituições públicas e privadas.

### 3.2.1.11 Redes

D.C.: As redes são interações sociais entre dois ou mais atores (PUTNAM, 1993), pessoas ou organizações, dentro de uma estrutura (COLEMAN, 1988). Os atores são ligados por relações sociais ou laços de um tipo específico, que contêm força e conteúdo (GRANOVETTER, 1985; CASTILLA et al., 2000). A força do laço é uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade e serviços recíprocos, podendo ser fraco, forte ou ausente (GRANOVETTER, 1973). O conteúdo pode incluir informação,

conselho ou amizade, interesses comuns ou associação e, tipicamente, algum nível de confiança (CASTILLA et al., 2000). Os laços podem ser horizontais ou verticais (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

D.O.: As redes foram identificadas com base nas interações entre os agentes envolvidos nas cooperativas estudadas, como os laços de parentesco e amizade. Foram especificados quais os laços sociais existentes entre: os pecuaristas participantes das cooperativas; os pecuaristas e a cooperativa; os pecuaristas e os funcionários das cooperativas; os pecuaristas e os agentes a jusante, tais como os distribuidores; e laços com outros agentes que possam ter alguma relação com as cooperativas. A partir dos laços identificados, foram analisados se eles são fortes ou fracos, se há troca de informações importantes para as relações de troca, qual o conteúdo dessas informações e como ocorrem as trocas de informações.

#### 3.2.1.12 Normas

D.C.: As normas são padrões de comportamento estabelecidos que guiam as ações dos indivíduos (NORTH, 2003). As normas sociais “especificam quais ações são consideradas por um conjunto de pessoas como apropriado ou correto, ou inapropriado e incorreto”, sendo *enforced* por sanções (recompensas ou punições) (COLEMAN, 1990, p. 242).

D.O.: As normas foram analisadas com base nos padrões de comportamento aceitáveis e esperados entre os agentes envolvidos nas cooperativas, como orientação individual ou coletiva, coesão e homogeneidade. E os mecanismos de recompensas ou punições relacionadas ao cumprimento desses padrões, como diferentes exigências nas transações ou até o desligamento da cooperativa.

#### 3.2.1.13 Confiança

D.C.: A confiança pode ser vista como “a extensão em que alguém acredita que outros não agirão de forma a explorar as suas vulnerabilidades” (MORROW; HANSEN; PEARSON, 2004, p. 49). Consideram-se dois tipos de confiança: confiança baseada em

aspectos econômicos, incluindo a crença nos contratos, nas garantias da transação e nas organizações formais envolvidas na troca; e confiança baseada em aspectos sociais, advinda dos laços emocionais (familiares ou de amizade), das características comuns entre eles e da reputação do indivíduo envolvido na troca (ZUCKER, 1986; CHILES; MCMACKIN, 1996; MORROW; HANSEN; PEARSON, 2004; VIEIRA; TRAILL, 2008).

D.O.: A confiança foi explorada ao evidenciar se os pecuaristas acreditam e permanecem na cooperativa com base nas trocas repetidas e/ou na reputação das organizações envolvidas (confiança baseada em aspectos econômicos); e se os pecuaristas acreditam na cooperativa com base nos laços existentes entre eles, nas normas informais e/ou na reputação do indivíduo envolvido na cooperativa (confiança baseada em aspectos sociais). Também foi investigado se a confiança (econômica ou social) influencia nas transações.

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu em dois momentos. Um primeiro momento exploratório foi realizado nos meses de outubro e novembro de 2015, com intuito de conhecer o campo de pesquisa. Para entender as particularidades do funcionamento do sistema de carne bovina diferenciada no estado do Paraná, foi realizado um contato com uma cooperativa, escolhida pela proximidade física e pela disponibilidade em participar. Nessa cooperativa, foram entrevistados: dois representantes, um pecuarista e dois distribuidores. A partir dessas entrevistas foi possível ter *insights* que auxiliaram no desenvolvimento desta tese e no planejamento de um segundo momento da pesquisa.

No segundo momento, foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários foram coletados a partir de relatórios e boletins da bovinocultura de corte do Brasil e do Paraná, documentos internos das cooperativas e *websites* das cooperativas estudadas. Os dados primários foram construídos por meio de entrevistas semiestruturadas com diversos agentes da cadeia. Inicialmente foram entrevistados três agentes-chave que participaram da elaboração e execução do Projeto Bovinocultura de Corte do Paraná e/ou apoiaram o desenvolvimento das cooperativas voltadas à produção de carnes diferenciadas no estado.

Nas entrevistas com os agentes-chave foi indicada a diferença entre as cooperativas do Norte e do Sul do estado, o que motivou a busca por cooperativas de ambas localidades.

Foram investigadas três cooperativas e alguns cooperados em cada uma delas. Optou-se por não identificar as cooperativas devido à complexidade do ambiente institucional ao qual elas estão inseridas e visando evitar possíveis constrangimentos aos entrevistados.

Na primeira cooperativa investigada, localizada ao Norte do estado e denominada Cooperativa A, foram entrevistados três representantes da cooperativa, sete cooperados, dois distribuidores e um ex-cooperado. Na segunda cooperativa, localizada na região Sudoeste do estado e denominada Cooperativa B, foram entrevistados dois representantes da cooperativa, cinco cooperados e um fornecedor. Na terceira cooperativa, localizada na região Centro-Sul e denominada Cooperativa C, foram entrevistados dois representantes da cooperativa e cinco cooperados.

A escolha dos entrevistados em cada uma das cooperativas ocorreu, inicialmente, por meio da indicação dos agentes-chave entrevistados. Depois, os representantes das cooperativas e os pecuaristas foram indicando outros entrevistados, dependendo da acessibilidade dos indicados. O número de entrevistados teve como critério a convergência e a saturação das informações.

No quadro 1, resumem-se as informações sobre os entrevistados.

Quadro 1: Informações sobre os entrevistados

Entrevistado	Organização	Denominação na pesquisa
Agente-chave	EMATER	AC1
Agente-chave	ADAPAR	AC2
Agente-chave	EMATER	AC3
Representante da cooperativa	Cooperativa A	CA1
Representante da cooperativa	Cooperativa A	CA2
Representante da cooperativa	Cooperativa A	CA3
Pecuarista	Cooperativa A	PA1
Pecuarista	Cooperativa A	PA2
Pecuarista	Cooperativa A	PA3
Pecuarista	Cooperativa A	PA4
Pecuarista	Cooperativa A	PA5
Pecuarista	Cooperativa A	PA6
Pecuarista	Cooperativa A	PA7
Varejista	Cooperativa A	SA1
Varejista	Cooperativa A	SA2
Ex-cooperado	Cooperativa A	PA8
Representante da cooperativa	Cooperativa B	CB1
Representante da cooperativa	Cooperativa B	CB2
Pecuarista	Cooperativa B	PB1
Pecuarista	Cooperativa B	PB2
Pecuarista	Cooperativa B	PB3
Pecuarista	Cooperativa B	PB4
Pecuarista	Cooperativa B/Cooperativa C	PB5
Fornecedor	Cooperativa B	FB1
Representante da cooperativa	Cooperativa C	CC1
Representante da cooperativa	Cooperativa C	CC2
Pecuarista	Cooperativa C	PC1
Pecuarista	Cooperativa C	PC2
Pecuarista	Cooperativa C	PC3
Pecuarista	Cooperativa C	PC4
Pecuarista	Cooperativa C	PC5

Fonte: Elaborado pela autora.

Para além da convergência, vale sublinhar que o número reduzido de entrevistados na Cooperativa C ocorreu devido ao fato dessa cooperativa já ter sido estudada por outros pesquisadores, o que permitiu o acesso prévio a dados e informações.

O roteiro de entrevista com os agentes-chave foi dividido em três partes: a primeira, buscou identificar as informações gerais sobre a criação dos arranjos, incluindo o seu papel e objetivos; a segunda parte refere-se às relações de troca entre pecuaristas e compradores, abordando questões sobre os relacionamentos entre eles, as relações de proximidade, de confiança e as normas que envolvem a relação; e a terceira parte buscou coletar informações mais pontuais sobre cada uma das cooperativas atualmente.

O roteiro de entrevista com os representantes das cooperativas estudadas foi dividido em cinco partes: a primeira, envolveu a descrição da cooperativa e as condições para entrada; a segunda, procurou entender as relações de troca entre pecuaristas e a cooperativa, incluindo

as questões sobre os relacionamentos entre eles, as relações de proximidade, de confiança e as normas que envolvem a relação; a terceira parte buscou identificar as particularidades da transação entre pecuarista e a cooperativa; a quarta parte tentou evidenciar as características importantes na transação entre pecuarista e a cooperativa; e a quinta, considerou a influência das características na transação e no mercado.

O roteiro de entrevista com os pecuaristas foi dividido em seis partes: a primeira, buscou identificar informações gerais sobre a propriedade e sobre o pecuarista; a segunda, investigou questões relacionadas à diferenciação e a entrada na cooperativa; a terceira parte procurou entender as relações de troca entre pecuaristas e a cooperativa, incluindo as questões sobre os relacionamentos entre eles, as relações de proximidade, de confiança e as normas que envolvem a relação; a quarta, indagou sobre as particularidades da transação entre pecuaristas e compradores, considerando as diferentes formas de transação; a quinta parte tentou evidenciar as características importantes na transação entre pecuarista e a cooperativa; e, por fim, a parte seis considerou a influência das características na transação e no mercado.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A coleta de dados com os diversos agentes atuantes na cadeia, bem como os dados secundários permitiram a triangulação dos dados. Além disso, também foi realizada observação não-participante em visitas as cooperativas, a alguns frigoríficos e a algumas propriedades rurais. Nestas oportunidades, foram registradas informações relevantes para a pesquisa em um diário de campo.

Para análise dos dados, primários e secundários, foi utilizada a análise qualitativa de conteúdo (BAUER, 2007; MAYRING, 2014). As categorias de análise emergiram da literatura e foram dispostas na figura 9 deste trabalho. Para auxiliar na organização e categorização dos dados, foi utilizado o *software* Atlas.ti (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Visando delinear a rede de relacionamentos foi utilizado o *software* Ucinet 6 (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002).

No sentido de melhorar o entendimento dos passos realizados, no quadro 2 apresenta-se a operacionalização da pesquisa, considerando os objetivos específicos, os entrevistados, a técnica de coleta e a análise dos dados.

**Quadro 2: Operacionalização da pesquisa**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Sujeitos da Pesquisa</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Análise dos Dados</b>
1 – Descrever os atributos, as dimensões e as estruturas de governança adotadas para as relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná.	Pecuaristas e Cooperativas de abate	Entrevista semiestruturada; Observação não-participante	Análise de conteúdo (Atlas.ti)
2 – Descrever os aspectos do capital social relevantes para a configuração das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate, no sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná.	Pecuaristas e Cooperativas de abate	Entrevista semiestruturada; Observação não-participante	Análise de conteúdo (Atlas.ti) (Ucinet 6)
3 – Analisar a influência dos atributos, das dimensões e do capital social inerente aos agentes, nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas no sistema diferenciado de carne bovina, no estado do Paraná.	Pecuaristas; Cooperativas de abate; Agentes-chave	Entrevista semiestruturada; Observação não-participante	Análise de conteúdo (Atlas.ti)

Fonte: Elaborado pela Autora.

A partir dessas análises, foi possível responder ao problema de pesquisa inicialmente proposto.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para entender as relações de troca entre fornecedores e compradores no sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná, apresentam-se, inicialmente, as características gerais do SAG da carne bovina no Brasil e no estado do Paraná, incluindo discussões sobre o ambiente institucional desse SAG e um panorama do sistema diferenciado. Depois, discorre-se sobre os arranjos formados no sistema diferenciado de carne bovina no Paraná. Por fim, analisam-se as cooperativas de abate estudadas, incluindo os aspectos econômicos e sociais que permeiam as relações de troca.

### 4.1 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE BOVINA NO BRASIL E NO ESTADO DO PARANÁ

O Brasil possui uma grande extensão territorial, 8,5 milhões de Km<sup>2</sup>, e quase 20% dessa área foi ocupada por pastagens em 2017 (164.957 mil hectares) (ABIEC, 2018). Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), o país dispõe de grande variabilidade climática, influenciando no regime de chuvas, na qualidade das pastagens e, conseqüentemente, nos sistemas de produção pecuários. Isso porque a maior parte do rebanho é criada a pasto, resultando em grande variedade de sistemas produtivos e na diversificação dos produtos (ABIEC, 2016).

Essa condição territorial possibilita que a produção do gado no Brasil seja uma atividade em expansão. Considerando a matéria prima, constata-se que o rebanho bovino brasileiro vem crescendo. Na tabela 1 são evidenciados os dados do rebanho mundial e brasileiro em milhões de cabeças de gado desde o ano 2000 até 2017, de acordo com o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA).

Tabela 1: Rebanho bovino mundial e brasileiro

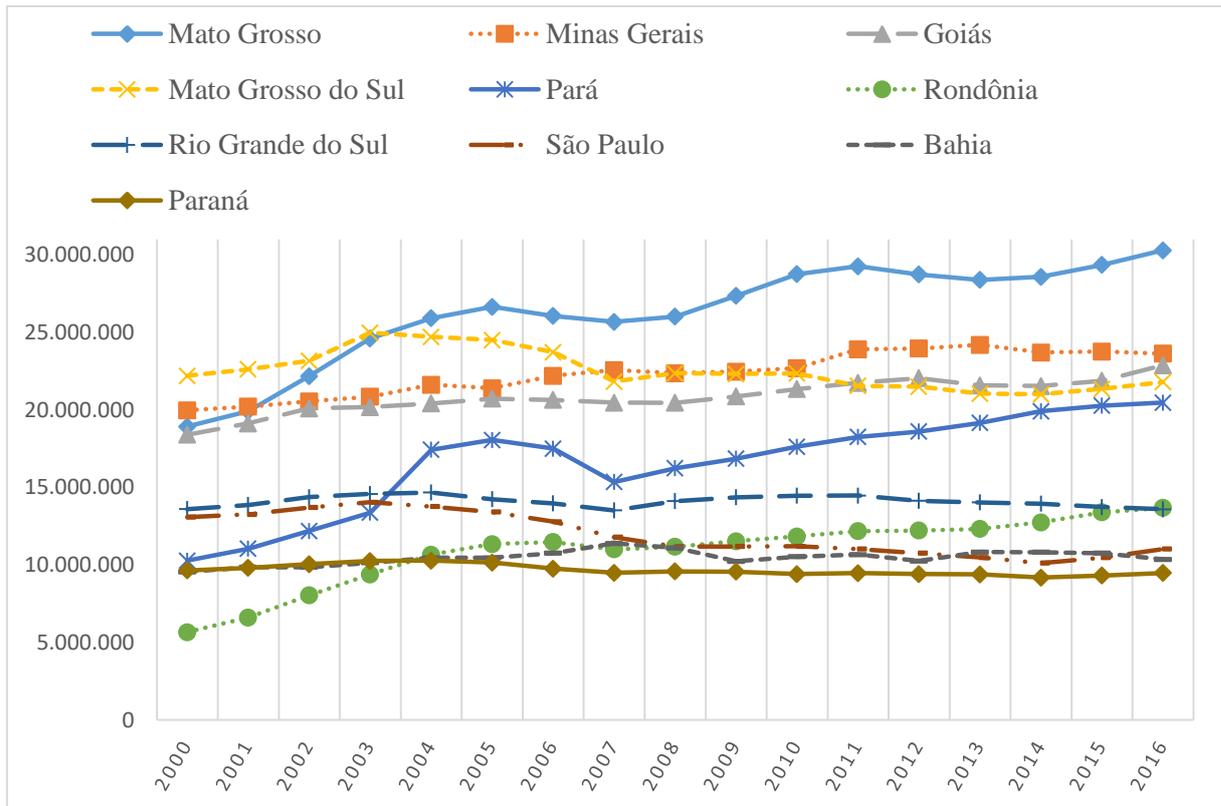
	Ano	Mundo	Brasil	% Brasil em relação ao mundo
<b>Rebanho Bovino Mundial e Brasileiro</b>	2000	1.318,33	184,65	14,01
	2001	1.307,42	191,75	14,67
	2002	1.313,41	199,81	15,21
	2003	1.308,25	206,35	15,77
	2004	1.307,62	211,73	16,19
	2005	1.313,41	216,87	16,51
	2006	1.318,08	220,30	16,71
	2007	1.324,16	222,68	16,82
	2008	1.324,86	224,56	16,95
	2009	1.323,89	228,75	17,28
	2010	1.295,43	234,43	18,10
	2011	1.291,69	240,37	18,61
	2012	1.295,07	247,24	19,09
	2013	1.301,64	253,46	19,47
	2014	1.304,30	257,57	19,75
	2015	1.270,53	261,26	20,56
	2016	1.279,55	267,43	20,90
2017	1.291,89	274,78	21,27	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de USDA (2018)

Observa-se que o rebanho bovino mundial começa a ter uma pequena queda a partir de 2010, com um total de pouco mais de 1,2 bilhão de cabeças de gado, enquanto o rebanho brasileiro continua com uma tendência de crescimento, atingindo, em 2017, 274,78 milhões de cabeças de gado. No ano 2000 o país era responsável por 14% do rebanho mundial, já em 2017 passa a responder por cerca de 21%.

Embora os números do Brasil sejam positivos, ao considerar o estado do Paraná, o rebanho efetivo vem diminuindo. Na figura 10 são exibidos os dados referentes aos dez estados com maior rebanho efetivo do Brasil: Mato Grosso, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia e Paraná, que ocupa a 10° posição no ranking nacional, com base na Pesquisa Pecuária Municipal do IBGE, até 2016.

**Figura 10: Maiores rebanhos bovinos efetivos nos estados brasileiros**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do IBGE SIDRA (2016)

Verifica-se crescimento mais acentuado do rebanho bovino nas regiões de fronteira agrícola, especialmente nos estados de Mato Grosso, Pará e Rondônia, em detrimento à estagnação e decréscimo no rebanho em alguns estados tradicionais, dentre os quais São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Assim, os dados refletem a recente reestruturação do setor no Brasil. No ano de 2004, o Paraná atingiu o maior rebanho da série histórica observada, 10.278.148 cabeças. Em 2016, o rebanho apresentava 9.487.999 cabeças, uma redução de 7,69% em relação a 2004. Entre outros fatores, isso se deve à redução da área de pastagem, que perde espaço devido ao avanço das lavouras de grãos, cana-de-açúcar e reflorestamento (EMATER, 2018).

Em termos de abate, os dados do Brasil em relação ao mundo apresentam pequenas variações desde 2005, como mostrado na tabela 2.

Tabela 2: Abate bovino mundial e brasileiro

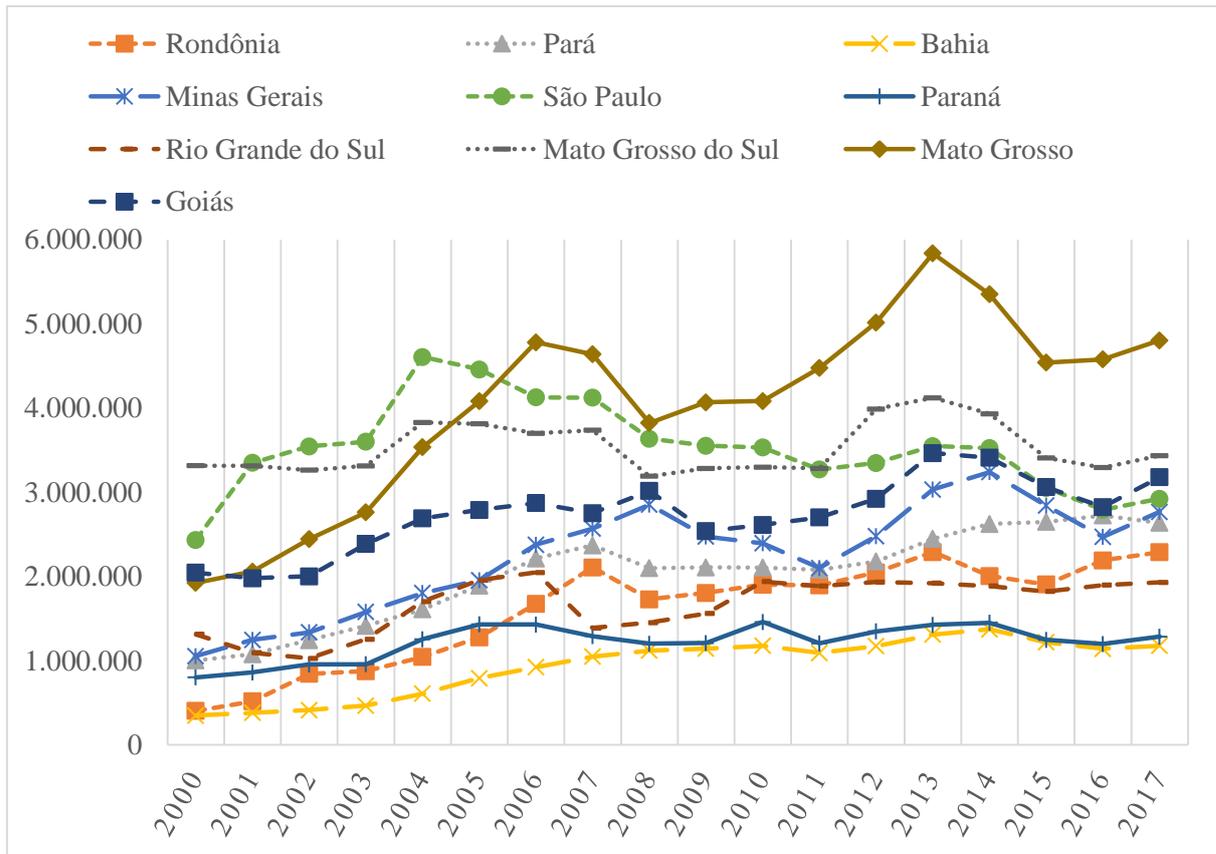
	Ano	Mundo	Brasil	% Brasil em relação ao mundo
<b>Abate Bovino Mundial e Brasileiro</b>  (em milhões de cabeças)	2000	231,10	30,47	13,18
	2001	224,55	31,86	14,19
	2002	230,11	33,52	14,57
	2003	234,16	34,40	14,69
	2004	237,60	36,96	15,55
	2005	237,11	39,43	16,63
	2006	239,43	41,23	17,22
	2007	242,43	42,35	17,47
	2008	242,01	40,44	16,71
	2009	242,32	39,47	16,29
	2010	237,84	39,40	16,57
	2011	235,44	39,10	16,61
	2012	237,72	40,21	16,91
	2013	244,42	41,59	17,02
	2014	245,40	40,39	16,46
	2015	234,93	38,37	16,33
	2016	236,87	37,60	15,87
2017	242,74	38,72	15,95	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de USDA (2018)

Com relação ao abate mundial, apresenta-se certa estagnação ao longo dos dezessete anos. No Brasil, houve uma tendência de crescimento até o ano de 2007; desde então, em média, os valores foram mantidos. No ano 2000, o abate bovino era de 30,47 milhões de cabeças de gado, representando 13,18% do abate mundial. Em 2017, o país abate 38,72 milhões de cabeças de gado, subindo para 15,95% do abate mundial.

Ao considerar os dez principais estados produtores de gado já mencionados, os dados do abate bovino são apresentados na figura 11, conforme dados da Pesquisa Trimestral do Abate de Animais do IBGE.

**Figura 11: Abate bovino nos estados brasileiros**



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de IBGE SIDRA (2017).

De modo geral, verifica-se uma relativa tendência de crescimento na maioria dos estados, especialmente em Mato Grosso, no qual o crescimento foi acentuado, com pico no ano de 2013. No estado de São Paulo, apresenta-se uma queda no abate a partir de 2004. No Paraná, o abate no ano 2000 foi de 800.831 cabeças e em 2017 fechou com 1.283.978 cabeças, um aumento em torno de 60%, se comparado ao ano 2000.

Ao considerar a produção de carne bovina mundial e brasileira, os dados foram dispostos na tabela 3, em milhões de toneladas.

Tabela 3: Produção mundial e brasileira de carne bovina

	Ano	Mundo	Brasil	% Brasil em relação ao mundo
<b>Produção Mundial de Carne Bovina</b>  (em milhões de toneladas)	2000	53,01	6,52	12,30
	2001	52,21	6,90	13,21
	2002	53,83	7,24	13,45
	2003	54,21	7,39	13,62
	2004	55,50	7,98	14,37
	2005	56,10	8,59	15,32
	2006	57,76	9,03	15,63
	2007	58,78	9,30	15,83
	2008	58,50	9,02	15,43
	2009	58,57	8,94	15,26
	2010	59,25	9,12	15,38
	2011	58,95	9,03	15,32
	2012	59,51	9,31	15,64
	2013	60,54	9,68	15,98
	2014	60,81	9,72	15,99
	2015	59,71	9,43	15,78
	2016	60,48	9,28	15,35
	2017	61,56	9,55	15,51

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de USDA (2018).

Quando se trata da produção de carne bovina, nota-se certa estabilidade do volume de produção mundial desde 2007, apesar da leve alta em 2017 com 61,56 milhões de toneladas de carne bovina produzida. No Brasil, de 2000 a 2007 manteve-se a tendência de crescimento na produção. A partir de 2007, a produção também apresenta maior estabilidade, terminando 2017 com um volume de 9,55 milhões de toneladas produzidas. No ano 2000, a produção de carne bovina brasileira girava em torno de 12% da produção mundial, aumentado para a casa dos 15% a partir do ano de 2005. Atualmente, o Brasil é o segundo produtor mundial, atrás apenas dos Estados Unidos (USDA, 2018).

Com relação à exportação de carne bovina, o Brasil tem grande representatividade mundial, estando entre os maiores exportadores. A tabela 4 exibe um ranking com os dez maiores exportadores em 2017, bem como uma série histórica dos dados desses países desde o ano 2000.

Tabela 4: Dez maiores exportadores mundiais de carne bovina

País Ano	Austrália	Índia	Brasil	EUA	Nova Zelândia	Canadá	Paraguai	Uruguai	UE	Argentina
2000	1.316	344	488	1.12	473	563	58	236	663	354
2001	1.376	365	741	1.029	483	619	62	145	610	168
2002	1.343	411	872	1.11	475	657	80	225	581	345
2003	1.241	432	1.162	1.142	548	413	48	282	439	382
2004	1.369	492	1.61	209	594	603	109	354	361	616
2005	1.388	617	1.845	316	577	596	180	417	248	754
2006	1.43	681	2.084	519	530	477	224	460	220	552
2007	1.4	678	2.189	650	496	457	194	385	141	505
2008	1.407	672	1.801	905	533	494	222	361	202	396
2009	1.364	609	1.596	878	514	480	243	376	140	621
2010	1.368	917	1.558	1.043	530	523	283	347	336	277
2011	1.41	1.268	1.34	1.263	503	426	197	320	445	213
2012	1.407	1.45	1.524	1.112	517	335	251	360	296	164
2013	1.593	1.881	1.849	1.174	529	332	326	340	244	186
2014	1.851	2.082	1.909	1.167	579	378	389	350	301	197
2015	1.854	1.806	1.705	1.028	639	397	381	373	303	186
2016	1,48	1.764	1.698	1.159	587	441	389	421	344	216
2017	1.486	1.849	1.856	1.298	593	469	378	435	367	293

Em milhões de toneladas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de USDA (2018).

Detecta-se que, em 2004, o Brasil assume a liderança mundial em exportação de carne bovina, que antes pertencia à Austrália, permanecendo nessa posição até 2010. Em 2011, fica na segunda posição, atrás da Austrália. Nos anos de 2012 e 2013 assume novamente a liderança. Em 2014, a Índia, que vem crescendo ano a ano, se torna a primeira em exportação. O Brasil fica em segundo lugar em 2014, terceiro em 2015, volta à segunda posição em 2016 e fecha 2017 em primeiro lugar. O volume de exportação em 2017 é de 1.856 milhões de toneladas de carne bovina (USDA, 2018).

Enfim, destaca-se que, apesar da representatividade brasileira na pecuária mundial e dos números positivos em relação à carne bovina, o estado do Paraná e outros estados tradicionalmente produtores de gado de corte, como Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e São Paulo, vêm diminuindo seu rebanho. Aliado a isso, a necessidade de melhorar os padrões de qualidade, devido às exigências dos consumidores, tem levado esses estados e, particularmente o estado do Paraná, a estabelecer novas prioridades, voltando-se à qualidade ao invés da quantidade (EMATER, 2018).

Além das estatísticas e preocupações relacionadas à qualidade, vale ressaltar o

consenso existente na literatura de que o sistema de carne bovina brasileiro enfrenta problemas de coordenação, comprometendo a competitividade da cadeia (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998; FERREIRA; BARCELLOS, 2006; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011; MACEDO, 2015). No caso do Paraná, a transmissão de informações entre os elos da cadeia é praticamente inexistente, dada a falta de coordenação ao longo da cadeia (IPARDES, 2002; SOUZA; PEREIRA, 2002; PADILHA JUNIOR et al., 2010; CHEN et al., 2010).

Diante disso, discute-se a necessidade de conhecer o ambiente institucional do SAG da carne bovina, para, posteriormente, entender o surgimento dos arranjos no sistema diferenciado.

#### **4.1.1 Ambiente institucional do Sistema Agroindustrial da carne bovina**

Como já apontado, a literatura que trata do SAG da carne bovina no Brasil, consensualmente, sinaliza a complexidade das relações e os problemas de coordenação decorrentes da deficiência de instituições eficientes nesse SAG (FARINA; NUNES, 2003; SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; 2012; CALEMAN; MONTEIRO, 2013; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; SAES; SILVEIRA, 2014; SANTOS, 2017).

No que concerne às instituições formais, públicas ou privadas, podem ser descritas várias legislações ou normas que estabelecem condições relacionadas à criação, abate, processamento e distribuição, envolvendo questões sanitárias e de boas práticas (SANTOS, 2017). As principais legislações e normas no SAG da carne bovina, embora estejam relacionadas, podem ser vistas em dois conjuntos: (1) criação de animais, que envolvem as regras para criação do gado de corte pelo pecuarista na fazenda; e (2) abate, processamento e distribuição, que descrevem a legislação e as regras concernentes à carne bovina. Além disso, contata-se que as legislações e normas, públicas ou privadas, podem ser de cumprimento voluntário ou compulsório, no sentido utilizado por Henson e Humphrey (2010).

Quando se trata da criação de animais, em primeiro lugar, vale ressaltar que o pecuarista precisa cumprir, de forma compulsória, a Lei 12.651, de 25 de maio de 2012, conhecida como Código Florestal, que estabelece as normas para proteção da vegetação nativa em áreas de preservação permanente, reserva legal, uso restrito, exploração florestal e

assuntos relacionados (BRASIL, 2012). Especificamente para a criação do gado de corte para abate, o pecuarista deve ter conhecimento da Lei 12.097, de 24 de novembro de 2009, que dispõe sobre o conceito e aplicação de rastreabilidade na cadeia produtiva das carnes de bovinos e de búfalos (BRASIL, 2009). Embora essa lei também faça parte do segundo conjunto, o processo de rastreabilidade começa na fazenda.

Em seu artigo quarto, a referida lei apresenta:

Para os efeitos desta Lei, a rastreabilidade da cadeia produtiva das carnes de bovinos e de búfalos será implementada exclusivamente com base nos seguintes instrumentos: I - marca a fogo, tatuagem ou outra forma permanente e auditável de marcação dos animais, para identificação do estabelecimento proprietário; II - Guia de Trânsito Animal - GTA; III - nota fiscal; IV - registros oficiais dos serviços de inspeção de produtos de origem animal nos âmbitos federal, estadual e municipal, conforme exigir a legislação pertinente; V - registros de animais e produtos efetuados no âmbito do setor privado pelos agentes econômicos de transformação industrial e distribuição (BRASIL, 2009, p. s/p).

Ressalta-se que a rastreabilidade obrigatória exigida na lei é a marca a fogo efetuada pelo pecuarista e não a inscrição no sistema oficial, Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos (SISBOV), cuja adesão é voluntária.

A referida lei ainda estabelece que o uso de marcação permanente poderá ser dispensado no caso de animais com registro genealógico (RG) em entidades privadas autorizadas pelo MAPA, que são, normalmente, as associações de raças. O RG consiste no controle do acasalamento, incluindo identificação do touro e da matriz. Quando o animal nasce, ele recebe um registro genealógico provisório ou de nascimento e próximo do início da fase reprodutiva, recebe o registro genealógico definitivo (RGD). Todo esse processo é vistoriado pelas associações de raças, com objetivo de manter o registro do *pedigree* ou da genealogia dos animais, garantindo a pureza racial (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011).

Além das legislações citadas, o MAPA possui um Programa de Boas Práticas Agropecuárias (BPA) – Bovinos de Corte, cujo cumprimento é voluntário. O manual contém um conjunto de normas e procedimentos a serem observados pelos pecuaristas para garantir a produção de alimentos seguros, incluindo questões relacionadas à administração, sanidade do rebanho, reprodução, pastagens, instalações e manejo em geral (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011). Quanto ao manejo, são indicadas boas práticas em embarque, transporte, vacinação e identificação (MAPA, 2018).

Outras normas ainda regulamentam a questão da vacinação do rebanho, que é obrigatória. A vacinação é especificada por meio de portarias e instruções normativas estaduais, que tomam por base a legislação federal. No estado do Paraná, a Lei n. 11.504 de

06 de agosto de 1996 dispõe sobre a Defesa Sanitária Animal e a Lei n. 17.026 de 20 de dezembro de 2011 atribui à Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR)<sup>16</sup> a competência de promover a defesa agropecuária. No caso da pecuária, ganham importância as medidas e procedimentos para prevenção da febre aftosa, disposta na Portaria ADAPAR n. 231 de 29 de outubro de 2014, que estabelece a obrigatoriedade de vacinação durante as campanhas oficiais de vacinação (ADAPAR, 2018a).

Por fim, no primeiro conjunto de normas, podem ser descritas as exigências das associações de criadores de raças, como a Associação Brasileira de Angus (ABA) e a Associação Brasileira de Hereford e Braford (ABHB), que propõem normas e deveres cujo cumprimento é obrigatório aos pecuaristas que fazem a reprodução desses animais. Essas organizações também mantêm programas para certificação da carne proveniente dessas raças, por meio de parcerias com frigoríficos.

No segundo conjunto de regras formais, analisa-se a questão do abate, processamento e distribuição da carne, no qual o sistema de inspeção sanitária, contido na Lei 12.097 já mencionada, ganha maior relevância. Azevedo e Bánkuti (2001a; 2001b) relatam que o sistema de inspeção sanitária foi de responsabilidade exclusiva do governo federal até 1989, regido pela Lei 5.760/71. Depois, foi permitido que os estados e municípios criassem sistemas próprios, a partir da Lei 7.889, de 23 de novembro de 1989, que dispõe sobre a inspeção sanitária e industrial dos produtos de origem animal (BRASIL, 1989).

A partir dessa legislação, o sistema de inspeção sanitária foi estruturado da seguinte forma: Sistema de Inspeção Federal (SIF), que permite a venda de carne em todo Brasil e a exportação; Sistema de Inspeção Estadual (SIE), no qual cada estado criou um sistema de inspeção para vendas apenas dentro do próprio estado; e Sistema de Inspeção Municipal (SIM), que permite a venda somente dentro dos municípios (AZEVEDO; BÁNKUTI, 2001a; BUAINAIN; BATALHA, 2007). Apesar da descentralização, o registro oficial a um dos sistemas de inspeção sanitária é obrigatório aos estabelecimentos industriais ou entrepostos de produtos de origem animal (BRASIL, 1989).

A descentralização do sistema foi concebida com intuito de reduzir o abate clandestino. Contudo, embora estejam condicionados a mesma legislação sanitária, os sistemas diferem no controle de qualidade exigido e nos procedimentos de monitoramento, sendo os sistemas estaduais e municipais menos rígidos e mais sujeitos a pressões políticas (AZEVEDO; BÁNKUTI, 2001b; BUAINAIN; BATALHA, 2007).

---

<sup>16</sup> Um resumo das diversas legislações estaduais que dispõe sobre Defesa Sanitária Animal, bem como portarias e instruções normativas podem ser acessadas em ADAPAR (2018a).

No caso do estado do Paraná, o sistema de inspeção é denominado Serviço de Inspeção do Paraná (SIP/POA). Foi sancionado pela Lei 10.799 de 24 de maio de 1994 e regulamentado pelo Decreto 3005 de 20 de novembro de 2000 (ADAPAR, 2018b).

Além das leis que regem o SAG da carne bovina, diversas portarias e instruções normativas foram criadas no âmbito federal. O quadro 3 apresenta um resumo dessas portarias e instruções, bem como as principais disposições de cada uma delas, a partir das informações contidas no Sistema de Legislação Agrícola Federal (SISLEGIS).

**Quadro 3: Resumo das regulamentações sobre a carne bovina**

<b>Regulamentação</b>	<b>Principais disposições</b>
<b>Portaria n. 612, 05 de outubro de 1989</b>	Aprovar o novo Sistema Nacional de Tipificação de Carcaças Bovinas.
<b>Portaria n. 268, 04 de maio de 1995</b>	Os padrões de valorização da qualidade comercial do Novilho Precoce, como instrumento de referência comercial para todos os segmentos da cadeia produtiva pecuária, especialmente para defesa dos criadores e proteção dos consumidores.
<b>Portaria n. 269, 04 de maio de 1995</b>	Aprovar as Normas de Procedimentos Técnico-Administrativos, para cadastramento dos criadores, o credenciamento de matadouros frigoríficos e da entidade incumbida da certificação de qualidade da carne do Novilho Precoce.
<b>Portaria n. 304, 22 de abril de 1996</b>	Os estabelecimentos de abate de bovinos somente poderão entregar carnes e miúdos com temperaturas de até 7 graus centígrados.
<b>Portaria n. 89, 15 de julho de 1996</b>	Instituir o Programa de Distribuição de Carnes Bovina e Bubalina ao Comércio Varejista, previamente embaladas e identificadas.
<b>Portaria n. 90, 15 de julho de 1996</b>	Instituir a obrigatoriedade de afixação de etiquetas-lacre de segurança nos cortes primários (quartos de carcaça) e secundários.
<b>Portaria n. 145, 01 de setembro de 1998</b>	Incrementar o Programa de Distribuição de Carnes Bovina e Bubalina ao Comércio Varejista, previamente embaladas e identificadas, instituindo a obrigatoriedade da desossa ou fracionamento dos cortes secundários do traseiro e do dianteiro, destinados a estabelecimentos de distribuição e varejo.
<b>Instrução Normativa n. 9, 04 de maio de 2004</b>	Aprovar o Sistema Brasileiro de Classificação de Carcaças de Bovinos e a classificação dos bovinos abatidos nos estabelecimentos sob controle do SIF.
<b>Instrução Normativa n. 37, 29 de dezembro de 2004</b>	Prorrogar prazo para Sistema Brasileiro de Classificação de Carcaças de Bovinos ser obrigatório a partir de 1º de janeiro de 2006.
<b>Instrução Normativa n. 65, 16 de dezembro de 2009</b>	Alterar a denominação do Serviço de Rastreabilidade da Cadeia Produtiva de Bovinos e Bubalinos – SISBOV -, que passa a chamar-se Sistema de Identificação e Certificação de Bovinos e Bubalinos – SISBOV; Criar a categoria de Estabelecimento Rural Cadastrado no SISBOV – ERAS.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações do SISLEGIS (2018).

De modo geral, observa-se que as normas se relacionam à sanidade animal e à rastreabilidade. Em sua maioria, as normativas são de adesão compulsória. Apenas a Instrução Normativa n. 65, sobre o SISBOV é de adesão voluntária.

Apesar das várias normatizações, Felício (2010) apresenta que a Portaria n. 612 é bastante criticada por enquadrar carcaças<sup>17</sup> desiguais, com qualidade ou rendimento diferentes, em um mesmo tipo. O autor reitera que esse sistema foi planejado para atender a Cota Hilton<sup>18</sup> de exportação de cortes especiais. O novo sistema de classificação, que consta da Instrução Normativa n. 9, segundo Felício (2010) se constitui como um importante ponto de partida para classificação de carcaças nos estabelecimentos nacionais. A instrução normativa n. 37 prorrogou o prazo dessa instrução para o início do ano de 2006, todavia Felício (2010) cita que esse sistema ainda não foi implementado<sup>19</sup>.

Ao analisar as normas de sanidade animal, parece haver maior conscientização dos agentes da cadeia sobre essa necessidade, devido, principalmente, em decorrência de prejuízos já causados anteriormente pela febre aftosa (BUAINAIN; BATALHA, 2007). Por outro lado, a questão da rastreabilidade oficial, SISBOV, ainda enfrenta desafios. Em pesquisa sobre as dificuldades da implantação da rastreabilidade, constatou-se que certificadoras, veterinários e pecuaristas concordam que as dificuldades estão vinculadas a: mudanças frequentes na legislação; falta de compreensão das normas ou até de conscientização dos pecuaristas sobre elas; falta de divulgação das normas; e remuneração inadequada por parte dos frigoríficos (LOPES; SANTOS, 2007; LOPES et al., 2007; LOPES et al., 2013).

Além dessas normatizações comuns a todo tipo de gado, a Associação Brasileira do Novilho Precoce (ABNP), em parceria com o MAPA, criaram uma norma referencial na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR 15477, que especifica os requisitos para novilho precoce (MNP, 2007). A norma é apenas uma referência para balizar as especificações sobre o novilho precoce e não uma obrigatoriedade. Segundo o Movimento Nacional de Produtores (MNP) (2007), a norma é uma das ações para auxiliar no esclarecimento sobre a importância da adoção de melhores práticas no processo produtivo da carne, visando enfrentar os desafios impostos à pecuária brasileira, como a agregação de valor ao produto final com segurança, procedência e qualidade.

---

<sup>17</sup> Por definição, a carcaça bovina é o “bovino abatido, sangrado, esfolado, eviscerado, desprovido de cabeça, patas, rabo, glândula mamária (na fêmea), verga (pênis), exceto suas raízes e testículos (no macho)” (FELÍCIO, 2010, p. 1257).

<sup>18</sup> A Cota Hilton é um nome informal dado à regulação da União Europeia EC n. 936/97, que estabelece um volume limite de exportação de cortes bovinos de qualidade, provenientes de países credenciados, como o Brasil (EUROPEAN COMMISSION, 2006).

<sup>19</sup> Deve-se considerar ainda que, no Brasil, principalmente quando se trata do agronegócio, existem leis que “não pegam”, como discutido por Avelhan e Zylbersztajn (2018), o que se apresenta como um desafio ao regramento formal.

A NBR 15477 prescreve os seguintes requisitos: (1) sexo, podendo ser fêmea, macho inteiro e macho castrado; (2) cronologia dentária, sendo que machos castrados e fêmeas devem ter no máximo quatro dentes incisivos permanentes, machos inteiros devem ter somente dentes de leite, ou seja, ausência de dentes incisivos permanentes; (3) gordura de cobertura de carcaça, na qual a carcaça quente deve ter uma cobertura com a espessura maior ou igual a 3 milímetros (mm) e menor ou igual a 10 mm na região do dorso lombar, na altura da 12ª costela; e (4) peso mínimo de carcaça, cujo peso mínimo deve ser de 190 Kg para fêmea e 240 Kg para macho castrado e inteiro (ABNT, 2007).

No estado do Paraná, a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB) propôs a Resolução n. 070 de 11 de julho de 2006, também como uma referência para identificar animais jovens e não como uma obrigatoriedade. A resolução tem o intuito de levar esclarecimentos ao consumidor de carne e de assegurar a padronização e tipificação de carcaças de bovídeos jovens. A resolução estabelece que os animais devem ter as seguintes características, conforme quadro 4.

**Quadro 4: Padronização e tipificação de carcaças de bovídeos jovens de acordo com a Resolução n. 070/2006**

Classificação	Sexo	Idade	Cobertura de gordura*	Peso de carcaça pós-abate
Precoce	Macho (castrado ou não)	Até 24 meses ou até dois dentes	Uniforme - entre 3 e 10 mm	No mínimo 225 Kg
	Fêmea	Até 24 meses ou até dois dentes	Uniforme - entre 3 e 10 mm	No mínimo 180 Kg
Superprecoce	Macho	Até 18 meses com dente de leite	Uniforme - entre 3 e 10 mm	No mínimo 210 Kg
	Fêmea	Até 18 meses com dente de leite	Uniforme - entre 3 e 10 mm	No mínimo 165 Kg
Hiperprecoce	Macho	Até 12 meses com dente de leite	Escassa – entre 1 e 3 mm	Entre 105 e 150 Kg
	Fêmea	Até 12 meses com dente de leite	Escassa – entre 1 e 3 mm	Entre 105 e 150 Kg

\* Medidas no *Longissimus dorsi* na altura da 12ª costela

Fonte: elaborado pela autora, com base na Resolução n. 070/2006 (PARANÁ, 2006).

A referida Resolução ainda reitera que os animais devem ser identificados individualmente e registrados na Base Nacional de Dados do SISBOV – BND, por uma unidade certificadora (PARANÁ, 2006). Vale ressaltar que a padronização disposta nesta resolução apresenta algumas diferenças em relação às especificações contidas na Portaria n. 612 e na norma ABNT. As três normas apresentam pesos mínimos diferentes para novilho precoce (ou Categoria Jovem, nos termos da Portaria). A norma ABNT flexibiliza a questão da dentição, permitindo dentes permanentes para machos castrados e fêmeas.

Ademais, a Portaria expande a classificação quanto à conformação de carcaça<sup>20</sup> e o acabamento de gordura. Segundo essa norma, a conformação pode ser classificada como: convexas, subconvexas, retilíneas, sub-retilíneas e côncavas; e o acabamento da gordura pode ser: magra (gordura ausente), escassa (1 a 3 mm), mediana (acima de 3 e até 6mm), uniforme (acima de 6 até 10 mm), e excessiva (acima de 10mm) (BRASIL, 1989).

Diante dos dados, pode-se vislumbrar que existem regras formais, públicas e privadas, para orientar os agentes da cadeia bovina. Apesar disso, as regras públicas parecem não ser muito consistentes, devido às diferenças apresentadas, às constantes mudanças e também pela possibilidade de cumprimento voluntário no caso da rastreabilidade.

Para Brandão et al. (2015), algumas questões influenciam a tomada de decisão pelo pecuarista para aderir ou não à rastreabilidade, que são: (1) a existência de assimetria de informações entre produtores e consumidores, uma vez que a lei existe, mas a certificação com efetiva comunicação das informações ao consumidor não está prevista; e (2) a falta de retorno financeiro a partir da adesão ao sistema, pois a bonificação pelo valor agregado ainda não acontece.

Para além do ambiente formal, salienta-se que a informalidade é uma das características marcantes da cadeia da carne bovina, que pode ser evidenciada a partir das estimativas de abate clandestino (AZEVEDO; BÁNKUTI, 2001a; FARINA; NUNES, 2003; PITELLI, 2004; BUAINAIN; BATALHA, 2007; MATHIAS, 2008). Esse tipo de atividade parece ser proveniente da ausência de inspeção sanitária eficiente e da evasão fiscal (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001). O abate clandestino também se apresenta como um problema de saúde pública, pois há o aproveitamento de animais que deveriam ser descartados por riscos sanitários e falta um padrão mínimo de qualidade (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001; BUAINAIN; BATALHA, 2007; SILVEIRA et al., 2013).

Embora o governo tente reduzir o nível de informalidade, seja pela redução de impostos ou pela criação de normas, existem vários benefícios associados ao mercado informal<sup>21</sup> (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001), o que contribui para sua perpetuação. Além disso, Bánkuti (2002) reitera que, ao analisar as características do ambiente institucional do setor, pode-se perceber conflitos entre regras formais e informais, baixo poder de *enforcement* dos

---

<sup>20</sup> A conformação de carcaça envolve a “avaliação subjetiva de perfis que demonstram o desenvolvimento das massas musculares. As carcaças de melhor conformação tendem a apresentar menor proporção de osso e maior porção comestível” (BRIDI; CONSTANTINO, 2009, p. 11).

<sup>21</sup> Para uma discussão aprofundada sobre a informalidade na cadeia da carne bovina, veja Bánkuti (2002).

órgãos competentes e o desconhecimento do sistema informal quando da elaboração de leis e portarias<sup>22</sup>.

A existência dos conflitos entre as normas formais e informais e os problemas da cadeia de carne bovina já elencados mostram a necessidade de considerar as instituições informais, nos termos defendidos nesta tese, para entender esse ambiente. As instituições informais no SAG da carne bovina parecem ter um forte impacto, pois envolvem normas, hábitos, costumes e tradições de todos os agentes envolvidos no sistema, desde pecuaristas, frigoríficos até consumidores.

No caso do pecuarista, Caleman (2010) mostra que as instituições informais (vista pela autora a partir de ações coletivas) assumem um papel de destaque para uma menor percepção de risco nas transações do SAG da carne bovina, pois existe uma insuficiência, ou até inexistência, de garantias na venda de gado para abate. Isto gera a falta de confiança dos produtores nos mecanismos judiciais (instituições formais) (CALEMAN, 2010) e estabelece uma certa insegurança em torno do setor, ou seja, o comportamento dos agentes, notadamente o pecuarista, se baliza pela desconfiança.

Aliado a isso, discute-se que o pecuarista, tradicionalmente, possui comportamentos distintos de outros produtores rurais. Em primeiro lugar, destaca-se que, por menor que seja a propriedade e a quantidade de cabeças de gado, o investimento para a criação de gado é relativamente alto e o retorno do investimento demanda um tempo maior do que outras atividades agropecuárias. Isto porque a pecuária de corte é uma atividade de ciclo longo e tem influência sazonal (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011), ou seja, o pecuarista precisa ter recursos para se manter durante todo o ciclo. Além disso, em muitas propriedades o gado é visto como reserva de valor ou *status* social (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Essas situações conferem ao pecuarista certa posição social e uma maior autonomia, diferente de pequenos produtores rurais que estão mais acostumados a participar de cooperativas. Segundo Coutinho e Ferraz (1995) e Ferreira e Padula (2002), o setor pecuário apresenta um grau de autonomia e poder econômico que contribui para a falta de integração do setor industrial com o abastecimento de matéria prima.

A autonomia dos agentes viabiliza a existência de comportamentos oportunistas, impedindo que as relações de confiança se estabeleçam (FERREIRA; PADULA, 2002). Saab,

---

<sup>22</sup> Ao considerar a elaboração de leis e regras formais, vale uma importante ressalva, que é a existência da Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA), uma bancada ruralista composta por mais de 200 parlamentares (deputados federais e senadores), que exercem forte pressão e influenciam nas decisões relativas ao agronegócio no país (FPA, 2018). A FPA é popularmente conhecida como “bancada do boi” e, juntamente com a bancada da bíblia e da bala, formam a bancada BBB, apelido usado no sentido pejorativo (MEDEIROS; FONSECA, 2017).

Neves e Cláudio (2009) discutem que as ações oportunistas no SAG da carne bovina ocorrem tanto por parte dos frigoríficos quanto dos produtores. No que diz respeito às ações oportunistas dos frigoríficos, a rivalidade histórica abre questionamentos sobre o rendimento de abate, o rendimento de carcaça<sup>23</sup> e das diferenças quanto à aferição das balanças (CALEMAN; CUNHA, 2011; PASCOAL et al., 2011). Quanto ao produtor, observou-se, ao longo do tempo, que eles estavam acostumados a trocar de frigoríficos em busca de resultados imediatos, tendendo a um comportamento imediatista e volátil (FERREIRA; BARCELOS, 2006). Ademais, os pecuaristas, geralmente, têm autonomia de comercialização, podendo escolher o melhor momento para vender seu produto (PITELLI, 2004; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Mais especificamente, discute-se que a autonomia do pecuarista e o comportamento voltado à desconfiança dificultam a participação em alianças ou cooperativas. Ferreira e Barcellos (2006) reiteram que o pecuarista é arredio à formação de alianças ou outro tipo de organização e, portanto, sua participação requer uma quebra de paradigmas. De forma semelhante, Caleman (2010) frisa que, em tese, a dificuldade de organização do setor poderia ser atribuída a aspectos comportamentais e culturais da classe produtora. Apesar dessa indicação, a autora não desenvolveu esse ponto em seu trabalho, apenas recomendou como crucial para futuras investigações.

Além dessas questões, considerando a indústria frigorífica, constata-se que, mesmo com o declínio dos grandes frigoríficos líderes da década de 1980 (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998), observa-se que a estrutura de mercado<sup>24</sup> ainda é moderadamente concentrada<sup>25</sup> em grandes frigoríficos (BUAINAIN; BATALHA, 2007; WEDEKIN et al., 2017; BOECHAT; PARRÉ, 2018), principalmente no que diz respeito ao setor exportador (CALEMAN; CUNHA, 2011). Embora Buainain e Batalha (2007) destaquem que vem aumentando o poder de barganha das grandes redes varejistas, decorrente da maior concentração neste segmento.

Ao analisar a cadeia da carne bovina no Brasil, Boechat e Parré (2018) constataram a existência de 172 unidades de abate, pertencentes a 80 empresas com registro no SIF. Os

---

<sup>23</sup> O rendimento de carcaça é calculado dividindo-se o peso da carcaça pelo peso vivo do animal (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011).

<sup>24</sup> A estrutura de mercado é definida a partir das condições de base da oferta e da demanda e refere-se a vários fatores que são importantes na descrição do ambiente competitivo de determinada indústria (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004).

<sup>25</sup> A concentração está relacionada à quantidade de poder de mercado detida nas mãos de poucas empresas, sendo normalmente utilizada como uma medida para definir a estrutura da indústria (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004).

autores dividiram-nas em 28 mercados, com base na localização das plantas frigoríficas, verificando que dois mercados são monopsonitas, seis são oligopsonistas e 20 são mercados concorrenciais. Após a divisão, foram selecionados três mercados distintos para analisar a existência de poder de comprador, o que foi encontrado nos mercados mais concentrados (BOECHAT; PARRÉ, 2018). No estado do Paraná, Santos (2017) analisou o poder de comprador em dois sistemas de carne bovina, o convencional e o diferenciado, concluindo que, mesmo havendo poder de comprador nos dois sistemas, no caso do diferenciado, o poder de comprador pode ser relativizado devido à dependência bilateral entre as partes.

De modo geral, ao analisar o comportamento dos agentes, pecuaristas e compradores, observa-se que as relações conflituosas entre eles, somadas a algumas condutas das indústrias, como o exercício de poder do comprador, estimulam um ambiente de incertezas nas relações e induzem à falta de confiança entre pecuaristas e as indústrias frigoríficas. Por outro lado, no que concerne ao consumidor, embora haja aumento da concentração no segmento distribuidor, o pequeno varejo continua com espaço considerável no mercado, em decorrência de aspectos culturais e da confiança entre ponto de venda e consumidor, associada ao papel do açougueiro (SENRA; BÁNKUTI; VIEIRA, 2018).

Pesquisas com consumidores apontam que existe uma relação de confiança estabelecida entre açougueiro e consumidor (MAYSONNAVE et al., 2014; SENRA; BÁNKUTI; VIEIRA, 2018), que pode ser maior do que a confiança na certificação de inspeção sanitária, como o SIF (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001). Bánkuti e Azevedo (2001) discutem que isso está alinhado ao costume da população brasileira em adquirir carne com osso e de presenciar a desossa e o corte no local de compra, para que haja uma personalização dos cortes e do peso. Essa tradição conflita com as regras formais, como a Portaria n. 145, que incrementa a obrigatoriedade de desossa ou fracionamento dos cortes (vide quadro 3) (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001). Segundo os autores, esse conflito, somado à elevada sensibilidade em relação aos preços nos estratos de renda inferior, estimula o mercado informal.

Outra questão mais ampla, sobre os hábitos e costumes da população brasileira, refere-se ao grande volume de carne bovina consumida, diferente da perspectiva mundial. Em 2017, no mundo, as carnes mais consumidas foram, respectivamente, a suína (42,89%), a de aves (34,16%) e a bovina (22,95), enquanto no Brasil a carne mais consumida foi a de frango (46,17), seguida pela bovina (39,15%) e, por fim, a suína (14,68%) (USDA, 2018). Quando se analisa o consumo no país, segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do

IBGE de 2009, as maiores médias de a diário *per capita* ocorrem para feijão, arroz e carne bovina, nesta ordem (IBGE, 2011).

Essa grande quantidade de consumo absorve em torno de 80% da produção nacional de carne bovina (ABIEC, 2018). O consumo é afetado pela renda da população e pelo preço da carne bovina em comparação com as demais carnes substitutas, especialmente a de frango (FAVERET FILHO; PAULA, 1997; CARVALHO, 2007). Apesar disso, os consumidores podem ser divididos em dois grupos: (1) de baixa renda, preocupados com a quantidade consumida e com restrições ao preço; e (2) de alto poder aquisitivo, que se importam mais com a qualidade (CARVALHO, 2007; BRANDÃO, 2013). Essa divisão é importante, pois acredita-se que a substituição tende a ser maior no primeiro grupo, já que o preço não é o principal fator analisado pelo segundo grupo.

Por fim, vale ressaltar que, embora haja influência dos fatores econômicos, há um simbolismo em torno do consumo de carne bovina, uma vez que o gosto e a preferência por esse alimento têm bases históricas (RIBEIRO; CORÇÃO, 2013). Ribeiro e Corção (2013) relatam que tanto o gosto pela carne, quanto seu consumo são uma construção histórico-cultural, pois seu consumo pode ser visto como exibição de poder econômico e de projeção social. Os autores ainda argumentam que a carne tem um importante papel na coesão social, devido a sua centralidade em eventos comemorativos (RIBEIRO; CORÇÃO, 2013). Isso pode ser evidenciado pelo aumento do consumo em períodos festivos (ÁVILA, 2016).

Como o Brasil é um país com proporções continentais, a relação com o consumo de carne bovina sofre variações, dependendo da região analisada (CARBONARI; SILVA, 2012), como no caso do churrasco que está intimamente ligado aos hábitos de vida dos brasileiros, principalmente na região sul do país (ÁVILA, 2016). Mesmo assim, a carne bovina tem representação simbólica muito forte pelos brasileiros de modo geral (RIBEIRO; CORÇÃO, 2013).

A partir dessa exposição, o quadro 5 resume as principais instituições informais que permeiam as relações no SAG da carne bovina.

**Quadro 5: Resumo das instituições informais identificadas no SAG da carne bovina**

<b>Pecuaristas</b>	<b>Frigoríficos</b>	<b>Consumidores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamento voltado à desconfiança;</li> <li>- Falta de confiança nos mecanismos formais;</li> <li>- Insegurança em torno do setor;</li> <li>- Posição social e autonomia financeira;</li> <li>- Autonomia de comercialização;</li> <li>- Arredio à formação de alianças ou associações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações oportunistas relacionadas à mensuração;</li> <li>- Exercício de poder de comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança entre açougueiro e comprador;</li> <li>- Costume em adquirir carne com osso, presenciar a desossa e personalizar corte e peso;</li> <li>- Alto consumo de carne bovina no país;</li> <li>- Prestígio no consumo da carne bovina;</li> <li>- Papel da carne na coesão social e aumento do consumo em períodos festivos;</li> <li>- Representação simbólica do consumo de carne bovina.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

De modo geral, pode-se perceber a complexidade do ambiente institucional analisado, que se traduz nas relações conflituosas amplamente descritas neste trabalho. Visando mudar esse contexto, algumas tentativas de aprimorar a qualidade da carne bovina e também melhorar a relação entre os elos da cadeia bovina brasileira têm sido desenvolvidas (OLIVEIRA et al., 2015). Essas tentativas estão baseadas em preocupações relacionadas à demanda pela qualidade por parte dos consumidores (SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009); relações interorganizacionais cooperativas (MALAFAIA; AZEVEDO; KAMARGO, 2011); e a constituição de alianças estratégicas (ROCHA; NEVES; LOBO, 2001; MACEDO; MORAES, 2009).

Sendo assim, após conhecer as especificidades do ambiente institucional, passa-se ao estudo do sistema diferenciado de carne bovina.

#### **4.1.2 Sistema diferenciado de carne bovina**

Algumas tentativas pioneiras de organizar os componentes da cadeia e propiciar vantagens competitivas por meio de alianças estratégicas foram realizadas nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Mato Grosso do Sul na década de 1990 (OLIVEIRA et al., 2015). Segundo os autores, no Rio Grande do Sul foi criada, em 1996, a primeira aliança vertical chamada de Aliança Mercadológica, por uma iniciativa do Comitê de Pecuária de Corte, do Programa Gaúcho de Qualidade, da Conexão Delta G e da Cia Zaffari de Supermercados. Inspirada pelo projeto do Rio Grande do Sul, foi criada a Aliança Mercadológica de São

Paulo, coordenada pelo FUNDEPEC e, posteriormente, aberta à entrada de todos os pecuaristas paulistas, frigoríficos e supermercados interessados.

No Mato Grosso do Sul, em 1992, foi criado um programa estadual denominado Programa Novilho Precoce, que motivou os pecuaristas que já trabalhavam com um produto diferenciado a criar, em 1998, a Novilho Precoce MS (OLIVEIRA et al., 2015). Os autores acreditam que essas tentativas pioneiras foram importantes para o desenvolvimento das experiências posteriores.

Alguns estudos foram desenvolvidos para entender os diferentes arranjos no contexto da carne bovina diferenciada. Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) examinaram cinco subsistemas: a carne *commodity*; aliança mercadológica; subsistema de qualidade; certificação EUREPGAP<sup>26</sup>; e produção de carne orgânica. Os autores identificaram um gradiente crescente de necessidade de coordenação mais efetiva do sistema em função da especificidade de ativos e ao considerar os atributos do produto menos facilmente mensuráveis ou com maior custo de mensuração.

Malafaia, Azevedo e Kamargo (2011), em estudo sobre as configurações interorganizacionais na pecuária de corte gaúcha, apresentam a aliança denominada Programa Carne Certificada, cujo objetivo é a produção de carne de qualidade e valorização de raça. Os autores frisam a necessidade de estabelecer relações de confiança para perpetuação da aliança e a importância da definição de estratégias de forma coletiva para alcançar eficiência.

De modo geral, Macedo (2015) relata que as alianças de carne bovina brasileira podem ser descritas por meio de três modelos de governança: (1) baseado em coordenação horizontal de produtores de gado, organizados em redes fechadas de relacionamentos densos; (2) resultado da coordenação vertical fornecido pela cadeia varejista; e (3) acordos de comercialização, nos quais a indústria oferece prêmios aos produtores que seguem determinado padrão. Segundo o autor, o desempenho é maior nos dois primeiros casos (MACEDO, 2015).

Macedo e Moraes (2009) analisaram quatro alianças na cadeia de carne bovina brasileira, cada uma liderada por um agente distinto, englobando arranjos verticais entre produtores, frigoríficos e o varejo (Montanta Premium Beef; Programa de carne de qualidade Pão de Açúcar; Programa Carne Angus Certificada) e horizontais entre produtores (Aliança Mercadológica de Guarapuava), o que confere certa particularidade a cada uma das alianças.

---

<sup>26</sup> *European Retailer Produce Working Group – Good Agricultural Practices* é um sistema de certificação de qualidade que envolve boas práticas agrícolas, incluindo preocupações com bem-estar animal e responsabilidade social e ambiental (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Os autores revelam que a densidade gerada pela emergência de relações caracterizadas por profunda dependência e reciprocidade mútua são determinantes para a formação de alianças. Ao analisar a densidade das relações entre os agentes, Macedo e Moraes (2009) apontam que, no caso da aliança liderada por produtores, as transações ricas em capital social foram importantes para o sucesso da aliança, pois o conhecimento e a experiência prévia entre os agentes favorecem a interação espontânea e informal.

Os diferentes tipos de arranjos no Brasil ligados à diferenciação estão resumidos no quadro 6:

**Quadro 6: Arranjos voltados à diferenciação da carne bovina no Brasil**

<b>Arranjo</b>	<b>Criação</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Coordenador</b>
Programa selo garantia de origem – grupo Carrefour	França (1992), trazido para o Brasil (1999)	- Grupo Carrefour; - Associação de Produtores de Novilho Precoce (pecuaristas MT, MS, GO, MG e PR); - Frigoríficos dos estados.	Grupo Carrefour
Programa Qualidade desde a origem – carne bovina do Grupo Pão de Açúcar	2005	- Grupo Pão de Açúcar; - FUNDEPEC; - Frigorífico Marfrig.	Grupo Pão de Açúcar
Montana Premium Beef – Grupo Montana	2001	- Rede de churrascarias; - Frigorífico Marfrig; - Grupo de produtores da raça Montana; - Assessoria técnica da FUNDEPEC; - Rede Pão de Açúcar e Zaffari.	Produtores da raça Montana e Frigorífico Marfrig
Carne Certificada Pampa – Associação Brasileira de Hereford e Braford	1996	- Associação Brasileira de Hereford e Braford; - Produtores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade; - Frigorífico Mercosul; - Rede Carrefour Zaffari; - Frigoríficos Silva e Marfrig	Associação Brasileira de Hereford e Braford
Programa Red Beef Connection – Chalet Agropecuária Ltda	1998	- Pecuaristas; - Empresa norte Americana de genética Red Angus; - Empresa de nutrição animal; - Empresa de rastreabilidade	Charlet Agropecuária
Novilho Precoce – Cooperativa de Carnes Nobres do Vale do Jordão – Cooperaliança	2000 (2007)	Frigoríficos e redes de varejo do estado do Paraná	Produtores
Programa Carne Angus Certificada	2003	Associação Brasileira de Angus (ABA); Frigorífico Marfrig e Mercosul; Redes de supermercados Pão de Açúcar e Zaffari, Restaurantes e Butiques de carnes de Porto Alegre-RS	ABA
Programa de Qualidade Nelore Natural	1999	Associação de Criadores de Nelore do Brasil (ACNB); Grupo de pecuaristas de Rondônia Frigoríficos; Grupo de hipermercados de São Paulo-SP	ACNB

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rocha, Neves e Lobo (2001); Camargo et al. (2004); Macedo, Moraes (2009); Saab, Neves e Claudio (2009); Oliveira et al. (2015).

Por meio dos exemplos anteriores, percebe-se que os arranjos existentes não são homogêneos, especialmente ao considerar os coordenadores desses arranjos. Dentre os arranjos coordenados por produtores, ressalta-se aqui o exemplo bem-sucedido da Aliança Mercadológica de Guarapuava, que têm atuado desde o ano 2000 e desencadeou outras iniciativas na mesma direção no estado do Paraná (IPARDES, 2002), que são foco do presente trabalho de tese.

Destaca-se que, segundo dados de 2016 do IBGE, o abate de animais precoces no estado do Paraná vem aumentando desde o ano 2000, sendo um indicativo de resultado dessas iniciativas, como mostrado na tabela 5.

**Tabela 5: Abate de novilhos, novilhas, vitelos e vitelas no Brasil e no Paraná**

	Ano	Brasil	Paraná	% Paraná em relação ao Brasil
<b>Abate de novilhos, novilhas, vitelos e vitelas no Brasil e no Paraná</b>  <b>(cabeças)</b>	2000	3.239.750	45.340	1,40
	2001	3.889.781	56.668	1,46
	2002	3.518.970	67.183	1,91
	2003	3.279.847	76.482	2,33
	2004	4.127.803	166.728	4,04
	2005	4.578.420	288.523	6,30
	2006	4.671.495	218.029	4,67
	2007	4.325.817	169.921	3,93
	2008	4.009.589	134.591	3,36
	2009	3.933.343	127.103	3,23
	2010	4.146.702	181.751	4,38
	2011	3.937.044	101.297	2,57
	2012	4.391.658	207.410	4,72
	2013	5.055.232	280.568	5,55
	2014	5.158.070	333.782	6,47
	2015	4.392.959	283.493	6,45
	2016	4.109.911	214.702	5,22
2017	4.254.441	191.670	4,51	

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de IBGE SIDRA (2017).

No período de 17 anos, nota-se que o Brasil teve um crescimento de mais de 30% no abate de novilho precoce, se comparado ao ano 2000. O estado do Paraná, por sua vez, apresentou um crescimento de mais de 320% se comparados os mesmos períodos. No ano 2000, o Paraná abateu apenas 1,40% do total abatido no país. Em 2014, esse percentual chegou a 6,47% e, em 2017, ficou em 4,51% do total abatido. No ano 2000, o Paraná era o 11º estado no abate de novilho precoce; em 2007 passa a ser o oitavo. Isso indica que esse estado vem se aprimorando nessa categoria.

Por fim, observa-se que, ao analisar os estudos já desenvolvidos sobre os diferentes arranjos, reitera-se que, apesar de apontar os benefícios inerentes a eles, os estudos não

mostram como os diferentes arranjos alcançam melhores estruturas de incentivo e como os aspectos sociais operam na construção de um arranjo eficiente.

## 4.2 ARRANJOS NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ

Para entender a formação dos arranjos, desde sua criação como alianças mercadológicas até a transformação em cooperativas de abate, apresenta-se, primeiramente, um panorama histórico sobre o Projeto Bovinocultura de Corte, que incentivou a formação dos arranjos. Depois exibe-se uma visão geral sobre as cooperativas de abate atualmente, bem como os desafios para o futuro. Por fim, expõem-se as relações de troca nesse sistema sob a ótica dos agentes-chave.

### 4.2.1 Panorama histórico sobre o Projeto Bovinocultura de Corte e a criação dos arranjos

Os arranjos voltados à diferenciação da carne bovina no Paraná foram criados, em sua maioria, a partir do trabalho desenvolvido no Projeto Bovinocultura de Corte, por diversos agentes responsáveis pela pecuária no estado. Foram entrevistados três agentes-chave que possuem ampla experiência no ramo agropecuário. O entrevistado AC1 é zootecnista, trabalha na EMATER há 41 anos e é pecuarista há 38 anos (AC1). O entrevistado AC2 é veterinário e trabalha na ADAPAR há 29 anos. Ele revela que vem de uma família de agropecuaristas e, atualmente, ele e seu pai fazem cria e cria de animais (AC2). O entrevistado AC3 também é zootecnista e atua na EMATER há 32 anos. Além dos três agentes-chave entrevistados, foram consideradas neste tópico as informações disponibilizadas pelo representante da Cooperativa A (CA3), que também trabalhava na EMATER na época de formação das alianças.

Atualmente, o projeto faz parte do programa “Modernização da pecuária de corte paranaense”, elaborado pela EMATER, a partir da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (SEAB) e da Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEP), em parceria com a ADAPAR, o Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR) e outras instituições, como universidades, cooperativas e agroindústrias (EMATER, 2018; AC1). O programa tem

como pano de fundo um trabalho voltado à melhoria da qualidade, segurança alimentar e produtividade (AC3).

Para se chegar à configuração atual, várias ações foram desenvolvidas ao longo dos anos, tendo como motivação básica, segundo os agentes-chave entrevistados (AC1, AC2 e AC3), a necessidade de aprimorar e modernizar a pecuária paranaense para que se tivesse condições de crescer em qualidade e de exportar. Para o governo do estado, incentivar o aprimoramento da pecuária foi uma forma de combater a informalidade e remunerar melhor o pecuarista, beneficiando todos os elos da cadeia nesse SAG (AC1).

Historicamente, o trabalho da EMATER no SAG da carne bovina, conforme o entrevistado AC3, remonta desde o final dos anos de 1980, no qual já se discutia a necessidade de encurtar o tempo de abate e de produzir novilho precoce. Segundo ele, o abate naquela época era tardio, com 40 meses de idade, o que ocasionava em uma carne com qualidade inferior. Nesse momento, algumas pesquisas de universidades e órgãos como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) mostravam que era possível abater o animal com 30 meses, e a carne tinha melhor qualidade<sup>27</sup>.

Neste contexto, o estado do Paraná começa a oferecer incentivos aos pecuaristas para produzir novilho precoce, por meio do programa “Produção de Novilho Precoce”. De acordo com AC1, buscava-se fugir do tradicional, que não estava apresentando lucratividade, e evoluir em tecnologia e agregação de valor. O programa consistia na redução de impostos sobre a produção da carne (AC1; AC3). O imposto era repassado pelo governo aos frigoríficos, que deveriam repassar aos produtores (AC3). Entretanto, o programa teve curta duração (entre 1988 e 1992), pois, segundo o entrevistado AC3, os frigoríficos não repassavam o benefício ao produtor.

Os entrevistados AC1 e AC3 reiteram que isso ocorreu devido ao fato do programa não ser interessante para o frigorífico, que possui rentabilidade superior com boi grande, que gera maior quantidade de subprodutos (couro, vísceras, fígado, ossos). Além disso, AC1 percebeu a existência de outra dificuldade que consistia no comportamento dos agentes, inclusive dos técnicos, que precisariam sair da zona de conforto e voltar a estudar para implementar as mudanças necessárias para a produção de novilho precoce.

Por volta de 1995, a EMATER, por meio da SEAB, faz uma segunda tentativa de implementar um programa semelhante, porém com o intuito de produzir gado de 18 a 24 meses (AC3). Essa segunda fase foi denominada “Pecuária de Curta Duração” (PCD) (AC1;

---

<sup>27</sup> Publicações da EMBRAPA de 1996 já disponibilizam informações sobre as vantagens da produção de novilho precoce, veja Cezar e Euclides Filho (1996).

CA3). De acordo com AC3, nesse período, algumas pesquisas da Universidade Estadual Paulista (UNESP), em Botucatu, se voltavam à produção do novilho precoce, nos seguintes moldes:

[...] trabalhava o novilho, saía da desmama, do pé da vaca, que eles desmamavam com uns sete ou oito meses de idade e levava para o confinamento. E já passava aí por uma fase de pasto de dois, três meses. No décimo mês, mais ou menos, levava o animal para o confinamento e terminava ele com quatorze, quinze meses de idade (AC3).

Diante desses resultados, foi desenvolvido um projeto que, experimentalmente, trabalhou nesse formato com um grupo de seis produtores na região de Tapejara-PR (AC3). Esses produtores possuíam propriedades de até 30 alqueires, enquadrando-se no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Em 1997, foi realizado um dia de campo para demonstrar o primeiro lote que estava sendo acabado pelos pecuaristas, o que, segundo o entrevistado AC3, foi um sucesso.

Contudo, vale ressaltar, conforme AC1 que, nessa época, surge uma primeira dificuldade relacionada ao abate de animal jovem. Como seria abatido um boi precoce de 18 meses ou menos, diferente de tudo que tinha sido produzido até então, indagou-se sobre a “moralidade” disso, inclusive por parte de uma universidade do estado de Santa Catarina. O entrevistado declara que: “foi uma sensação de que nós estávamos matando criancinha” (AC1). Apesar disso, segundo ele, discussões mostraram que era um boi “normal”, que pesava 500 kg, e o problema foi resolvido.

O PCD começa então a se expandir e a EMATER prestava assistência técnica aos pecuaristas que aderiam a ele (AC1). Esbarrou-se, então, novamente no problema de negociação com o frigorífico (CA3). A princípio, foi alegado que o animal não era castrado, o que era costume na época e, depois, que o acabamento de gordura não seria adequado. No entanto, para os entrevistados AC3 e CA3, não era necessário castrar o bezerro e o acabamento de gordura ficava dentro do exigido, o que quebrou todos os tabus. Segundo ele,

[...] não havia necessidade de castrar. Se você castrasse os animais, eles iam ter uma queda de ganho de peso de uns 40 a 60 dias [...] não tinha motivo nenhum, porque era cruzado (*sic*) raças, era todo um trabalho amarrado entre alimentação, manejo do rebanho, inseminar na hora certa, fazer o trabalho tudo na hora certa [...] da nutrição dos animais (AC3).

Apesar das dificuldades, os benefícios para o produtor estariam no aumento da produtividade e do giro. Em relação à produtividade, AC3 afirma que a produção passaria de 95 para 450 Kg de carcaça comercializada por ano, por hectare. O aumento do giro, por sua

vez, ocorria no abate, pois ao invés de abater um lote a cada três ou quatro anos, abatia-se, precocemente, um lote por ano.

Devido a esses benefícios, muitos pecuaristas se interessaram por essa forma de produção e começaram a trabalhar nesse sistema. Contudo, continuava a dificuldade de comercialização. Para AC1, os frigoríficos não valorizavam a qualidade e o pecuarista ainda era penalizado. Segundo ele,

porque era um boi que na matança, não rendia dinheiro para o frigorífico, porque o frigorífico ele normalmente ganha dinheiro é na matança e não na carne [...] então o couro era menor, as vísceras eram menores, de novo não tinha pedra [de vesícula], não tinha muita gordura porque no processo ele não era castrado, ele era inteiro. Não tinha gordura de cobertura, não podiam fazer a famosa toaleta que dá uma ou duas arrobas [...] não dá lucro, mesmo sendo uma carne de qualidade. Carne nunca foi problema do frigorífico, eles não querem saber se tem qualidade ou não (AC1).

Por isso, o frigorífico comprava esse animal por um preço mais baixo do que o normal, “ele queria comprar por preço de fêmea, que normalmente era 20% mais barato, mais baixo. Então os machos que engordavam nessas condições, que tinham uma carne de excepcional qualidade, não tinha para quem vender” (AC3).

Diante desses problemas, os agentes envolvidos começam, por volta de 1998, a buscar uma forma alternativa de comercialização, na qual o frigorífico pudesse ser um prestador de serviço e a carne passasse do produtor direto ao varejista (AC1). Segundo o entrevistado, em princípio, buscou-se o apoio das Sociedades Rurais do Paraná para pensar numa forma de associação, mas a maioria não quis se envolver.

De acordo com AC3, foi pensado inicialmente em uma cooperativa<sup>28</sup>, porém eram poucos integrantes e estavam distribuídos em diversas regiões do estado, o que dificultava a junção. Além disso, AC1 reitera que os pecuaristas não aceitavam montar uma cooperativa, nas suas palavras “porque cooperativa gerava na hora um estresse”. O comportamento do pecuarista foi retratado por AC1 como um complicador para a formação da organização, pois insiste que o pecuarista tende a ser individualista e, na época, tinha uma visão muito negativa do cooperativismo. Esse tipo de comportamento parece estar relacionado à autonomia do pecuarista e ao oportunismo nessa cadeia, como retratado amplamente na literatura (COUTINHO; FERRAZ, 1995; FERREIRA; PADULA, 2002; PITELLI, 2004; FERREIRA; BARCELOS, 2006; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN, 2010).

---

<sup>28</sup> As cooperativas são regidas pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que estabelece um número mínimo de 20 pessoas físicas para que sejam constituídas (BRASIL, 1971).

Para fugir da ideia de cooperativa, a alternativa foi formar uma aliança mercadológica entre grupos de produtores, de um lado, e grupo de comerciantes, de outro. Os entrevistados (AC1; AC3) contam que essa forma de atuação vinha sendo desenvolvida no Rio Grande do Sul, como também descrito por Oliveira et al. (2015). No caso do estado do Paraná, como argumenta AC3, a comercialização por este tipo de organização foi possível devido à Lei n. 6.017 de 29 de junho de 2001, conhecida como Lei Brandão, que versa sobre a redução da base de cálculo do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) para agroindústria (PARANÁ, 2001). Conforme os entrevistados, essa lei permitia que cada produtor comercializasse até 40 cabeças de gado por mês diretamente para o mercado (AC1; AC3; CA3).

Começou-se então a desenvolver as alianças mercadológicas com objetivo de comercializar uma carne bovina com qualidade superior (AC1; AC3). De forma geral, as alianças funcionavam da seguinte maneira: um grupo de produtores que tinha um produto semelhante terceirizava o abate em um frigorífico e entregava para varejistas num raio de 100 Km (AC1). Era feito um contrato de parceria escrito e registrado em cartório, no qual se especificava as características do gado e os direitos e deveres das partes envolvidas (AC3).

Quanto às características, especificavam-se as questões de sanidade, sexo, idade de abate, acabamento de gordura e rastreabilidade (AC3). O entrevistado AC3 declara que a rastreabilidade era realizada pelo produtor, que tinha o dever de entregar a quantidade acordada da carcaça bovina, já limpa e resfriada para o varejo. O abate era terceirizado e o frigorífico recebia o couro e as vísceras ou um valor em dinheiro por boi abatido (AC1), dependendo do acordo efetuado. O varejo, por sua vez, pagava um valor maior pela carcaça com essas características e, por esse motivo, teria que ser voltado a uma clientela com maior poder aquisitivo (AC3). Segundo AC1, tinha uma tabela na qual ficava estabelecido um ágio de 3 a 5%, conforme o acabamento de gordura e a idade, e a fêmea era vendida a preço de macho.

Nestes termos, começam a se formar as alianças. Em 1998, foi criada a primeira aliança de carnes do Paraná, a Aliança Mercadológica Novilho Precoce de Guarapuava (AC1; AC3; COOPERALIANÇA, 2018). O entrevistado AC1 cita que essa aliança foi formada inicialmente por sete produtores de origem alemã que faziam parte ou tinham alguma relação com a Cooperativa Agrária<sup>29</sup>. Segundo ele, essa aliança mudou o sistema de comercialização no estado e quebrou paradigmas por ser um modelo que, pela persistência dos produtores e

---

<sup>29</sup> A Agrária é uma cooperativa agroindustrial que foi estabelecida na década de 1950 por famílias de origem alemã que se estabeleceram no distrito de Entre Rios em Guarapuava-PR (AGRÁRIA, 2018).

com o apoio do estado, acabou servindo de base para os arranjos formados posteriormente (AC1).

Em 2001, foi formada a segunda aliança mercadológica, Qualidade Identificada (QI Carnes) de Paranaíba. Em 2004, quatro outras alianças foram formadas: a Bonno, de União da Vitória; a Blue Beef, de Maringá; a Padrão Beef, de Cascavel; e a Novicarnes, de Pato Branco. Em 2005, surgem a Caiuá Carnes, de Umuarama e a Quality Carnes, de Apucarana (AC1).

O entrevistado AC3 revela que o Paraná chegou a ter dez alianças funcionando no estado. Um dos problemas enfrentados no início das alianças foi a regularidade de fornecimento de gado para abate (AC3). Segundo AC1, o varejo precisa de carne com padrão de qualidade em todas as épocas do ano, porém o pecuarista estava acostumado a negociar dependendo das condições de mercado, como discutido por Buainain e Batalha (2007). Portanto, foi necessário um trabalho da EMATER para conscientizar os pecuaristas envolvidos com a aliança quanto a essa necessidade, como ressalta AC1: “conseguimos mudar a mentalidade associativa desse pessoal”. Enfatiza-se, neste contexto, o papel da EMATER como uma instituição com legitimidade para atuar no desenvolvimento de ações que fortaleçam o meio rural.

Outro problema enfrentado foi a forte concorrência com as grandes redes de frigoríficos. Conforme AC1, no início, os frigoríficos, para concorrer com as alianças ofereciam melhores condições para o comprador de carne, principalmente com relação ao preço. Todavia, essas condições não se mantinham, eram apenas uma estratégia de *dumping*<sup>30</sup> para conquistar o cliente e eliminar o concorrente. Por esse motivo, também foi necessário um trabalho de conscientização do varejista, tanto por parte da EMATER, quanto por meio dos agentes das alianças, insistindo na qualidade e regularidade de oferta do produto (AC1).

Após iniciar as operações, as alianças começaram a fazer escala e a crescer (AC3). O entrevistado AC1 declara que, com o crescimento da escala, a Lei Brandão já não estava abarcando a quantidade de cabeças que cada produtor podia abater. Além disso, as alianças não estavam conseguindo entrar em estabelecimentos de varejo de maior porte, pois eles não queriam nota do produtor, exigiam nota fiscal com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) para compensação do ICMS (AC1). Devido a essas questões legais, o trabalho como aliança estava sendo inviabilizado, o que contribuiu para transformá-las em cooperativas.

---

<sup>30</sup> Prática de comercialização de um produto com preço abaixo do mercado para eliminar a concorrência e conquistar uma fatia maior de mercado (WOLFFENBUTTEL, 2006).

Em 2004, a QI Carnes de Paranaíba foi a primeira aliança a perceber a necessidade de se tornar uma cooperativa, pois começou a atender grandes supermercados (AC1), transformando-se em Cooperativa de Produtores da Agropecuária do Noroeste do Paraná (COOPER QI). No primeiro momento, as cooperativas foram criadas como cooperativas virtuais<sup>31</sup>, um modelo desenvolvido por técnicos da EMATER do Paraná. De acordo com AC1, a cooperativa virtual não tem sede; geralmente usa um sindicato e, no caso da carne, ela não possuía caminhão ou frigorífico.

Depois de Paranaíba, os entrevistados AC1 e AC3 relatam que participaram da transformação das outras alianças em cooperativas. Nesta oportunidade, a aliança de Apucarana, Quality Carnes Nobres, juntou-se com uma aliança que estava surgindo em Londrina e foi criada a Cooperativa de Produtores de Carnes Nobres do Norte do Paraná (COPCARNES) (AC1; AC3). A aliança Blue Beef de Maringá decidiu encerrar as atividades e alguns pecuaristas foram para a COPCARNES ou para a cooperativa de Umuarama (AC1). Em Umuarama havia duas alianças que se fundiram e surgiu a Cooperativa Agroindustrial Caiuá Carnes Nobres (COOPERCAIUÁ) (AC1). Segundo AC1, a razão para duas alianças foi uma divisão entre pecuaristas da Sociedade Rural e do sindicato. A aliança Padrão Beef se tornou Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carnes; e a Novicarnes, Cooperativa Agroindustrial Novicarnes, porém continuam a operar com o mesmo nome fantasia.

A aliança de Guarapuava foi uma das últimas a se transformar em cooperativa, passando, em 2008, a se chamar Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres Vale do Jordão (COOPERALIANÇA) (COOPERALIANÇA, 2018). Além das alianças citadas, foi criada a Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carne (COOPERNOBRE) de Toledo e a Cooperativa Maria Macia em Campo Mourão. Segundo AC1, a Maria Macia atua de forma mais independente, sendo fundada formalmente em 2008, porém desde 2003 os produtores da região já estavam se organizando (MARIAMACIA, 2018). O entrevistado AC3 cita ainda que a Maria Macia tem se destacado, por meio de um trabalho na linha de subsídio, como comprar insumos e repassar ao produtor, fazer cotações de preços, entre outros. A Bonno, de União da Vitória, foi a única que não se transformou em cooperativa e ainda atua como aliança (AC1).

Para AC1, trabalhar com o modelo de aliança mercadológica contribuiu para que os pecuaristas perdessem o medo de atuar em conjunto, o que auxiliou na transformação das alianças em cooperativas. No entanto, as cooperativas de carne existentes no Paraná operam

---

<sup>31</sup> As cooperativas virtuais, também conhecidas como cooperativas rurais não-patrimoniais, surgiram por volta do ano 2000 como uma forma de organizar pequenos produtores rurais e dar condições de desenvolver sua produção em conformidade com as exigências legais, ainda que sem grande infraestrutura e investimentos (ESTEVAM et al., 2011).

nos moldes de aliança, diferente de outras cooperativas do agronegócio, como se verá adiante. Vale ressaltar ainda, conforme AC1, que outras experiências com cooperativas de carne não avançaram, como já retratado por Rocha, Neves e Lobo (2001), diferente do que está ocorrendo no Paraná, o que pode ser explicado por aspectos sociais.

Destaca-se que a criação das alianças mercadológicas ocorreu como resposta às dificuldades de comercialização enfrentadas nos programas, não sendo constituídas a partir de um programa específico. Depois da constituição das cooperativas, baseado no trabalho desenvolvido até então, o governo lança, em 2011, o programa “Modernização da pecuária de corte paranaense”, com foco no aumento da qualidade e produtividade e também para exportação da carne (AC1; AC3). O programa iniciou em 2012 e tem duração prevista para 10 anos (EMATER, 2018).

Apesar de ainda estar em desenvolvimento, já é possível identificar algumas dificuldades que vem sendo enfrentadas nessa fase do programa, como a dificuldade de aumentar o volume de gado para abate e a concorrência entre as cooperativas.

Diante do panorama descrito, o quadro 7 resume os programas, seus objetivos e as dificuldades enfrentadas em cada um deles.

**Quadro 7: Resumo dos programas, seus objetivos e as dificuldades enfrentadas**

<b>Duração</b>	<b>Programa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Dificuldades</b>
<b>1988 a 1992</b>	Produção de Novilho Precoce	- Encurtar o tempo de abate. - Redução de impostos na produção da carne.	- Frigoríficos não aderiram. - Dificuldades na mudança de comportamento dos agentes.
<b>Por volta de 1995</b>	Pecuária de Curta Duração	- Reduzir mais o tempo de abate (18 a 24 meses)	- Discussão sobre a moralidade do abate de animais jovens. - Frigoríficos acreditavam que, por não ser castrado, o animal não teria o acabamento de gordura exigido. - Frigoríficos não remuneraram a qualidade do produto. - Não aceitação de formar uma cooperativa por parte dos frigoríficos.
<b>Após 1998</b>		- Criação das alianças mercadológicas	- Regularidade do fornecimento de gado para abate. - Forte concorrência com grandes redes de frigoríficos. - Com aumento do volume de produção, a lei Brandão não dava suporte à venda. - Não conseguiam vender para o varejo de maior porte pela ausência de CNPJ.
<b>2012 a 2022</b>	Modernização da Pecuária de Corte Paranaense	- Consolidar uma pecuária de alta qualidade no Paraná. - Aumentar a produção para suprir as necessidades internas e exportar o excedente.	- Dificuldade de aumentar o volume de gado para abate. - Concorrência entre as cooperativas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Após conhecer os programas e sua evolução, discorre-se sobre as cooperativas de abate atualmente e os desafios para o futuro no novo programa, com base nos dados secundários e nas entrevistas com os agentes-chave.

#### **4.2.2 Visão geral das cooperativas de abate**

As cooperativas de abate, embora tenham surgido com o mesmo propósito, são bastante heterogêneas, sendo necessária uma análise pormenorizada das diferenças. A COOPERALIANÇA, de Guarapuava, é uma das mais tradicionais, sendo referência no estado. Em 2012, foi certificada pela Associação Brasileira de Angus (ABA) e reestruturou sua marca (COOPERALIANÇA, 2018). De acordo com AC1, a COOPERALIANÇA foi a primeira a ter um selo de carne de qualidade no Paraná, o selo Angus, o que permitiu um avanço em termos de qualidade (AC3). Atualmente, a organização conta com mais de 119 associados e comercializa em mais de 80 pontos de venda no Paraná (COOPERALIANÇA, 2018).

Os contratos na cooperativa permitem o pagamento de bônus, dependendo da classificação do animal. A COOPERALIANÇA classifica os animais de acordo com peso, precocidade (precoce, superprecoce e hiperprecoce), raça e teor de gordura (AC1). O preço é formado com base na SCOT Consultoria<sup>32</sup> mais o prêmio por classificação (AC1) e o controle de rastreabilidade é bastante rígido (AC3). Para CA3, a COOPERALIANÇA tem o melhor padrão de carne dentre as cooperativas, pois o sistema produtivo é melhor definido: “trabalha bastante com Angus. O sistema deles é mais definido né, então todo mundo termina lá com aveia [...], pouco tempo de recria a pasto e maior tempo de terminação em confinamento. A ração é produzida pela AGRARIA que é parceira deles”.

Devido ao desenvolvimento alcançado, a cooperativa, por meio de incentivos governamentais, está investindo na construção de um frigorífico habilitado para exportação (AC1; AC2; AC3). Segundo AC2, inicialmente essa aliança não tinha a intenção de exportar, porém seu crescimento parece ter mudado a visão dos cooperados. Para AC3, o objetivo deles é comprar carne das outras cooperativas para ter escala e exportar.

Diante dos resultados positivos alcançados pela COOPERALIANÇA, algumas pesquisas foram desenvolvidas sobre ela. Ao estudar as alianças estratégicas na cadeia de carne bovina, inclusive a COOPERALIANÇA, Oliveira et al. (2015) discutem que os elementos de diferenciação que permitiram a criação e a manutenção das alianças foram: a perspectiva regional, a adoção de certificação, o pagamento de prêmio e o tamanho do grupo de produtores envolvidos. Diante disso, percebe-se que o crescimento dessas organizações se torna complexo, pois sofre influências regionais.

Segundo Macedo e Moraes (2009), na COOPERALIANÇA, há maior importância para o conhecimento e experiência prévia entre os participantes, sendo a densidade das relações obtida a partir de uma rede horizontal em que os agentes desenvolvem transações ricas em capital social. Apesar do desenvolvimento dessa cooperativa, defende-se que a perpetuação e o crescimento desse tipo de arranjo deve ocorrer de forma gradativa. Isto porque algumas iniciativas não tiveram o mesmo êxito, como no caso da COOPER QI de Paranaíba, que já foi desativada.

A COOPER QI era formada por 26 cooperados, dentre os quais havia pequenos e grandes produtores, alguns com 200 cabeças de gado até pecuaristas com 10 mil cabeças (OLIVEIRA et al., 2015). Para AC2, que também é pecuarista e participou dessa aliança, foi

---

<sup>32</sup> A SCOT Consultoria é uma empresa que coleta, analisa e divulga informações de mercado para o campo, formada por profissionais especializados em agropecuária. Também edita informativos agroeconômicos sobre os mercados de pecuária de corte e leite (SCOT, 2018).

realizado inicialmente um contrato com um varejista e os pecuaristas começaram a abater em um frigorífico terceirizado. Depois, passaram a abater em um frigorífico maior, embalar a carne a vácuo e entregar com marca própria. E, por fim, foram para um terceiro frigorífico.

A cooperativa tinha um funcionário e mais dois terceirizados, um veterinário e um agrônomo, que acompanhavam o abate, a desossa e a venda da carne (AC2). Como o abate era contratado, a cooperativa pagava uma taxa e mais os miúdos do gado para o frigorífico. O couro era da cooperativa, o que, segundo AC2, ajudava a pagar o frete e as despesas. Inicialmente, o abate era feito duas ou três vezes por semana, depois o frigorífico reduziu para apenas um dia, o que dificultou o trabalho para a cooperativa (AC2). O entrevistado reitera que a relação com o frigorífico era boa e o animal que era desclassificado era vendido para eles, como citado.

A gente tinha uma relação boa com eles. [...] se o animal desclassificava a gente entregava para eles. Já era uma vantagem também para eles. Animal que não era classificado por causa de dente, coisa assim, a gente entregava para eles e daí eles aproveitavam. E a gente pagava o abate. Para eles era bom, era uma relação boa. Essa questão do desconfiar e coisas assim, realmente não tinha [...] nossas carcaças eram todas marcadas, marcadas a gente já etiquetava as carcaças, no outro dia de fazer a desossa tinha gente nossa acompanhando o tempo todo, marcava as caixas, nós tínhamos caixas especiais lá dentro, tudo nosso, separado, né. E funcionava bem (AC2).

Apesar de citar que a relação era baseada em confiança, o fato de acompanhar todo o processo mostra que essa confiança era limitada. O entrevistado AC2 ainda reitera que uma das razões para o frigorífico reduzir o espaço da cooperativa até acabar com a parceria foi a falta de escala da cooperativa, pois o volume é importante para que o frigorífico tenha maior lucratividade.

Quanto às características do animal, o entrevistado AC2 afirma que valorizavam peso, sexo, acabamento de gordura e idade. A cooperativa começou a abater mais novilhas, pois conseguia um preço melhor pela fêmea, porém frisa que nunca conseguiram pagar muito ao produtor, apenas de 2 a 3% a mais que o mercado. Além disso, foi feito um trabalho para abater super e hiperprecoce, mas o mercado não aceitou bem a carne (AC2). Segundo ele, na época, a raça não era importante para a cooperativa.

Embora a cooperativa tenha sido extinta, o entrevistado AC2 afirma que sempre existiu uma relação de confiança entre os produtores, até de amizade, principalmente um grupo mais próximo. Esse relacionamento ainda persiste e os pecuaristas se reúnem frequentemente para discutir questões sobre a pecuária, fazer visitas técnicas, comprar insumos em conjunto e vender em conjunto, quando veem alguma oportunidade de ganhar em escala.

Sobre os motivos para fechamento da COOPER QI, AC2 destaca a concorrência e a dificuldade de negociação com as grandes redes. De acordo com ele, quando a cooperativa começou a comercializar novilhas, os outros frigoríficos também começaram a abater o animal nessas condições e o mercado ficou mais concorrido. Quanto aos grandes varejistas, a cooperativa enfrentava problemas quando o preço de mercado baixava, pois algumas cargas eram devolvidas e como a cooperativa era muito enxuta, não havia estrutura para esse tipo de quebra de contrato (AC2). Apesar disso, afirma que o varejo conseguia vender o produto da cooperativa a um preço maior do que o preço da carne convencional. A concentração das vendas para poucos clientes também foi um problema para a COOPER QI (AC2; CA3). Além disso, AC2 alega que, por volta de 2005 e 2006, a pecuária entrou em crise e alguns cooperados resolveram sair, o que culminou em 2008 com a decisão de fechar a cooperativa.

Na visão de AC3, em Paranavaí, o motivo para fechar a cooperativa foi o desentendimento entre os pecuaristas. Para AC1, o motivo pelo qual as alianças e cooperativas foram fechadas foi o mal gerenciamento, por falta de competências administrativas. Segundo AC1, “acabaram porque foram mal gerenciadas, os técnicos entraram. E o técnico entra com uma visão muito técnica e não de administrador, esse é o problema, e acabou quebrando a cooperativa ou fechando”. De modo semelhante, AC2 e CA3 concordam que houve dificuldades de gerenciamento na COOPER QI e acreditam que esse também foi o problema da aliança de Maringá. Outra questão que contribuiu para o fechamento das duas, conforme AC2, foi a falta de investimento por parte dos pecuaristas, o que não possibilitou a busca de novos clientes nas cidades pequenas da região.

Diante desses exemplos, discute-se a necessidade de um desenvolvimento paulatino de organizações que se inserem em ambientes institucionais complexos, como é o caso do SAG da carne bovina, principalmente quando envolve a quebra de paradigmas. Isso pode ser reforçado pela citação: “por exemplo, Guarapuava foi a primeira que nós formamos como aliança mercadológica, mas foi a última que se transformou em cooperativa, você vê que interessante, a de Paranavaí foi a primeira que já formou cooperativa e foi a primeira que desapareceu” (AC3).

Entender os motivos que levaram ao encerramento de algumas alianças e cooperativas é importante para novas organizações e para aquelas que ainda estão atuando. Dentre as que ainda estão operando, destacam-se: a COPCARNES de Londrina, que possui cerca de 25 produtores (PANGONI, 2013; COPCARNES, 2018); a Novicarnes de Pato Branco, com 24 cooperados (ALMEIDA et al., 2013); a Padrão Beef de Cascavel, com cerca de 66 cooperados (PADRÃO BEEF, 2018); a COPERCAIUÁ de Umuarama, em torno de 75

cooperados (COOPERCAIUÁ, 2017); e a Maria Macia de Campo Mourão, com 104 cooperados (MARIAMACIA, 2018).

No quadro 8, apresenta-se um resumo com as informações sobre as cooperativas de abate.

**Quadro 8: Resumo das informações sobre as cooperativas de abate no Paraná**

	Nome do arranjo	Data de fundação da aliança	Data de fundação da cooperativa	Cidade	Número de cooperados
1	COOPERALIANÇA	1998	2008	Guarapuava	119
2	COOPER QI	2001	2004	Paranavaí	Extinta
3	Bonno	2004	-	União da Vitória	8
4	Blue Beef	2004	-	Maringá	Extinta
5	Padrão Beef	2004	2005	Cascavel	66
6	Novicarnes	2004	2005	Pato Branco	24
7	COOPERCAIUÁ	2005	2007	Umuarama	75
8	COPCARNES	2004	2007	Arapongas/Londrina	25
9	Maria Macia	2003	2008	Campo Mourão	104
10	COOPERNOBRE	-	2008	Toledo	22

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

De modo geral, constata-se que, embora haja semelhanças entre as cooperativas, as diferenças entre elas são relevantes. Com relação às semelhanças, nota-se que a maioria delas se refere a organizações construídas primeiramente como alianças e, posteriormente, formalizadas como cooperativas e os seus objetivos estão relacionados a oferecer um padrão de qualidade superior, em sua maioria, fornecendo o produto novilho precoce. O entrevistado AC3 informa também que todas as cooperativas disponibilizam nos pontos de venda dados sobre a procedência da carne que está sendo comercializada, com base na rastreabilidade interna que os pecuaristas fazem. Segundo ele, o sistema de informações das cooperativas também é semelhante.

Ainda sobre as semelhanças, AC1 declara que, devido ao crescimento das cooperativas, elas compraram ou arrendaram frigoríficos, controlando o abate. As cooperativas estão estruturalmente formadas e possuem profissionais contratados, entre veterinários e zootecnistas, que visitam as propriedades e acompanham a parte de nutrição e manejo, como é o caso de Guarapuava e Umuarama, com as quais o entrevistado tem maior contato (AC3).

Considerando as diferenças, pode-se observar o porte, a quantidade de produtores, os tipos de raças comercializadas, as exigências para classificação de carcaças, as formas de administração e os critérios para definir preço (NOVOS..., 2015; UENO, 2016; AC3). Além disso, AC3 relata que as características regionais impactam nas diferenças entre as

cooperativas, principalmente ao se comparar as cooperativas do Norte com as do Sul. Acentua-se que o Norte Central Paranaense foi formado por distintas correntes imigratórias, diferente da região Sul do estado, na qual houve, em grande medida, correntes migratórias provenientes dos estados sulinos (Rio Grande do Sul e Santa Catarina) (IPARDES, 2004a; 2004b).

Conforme citado:

A diferença do pecuarista da região Norte com a região Sul é a etnia. Nós fomos colonizados mais por mineiros, paulistas. E lá na região Sul, da metade do Paraná para baixo, o pessoal do Rio Grande do Sul, oriundos de etnia alemães, poloneses e tal. Lá eles têm uma firmeza maior na parte de organização. [Eles pedem] um protocolo de como produzir o novilho de 12 meses, depois tem outro protocolo de 12 a 16 meses, [...] tudo certinho. Eles seguem uma cartilha. [...] No Norte, da metade de Campo Mourão para cima, mas meu Deus, é terrível. Você passa um protocolo para um produtor seguir, ele já modifica [...] quando você volta dali a duas semanas está tudo mudado (AC3).

Essas diferenças regionais influenciam no comportamento dos agentes e isso, segundo o entrevistado (AC3), interfere no funcionamento da cooperativa, tanto na admissão de um novo cooperado, quanto na forma de participação. Para a admissão de um novo membro, o entrevistado acredita que há mais facilidade de entrada nas cooperativas do Sul. O comportamento dos cooperados no Sul auxilia no cumprimento dos compromissos com a cooperativa, pois seguem os padrões e acordos previamente estabelecidos, preocupando-se com as sanções caso os descumpra.

Nas cooperativas do Norte, pelo contrário, a desconfiança é maior. Segundo AC3, os cooperados têm mais dificuldade de atuar de modo coletivo e se sentir parte da cooperativa, enxergando-a mais como um outro comprador. Nesse caso, tem mais facilidade em romper com o que foi acordado, como exemplificado pelo entrevistado.

O produtor, ele tem uma cota para entregar de, vamos supor, [...] 200 animais entre machos e fêmeas, tá. Aí o que que acontece? O produtor, ele pensa assim: é mais difícil eu entregar fêmeas no mercado comum. E ele tem potencial para engordar 400 cabeças. Então que que ele faz? Ele empurra para a cooperativa as fêmeas. Os machos, estão prometidos lá para [outro frigorífico]. Então a cooperativa, ela vai receber 160 fêmeas, e só 40 machos, enquanto que o mercado comum vai receber os machos (AC3).

O entrevistado AC3 salienta que a participação nas reuniões também é diferente, sendo mais difícil marcar as assembleias nas cooperativas do Norte, sendo, muitas vezes, necessário remarcar. Nas reuniões, o comportamento dos cooperados do Sul é mais formal. Além das diferenças de comportamento entre Norte e Sul, ressalta-se a diferença dos pecuaristas, se comparados aos demais produtores rurais, pois os primeiros têm maior autonomia e, por isso, menor propensão em participar de cooperativas. Essa diferença fica

visível na fala do entrevistado: “a característica do nosso pecuarista, eu estou falando agora de pecuarista, não é produtor em geral” (AC3).

O comportamento dos agentes na cadeia da carne bovina é tão marcante, que é apontado pelos entrevistados como um dos problemas que podem afligir as cooperativas e atrapalhar seu funcionamento, principalmente o comportamento dos pecuaristas e dos frigoríficos. O entrevistado AC3 reitera que os pecuaristas têm dificuldades de trabalhar com o associativismo e cooperativismo, o que ocasiona brigas internas, disputas entre cooperativas, inclusive uma cooperativa querendo absorver os associados da outra. As brigas internas também são vistas por AC3 como uma motivação para o pecuarista se desligar da cooperativa, como relatado: “essas briguinhas internas de pessoas, né. Um não ir com a cara do outro, de discutir lá coisas particulares”.

Quanto ao frigorífico (de propriedade da cooperativa ou terceirizado por ela), para AC1, existe sempre a preocupação da relação entre os pecuaristas e o frigorífico, para que o rendimento de carcaça seja adequado e que os frigoríficos não se comportem do modo tradicional (tirando vantagens). Por causa do histórico de problemas nessas relações, percebe-se nessa constatação que a confiança entre cooperados e frigorífico pode ser uma oportunidade para o comportamento oportunista por parte do frigorífico, ou seja, confiança como ocasião para má-fé, como discutido por Granovetter (1985).

De modo semelhante, AC2 alerta para as dificuldades de mudar o comportamento dos agentes não envolvidos com os arranjos, notadamente dos frigoríficos tradicionais, pois ainda tentam negociar com os pecuaristas com um valor maior do que o acordado com a cooperativa, apenas com intuito de tirar as cooperativas do mercado. Esse tipo de comportamento ocorre, pois segundo os entrevistados (AC1, AC2 e AC3), a atuação das cooperativas influenciou no mercado de carne bovina do Paraná.

A influência de todo o trabalho que foi desenvolvido no estado do Paraná pode ser percebida, desde o início, pela mudança na qualidade das carnes ofertadas no mercado regional (AC2). O entrevistado AC2 declara que,

na época (antes das alianças), o consumo de carne aqui na região era basicamente de vacas, então matavam bois que iam para fora, ia para São Paulo, para exportação e vacas que era (*sic*) o consumo da região. Só comia carne ruim mesmo. [...] Era o descarte de animais, era uma carne que não tinha qualidade e nós começamos a trabalhar isso, [...] e essa carne de vaca passou a não ser mais muito aceita na região, [...] eles (frigoríficos comuns) passaram a abater só novilhos também.

Essa mudança acompanhou as demandas de qualidade no mercado de carne bovina, já apontadas na literatura (IPARDES, 2002; CAMARGO et al., 2004; FERREIRA;

BARCELLOS, 2006; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; SAES; SILVEIRA, 2014). De forma mais específica, AC3 reitera que a COPERCAIUÁ tornou-se um importante elo que baliza os preços de mercado na região Noroeste do Paraná. O entrevistado relata ainda que os clientes dessa cooperativa são incentivados a participar de cursos de corte realizados pela EMATER, o que mostra a influência das cooperativas no consumo de carnes de qualidade.

Outros exemplos de melhorias influenciadas por esse movimento são os selos de qualidade, como no caso de alguns produtores da Maria Macia, que possuem a certificação Boas Práticas Agropecuárias da EMBRAPA (BPA) (MARIAMACIA, 2018); e os selos das associações de raça, como o selo da ABA da COOPERALIANÇA.

Para AC1, todo esse movimento no estado também tem influenciado a cadeia bovina como um todo, não somente no Paraná, como também em outros estados, pois a EMATER tem recebido agentes de outros estados para entender o sistema de comercialização desenvolvido aqui. Além disso, cita que já foram efetuadas palestras sobre o programa em Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Diante disso, AC1 menciona que, em 2015, cerca de 5% do gado abatido no estado foi dentro das características propostas pelo programa, porém acredita que esse montante possa chegar a 20 ou 25% em dez anos. Para isso, existe a necessidade de continuar o trabalho de modernização da pecuária e ampliar o número de pecuaristas envolvidos, o que, na visão de AC1, requer o apoio governamental.

Com relação à entrada de novos pecuaristas nas cooperativas, AC1 evidencia que as exigências estão cada vez mais rigorosas. Segundo ele, grandes nomes do agronegócio paranaense estão participando das cooperativas, principalmente a de Guarapuava. Normalmente, para a entrada, os novos participantes passam por um período de adaptação para ver se estão adequados ao padrão de qualidade que é exigido (AC3). Conforme AC3, a aceitação de novos membros também é feita somente mediante a prospecção de mercado, considerando entrada de gado e venda de carne.

A indicação de novos sócios também facilita a entrada do pecuarista. O entrevistado AC3 destaca que os agentes se conhecem e sabem quais pecuaristas estão mais amadurecidos tecnicamente e têm perfil para trabalhar nos moldes da cooperativa, portanto indicam para a cooperativa ou pedem para que o pecuarista as procure. Comumente, os pecuaristas se conhecem por parentesco ou amizade (AC3). Os próprios agentes da EMATER indicam pecuaristas, devido ao conhecimento que têm sobre ambos.

Nas palavras de AC3,

o grau de parentesco ali que existe é até, um indica o outro, né “Ah, meu primo, meu tio, e tal”. Então, uma que quem procura entregar na cooperativa não é aquele cara que está lá atrás abatendo o animal com quarenta meses mais. Já são pessoas que já está (*sic*) mais madura tecnicamente. Então já produz o precoce, tá! Animais com menos de vinte e quatro meses. Então quando ele procura a cooperativa, ele procura já indicado por um parente, por um amigo, por um vizinho, e assim por diante.

Diante deste cenário, pode-se observar que existem desafios para o crescimento dessas organizações. Sob a ótica de AC3, as maiores dificuldades já foram superadas. No entanto, ainda existem alguns desafios: o primeiro, está relacionado à mudança de comportamento dos pecuaristas, tanto dos cooperados, que ainda precisam participar mais efetivamente das cooperativas, quanto daqueles que ainda não aceitam as mudanças, como investir em novas tecnologias. O entrevistado AC1 concorda que a mudança de comportamento do pecuarista ainda é um desafio, sendo necessário incentivar a educação cooperativista e melhorar o gerenciamento do gado na fazenda.

Para o entrevistado AC1, se o pecuarista não se profissionalizar e investir em novas tecnologias, pode comprometer esse sistema. Algumas tradições ainda são muito fortes entre os pecuaristas, como, por exemplo, a preferência por determinada raça de gado (AC3). Mesmo na COOPERALIANÇA, foi bastante difícil mudar essa tradição, pois a raça Charolês era preferida pelos pecuaristas na época (AC3; CA3). Por isso, o comportamento precisa ser mudado, como citado:

Então esse projeto não é para produtor tradicional, aquele que eu chamo de “pé de boi”, é para os filhos dele [...] nós estamos andando acelerado com uma tecnologia moderna e o cara ainda é comprador de boi e quer fazer o boi velho, [...] estamos indo contra o negócio da indústria que é comprar o boi velho, sabe [...] então isso quebra paradigmas (AC1).

Além disso, AC1 acrescenta que é necessária uma mudança de comportamento por parte dos próprios técnicos que dão assistência aos produtores, pois acredita que esse sistema diferenciado de produção ainda é desconhecido por muitos. Portanto, todos os agentes precisariam ter uma visão geral da cadeia, inclusive do mercado, e se especializar em uma das fases de criação, se for o caso. Nas suas palavras,

produtores entendendo toda a cadeia com visão comercial e se especializando naquilo que o mercado exige, por exemplo, alguns produtores pequenos não vão ser acabadores de boi, vão ser produtores de bezerro, mas faça um bezerro bem feito daquilo que o terminador quer. É o cruzado? É o meio sangue? Então, vamos fazer isso. [...] o terminador precisa usar tecnologia e ter parceiros para que entregue, que ele consiga comprar esse bezerro para fazer um boi bom, porque um bezerro ruim nunca vai ser um boi precoce (AC1).

O segundo desafio está relacionado às cooperativas em si. AC3 reitera que ainda é necessário que as próprias cooperativas façam a desossa e os cortes para vender as peças embaladas aos pontos de venda. No entanto, discute-se que essa questão esbarra no costume

do consumidor em presenciar a desossa, como citado por Bánkuti e Azevedo (2001). Para AC2 e CA3, existe o desafio da concorrência entre as cooperativas, pois, na sua visão, elas já começaram a ter os mesmos clientes.

O entrevistado AC3 acredita que, para o crescimento das cooperativas, um desafio seria exportar para fora do estado e fora do país, o que poderia ser feito, na sua opinião, a partir do agrupamento das cooperativas em uma cooperativa central. A exportação também é vista por AC2 como uma forma de agregar valor à essa carne, pois, para ele, o mercado interno não vai pagar um preço adequado.

Além disso, um dos maiores desafios para a cadeia como um todo, segundo AC2, é a questão da vacinação. O entrevistado revela que vem sendo desenvolvido um trabalho para reestruturar as barreiras sanitárias do estado visando parar a vacinação, todavia ainda não foi possível. Atualmente, o Paraná obtém o *status* de estado livre de febre aftosa com vacinação, o que influencia na competitividade. O estado de Santa Catarina é o único do Brasil que tem o *status* de estado livre de febre aftosa sem vacinação<sup>33</sup>, desde 2007, garantindo melhores condições de comercialização (SANTA CATARINA, 2018).

Diante dessas discussões, percebe-se o importante papel das cooperativas de carne para o SAG da carne bovina no Paraná. O próximo tópico apresenta questões gerais relacionadas às relações de troca no sistema diferenciado de carne bovina sob a ótica dos agentes-chave.

#### **4.2.3 Relações de troca no sistema diferenciado de carne bovina sob a ótica dos agentes-chave**

Ao considerar a influência do capital social nas transações do sistema diferenciado de carne bovina, as mesmas passam a ser vistas como relações de troca. Como os agentes-chave participaram ativamente da formação e do desenvolvimento das cooperativas, alguns indícios do papel da importância do capital social já podem ser notados. Portanto, apresentam-se os aspectos econômicos e sociais das relações.

A cadeia da carne bovina geralmente é formada da seguinte maneira: fornecedor de insumos, pecuarista, indústria, atacadista, varejista e consumidor (AC1). Segundo AC1, os

---

<sup>33</sup> O *status* é um título fornecido pela Organização Mundial da Saúde Animal (World Organisation for Animal Health – OIE), que é uma organização intergovernamental responsável por melhorar a saúde animal em todo o mundo (OIE, 2018).

mais prejudicados nessas transações são o pecuarista, que vende a prazo para o frigorífico, e o consumidor, que compra carne à vista. Historicamente, o pecuarista e o frigorífico apresentam dificuldades de negociação (AC2), como amplamente discutido neste trabalho. Por esse motivo, foram buscadas alternativas para melhorar as negociações, o que culminou no desenvolvimento das cooperativas para trabalhar no sistema diferenciado de carne bovina no Paraná.

No sistema diferenciado, o produtor, por meio da cooperativa, tem maior controle sobre o abate e a venda da carne. A cooperativa, por sua vez, abate e entrega direto ao varejista, cortando o elo atacadista, ou seja, a intermediação. Neste caso, agrega-se valor ao produto e isso é repassado ao pecuarista (AC1). Observa-se que essa forma de atuação pretende garantir os direitos de propriedade que, devido aos problemas inerentes ao ambiente institucional do SAG da carne bovina, não estavam sendo garantidos pelo direito legal, nos termos utilizados por Barzel (2005).

O produto com maior valor agregado chega aos consumidores da região, que, segundo AC3, percebem a diferença de qualidade e tendem a pagar um preço maior por ela. Para que o produto tenha uma maior qualidade, são necessários alguns requisitos ao longo de todo o processo de produção, desde a criação ou compra do bezerro até a entrega da carne. Com relação à criação, tem sido usado o cruzamento industrial de raças para cria do bezerro, pois isso confere uma maior qualidade à carne, como maciez e marmoreio (AC3).

Quando se trata do sistema de criação, isso envolve etapas de pasto e confinamento para otimizar a engorda (AC1). Vale ressaltar que, via de regra, cada pecuarista é responsável pelo seu sistema de criação, porém precisa entregar o gado de acordo com os requisitos exigidos pelas cooperativas. De forma geral, para as cooperativas, os requisitos exigidos, que influenciam na transação, são analisados de duas maneiras: no gado em pé e na carcaça bovina após o abate. No gado em pé são averiguados: (1) sexo do animal; (2) raça; (3) idade; e (4) sanidade do rebanho. Após o abate, na carcaça bovina é analisado o acabamento de gordura (AC3). Segundo os entrevistados, esses atributos conferem maior qualidade na carne, como maciez, suculência e sabor. Contudo, essas últimas só podem ser feitas na hora do consumo.

Para que o pecuarista consiga atingir as especificações exigidas pelas cooperativas, são necessários alguns esforços que demandam investimentos, como melhoramento genético, nutrição dos animais, manejo, entre outros (AC1; AC2; AC3). Embora os entrevistados citem que esses investimentos devem ser feitos por todos os pecuaristas para modernização da atividade, considera-se que eles são investimentos específicos à transação, nos termos usados

por Williamson (1985), pois os agentes concordam que há perda de valor se a transação não for efetuada com a cooperativa.

Para averiguar a conformidade das características requeridas, algumas mensurações são realizadas. No gado em pé, o sexo, a raça e sanidade do rebanho são determinados por uma análise visual. A idade do animal é averiguada por meio da dentição, na qual é possível determinar se o animal é novilho precoce, superprecoce ou hiperprecoce (AC3). Segundo AC1, os animais com até dois dentes permanentes são precoces, conforme Resolução n. 070/2006. Essas mensurações podem ocorrer tanto na fazenda como no frigorífico ou em ambos, dependendo da cooperativa (AC3).

Quando se trata do acabamento de gordura, inspecionado após o abate, a mensuração é realizada de duas formas: a primeira análise é determinada visualmente, evidenciando se a cobertura de gordura é uniforme ou não; a segunda análise é feita utilizando um paquímetro, que possibilita a mensuração da espessura de gordura, com um corte na décima segunda costela (AC3).

Conforme os entrevistados, as características são fáceis de serem medidas. Apesar disso, discute-se que, como esses processos dependem, em sua maioria, do julgamento das pessoas envolvidas, existe a possibilidade de erro ou comportamento oportunista.

Quando os animais não atingem os níveis exigidos, o pecuarista geralmente é penalizado. O entrevistado AC1 revela que os técnicos estão treinados e dificilmente embarcam o gado fora de padrão, todavia, quando isso ocorre, o animal é morto e vendido na vala comum a preço de mercado. Nesses casos, pode haver conflitos entre as partes, contudo, para AC1, esses conflitos são facilmente resolvidos, pois ambos têm conhecimento para analisar as características.

Sobre o preço, AC3 salienta que não há negociação, pois são utilizados os preços oficiais de referência, mais o bônus que é previamente especificado no estatuto da cooperativa (AC3). De acordo com o entrevistado, outras características da transação com a cooperativa são: a menor flutuação de preços, que tradicionalmente afetam esse mercado devido à sazonalidade; e a garantia do recebimento quando ocorre inadimplência do varejo, pois as cooperativas se responsabilizam pela negociação com o varejo.

Além do preço, outras questões são definidas nas assembleias, como a regularidade de entrega do gado, a quantidade de machos e fêmeas a serem entregues no período, entre outros (AC2), o que permite à cooperativa fazer uma escala de abate e um planejamento de vendas ao varejo. Por isso, a frequência de entrega de gado para a cooperativa é importante para a transação (AC3). Depois dessas definições, não existe outro tipo de negociação até a

próxima assembleia (AC3). Nestes termos, observa-se que as cooperativas de abate podem ser classificadas como arranjos híbridos, como exposto por Ménard (2006).

Nota-se ainda que os arranjos possuem configurações próprias, diferentes de outras cooperativas e que as interações sociais influenciam nessas relações. Dentre os aspectos sociais relevantes, pode-se indicar, em primeiro lugar, que a questão comportamental dos agentes nessa cadeia impacta nas transações, como a dificuldade em cooperar e atuar coletivamente. O pecuarista, de modo geral, foi descrito pelos entrevistados como um agente autônomo com dificuldade de trabalhar no sistema cooperativista, o que vem mudando de forma gradativa no comportamento do pecuarista da cooperativa. Essa mudança parece ter sido desenvolvida devido à confiança construída entre os agentes.

Em segundo lugar, destaca-se que as relações percebidas entre os pecuaristas, segundo AC3, são de amizade e confiança. O entrevistado destaca que existem trocas de informações e experiências, reuniões técnicas e confraternizações entre os cooperados. Apesar disso, algumas ações ainda são difíceis de serem realizadas, como a compra conjunta (AC3). Além disso, AC3 conta que, apesar da proximidade entre eles, os pecuaristas demonstram ciúmes de outros pecuaristas, o que requer cuidado no tratamento de cada um deles.

No caso do comportamento dos frigoríficos em geral, notou-se que foram realizados diversos esforços no sentido de não apoiar e até arruinar o desenvolvimento dos arranjos. Esse tipo de comportamento motivou os agentes a buscar uma forma de controlar o abate, arrendando ou comprando um frigorífico. Os agentes da cooperativa passam a ser responsáveis pelo abate, o que parece ter aumentado a confiança dos pecuaristas no rendimento obtido declarado.

As relações entre pecuaristas e as cooperativas, de modo geral, são baseadas em confiança, pois, como revela AC1, aqueles pecuaristas que não se enquadram, logo se desligam. Contudo, quando o mercado está em fase ruim, alguns pecuaristas tratam a cooperativa como mais um comprador, fazendo cotações em outros frigoríficos (AC3), sobretudo os pecuaristas da região Norte do Paraná, devido às diferenças de etnia já descritas. Para AC3, existe ainda a dificuldade de conscientizar o pecuarista de que a cooperativa pertence a ele e intensificar sua participação.

O comportamento do varejo também é importante para a perpetuação das cooperativas. O entrevistado AC1 aponta que existem compradores que atuam como parceiros das cooperativas, pois conseguiram um nicho interessante com uma carne de melhor qualidade, o que já se apresenta como uma forma de reconhecimento das marcas comercializadas pelas cooperativas no mercado.

Sendo assim, observa-se que os aspectos econômicos e sociais permeiam as relações de troca nesse sistema. Visando aprofundar o conhecimento sobre as particularidades das cooperativas e buscando atingir os objetivos da presente tese, optou-se por investigar profundamente três cooperativas, que foram apresentadas nos próximos tópicos.

#### 4.3 COOPERATIVAS DE ABATE NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ

De modo geral, são apresentadas, primeiramente, as características das cooperativas de abate estudadas e dos entrevistados. Em seguida, são expostos os aspectos econômicos que permeiam as relações de troca entre os agentes, incluindo atributos, dimensões e estrutura de governança adotada. Depois, discutem-se os aspectos sociais relevantes para as relações de troca em cada uma das cooperativas estudadas. Por fim, faz-se uma análise geral das três cooperativas estudadas.

##### 4.3.1 Caracterização da Cooperativa A

A Cooperativa A foi criada, inicialmente, como aliança mercadológica no ano de 2005, por meio do incentivo da EMATER (CA3). No final de 2008, foi transformada em cooperativa no sentido de formalizar a comercialização da carne, que, até então, era vendida com nota direto do produtor (CA1). Segundo CA3, a formação da cooperativa foi constituída a partir da junção de duas alianças (Aliança 1 e Aliança 2) de municípios próximos, mas diferentes.

No primeiro município, um grupo de pecuaristas, liderado por PA2, que na época era presidente da sociedade rural do município, juntamente com CA3, técnico da EMATER, foi conhecer um pouco da experiência de Guarapuava. A partir disso, incentivaram os pecuaristas da região a se organizarem nos moldes de aliança e investir nesse tipo de comercialização, o que culminou na criação de uma marca para a carne dessa aliança (CA3; PA2).

Dentre os primeiros pecuaristas, estava PA1, que antes da aliança já fornecia animais para dois supermercados da região. Esses varejistas também foram entrevistados devido à sua importância na história da aliança (SA1 e SA2). O agente varejista (SA1) foi um dos primeiros a identificar a necessidade de melhoria na carne bovina, o que motivou um contato

com CA3 para que atuasse junto à PA1 na melhoria dos processos dentro da propriedade. Ao entrar na aliança, PA1 trouxe os dois primeiros varejistas como parceiros da aliança.

Ao mesmo tempo, outro grupo de pecuaristas formava uma aliança mercadológica em outro município. Consoante PA4, no início esse grupo era de 30 a 40 pessoas que começaram a participar das reuniões da aliança, porém sobraram poucos que realmente compraram a ideia, o que, segundo ele, ocorreu na Aliança 1 e na Aliança A2.

Conforme a aliança A1 foi crescendo, houve a necessidade de se transformar em cooperativa para formalizar a organização (CA2; PA6). O entrevistado PA2 revela que, juntamente com CA3 se reuniram com os pecuaristas da Aliança 2 e propuseram a junção das duas alianças para formação da Cooperativa A, pois acreditavam que a criação de duas cooperativas na região não seria benéfica para ambas. Destaca-se que CA3 foi um elo importante para unir os grupos e que essa união foi possível pela proximidade que ele tinha com os pecuaristas, por meio do trabalho que desenvolvia na região como técnico da EMATER. Apesar disso, CA3 apontou que houve dificuldades quando da junção dos dois grupos, pois os pecuaristas tinham visões e experiências distintas.

Quando se trata da formação das alianças, na visão de CA1, onde houve um maior envolvimento da EMATER, as alianças tiveram êxito, como no caso de Guarapuava e da Aliança 1, diferente de outras nas quais foram coordenadas por pecuaristas<sup>34</sup>, como Maringá e Paranaíba. Para ele, a “[Aliança 2] não decolou muito, mas a [Aliança 1] deu certo, [e por isso] ela absorveu os produtores da [Aliança 2]” (CA1). Entretanto, depois da junção, alguns pecuaristas que pertenciam à Aliança 1 foram se desligando e ficaram mais produtores que pertenciam à Aliança 2 (CA3), o que ocasionou na mudança da “sede” para o município da Aliança 2<sup>35</sup>.

A Cooperativa A é classificada como virtual, por isso não possui estrutura física ou funcionários (PA6); apenas um CNPJ, uma conta bancária, um estatuto e uma diretoria formada pelos pecuaristas (CA3). A gestão administrativa da cooperativa é realizada por uma empresa terceirizada (que aqui será denominada Terceirizada A). Apesar de serem formalmente contratados pela Terceirizada A, os entrevistados foram considerados como representantes da cooperativa (CA1, CA2 e CA3), pois devido à sua atuação, esses papéis se

---

<sup>34</sup> Vale ressaltar que essa visão não envolve a Maria Macia, pois sua criação foi independente do trabalho da EMATER.

<sup>35</sup> O endereço da Cooperativa A consta como na sociedade rural do município da Aliança 2, onde são realizadas as reuniões da diretoria e as assembleias com os pecuaristas (PA5), embora nem todos os pecuaristas sejam sócios (PA4). Contudo, as atividades administrativas ocorrem em um escritório dentro do frigorífico, localizado em um município entre os da Aliança 1 e da Aliança 2 (CA3).

confundem na visão de todos os envolvidos. No quadro 9, apresenta-se um resumo das informações sobre os representantes da Cooperativa A entrevistados.

**Quadro 9: Representantes da Cooperativa A entrevistados**

Entrevistado	Formação	Entrada na Aliança/Cooperativa	Função na Cooperativa
CA1	Zootecnia Administração	2009	- Auxiliar na gestão administrativa - Avaliação do gado/carne
CA2	Administração Veterinária	2008	- Auxiliar na gestão administrativa - Acompanhamento técnico nas propriedades
CA3	Zootecnia	2005	- Sócio do frigorífico - Administrador da Cooperativa

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que o entrevistado CA1 entrou na cooperativa em 2009<sup>36</sup> e seu pai é pecuarista não cooperado. O entrevistado CA2 entrou na cooperativa em 2008 e é filho de um pecuarista cooperado. Ambos informaram que, como a organização é pequena, os funcionários realizam tanto funções administrativas, quanto funções técnicas relacionadas com a formação de cada um, como avaliação do gado (CA1) e acompanhamento técnico das propriedades (CA2). O entrevistado CA3 foi quem criou a Terceirizada A, na época da formação da aliança, enquanto ainda trabalhava na EMATER. A motivação para oferecer esse serviço ocorreu, segundo ele, pois os pecuaristas preferiram se dedicar à produção e faltava alguém para coordenar as atividades.

Da mesma forma, para PA4, os pecuaristas preferiram se responsabilizar pela melhoria do gado nas propriedades e terceirizar as demais atividades, como explica: “A gente terceiriza aquilo que a gente não tem habilidade para fazer, né, não tem a vocação para fazer. Nós somos produtores rurais e temos mais habilidades para isso”.

A Terceirizada A realiza todo o apoio para desenvolvimento das atividades da Cooperativa A, como: acompanhamento nas propriedades, seleção do gado para abate, acompanhamento e classificação do gado e da carne, emissão de pedidos, emissão de notas, emissão de boletos, pagamento dos pecuaristas e busca de clientes (CA3; PA6). Conforme CA3, a diretoria da cooperativa se reúne para discutir questões mais estratégicas e, algumas vezes, os membros acompanham a Terceirizada A nas negociações com os clientes.

Atualmente, a Terceirizada A atua dentro do frigorífico que presta o serviço de abate dos animais. Ela tem dez funcionários, seis motoristas para fazer entregas de carne e quatro

<sup>36</sup> Ressalta-se que o entrevistado CA1 se desligou da organização em 2015 por motivos pessoais, portanto sua visão da cooperativa inclui uma perspectiva de quem está fora do processo.

técnicos que fazem o trabalho de apoio à Cooperativa A (CA3). O frigorífico foi arrendado pelo proprietário da Terceirizada A (CA3), pelo pecuarista que entrega o maior número de animais para a Cooperativa A e pelo cliente que compra a maior parte da produção (SA1). Considerando o arrendamento do frigorífico, CA1 e CA3 revelam que, quando apareceu a oportunidade de arrendar o local, os pecuaristas da Cooperativa A ficaram em dúvidas quanto a esse investimento e decidiram não realizar a transação.

Neste contexto, por causa das dificuldades em abater a carne em frigoríficos comuns, que impossibilitavam o controle de qualidade, e pela necessidade de um local para estocar o produto, a Terceirizada A buscou os outros dois sócios que arrendaram o local. Segundo CA1, o interesse dos envolvidos para o arrendamento estava relacionado à melhoria da qualidade da carne. Além disso, por parte do pecuarista, o interesse também envolveu o fato de ser investidor e ter negócios diversificados. O frigorífico possui 30 funcionários, possui o sistema de inspeção estadual (SIP/POA) e faz o abate de bovinos exclusivamente para a Cooperativa A (CA3) e também abate suínos por conta própria (CA2). Além disso, o frigorífico recolhe o Fundo de Apoio ao Trabalhador Rural (FUNRURAL) (CA3).

A Cooperativa A possui 27 pecuaristas cooperados (CA2; CA3). Abate em torno de 750 cabeças de gado por mês (CA1; CA3) e distribui a carne para cerca de 18 municípios (CA3). De acordo com CA3, inicialmente, os pecuaristas tinham a pecuária como atividade secundária, porém agora, para a maioria, a pecuária é atividade principal. Os diretores da Cooperativa A fazem reuniões mensais e as assembleias são marcadas por eles, duas ou três vezes por ano, dependendo das necessidades (CA2). Nas assembleias também são expostos os resultados financeiros da cooperativa.

Para entender a formação das alianças, bem como a atuação da cooperativa, além dos representantes desta, foram entrevistados sete pecuaristas, como já descrito nos procedimentos metodológicos. Buscaram-se pecuaristas provenientes das duas alianças, visando conhecer a visão de ambos os grupos. Um resumo das informações sobre os pecuaristas entrevistados foi apresentado no Quadro 10.

**Quadro 10: Pecuaristas da Cooperativa A entrevistados**

<b>Em- trevis- tado</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Atuação na Pecuária</b>	<b>Família de Agrope- cuaristas</b>	<b>Entrada na Aliança/Coo- perativa</b>	<b>Diretoria da Cooperativa Atualmente</b>	<b>Atividades do Pecuarista</b>	<b>Aliança Inicial</b>
PA1	N/I	40 anos	Sim	2005	Não	Pecuária	Aliança 1
PA2	N/I	37 anos	Sim	2005	Não	Pecuária	Aliança 1
PA3	Agrônomo	14 anos	Não	2005	Não	Investidor	Aliança 2
PA4	N/I	27 anos	Sim	2005	Sim	Agropecuária	Aliança 2
PA5	Agrônomo	25 anos	Sim	2005	Sim	Pecuária/ Consultor	Aliança 2
PA6	N/I	36 anos	Sim	2005	Sim	Pecuária	Aliança 1
PA7	Veterinário	24 anos	Sim	2012	Sim	Pecuária	Aliança 2

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

O entrevistado PA1 possui 40 anos de experiência na pecuária e vem de família de agricultores. Conforme ele, aos 22 anos foi trabalhar no comércio, porém sempre manteve gado na propriedade da família. Atualmente, PA1 possui comércio, mas não trabalha mais nesse ramo; apenas supervisiona as atividades da pecuária nas fazendas. O entrevistado nunca participou da diretoria da Cooperativa A, mas frisa que foi o primeiro pecuarista da cooperativa.

O entrevistado PA2 é pecuarista desde 1980 e vem de família de agropecuaristas. Já participou da diretoria e reitera que, inicialmente, os pecuaristas não queriam participar da diretoria, então fez isso no intuito de colaborar para fortalecer a Cooperativa. Apesar de não fazer parte atualmente, PA2 revela que conhece a diretoria, pois participa das assembleias.

O entrevistado PA3 é agrônomo e investidor do ramo imobiliário. Ele cita que a pecuária não tem grande representatividade na sua renda, mas trabalha com o gado para uma realização pessoal, devido a sua formação. Ele não participa da atual diretoria, mas afirma que já atuou como assessor da diretoria.

O entrevistado PA4 atua há 27 anos na atividade agropecuária. Segundo ele, a renda do gado gira em torno de 25% e o restante vem da agricultura. Ele vem de família de agropecuaristas e sua esposa também é cooperada da Cooperativa A e participou da entrevista, complementando as informações descritas pelo seu marido. O entrevistado frisa que sempre participa da diretoria e atualmente é um dos diretores. Ademais, acrescenta que não há grande rotatividade entre os membros da diretoria, pois muitos não querem participar ou não têm aptidão, como menciona:

tem (*sic*) pessoas que não tem vocação, não adianta ou também não querem participar. Tem pessoas que têm mais facilidade, então se propõem como o [PA6], porque tinha mais o jeito e tudo, e ficou cômodo para todo mundo (PA4).

O entrevistado PA5 é agrônomo, conselheiro técnico da Sociedade Rural do Paraná e presta serviços de consultoria na área de pastagens. Está na atividade pecuária há 25 anos, vem de uma família tradicional da pecuária, que está no ramo há 70 anos. Seu avô também era cooperado e, após seu falecimento, seu tio assumiu a propriedade e continua cooperado. Atualmente, PA5 é o vice-presidente da Cooperativa A e informa que há seis anos já vem participando da diretoria, pois faltam pecuaristas que queiram participar.

O entrevistado PA6 reitera que, desde os 20 anos de idade já trabalhava com o gado, em atividade leiteira e, paralelamente, trabalhava em um banco. Foi o primeiro presidente da Cooperativa A e ficou por bastante tempo nessa posição. Atualmente, está como diretor tesoureiro. Ele afirma que, inicialmente, assumiu a presidência da Cooperativa A, pois os pecuaristas da Aliança 1 queriam alguém desse grupo na presidência. Além disso, sua aptidão ao trabalho administrativo, pela experiência no banco, auxiliou a permanecer na presidência por mais tempo, como frisa PA4 e PA6. O sogro do entrevistado também foi cooperado e, após seu falecimento, a esposa de PA6 assumiu a fazenda.

O entrevistado PA7 trabalha com o gado desde a sua formação como veterinário há 24 anos, vem de família de pecuaristas e atualmente é o presidente da Cooperativa A, mas revela que já participava antes como diretor.

De forma geral, observa-se que a maioria dos pecuaristas está no ramo agropecuário e se dedica exclusivamente para isso, o que pode contribuir para o aprimoramento da atividade. Os entrevistados citam que grande parte da sua renda vem da atividade agropecuária. Apenas PA3 tem outra atividade mais representativa na sua renda e indica que investe na pecuária por satisfação pessoal. Apesar disso, sua formação como agrônomo permite o acesso a conhecimentos na área.

A maioria dos entrevistados está na cooperativa desde o começo como aliança. Apenas PA7 entrou quando a organização já estava formalizada como cooperativa, em 2012. Quanto à aliança inicial, pode-se observar que, dentre os pecuaristas que estão desde o começo, três são do grupo da Aliança 1 e três são do grupo da Aliança 2, o que permite compreender a visão de ambos.

Além das informações sobre os pecuaristas, dispõem-se, no Quadro 11, informações sobre suas propriedades e as atividades nelas desenvolvidas.

**Quadro 11: Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa A**

<b>Entr vist ado</b>	<b>Localização</b>	<b>Área total (ha)</b>	<b>N. total de Func.</b>	<b>Rebanho Médio (cabeças)</b>	<b>Atividades na propriedade</b>	<b>Raça</b>	<b>Fases</b>
PA1	Mandaguari Arapongas	968 242	4	600	Integração lavoura- pecuária	Angus	Ciclo completo
PA2	Novo Itacolomi	690	2	950	Pecuária; Arrendado para soja	Nelore	Ciclo completo
PA3	Jaguapitã	400	4	1.500	Integração lavoura- pecuária; Plantação de soja, milho.	Angus e Hereford	Recria e engorda
PA4	Jaguapitã	1.000	13	600	Plantação de cana- de-açúcar; Plantação de soja, milho e cereais; Integração lavoura- pecuária	Angus e Charolês	Ciclo completo
PA5	Terra Rica Guairaçá	1.314 900	9	4.600	Pecuária; Plantação de soja	Angus	Ciclo completo
PA6	Sabáudia	203	3	250	Integração lavoura- pecuária; Plantação de soja, milho, aveia	Angus	Ciclo completo
PA7	Santo Inácio	N/I	N/I	760	Pecuária; Plantação de cana- de-açúcar	Angus	Recria e engorda

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A localização das propriedades é importante para a transação com a Cooperativa A, pois o frete é por conta do pecuarista (CA3; PA1). Segundo PA4, a cooperativa tende a ser mais viável em um raio de 200 Km do local de abate, onde se concentra a maioria das propriedades dos pecuaristas cooperados (CA2). Consoante CA3, existem algumas propriedades mais distantes, contudo o resultado financeiro do pecuarista fica um pouco comprometido devido ao frete.

Com relação ao número total de funcionários nas propriedades, pode-se perceber que existem poucos funcionários quando comparados ao tamanho delas, embora os pecuaristas afirmem que contratam funcionários diaristas dependendo das necessidades. De modo geral, para lidar com o gado, existem apenas 2 ou 3 funcionários em cada propriedade, o que pode representar um certo nível de tecnificação. O número reduzido de funcionários, segundo PA1, também está relacionado à dificuldade de acessar mão de obra confiável para o trabalho no campo.

Considerando o rebanho médio, pode-se analisar que existem pecuaristas com 250 cabeças, até aqueles com 4.600 cabeças. Dentre as atividades nas propriedades, quatro pecuaristas fazem a integração lavoura-pecuária e os demais possuem outras plantações. A

maioria trabalha com raças provenientes de cruzamento industrial<sup>37</sup>, que é uma das recomendações da Cooperativa A (CA3), sobretudo o Angus. Apenas PA2 só trabalha com a raça Nelore. Isso ocorre porque o pecuarista também cria bezerro para revenda e vende gado para outros compradores além da Cooperativa A. Além dele, PA2, PA3 e PA5 também comercializam normalmente fora da Cooperativa A.

Observa-se também que a maioria dos pecuaristas entrevistados faz ciclo completo: cria, cria e engorda (terminação). Apenas PA3 e PA7 fazem cria e engorda. Conforme CA3, em torno de 50% dos pecuaristas da Cooperativa A fazem ciclo completo, porém a maioria desses também faz compra de bezerro para engorda. A outra metade atua somente na cria e engorda. Para CA1, cerca de 60% do volume abatido são de animais criados por pecuaristas da Cooperativa A.

Os pecuaristas da Cooperativa A fazem a rastreabilidade dos animais, utilizando brincos (PA5). Aqueles que fazem cria também mantêm registros próprios sobre a inseminação e a data de nascimento (PA1; PA5), mas não possuem a rastreabilidade oficial. Quanto à legislação para lidar com o gado, os entrevistados citam que cumprem o Código Florestal (PA4; PA5) e as questões de sanidade do rebanho, como a vacinação (PA3; PA4; PA6), embora não saibam citar uma legislação específica.

De modo geral, pode-se perceber que as propriedades são bastante diferentes, o que culmina em diferentes sistemas de criação/produção e diferentes níveis de tecnificação, fato que é notório no SAG bovino (ABIEC, 2016). Essa diversidade interfere na qualidade da carne e não permite uma maior homogeneização por parte do produto oferecido pela Cooperativa A (CA3).

A maioria dos pecuaristas entrevistados trabalha com semiconfinamento (PA2, PA3, PA5, PA6 e PA7), no qual o boi é criado a pasto e terminado no confinamento. Nesse caso, o tempo de confinamento varia de um a três meses (PA1). Apenas PA4 trabalha com confinamento total. Seu sistema de produção funciona da seguinte forma: “faço confinamento total, fechado e suplementação no bezerro. A partir do momento que ele nasce, eu suplemento. Nasceu o bezerro, ele está com disponibilidade de suplementação” (PA4). Para PA6, que já trabalhou com confinamento total, o tipo de sistema mais vantajoso depende das

---

<sup>37</sup> O cruzamento industrial envolve o cruzamento entre raças, devido ao melhor desempenho dos animais cruzados em ganho de peso e em sistemas de produção mais intensivos, como para a produção do novilho precoce. Para isso, em geral, recomenda-se a utilização de animais mestiços com até 50% de sangue europeu (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011), o que tem sido chamado de animais meio-sangue. Nas cooperativas de abate do Paraná tem-se utilizado o cruzamento de animais zebuínos, principalmente da raça Nelore, com animais de origem taurina, como da raça Angus e Hereford, e animais derivados de raças compostas, como Brangus e Braford.

características da propriedade, pois essas características influenciam no custo obtido em cada uma delas.

Após caracterização dos pecuaristas e de suas propriedades, passa-se a sua visão sobre a entrada na aliança e a mudança para um sistema diferenciado. A motivação dos pecuaristas para entrada na aliança ocorreu por incentivo da EMATER (PA4) e devido à insatisfação com o elo processador (PA1; PA2; PA3; PA4; PA5). Segundo PA2, as negociações com o frigorífico sempre foram conflituosas, como amplamente discutidas na literatura (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; CUNHA, 2011; PASCOAL et al., 2011). Nas suas palavras,

naquela época a gente tinha uma insatisfação muito grande com os frigoríficos, sabe. O tratamento, o relacionamento comercial entre o pecuarista e o frigorífico era (*sic*) um relacionamento muito ruim, não era um relacionamento cordial. Hoje mudou um pouquinho, mas ainda os frigoríficos não tratam o pecuarista como deveriam tratar, como fornecedor, e se ele puder lesar o pecuarista, eles não cochilam não (PA2).

Do mesmo modo, PA4 reitera que no sistema tradicional sempre existiu muita insegurança por causa da atuação dos frigoríficos, que abrem e fecham as portas, trocam de pessoa jurídica e o rendimento do abate fica muito abaixo do esperado, o que contribuiu para que muitas negociações ocorressem apenas no peso vivo<sup>38</sup>. Para CA3 e PA3, o mercado da carne não é confiável e é muito concentrado, o que deixa o elo pecuarista sem poder de negociação, o que está de acordo com os achados de alguns autores (BUAINAIN; BATALHA, 2007; WEDEKIN *et al.*, 2017; SANTOS, 2017; BOECHAT; PARRÉ, 2018).

Neste contexto de inseguranças, a possibilidade de remuneração superior, por meio da valorização do produto com maior valor agregado, atraiu os pecuaristas (PA5; PA6; PA7), como exemplificado: “foi uma maneira de valorizar um pouco mais o nosso produto, agregar um valor melhor [...] tentar uma remuneração de carcaça melhor, como temos animais de qualidade, tentar fazer um trabalho em cima disso para melhorar o preço” (PA5).

Antes da aliança, observa-se que alguns dos pecuaristas já vinham tentando melhorar a qualidade do gado para aumentar os ganhos, porém havia um receio de realmente efetuar esses investimentos e não obter retorno (PA4; PA6). Portanto, somente a partir da aliança, ou seja, de uma forma de comercialização que pudesse garantir o retorno sobre o investimento, os pecuaristas efetivamente começaram a investir em melhorias.

---

<sup>38</sup> A negociação no peso vivo consiste na venda do animal vivo na fazenda com um rendimento de abate pré-estipulado.

Quando do início da aliança, as exigências eram as seguintes: animal com até 24 meses, o novilho precoce; entregar com regularidade, no mínimo dez animais a cada dois meses; e dividir a entrega em 60% e 40% entre machos e fêmeas, ou vice-versa. Todavia, não havia exigências quanto à raça do animal (CA1). Com o passar do tempo, segundo CA1, a seleção foi ficando mais criteriosa, o tempo de abate foi diminuindo para 20 meses o macho e 18 meses a fêmea, embora a exigência ainda seja de até 24 meses, e foi sendo dada maior prioridade para cruzamentos com raças europeias, como o Angus.

Inicialmente, o abate era terceirizado em um frigorífico comum e a Cooperativa A pagava um valor pelo abate (CA3). Os entrevistados CA1 e CA3 reiteram que naquela época os pecuaristas haviam melhorado a qualidade do gado, contudo ainda havia algumas reclamações quanto à carne. Na avaliação da equipe, isso ocorria devido ao processo realizado pelo frigorífico, o que culminou no arrendamento de planta frigorífica de uso exclusivo (CA1). Essa mudança, na visão de CA1, melhorou a qualidade da carne, o que oportunizou a entrada em mercados mais criteriosos, tais como boutiques de carne e açougues.

Outras dificuldades apontadas no início foram conscientizar os pecuaristas e buscar compradores (CA1). Com relação aos pecuaristas, conforme CA1, foi necessário fazer uma conscientização interna com os cooperados sobre a qualidade almejada e sobre a ideia de cooperativismo, pois eles não percebiam a cooperativa como deles. Considerando os compradores, como o produto é um pouco mais caro, existe uma dificuldade nos primeiros contatos, porém CA1 relata que depois que o varejista percebe que o rendimento é maior e que consegue vender o produto com um preço superior, a dificuldade cessa.

Com a evolução da Cooperativa A, alguns pecuaristas, que não se adaptaram ao processo de mudança, foram se desligando (CA1). A taxa de entrada e saída de produtores, de acordo com os entrevistados, é bem pequena. Entre aqueles que saíram, os motivos foram a mudança para a atividade da agricultura, a venda da propriedade (CA2; PA2; PA6) ou por não conseguirem atingir o padrão de qualidade desejado (CA1; PA4). Nesse caso, CA1 aponta que os próprios pecuaristas saem da cooperativa, pois têm seus animais desclassificados e percebem que não estão se enquadrando, abrindo espaço para novos pecuaristas.

Além disso, PA6 aponta que houve casos de saída de pecuaristas, que foram provenientes da Aliança 1, após a mudança das reuniões para o município da Aliança 2. Para entender esses motivos, adicionalmente, foi entrevistado um pecuarista proveniente da Aliança 1, que saiu da Cooperativa A, mas ainda atua como pecuarista, sendo aqui denominado PA8.

Esse pecuarista também é médico, vem de uma família de agropecuaristas e faz parte da sociedade rural do município. Ele revela que, no começo da Aliança 1, a ideia era fazer compras em conjunto para ganhar em escala e melhorar a rentabilidade, contudo, segundo ele, isso não se concretizou. Sobre os motivos que levaram à saída da Cooperativa A, PA8 expõe que, na sua visão, o crescimento do grupo não foi benéfico pela perda de controle. Aliado a isso, PA8 acredita que as exigências da Cooperativa A eram influenciadas pela sazonalidade do mercado, pois percebeu que, em épocas ruins, seu gado era desclassificado.

A saída da Cooperativa A também foi motivada pela falta de vantagens na transação, que conforme PA8, não superavam as desvantagens, que seriam o ônus de manter a regularidade de entrega, mesmo nas baixas do mercado. Mesmo fora da Cooperativa A, o entrevistado continua trabalhando com novilho precoce de cruzamento de raças e acredita que está conseguindo uma remuneração satisfatória. Ele entrega o gado no peso vivo para dois compradores (atravessadores) há bastante tempo, porém reforça que a venda ocorre no preço à vista com base no peso da balança de sua propriedade.

O processo para entrada de um novo produtor depende da demanda do mercado varejista e das condições de enquadramento do pecuarista e do seu sistema produtivo aos requisitos exigidos (CA1; CA2; CA3). Para analisar esse potencial enquadramento, normalmente, os técnicos da cooperativa visitam as propriedades e convidam o novo pecuarista a frequentar as assembleias e a fornecer o produto ocasionalmente, dependendo das necessidades da cooperativa. CA1 esclarece:

No começo esse produtor ele faz tipo um estágio antes de entrar na cooperativa. Então ele fica um ano ali, indo nas reuniões, ele recebe, a cooperativa pega o produto dele algumas vezes, até para ver como é o produto, para ver como é a questão do compromisso dele com esse produto, com a entrega. Então é feito esse trabalho hoje.

Pode-se notar que as exigências para entrada se referem à conduta do pecuarista e as características do produto. A conduta do pecuarista está condicionada à sua capacidade de cumprir as exigências ao longo do tempo, como a regularidade na entrega. As características do produto exigidas atualmente são: gado até 24 meses, preferência por animais de cruzamento industrial e com acabamento de carcaça (CA2; CA3). Consoante CA1 e CA3, em torno de 90% do volume abatido é de cruzamento de raças europeias e, dentre essas, 70% vêm de raças britânicas, como o Angus e o Hereford, embora não envolva certificação

Além disso, o pecuarista precisa pagar um valor para entrar na cooperativa. Esse valor é equivalente ao valor de 120 arrobas do boi, considerando o valor da arroba do boi

praticado pela Cooperativa na data que ele entrar, que pode ser integralizado em parcelas, a partir da porcentagem superior que o pecuarista recebe pelo animal na cooperativa (CA1; CA2; CA3). A cobrança desse valor, segundo CA3, ocorre devido aos investimentos que já foram realizados, como em marketing, e para que haja uma seleção de entrada, atraindo somente pecuaristas que realmente desejam fazer um trabalho diferenciado, ou seja, é uma forma de analisar a conduta do pecuarista, como relatado por CA3:

Até porque para ele entrar na cooperativa, ele tem que pagar uma “joia”. Isso se deve a todo um trabalho que já foi feito, um marketing e tal [...] e por que isso? Primeiro porque não queremos atrair todo tipo de produtor, né. E então isso cria um certo obstáculo. O produtor que entender de fato o espírito da cooperativa, ele sempre vai querer fazer parte. E aí, só que esse valor ele pode pagar parcelado. E pelos ganhos que ele tem dentro da cooperativa, praticamente se ele está vendendo hoje a 160 [reais por arroba], ele passar a vender a 163, isso mais o rendimento de carcaça dele que é um pouco melhor, ele paga essa joia ao longo das entregas dele. [...] Ele paga 20 arrobos na hora que ele formaliza a proposta de virar cooperado e depois as outras 100 arrobos ele paga em 10 abates que ele vai fazer.

O contato de novos pecuaristas ocorre de três maneiras: por indicação dos pecuaristas da Cooperativa A; a partir de um mapeamento realizado pela Terceirizada A; ou o próprio pecuarista interessado em entrar procura a cooperativa (CA1; CA3). Este foi o caso de PA7, que alega ter ficado sabendo da cooperativa pela “propaganda de boca em boca”, o que mostra que o trabalho da Cooperativa A já tem tido certo reconhecimento. Com relação à indicação dos pecuaristas, embora eles não tenham que ser necessariamente indicados, a maioria tem entrado por indicação (PA5). PA2 relata que é importante ter alguém que já conheça a conduta do produtor e que dê boas informações.

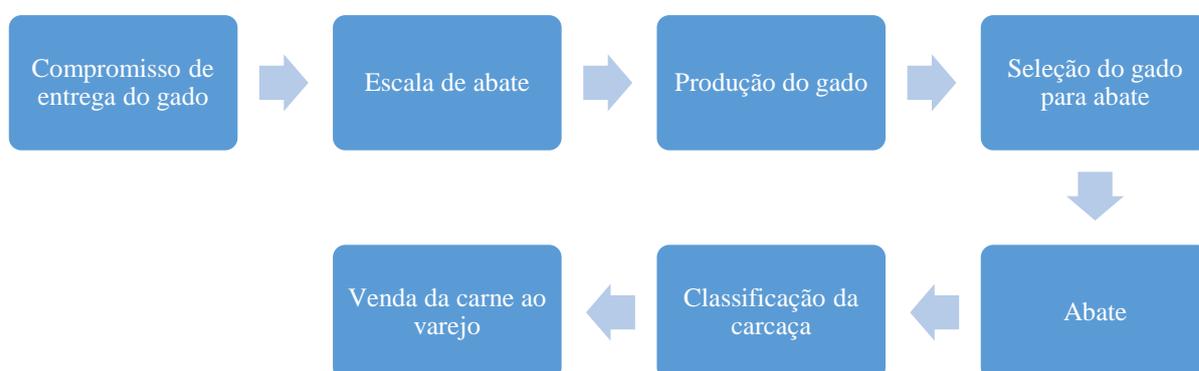
Com relação às vantagens de fazer parte da Cooperativa A, segundo PA1, estão associadas à segurança no recebimento, diferente do mercado convencional.

A gente não se preocupa, se fosse no mercado aí comum né, você tem um medo de não receber, do cheque voltar, de atrasar o pagamento [...] frigorífico fechar e sumir e ficava o cheque na mão só. Aqui conosco, não tem isso aqui, você dorme sossegado, você manda o gado para lá, e parece que nem mandou (PA1).

Destaca-se que os pecuaristas entrevistados citam que não percebem desvantagens nesse sistema, embora seja possível apontar a perda de autonomia na comercialização, pois, ao firmar o compromisso de entrega durante todo o ano, o pecuarista não pode escolher vender apenas quando o mercado está com preço maior, como destaca CA2, e também foi relatado por PA8.

Sendo assim, com base no panorama apresentado, dispõe-se na figura 12 o funcionamento da Cooperativa A.

**Figura 12: Funcionamento da Cooperativa A**



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

O planejamento da Cooperativa A, de acordo com todos os entrevistados, começa a partir do **compromisso de entrega do gado** assumido pelos pecuaristas durante as assembleias semestrais, que fazem uma previsão da quantidade a ser entregue, o que é registrado em ata. A partir desses dados, a Cooperativa A, mais especificamente a Terceirizada A, faz uma **escala de abate**. Os pecuaristas então fazem a **produção do gado** nos padrões exigidos e entregam no frigorífico, de acordo com a escala realizada. Os técnicos, por sua vez, fazem o acompanhamento da produção, por meio de visitas às propriedades e fazem a **seleção do gado para abate**. Depois do **abate**, os técnicos da Terceirizada A fazem a **classificação da carcaça** e, em seguida, a **venda da carne ao varejo**.

A ata das assembleias semestrais é utilizada como um compromisso de entrega de gado (CA1; CA2; PA3). Esse documento não obriga o pecuarista a entregar o gado para a cooperativa, porém se ele não cumprir com o compromisso, sofre sanções morais e isso pode levar à sua exclusão da Cooperativa por falta de confiança para honrar seus compromissos. Percebeu-se que as sanções morais estão associadas ao fato dos pecuaristas se sentirem envergonhados ao serem reconhecidos pelos agentes como alguém que não cumpre com sua palavra.

Ressalta-se que, a partir do compromisso firmado pelos pecuaristas e a escala de abate realizada, a Terceirizada A tem o compromisso de receber o gado e vender a carne para seus clientes (PA1). Caso haja algum problema com o varejo, a Terceirizada A é responsável por buscar um novo comprador (CA3). Se o pecuarista não cumprir a escala de abate, a Terceirizada A faz um remanejamento ou busca outros pecuaristas, primeiro dentro da própria

cooperativa ou daqueles que estão entregando ocasionalmente com o propósito de entrar na cooperativa futuramente ou, ainda, busca no mercado uma forma de cumprir seus acordos com os clientes.

Observa-se que os principais papéis da Cooperativa A são a comercialização da carne com um padrão de qualidade superior ao do mercado convencional e a remuneração dos pecuaristas por essa qualidade superior, como afirma PA7. Para isso, precisa garantir que os pecuaristas forneçam o gado nas condições necessárias, que o processo de abate seja adequado e que a carne seja entregue aos seus clientes com a qualidade exigida. Essa negociação envolve aspectos econômicos e sociais específicos, discutidos nos próximos tópicos.

#### 4.3.1.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa A

Os aspectos econômicos envolvidos na transação entre pecuaristas e a Cooperativa A incluem atributos específicos à transação que devem ser considerados, pois influenciam nas relações de troca ao longo da cadeia. Em primeiro lugar, discute-se que, embora o ativo transacionado entre as partes seja o gado, a preocupação de ambos é com a qualidade da carne. Esse fato por si só já mostra uma mudança de comportamento dos agentes em relação ao mercado convencional, pois, segundo os entrevistados, o mercado convencional não se preocupa com a qualidade.

De acordo com os entrevistados, a qualidade da carne depende das características do gado. Por esse motivo, os requisitos buscados pela Cooperativa A incluem: idade, peso, raça e acabamento de carcaça (CA1; CA3). Os agentes entrevistados utilizam a expressão “acabamento de carcaça” antes do abate, para se referir a um julgamento prévio das condições do animal, incluindo lesões e hematomas, o que nessa pesquisa foi denominado como conformação do animal. Depois do abate, a expressão é utilizada como sinônimo somente para designar o acabamento de gordura<sup>39</sup> ou incluindo outras questões relacionadas à sanidade animal, como a condenação de algum órgão por parasitas, o que aqui foi tratado de forma separada. A expressão acabamento de carcaça foi utilizada quando se referia a soma

---

<sup>39</sup> Bridi e Constantino (2009) utilizam o “acabamento de carcaça” como sinônimo para acabamento de gordura, pois tratam, em nível técnico, do padrão de qualidade somente da carcaça, diferente dos agentes entrevistados que tentam também estimar as características da carcaça por meio da análise do animal vivo.

das dimensões (conformação do animal, conformação da carcaça, acabamento de gordura e sanidade animal).

Ressalta-se que idade, peso e acabamento de carcaça são exigências de fato, pois são pré-condições para carregamento ou não do gado na propriedade. A questão da raça é uma recomendação, pois ainda são carregados animais de outras raças, desde que sejam cumpridas as outras três exigências.

Além disso, vale salientar a necessidade de regularidade na entrega que, embora seja uma pré-condição, não existe uma bonificação por isso, apenas uma sanção caso ela não seja cumprida, que pode chegar à cobrança de uma anuidade ou da exclusão do produtor da cooperativa (CA3). O sexo do animal também é importante para a transação, pois influencia no preço. Entretanto, os entrevistados não citaram exigências quanto ao sexo atualmente. CA3 enfatiza que, hoje, as fêmeas são vendidas quase no mesmo valor do macho, pois os pecuaristas são incentivados a trabalhar as novilhas com mais de 15 arrobas. Todavia, relata que pode fazer o preço um pouco menor na novilha para clientes, por causa do volume que ele compra.

As exigências quanto à idade do animal são de, no máximo, até 24 meses. Contudo, na prática, CA1 cita que a média de abate dos machos tem sido de animais de 18 a 20 meses, pois os animais têm atingido o padrão requerido com essa idade. A questão da idade é bem rigorosa, como declara PA1: “a gente tem que matar no máximo de 23 meses. Se às vezes está com 26 meses, o animal está bonito, está bom, eles falam não, mas já passou”. Com relação ao peso, a fêmea pode ter de 12 a 15 arrobas, sendo o ideal acima de 14 arrobas (210 Kg); e o macho de 15 a 20 arrobas, ou entre 225 e 300 Kg, considerando o peso de carcaça após o abate (CA3; PA6). O acabamento de carcaça, embora seja melhor avaliado após o abate, pode ser previamente julgado visualmente ao observar o gado na propriedade (CA1).

Notou-se que a questão do peso e da conformação do animal pode ser flexibilizada, dependendo das condições do animal e das épocas do ano. Sobre o peso, CA3 revela que “as novilhas, o garantido para o mercado é de 12 arrobas para frente, né. Mas então ia (*sic*) muitas novilhas, às vezes, com 11, 11,5 a 12, porque às vezes faltava”. Considerando a conformação do animal, as lesões e outros tipos de problemas no animal, serão eliminados durante o processo de “toalete”<sup>40</sup>, portanto, se outras exigências forem cumpridas, o animal ainda pode ser carregado se houver pequenas alterações.

---

<sup>40</sup> No Brasil, a toalete “consiste em retirar os rins, gorduras perirrenal (sebo de rim) e inguinal (capadura), ferida de sangria, medula espinhal, diafragma e seus pilares” (FELÍCIO, 2010, p. 1257).

No que concerne à raça, de acordo com CA2 e CA3, o cruzamento com raças britânicas, especialmente o Angus, é recomendado pela Cooperativa A devido à demanda do mercado e ao melhor acabamento de carcaça que esse animal fornece. Quanto à demanda do mercado, CA2 menciona que isso vem sendo cobrado pelos seus clientes:

a gente sempre busca atender o cliente né, a demanda do mercado. Isso é uma coisa também que o produtor nesse processo teve que entender. [...] A gente fala muito isso para os produtores né, que a cooperativa não exige nada, a gente apenas passa para os produtores o que o mercado exige. Porque se não atender, não fizer o que o mercado quer, não tem como agregar valor. Então nessa linha, hoje as raças britânicas, Angus, principalmente, elas estão bastante valorizadas. E hoje a gente tem demanda em cima desse produto, então direciona a produção em cima dessas raças.

Quando se trata do melhor acabamento desses animais, segundo CA3, as raças britânicas têm um melhor rendimento, acabamento de gordura e conformação de carcaça para o animal precoce, o que foi vinculado à qualidade da carne. Aliado a isso, conforme ele, as estratégias de marketing realizadas pelo Angus em todo mundo influenciaram no varejo de carnes, que pede pelo Angus, como afirma:

Cruzamento com raças britânicas, porque ela é mais fácil de fazer acabamento [acabamento de gordura e conformação de carcaça], ela dá um bom rendimento, é um animal mais precoce mesmo [...] quando você vai oferecer produto no mercado aí, até pela estratégia toda de marketing que o Angus tem feito, e no mundo é uma das raças mais que chama atenção para a qualidade de carne, então o pessoal acabou entendendo. E aí você vai para o mercado, o que os caras falam: que produto que é esse que você tem? Você tem Angus?" (CA3).

Diante desses atributos do produto, a Cooperativa A permite uma classificação do animal em dois níveis: (1) novilho precoce; e (2) animal *premium* (CA3; PA1; PA4). O novilho precoce é conhecido como o animal padrão da cooperativa. Se, além das características do novilho precoce o animal for oriundo de raças britânicas, ser superprecoce (até 18 meses) ou hiperprecoce (até 14 meses) e atingir um nível uniforme de acabamento de gordura, pode ser enquadrado como animal *premium*, como explicado por CA3:

Então hoje nós temos dois produtos, que é o produto Premium que é esse que está na linha do superprecoce e, às vezes, hiperprecoce, está junto ali [...] E o produto precoce, que pode até ser o superprecoce se ele tiver alguma lesãozinha, alguma coisa, o acabamento também de gordura é outro tem que ser pelo menos uniforme, então você tem hora que tem o produto ali jovem, mas o acabamento está mediano, não está uniforme (CA3).

Para atingir esses níveis, os pecuaristas, em geral, precisaram fazer mudanças nas propriedades, tanto técnicas, quanto gerenciais (CA2). Essas mudanças demandaram investimentos dentro das propriedades, em termos de infraestrutura, como confinamento e

cocho, e em termos de sistemas de criação e produção, como genética, alimentação e manejo (CA2; PA1; PA2; PA3; PA5; PA7). As adequações no sistema de criação e produção também exigiram um maior planejamento para distribuir a produção ao longo do ano (CA2). O nível de adequações na propriedade, segundo CA2, depende de como o pecuarista estava organizado antes de entrar na cooperativa.

Além disso, alguns pecuaristas evidenciaram que tiveram que desenvolver conhecimento específico para atuar no sistema diferenciado e treinar os funcionários (PA1; PA3; PA5), e a Cooperativa A foi importante para esse processo de aprendizagem, principalmente para troca de informações (PA5). Apesar dos investimentos e mudanças realizados, todos os entrevistados alegam que conseguiram garantir o retorno sobre o investimento.

Pode-se notar que o ativo transacionado, embora os entrevistados insistam que os investimentos são necessários para modernizar a atividade pecuária e ganhar eficiência (CA2; PA3), são específicos à transação, pois há perda de valor, caso a transação não seja realizada com a Cooperativa A, como discutido por Williamson (1985). Essa constatação pode ser reforçada no argumento de PA2, quando indagado se consegue vender o gado de melhor qualidade no mercado convencional: “Ah não, não consigo não, aí você tem que entrar no mercado comum do boi”, visão que é partilhada por PA1, PA3, PA4 e PA5. Além disso, PA5 e PA7 revelam que já foram assediados por outras cooperativas de abate, que representam uma alternativa, caso o pecuarista se desligue da Cooperativa A.

No que concerne ao mercado convencional, PA4 também revela que muitos pecuaristas da Cooperativa A já foram assediados por grandes frigoríficos, como citado também pelo agente-chave AC1. Todavia, reforçam que acreditam ser apenas uma estratégia de *dumping* e, segundo PA4, vários produtores já se iludiram com as propostas:

Vários produtores se iludiram: ‘ah, mas hoje tem comprador que está pagando a mesma coisa que cooperativa, ou um pouquinho a mais’. Isso é natural. Você acha que um [grande frigorífico] não pode pagar a mais para derrubar um produtor? [...] Sempre tem, faz parte do jogo do comércio. Se a pessoa não entender isso, que ela está defendendo uma ideia, que ela está defendendo um conceito que a longo prazo é melhor para ela, ela não vai persistir no negócio [transação com a cooperativa]. Ela vai ser iludida e vai sair fora (PA4).

Por outro lado, quanto à substituição do pecuarista na Cooperativa A, PA4 e PA5 acreditam que é difícil colocar outro pecuarista, considerando o nível de qualidade que atingiram (PA4) e a quantidade de gado que entregam (PA5). Os entrevistados PA2 e PA3 entendem que é fácil substituir o pecuarista pela quantidade daqueles que querem entrar.

Todavia, PA3 considera que essa substituição não é imediata, devido ao período de adaptação necessário. Admite-se que a percepção de PA2 sobre a facilidade de substituição ocorre, pois o pecuarista trabalha somente com gado Nelore, raça cujas alterações no sistema de produção são menos intensas, quando comparado a raças britânicas. Observa-se, portanto, dependência bilateral entre as partes.

A partir das especificidades do ativo, é definida a forma de remuneração do pecuarista. Para formular o preço, a Cooperativa A analisa semanalmente a cotação de mercado, tomando por base os preços da Scot Consultoria e do CEPEA<sup>41</sup> e adiciona a porcentagem relativa à classificação que o animal obteve. Conforme todos os entrevistados, a classificação permite um ganho de 5 a 10% a mais por arroba, comparado ao valor de mercado. Consoante PA4, a diretoria da Cooperativa A é quem estipula esse percentual, que sofre influência sazonal.

O gado é vendido no peso morto e o rendimento de abate vai depender das características do gado, medidas após o abate (PA2). O prazo para pagamento do produtor é de 28 dias, contudo a Cooperativa A também fornece a opção de pagamento à vista com desconto de 2% (CA3). Com relação aos subprodutos, eles ficam para a Cooperativa A. Segundo os entrevistados, o valor desses subprodutos acaba pagando a taxa de abate (CA1; PA5; PA6) e outros custos operacionais da Cooperativa, como custo financeiro, administrativo e de divulgação da marca (PA4). Ressalta-se ainda que as sobras da cooperativa são distribuídas no final de cada ano aos pecuaristas.

No caso do transporte, na Cooperativa A, ele é realizado por conta do pecuarista que contrata o caminhão e é responsável pela entrega do gado até no frigorífico da Cooperativa. Caso haja lesões durante o transporte, elas são descontadas do produtor. Quando isso ocorre, os fatos são relatados aos pecuaristas para providências junto aos freteiros (CA3). Embora exista essa possibilidade, para CA3, são raros os casos de problemas no transporte, devido às relações de parceria entre pecuaristas e os transportadores, que já se adequaram à forma de trabalho da Cooperativa A.

Diante dessas condições, pode-se analisar que a transação envolve a especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1996), incluindo a especificidade de ativo físico, já que a transação depende de atributos do gado, como a raça; especificidade locacional, pois a localização das propriedades impacta na transação e o deslocamento dos animais por longo trecho pode ocasionar desgaste ou estresse do animal e, conseqüentemente, perda de

---

<sup>41</sup> Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP).

qualidade; a especificidade de ativo humano, devido ao fato dos agentes precisarem buscar conhecimento específico para que a transação ocorra de modo satisfatório; e a especificidade temporal, associada às exigências de idade do animal e à regularidade de entrega, que é importante para essa transação.

Aliado a isso, a frequência assume papel relevante, pois a regularidade de entrega a partir do compromisso assumido pelos pecuaristas nas assembleias e o tempo que ele atua no arranjo influenciam na negociação. O compromisso de entrega, se não cumprido, acarreta sanções morais, a cobrança de uma anuidade e pode culminar com a expulsão do produtor da Cooperativa, como foi citado por CA3. A influência do tempo de atuação no arranjo pode ser percebida pelo maior compromisso daqueles que estão há mais tempo, os quais, segundo CA3, confiam mais na Cooperativa e pode haver um afrouxamento das mensurações, pois a visita dos técnicos tende a ser menos frequente. Quanto ao compromisso de entrega, a maioria dos entrevistados entrega mensalmente (PA1; PA4; PA5; PA6 e PA7). Apenas PA2 e PA3 entregam, em média, uma carga por trimestre.

Considerando as incertezas que impactam na transação, pode-se observar que existem incertezas de mercado, devido às oscilações constantes de preços do gado (PA3; PA5) e a sazonalidade do varejo na demanda de carne (CA1). PA3 também argumenta sobre a concentração na indústria processadora da carne, que dificulta as transações. Neste sentido, a Cooperativa A é uma alternativa viável, pois as oscilações de mercado têm menor impacto nessa transação, tanto se comparado à agricultura pela segurança da atividade (PA3), quanto se comparado ao mercado convencional da carne, devido ao público-alvo priorizar qualidade ao invés de preço (PA2).

Ao analisar as características ambientais, os entrevistados relatam incertezas climáticas, como secas ou chuvas que afetam o pasto, porém devido ao confinamento e a suplementação alimentar, o sistema diferenciado sofre menor impacto do que o sistema convencional. Outrossim, o clima interfere em menor grau na pecuária, se comparado à agricultura (PA1; PA5; PA6). Para CA3 e PA5, ainda existe a incerteza com relação às ações governamentais, como as mudanças no FUNRURAL e a falta de políticas para o gado, como estoque regulador. Tais incertezas não são específicas à transação ou ao sistema diferenciado, mas características do mercado da carne bovina, o que tende a ser reduzido na Cooperativa, da mesma forma que ocorre com as incertezas comportamentais.

De acordo com todos os entrevistados, as incertezas comportamentais no SAG da carne bovina em geral envolvem o comportamento dos frigoríficos para tirar vantagem da transação (CA1; PA4) e o comportamento do varejo, como a inadimplência (CA1; CA3). Esse

tipo de comportamento oportunista foi apontado também em outras pesquisas desenvolvidas (FERREIRA; PADULA, 2002; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; CUNHA, 2011; PASCOAL et al., 2011). Ademais, no comportamento do pecuarista, quando do início das transações com a Cooperativa A, também eram de desconfiança, pois, conforme CA1, eles viam a cooperativa como mais um agente de mercado. Contudo, esse tipo de comportamento não tem sido percebido atualmente nas transações com os agentes na Cooperativa A, inclusive no varejo, no qual já existem parcerias de longo prazo (CA3).

Neste contexto, as partes concordam que os compromissos assumidos pelos pecuaristas e pela Cooperativa A têm sido cumpridos (PA1; PA2; PA4; PA6). Às vezes ocorre a necessidade de mudança na escala de abate, diante de situações em que o gado não foi terminado da forma prevista (CA3; PA3; PA4). Ou seja, existem adaptações *ex post* (WILLIAMSON, 1985) no que concerne à escala. Entretanto, CA3 cita que essas situações são pontuais e que tem conseguido suprir com os pecuaristas da própria Cooperativa A ou daqueles que fornecem ocasionalmente.

Também pode ocorrer de o gado ser desclassificado. Nesse caso é comprado e vendido com preço de mercado convencional, o que é visto pelos pecuaristas como uma penalidade (PA5). Apesar desses casos não serem frequentes, podem ocorrer, como exemplifica PA4:

Vamos supor, normalmente isso não acaba acontecendo porque existe uma pré-seleção. O veterinário vai lá e escolhe os animais, define: “oh, os animais vão para o próximo embarque são esses daqui”. Mas pode acontecer de ele mesmo errar na escolha ou em acabar indo um animal extra, ou que trocou lá, [...] “ah, vou mandar esse porque aquele acabou saindo” ótimo então. Chegou no frigorífico, é feita inspeção e a medição da carcaça, ela está fora do padrão? Esse animal é classificado como comum. E a responsabilidade de venda dele é do próprio produtor, ele vai para a câmara fria e o produtor que venda. Ah, a cooperativa pode ajuda-lo nisso? Até pode, mas não é compromisso da cooperativa.

Observa-se que, se o erro de classificação for do técnico da Terceirizada A, ela é responsável pela venda do animal, porém se o pecuarista enviou o gado sem a análise do técnico e o animal for desclassificado, a responsabilidade pela venda do gado é dele.

Considerando a possibilidade de mensuração dos atributos, de modo geral, pode-se observar que todas as atividades, desde a criação do gado até o abate dos animais, precisam ser desenvolvidas de forma controlada para que o produto apresente a qualidade almejada. Para garantir essa qualidade, no caso estudado, a mensuração, ainda que seja subjetiva em vários aspectos, inclusive na conformação do animal e no acabamento de gordura, torna-se bastante relevante para a transação, tomando por base as discussões de Barzel (1982; 2005). Como a mensuração envolve aspectos extrínsecos (manejo, nutrição, ambiente) (BRIDI;

CONSTANTINO, 2009), o acompanhamento se faz necessário. Por esse motivo, os técnicos da Cooperativa acompanham periodicamente as propriedades e selecionam os animais para abate.

Para seleção do gado, comumente os técnicos da cooperativa vão acompanhar o embarque (PA7). Consoante CA3, em torno de 80% dos embarques feitos são supervisionados pelos técnicos, principalmente quando se tratam de novos produtores. Apesar disso, CA3 reitera que, em algumas propriedades, não é necessário acompanhar todos os embarques, devido ao nível de treinamento dos funcionários das propriedades e da maior quantidade de carregamentos. Ou seja, a recorrência das transações gera reputação e confiança e reduz os custos de monitoramento. Nesse caso, são feitas apenas visitas técnicas rotineiras para auxiliar o produtor.

Como relata CA3,

algumas propriedades que o pessoal tá bem treinado, já tem carregamento toda semana, aí nessas a gente não..., vai de vez em quando só né, mas a gente sabe que o padrão que eles mandam aqui já tá dentro daquilo que a gente faz. [...] não vamos em cada carregamento, mas de repente já foi, aí passa o lote e esse daqui já vai carregar agora, e esse daqui já fica na reserva para o próximo embarque, então é assim que é trabalhado. Mas a maioria delas nós vamos, produtor novo mesmo, que está entrando na cooperativa, 100% dos carregamentos dele são dessa forma. Tem produtor aí que até hoje não conseguiu nenhuma vez ele carregar sem que a gente tivesse que ter ido lá primeiro, né. Mas, a maioria deles já, assim já vem aprendendo e tal.

O acompanhamento da produção, por meio das visitas técnicas, tem como objetivo averiguar se o gado prometido pelo pecuarista vai ter condições de ser entregue na data da escala de abate (CA1; PA4; PA6), o que caracteriza um custo de monitoramento. As visitas também permitem identificar o sistema de produção utilizado pelo pecuarista, conhecer a alimentação e sugerir melhorias, se necessário (CA3). A alimentação deve conter apenas ingredientes conhecidos e autorizados pela Cooperativa A (PA3; PA4).

Além disso, CA3 revela que o acompanhamento do embarque ocorre devido ao compromisso da Terceirizada A na prestação de serviços de auxílio ao pecuarista e também para evitar que o gado embarcado não esteja bem-acabado. Ao cumprir esse papel, a empresa evita conflitos relacionados à mensuração com os pecuaristas (CA3). Após o abate, é feito um romaneio com todas as informações mensuradas em cada uma das cabeças de gado e isso é repassado ao pecuarista (CA3; PA1; PA5).

As mensurações são realizadas como forma de garantir o valor das partes. Apesar disso, observa-se que a transação ocorre no momento do carregamento do animal na fazenda (*ex ante*), contudo algumas mensurações só são passíveis de serem feitas após o abate (*ex*

*post*). No quadro 12, resumem-se as dimensões requeridas, bem como a forma de mensuração, *ex ante* e *ex post*.

**Quadro 12: Dimensões requeridas e formas de mensuração *ex ante* e *ex post***

Dimensões	<i>Ex ante</i>		<i>Ex post</i>	
	Mensurável	Forma de mensuração	Mensurável	Forma de mensuração
<b>Idade do animal</b>	Fácil mensuração	Por meio dos dentes	Fácil mensuração	Por meio dos dentes
<b>Sexo</b>	Fácil mensuração	Visual	N/A	N/A
<b>Raça</b>	Difícil mensuração	Visual	N/A	N/A
<b>Peso do animal</b>	Fácil mensuração	Balança	N/A	N/A
<b>Peso da carcaça</b>	N/A	N/A	Fácil mensuração	Balança
<b>Conformação do animal</b>	Difícil mensuração	Visual	N/A	N/A
<b>Conformação de carcaça</b>	N/A	N/A	Fácil mensuração	Visual
<b>Acabamento de gordura</b>	Difícil mensuração	Visual	Fácil mensuração	Visual
<b>Regularidade de entrega</b>	Fácil mensuração	Histórico de entrega	N/A	N/A
<b>Sanidade animal</b>	Fácil mensuração	Notas fiscais/ Visual	Fácil mensuração	Visual

Nota: Não se aplica (N/A).

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a idade do animal pode ser previamente analisada visualmente *ex ante*, por meio dos dentes e, confirmada, *ex post*, o que, de acordo com os entrevistados, é fácil de averiguar. O sexo é analisado facilmente pelos agentes de forma visual *ex ante*, o que não se aplica *ex post*, embora seja possível saber o sexo pela observação da carcaça. A raça é analisada *ex ante* de forma visual, o que, segundo os agentes, é fácil para eles. Entretanto, como os animais são cruzados, podem adquirir características da raça de ambos reprodutores, o que culmina em características diferentes e depende de experiência ou conhecimento específico para comprovação, ou seja, esse atributo é de difícil mensuração.

Com relação ao peso do animal, os produtores citam que o gado é pesado na fazenda e depois na Cooperativa (PA1; PA2). Embora o peso para acerto de contas seja o da Cooperativa, a mensuração nas fazendas é importante para que o pecuarista compare os pesos e continue a confiar na cooperativa. Depois do abate, faz-se o peso da carcaça, para estimar o rendimento ao comparar com o peso do animal, o que pode gerar conflitos, pois, como discutem Pascoal et al., (2011), o peso da carcaça está sob domínio do elo processador. No caso estudado, os conflitos sobre rendimento, segundo os entrevistados, são eventuais e não

interferem no funcionamento da transação.

A conformação do animal é analisada *ex ante* de forma visual, o que depende da experiência dos agentes e não garante a qualidade *ex post*, ou seja, pode-se considerar de difícil mensuração. A conformação da carcaça, que inclui uma análise da proporção de carne, ossos e músculos, é fácil de ser realizada *ex post*, apesar do nível de subjetividade que envolve essa avaliação.

O acabamento de gordura pode ser estimado ao analisar *ex ante* a conformação do animal<sup>42</sup>, o que é considerado de difícil mensuração, pois não garante que o acabamento esteja de acordo com as especificações requeridas. *Ex post*, confirma-se, de modo visual, quantos milímetros de gordura a carcaça possui e se a cobertura de gordura está uniforme ou não, o que, segundo os entrevistados CA1, CA2 e PA4, torna-se fácil de averiguar. Apesar disso, salienta-se que a avaliação do que é uniforme inclui um nível de subjetividade que pode causar divergência. Tanto a escassez de gordura, quanto o excesso são foco de preocupação por parte dos agentes, pois a escassez pode prejudicar o congelamento da carne (PA5) e o excesso gera reclamação por parte do varejista (CA3).

O entrevistado CA3 cita que o acabamento de gordura ideal, para o macho, é de seis a oito milímetros de gordura e, para a fêmea, entre cinco e sete milímetros, de modo “uniforme”. Os entrevistados PA5 e PA6 citam que é necessário atingir um mínimo de 3 mm de gordura no gado para a Cooperativa. Apesar dos agentes citarem esses valores, PA6 declara que, no início, eram feitas medições objetivas com um paquímetro, porém devido ao nível de treinamento e experiência dos técnicos da Cooperativa A, atualmente é determinado apenas visualmente. Contudo, CA3 reitera que, se houver excesso de gordura, isso é descontado do pecuarista, o que, segundo ele, não tem ocorrido.

No caso da regularidade da entrega, é realizado um acompanhamento por meio do histórico de entrega. Salienta-se que essa questão está atrelada a uma mudança de comportamento por parte dos pecuaristas que foi necessária para que se enquadrassem na proposta da Cooperativa A. Isto porque a Cooperativa A tem a proposta de oferecer, regularmente, ao varejo uma carne com um padrão de qualidade. Como explica CA1:

É uma carne normal [cortes], que ela é diferente [qualidade]. Se falar assim: ah, mas eu já fui num açougue normal e já comi carne boa. Concordo, mas você tem confiança que toda vez que você for comprar essa carne, essa carne vai ser boa? Esse é o problema, ter essa confiança. Essa garantia. Então nem sempre se tem essa garantia. [...] essa carne do animal mais jovem ela vai ter mais maciez e o sabor dela vai ser constante porque a gente padroniza um pouco, normalmente os animais são

---

<sup>42</sup> Nesta avaliação, ao observar os animais, os agentes fazem um julgamento prévio da distribuição de gordura que a carcaça poderá apresentar após o abate.

terminados com silagem de milho em confinamento. Eles são criados e recriados a pasto, a campo e são terminados no confinamento. Então, o sabor da carne é, vamos dizer, é padronizada, é uma carne mais macia, mais suculenta.

No que concerne à sanidade animal, os agentes não a citam como exigência, pois, como é um requisito mínimo, eles partem do princípio que todos cumprem as regulamentações relacionadas à sanidade, como a vacinação. A vacinação pode ser comprovada por meio das notas fiscais de compra de vacina e pela relação do gado vacinado. A sanidade animal também é averiguada *ex ante*, pela aparência do animal, e *ex post*, pela aparência da carcaça, o que, segundo os agentes, é fácil. Contudo, discute-se que a avaliação da sanidade *ex post* pode gerar conflitos, pois está sob domínio do elo processador.

Sendo assim, diante dos atributos da transação descritos, incluindo a elevada especificidade de ativos, frente a um ambiente institucional formal com fragilidades, e informal, que inclui comportamentos voltados à desconfiança, segundo as discussões de Williamson (1985), formas mais complexas de governança seriam indicadas. Da mesma forma, embora haja a possibilidade de mensuração dos atributos, o fato de algumas mensurações serem difíceis de se realizar no momento da transação (*ex ante*), justificaria a adoção de mecanismos de proteção, como discutido por Barzel (2015). Ou seja, a análise pela ECT associada à ECM conduziria a uma estrutura de governança mais complexa, o que não explica a forma híbrida de contrato, deixando espaço para aspectos sociais.

Os pecuaristas, de modo geral, citam que a mensuração dos atributos é necessária para que as informações sobre a transação sejam claras (PA2, PA3 e PA4). Como afirma PA4, “eu acho que é a ferramenta imprescindível e quanto mais aferições a gente conseguir ter, mais claras as informações e menos dúvidas vão ser geradas”. Para PA3, as mensurações, como o acabamento de carcaça, são aperfeiçoadas pelos agentes com o tempo, o que reforça a especificidade de ativo humano.

Existem alguns cooperados, principalmente os mais novos, muitas vezes eles não entendem isso, eles falam: ‘esse boi está pronto’, não, ele está pronto para o mercado comum. Mas o grau de acabamento [de carcaça] que a cooperativa exige é um pouco acima do grau que vai para o mercado comum (PA3).

No que tange às mensurações efetuadas, conforme PA1 e PA5, o peso, que é medido na fazenda e depois no frigorífico, tem apresentado resultados semelhantes. Sobre o rendimento de carcaça, que é um dos maiores problemas nas negociações de carne bovina (CALEMAN; CUNHA, 2011; PASCOAL et al., 2011), os entrevistados afirmam que o rendimento está dentro do esperado e que, na Cooperativa A, o rendimento de abate é maior do que no mercado convencional (CA1; PA4; PA7), considerando lotes de animais similares.

Segundo eles, no mercado convencional, quando o rendimento não está pré-estipulado, fica em torno de 50 a 52% e, na Cooperativa A, obtêm-se rendimentos de até 57%. Os entrevistados PA2, PA3 e PA5, que vendem regularmente para mais compradores, também afirmam que o rendimento na Cooperativa A é sempre maior do que no mercado convencional.

Com relação ao acompanhamento do abate, os entrevistados revelam que não tem necessidade de acompanhar porque os rendimentos estão dentro do esperado e porque confiam no frigorífico atual. Dentre os entrevistados, apenas dois nunca foram acompanhar o abate no frigorífico atual (PA1 e PA3). O entrevistado PA4 afirma que, antes do arrendamento do frigorífico, ia acompanhar o abate nos frigoríficos anteriores e, quando houve a mudança para o frigorífico terceirizado, foi para conhecer o local. Segundo ele, “não por insegurança, nem por nada. Mas para ver né, como nós mudamos o abate [...] e agora esse abate ficou mais tranquilo para a gente”.

Os demais pecuaristas acentuam que foram acompanhar o abate no início. Além disso, PA5 considera que o custo para acompanhar o abate é alto. Nas suas palavras, “eu também não vou no abate, no começo eu ia, hoje não vou mais não. Porque vai passando uma confiança que tanto faz eu ir ou não ir. Não vou perder meu tempo que estou na fazenda para acompanhar um abate”. Assim, reduz-se um custo de monitoramento/transação.

Pode-se perceber que a semelhança entre os pesos mensurados na fazenda e no frigorífico contribuem para a manutenção da confiança entre as partes. Destaca-se, aqui, que a dupla mensuração foi apontada por Barzel (2005) como um problema devido aos custos, contudo no caso estudado parece ser um ponto positivo. O problema da diferença dos pesos era enfrentado pelos pecuaristas antes da formação da aliança e parece ainda ser uma questão relevante quando da transação no mercado convencional, mesmo porque o peso do animal é uma referência para o rendimento de abate. Essa argumentação pode ser percebida na citação de PA7 sobre o acompanhamento do abate: “já fui, até acompanho, mas se você não quiser ir não precisa porque o peso é seu, a balança é sua, ninguém vai te roubar, como os frigoríficos costumam fazer por aí”.

Quando perguntado sobre a existência de características que deixam de ser medidas e que poderiam ser importantes para a transação, os entrevistados revelam que, dentro dos parâmetros necessários para a proposta da Cooperativa A, a mensuração está satisfatória (PA4; PA5; PA7). PA4 ainda acrescenta que existem outras mensurações possíveis, como as realizadas no sistema europeu de classificação, no entanto, acredita que no Brasil, como não há leis ou regramentos que exigem, as mensurações feitas na Cooperativa A já estão acima

das realizadas nas transações no mercado convencional, o que reforça a fragilidade do ambiente institucional formal.

Vale destacar ainda que todas essas características da transação constam no regimento interno da Cooperativa A e qualquer alteração só pode ser realizada após assembleia com os cooperados (PA4; PA5; PA6).

De qualquer modo, constata-se que a transação entre os pecuaristas e a Cooperativa A é completamente diferente quando comparada à transação com frigoríficos comuns. Dos pecuaristas entrevistados, três transacionam regularmente dentro e fora da Cooperativa A (PA2; PA3 e PA5) e quatro entregam 100% da produção para a Cooperativa A (PA1; PA4; PA6 e PA7). Entretanto, mesmo dentre esses que entregam toda a produção na Cooperativa A, o gado que não atinge as exigências, incluindo os animais de descarte, é comercializado no mercado convencional, como salienta PA3: “o gado que não se encaixa no padrão de qualidade deles [Cooperativa A], você tem que ‘soltar’ no mercado comum”. Consoante PA2, as exigências dos frigoríficos comuns são bem menos rígidas do que as exigências da Cooperativa A (PA2), pois não exigem raça ou precocidade, embora, mesmo no gado convencional, a idade de abate já tenha baixado (PA5).

Nos frigoríficos comuns, segundo os pecuaristas entrevistados, normalmente as transações ocorrem da seguinte forma: os pecuaristas ligam para os frigoríficos disponíveis, pesquisando o preço pago pelo boi no dia e vendem para aquele que estiver pagando o maior preço. Os frigoríficos são responsáveis pelo transporte do gado, buscam na propriedade e levam ao frigorífico. O gado é vendido no peso vivo, com um rendimento de abate pré-estipulado. Devido ao histórico de problemas com frigoríficos, os entrevistados PA4 e PA5 informam que vendem o gado somente mediante pagamento à vista. Além disso, os subprodutos do boi, como o couro e os miúdos, ficam para o frigorífico, que não remunera o produtor por isso (PA2).

Para PA2 e PA5, que transacionam regularmente fora da Cooperativa A, atualmente, no mercado convencional, as negociações estão mais fáceis do que já foram no passado, devido à frequência de transações com esses frigoríficos e da reputação do pecuarista no mercado. Apesar dessa afirmação, observa-se que as negociações são baseadas em desconfiança, como pode ser percebido na citação: “Estamos muitos anos no mercado então temos relacionamento com alguns compradores [...] sou meio leal a eles, mas vendo no peso vivo, dinheiro na conta adiantado. Na conta primeiro, senão não sai. O único a prazo é para a cooperativa” (PA5).

Para os pecuaristas que entregam somente na Cooperativa A, a possibilidade de voltar ao mercado convencional não é uma opção viável, devido ao nível de qualidade que atingiram e que o mercado não remunera (PA1; PA4). Sobre as transações que ainda mantém fora da Cooperativa A, PA4 cita que é “horível, péssima. A gente até não se acostuma, né, a voltar nesse tipo de negociação. Revender o animal com rendimento estimado [...] mercado [convencional] compra e paga o que quer, não é o que você quer”.

Além do mais, dentre as outras opções de transação fora da Cooperativa A, todos os entrevistados contam que negociam com dois ou três outros frigoríficos (PA2; PA3; PA5). Esse fato contribui para a discussão da tendência de concentração da indústria frigorífica, apontada na literatura (BUAINAIN; BATALHA, 2007; WEDEKIN *et al.*, 2017; BOECHAT; PARRÉ, 2018). Fora da Cooperativa A, os pecuaristas ainda estão mais expostos às variações de mercado, como realçado por PA2: “cada lote, cada carga é negociada separadamente. O mercado também é cheio de altos e baixos, é variável e a cada dia a situação é diferente”.

No quadro 13, apresenta-se uma comparação das características da transação com a Cooperativa A e no mercado convencional, segundo os entrevistados.

**Quadro 13: Comparação das características da transação no mercado convencional e na Cooperativa A**

<b>Características</b>	<b>Mercado Convencional</b>	<b>Cooperativa A</b>
<b>Negociações</b>	A cada lote	Pré-determinadas
<b>Preço</b>	Mercado	Mercado + bônus por classificação
<b>Transporte</b>	Por conta do frigorífico	Por conta do pecuarista
<b>Venda do gado</b>	Peso vivo ou peso morto	Peso morto
<b>Rendimento de abate</b>	Pré-estipulado ou após abate	Após abate
<b>Pagamento</b>	À vista	A prazo
<b>Subprodutos</b>	Do frigorífico	Da Cooperativa
<b>Remuneração por qualidade</b>	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Pode-se notar as diferenças entre as transações, pois no mercado convencional cada lote precisa ser renegociado, o rendimento tende a ser pré-estipulado, o pagamento tende a ser à vista, os subprodutos ficam para o frigorífico e não há remuneração por qualidade. Sobre o transporte, como na Cooperativa A, ele é por conta do pecuarista. Isso evita conflitos típicos na atividade, como questionamentos acerca de lesões, perda de peso, esgotamento e estresse no transporte, ou seja, essa responsabilidade é transferida para o produtor. Sobre a remuneração, no mercado convencional, o pagamento está relacionado ao rendimento (quantidade), enquanto na Cooperativa A diferentes atributos de qualidade são remunerados.

Conforme CA3, essas diferenças, principalmente a remuneração por qualidade, exigiram uma mudança de comportamento por parte do pecuarista, que precisa se preocupar

com a qualidade da carne e, para isso, precisa melhorar seu sistema de produção; e se preocupar com a regularidade da entrega.

Apesar da necessidade de mudança de comportamento, todos os pecuaristas entrevistados acreditam que a transação com a Cooperativa A é mais vantajosa do que no mercado convencional, pois, segundo eles, as regras são mais claras e ambas as partes ganham na transação, como pode ser percebido na citação de PA3.

O principal problema de você comercializar fora da cooperativa é que sempre é uma negociação [...] que para um ganhar, o outro tem que perder. Então isso que eu acho complicado de você lidar. Quando você vai negociar com um comprador de frigorífico, ele não está preocupado com o que você vai ganhar, pelo contrário, ele quer ganhar rendimento, ele quer ganhar, ele quer ter o lucro dele. Então isso a gente não vê na cooperativa, a cooperativa é uma coisa: “olha o seu gado está aqui, ele vai ser abatido, ele vai ter tantos % de rendimento”, então as regras são mais claras.

Por esse motivo, a maioria dos pecuaristas tem a percepção de que a transação é mais vantajosa para ele do que para a Cooperativa A (PA1; PA2; PA4). O entrevistado PA4 cita que a Cooperativa A é do produtor, e, por isso, essa relação é mais vantajosa para eles. Os entrevistados PA3 e PA5 revelam que a transação é vantajosa para ambos. Ainda assim, PA3 relata que sempre existem comentários de que “o administrador ganha muito”, ou seja, mesmo na Cooperativa A, ainda existem resquícios de desconfiança, o que requer formas para reforçar a confiança, como a mensuração.

No que diz respeito aos conflitos na transação, os representantes da Cooperativa A afirmam que, no início, ocorriam divergências quanto ao rendimento de abate, todavia a partir do trabalho realizado, como mostrar formas de melhorar o rendimento, como manejo e nutrição, e acompanhar a adoção de tais práticas, atualmente o nível de confiança é bem maior (CA1; CA2; CA3). Na visão de todos os pecuaristas entrevistados, não existem conflitos, pois quando os animais são desclassificados, geralmente todos concordam, como exemplifica PA7 “é preto no branco, esse boi dá e esse boi não dá, porque (*sic*)? Porque não tem gordura, é simples”. PA5 cita que já teve animais desclassificados, mas devido à confiança não questiona os resultados: “não vou ficar brigando por pouco, eu acredito no que eles dizem, não vou ficar indo lá fiscalizando, vai da confiança que montou lá atrás. Tem que ter essa confiança”.

Embora o foco da presente pesquisa seja nas transações entre pecuaristas e a Cooperativa A, descrevem-se, resumidamente, algumas características da transação da Cooperativa A com o varejo, pois elas estão interligadas, já que as características requeridas no gado impactam na transação com o varejo. Considerando a transação com o varejo, CA2

revela que a cooperativa busca por clientes e eles também a procuram, devido ao reconhecimento alcançado no mercado regional.

Não há contratos de exclusividade, no entanto os varejistas entrevistados, SA1 e SA2, anunciam que possuem um acordo informal de exclusividade e que só vendem a carne da Cooperativa A, exceto quando fazem promoções de cortes, o que ocorre uma vez por semana. Esse acordo, segundo eles, acabou com as incertezas quanto à qualidade do gado que recebem. CA3 reitera que tenta mostrar ao cliente as vantagens de trabalhar só com os produtos da Cooperativa, formando assim acordos comerciais, por meio de contratos informais (CA2).

A Cooperativa A comercializa normalmente a meia carcaça<sup>43</sup>, porém também tem a opção de vender somente a traseira ou a dianteira, dependendo das negociações com o cliente (CA2). Ao trabalhar sem fazer a desossa e os cortes, conforme CA3, a Cooperativa A enfrenta um problema com alguns clientes, como os supermercados, que têm o costume de fazer um dia de promoção de cortes. Nesses casos, a Cooperativa “permite” que os clientes comprem de outros fornecedores.

Com relação ao preço cobrado dos clientes, CA2 afirma que o valor cobrado do varejo gira em torno de 10% a mais quando comparado ao valor da carne convencional. Entretanto, reitera que a margem de lucro do ponto de venda influencia mais no preço final da carne do que esse valor superior. Isto porque os clientes são bastante heterogêneos, como supermercados e boutiques de carnes, nas quais o valor cobrado do consumidor final é bem superior do que o preço do supermercado. Para SA1 e SA2, no começo foi difícil conquistar o cliente por causa do preço, mas atualmente já possui certa fidelidade por parte deles.

A Cooperativa A tem, aproximadamente, 40 clientes ativos em 17 municípios da região Norte do Paraná (CA3). CA2 revela que a Cooperativa A atua mais em municípios pequenos e em pequenos supermercados, devido ao tipo de produto que comercializa, a meia-carcaça, e devido ao volume que possuem. Segundo ele, nas grandes redes de supermercado, o volume exigido é maior e existem mais dificuldades em negociar.

Além disso, CA3 conta que precisou colocar um limite de peso nos animais, pois se os animais forem muitos grandes, os varejistas têm dificuldade de vender o produto como novilho precoce, pois os consumidores não acreditam que é precoce, como exemplifica “o mercado que pega fêmea não quer pegar boi. Porquê? (*sic*) Porque ele fala: não, se eu apresentar uma carcaça aqui de 20 arrobas, tamanho do coxão mole, tamanho de alcatra, tudo

---

<sup>43</sup> A meia carcaça é a carcaça bovina dividida de forma longitudinal em duas partes (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011).

é muito maior e as pessoas, às vezes, nem acredita (*sic*) que é precoce”.

A divulgação nos pontos de venda ocorre por meio de *banners*, aventais de PVC, bonés e etiquetas que são colocadas nas gôndolas de autosserviço com a logomarca da Cooperativa A (CA2; CA3; SA1; SA2). Em cada venda segue um relatório com os dados do animal e do abate para ficar exposto ao consumidor (CA1), o que, para SA2, garante o processo de rastreabilidade e, conseqüentemente, auxilia na formação de confiança entre eles. Apesar disso, discute-se que a mistura de carnes da Cooperativa A com a carne “convencional” é sempre uma possibilidade, embora CA3 acredite que, para a maioria dos seus clientes atuais, isso não acontece por causa da relação de confiança construída entre as partes, como no caso de SA1 e SA2.

Diante das características das transações, tanto dos pecuaristas com a Cooperativa A, quanto da Cooperativa A com o varejo, pode-se analisar que os aspectos econômicos, incluindo os atributos da transação e a mensuração, foram importantes para manter as transações entre os elos. Todavia, os aspectos sociais sempre permearam essas relações. As discussões sobre os aspectos sociais foram aprofundadas no próximo tópico.

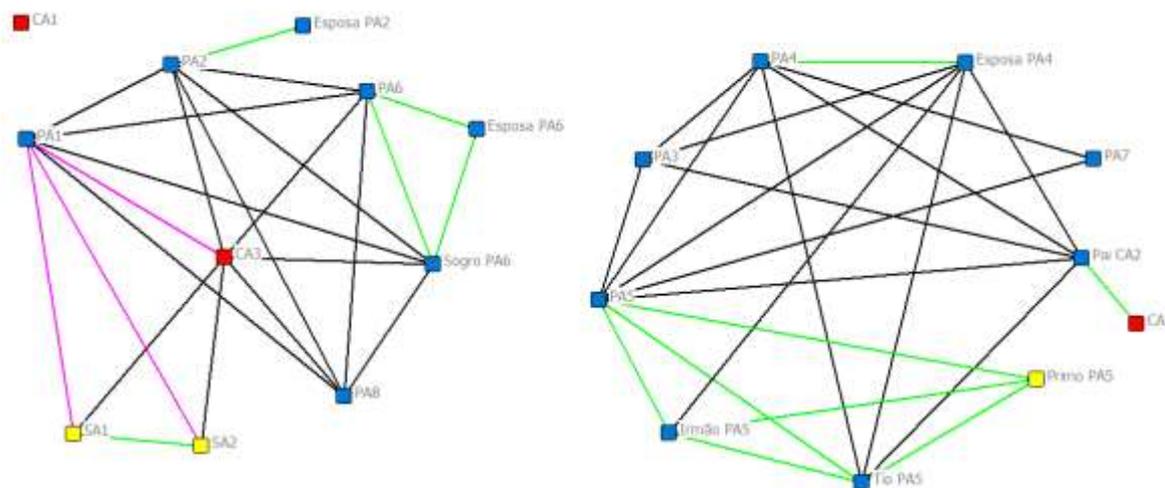
#### 4.3.1.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa A

Diante da análise das transações entre os agentes estudados, foi possível ver indícios de que existem aspectos sociais envolvidos. Para compreender como essas interações entre os indivíduos e grupos influenciam nas transações e como essa confiança foi construída, analisa-se o capital social inerente aos agentes no SAG da carne bovina, incluindo as redes, as normas e a confiança.

Em primeiro lugar, considerando as redes antes da formação das alianças, observou-se a importância do entrevistado CA3 para a formação da Aliança 1 e, posteriormente, da Cooperativa A. Na figura 13, são mostradas as relações existentes quando do primeiro contato dos agentes com o arranjo (aliança ou cooperativa), incluindo: conhecidos ou colegas, relações de parentesco e relações profissionais.

**Figura 13: Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa**

A



#### Legenda

Tipo de agente		Tipo de relacionamento	
<span style="color: red;">■</span>	Representantes da Cooperativa	—	Conhecidos ou colegas
<span style="color: blue;">■</span>	Pecuaristas	—	Relações de parentesco
<span style="color: yellow;">■</span>	Varejo	—	Relações profissionais

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que existiam várias relações entre os agentes, porém as duas alianças não tinham nenhuma ligação entre si. O entrevistado CA3 destaca que conhecia alguns pecuaristas devido ao trabalho que fazia na região pela EMATER, como PA6, o sogro de PA6 e PA8, e outros por participarem da sociedade rural, como PA2 que, na época, era presidente dessa instituição. Além disso, CA3 já era conhecido de SA1 e SA2 por frequentarem a mesma igreja e por morarem em um município pequeno.

O importante papel de CA3 pode ser percebido nas citações dos pecuaristas. Conforme PA2, “o [CA3] que foi exatamente o elo, o contato com os pecuaristas. E convencimento, reuniões, ele sempre fazendo palestras com *slides*. Aí conseguimos reunir [...] ele é o braço direito nosso, foi desde o início e hoje é o braço direito da cooperativa”. Para PA1, que vendia gado para SA1 e SA2, o entrevistado CA3 foi quem o auxiliou nas mudanças em sua propriedade e seu sistema de criação para que o seu gado atingisse um padrão de qualidade superior, atendendo a um pedido de SA1. Em vista disso, PA1 possuía relações

profissionais com SA1, SA2 e CA3 e conhecia os outros pecuaristas (PA2, PA6, sogro de PA6 e PA8).

No caso da Aliança 2, alguns pecuaristas se conheciam pelo fato de serem famílias tradicionalmente de agropecuaristas no seu município, outros pelo contato com a EMATER e outros por fazerem parte da sociedade rural (CA3). O entrevistado PA4 também parece ser um elo importante entre os pecuaristas que pertenciam à Aliança 2, pelo seu envolvimento desde a criação do grupo, inclusive participando ativamente da diretoria e pela tradição na agropecuária, como pode ser exemplificado no depoimento de PA3:

Eu entrei em função do [PA4], ele é o meu guru, vamos falar assim. Ele é meu vizinho, a área dele é bem maior, e já está há muito tempo na atividade. Então, por exemplo, eu faço parte desse grupo com ele na parte de pecuária, e de um outro grupo na parte de agricultura. Então não é uma cooperativa, mas é um grupo também semelhante.

De acordo com PA5, alguns pecuaristas, como o caso de PA4, eram conhecidos pela reputação de suas famílias e “de vista” nos encontros em eventos agropecuários, inclusive na sociedade rural. O entrevistado PA7 também cita que já conhecia PA4 e PA5 antes de sua entrada na Cooperativa A.

O contato entre as duas alianças, ocorreu devido ao fato de CA3 assumir o lugar de uma colega de trabalho da EMATER, que havia começado a auxiliar no desenvolvimento da Aliança 2. A partir do momento em que CA3 assumiu o grupo da Aliança 2, fez a aproximação entre os dois grupos e sugeriu a união das duas para a formação da Cooperativa A (PA2).

Observa-se que as redes antes da formação das alianças parecem ser constituídas basicamente por laços fracos, na conceituação de Granovetter (1973), pois os pecuaristas se conheciam pelo nome de suas famílias dentro do círculo da pecuária regional ou eram colegas. Algumas relações profissionais existentes, que também podem ser vistas como laços fracos, foram importantes para a formação das alianças, como os vínculos com a EMATER e com as sociedades rurais dos municípios de cada uma das alianças, o que, aliados ao descontentamento com o mercado, contribuíram para a entrada dos pecuaristas nesse sistema. Esses relacionamentos informais parecem entrelaçar laços sociais e trocas econômicas, como apresentados por Smith-Doerr e Powell (2005).

Além dos laços de conhecidos ou de coleguismo entre os agentes, pode-se observar que existem diversos laços de parentesco em toda a rede, que foram importantes para a formação da Cooperativa A. Primeiramente, discute-se que, como a constituição de uma cooperativa depende do número mínimo de 20 pessoas (BRASIL, 1971), para que a

Cooperativa A fosse criada, alguns pecuaristas entraram com o nome da esposa, como PA2 e PA4, ou de irmãos, como PA5, que possui um irmão envolvido na Cooperativa A. O entrevistado PA5 possui um tio que é cooperado e PA6 tinha seu sogro como cooperado, o que, após seu falecimento, passou para sua esposa.

As relações familiares, que tendem a ser laços fortes, também incluem os funcionários da Terceirizada A, pois CA2 é filho de um pecuarista cooperado e essa condição parece auxiliar no desenvolvimento de confiança entre os pecuaristas e essa empresa, como cita CA3, pois os entrevistados conhecem o pai de CA2. Apenas CA1 não citou ter contato com os agentes quando do primeiro contato com a cooperativa.

Com relação aos clientes da Cooperativa A, pode-se citar que existem algumas relações de parentesco ou coleguismo que foram importantes para formar as parcerias. Os primeiros clientes SA1 e SA2 fazem parte da mesma família, sendo sobrinho e tio, respectivamente. PA5 conta que tem um primo que é cliente da Cooperativa A.

Depois da formação da Cooperativa A, os entrevistados acreditam que os vínculos entre os pecuaristas foram ficando mais fortes (PA3; PA4; PA5). Os vínculos com os varejistas também se intensificaram no decorrer do tempo, pois os pecuaristas são clientes dos varejistas, tem contato com eles e costumam conversar sobre a qualidade da carne (PA2; PA5 e PA6), como exemplifica PA2:

A gente vai dar uma olhadinha, conversa com o açougueiro [...] a gente conversa muito com [SA1] e com o pessoal operacional aqui, e sempre está conversando com o consumidor, está sempre perguntando se existe algum problema. Mas, graças a Deus, parece que existe uma satisfação por parte dos consumidores.

Os pecuaristas gostam de consumir a carne do seu gado, como menciona PA6: “a gente tem até produtores que, quando abate o gado deles, eles falam: onde vai estar? Vai estar no mercado tal, então eu vou lá buscar a minha carne”. Os pecuaristas PA4 e PA6, que sempre participaram da diretoria da Cooperativa A, reiteram que conhecem vários dos clientes, pois já fizeram visitas enquanto diretores. Outros pecuaristas também citam que criaram relações de fidelidade na compra da carne com alguns varejistas, depois que eles começaram a revender a carne da Cooperativa A (PA3; PA7).

Diante desses elementos, pode-se perceber que as relações entre os agentes nessa rede envolvem aspectos da *netchain*, pois as diversas camadas estão interligadas em torno das relações de troca (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Considerando o relacionamento entre a Cooperativa A e os pecuaristas, CA3 declara que a maioria atualmente tem um sentimento de pertencimento, tanto por estar há bastante

tempo na Cooperativa, como por participar ativamente das reuniões. Apesar disso, cita que ainda existem aqueles que veem a cooperativa como mais um comprador (CA3). O entrevistado acredita que o perfil do pecuarista interfere nessa questão, pois alguns são mais conservadores e estão mais avessos a mudanças.

Na visão dos pecuaristas entrevistados, o relacionamento entre a Cooperativa A e os pecuaristas é de confiança devido ao número reduzido de cooperados (PA2; PA3; PA4) e da frequência de transações bem-sucedidas (PA6). Para PA3, “a confiança maior que existe na cooperativa é que o fato de serem pessoas conhecidas, eu acho que isso que dá essa credibilidade”. Do mesmo modo, PA4 revela que a confiança ocorre por serem poucos cooperados e pela proximidade da diretoria com os pecuaristas.

Absoluta confiança. Só funciona porque realmente o grupo, [...] a gente confia em nós mesmos, porque somos nós que estamos lá. Eu não tenho que depositar minha confiança, ao contrário de uma cooperativa lá de cinco mil cooperados, que as vezes há distância da diretoria, da presidência é tão grande pra mim, que eu tenho que depositar uma confiança cega. [...] Quem tá ali do meu lado é um conhecido, um amigo, um cara que tem a mesma realidade, ele está me cobrando aquilo, eu estou cobrando ele [...] a gente tem visões diferentes, [...] a gente tem que resolver e isso é fácil porque são poucos. [...] E no sistema de abate, nós temos uma pessoa da cooperativa que é cooperado que está lá acompanhando o abate, e eu tenho que depositar essa confiança nele? Tenho.

O tamanho reduzido do grupo também favorece a proximidade entre os técnicos e os pecuaristas e facilita o trabalho de acompanhamento das propriedades (CA1). Por esse motivo, PA4 anuncia que eles têm medo de crescer, devido à importância das relações sociais para manter a Cooperativa e pela complexidade do SAG da carne bovina.

Da mesma forma, o relacionamento entre os pecuaristas é pautado em relações de confiança (PA5; PA6), envolvendo também transações de compra e venda de bezerros (PA7). Embora todos os cooperados se conheçam, existem grupos de interesse entre os cooperados que os torna mais próximos que outros, como declara PA4: “Eu não percebo grupos diferentes, eu percebo alguns interesses particulares intrínsecos a atividade da fazenda de cada pecuarista. [...] Vamos supor, eu defendo uma tendência, então quem pensa igual, eu tenho mais afinidade”. Igualmente, PA3 expõe que “existe os mais próximos e os mais distantes, os que compartilham talvez uma realidade semelhante”.

Quanto à diferença entre os pecuaristas provenientes da Aliança 1 e da Aliança 2, os entrevistados acreditam que não há uma divisão (CA3; PA2; PA5). No entanto, a princípio, pode-se perceber que houve certo receio por parte dos pecuaristas da Aliança 1 que insistiram para PA6 assumir a presidência, como descrito por ele. Ademais, PA2 relata que a proximidade entre os pecuaristas da Aliança 2 é maior por morarem na mesma cidade.

Eu não diria que existe essa separação não, eu acho que não existe. O que existe é que, às vezes, o pessoal de [município da Aliança 2] como hoje a maioria dos cooperados são da região de lá, eles têm um contato entre eles mais frequente, você entendeu? Pela proximidade e a gente está mais distante e não está todo dia lá.

De modo geral, pode-se perceber que existem grupos mais próximos por afinidade ou pela proximidade geográfica (por serem vizinhos ou por possuírem propriedades próximas). Quanto ao fato de estarem há mais tempo na Cooperativa A, o entrevistado PA5 afirma que existe maior relacionamento com esses pecuaristas, porém, à medida que os mais novos vão se integrando ao grupo, vão se criando novos laços.

Para PA3, as diferenças entre os membros da Cooperativa A se referem àqueles mais adaptados e a outros menos adaptados, pois, segundo ele, a adequação é um processo demorado e os antigos membros compreendem isso melhor, o que requer uma adaptação por parte dos cooperados há menos tempo. Na visão de PA5, existe diferença com relação à idade dos cooperados, pois os mais jovens estão assumindo os cargos da diretoria da Cooperativa A, diferente dos mais velhos, que, de acordo com ele, mantêm os compromissos, mas não querem se envolver na gestão.

Além disso, quando perguntado sobre onde os entrevistados buscam informações sobre o gado, dentro ou fora da Cooperativa A, CA2 e CA3 são os mais citados (PA1; PA2; PA5; PA6; PA7), como exemplificado no depoimento de PA3: “a gente sempre troca muita ideia, mas geralmente isso ocorre via o [CA2], que é o nosso elo comum”. Quando se trata de mudanças no processo produtivo, PA4 indica que qualquer alteração que gere dúvidas quanto ao resultado ou que possa acarretar em alteração no produto final, o técnico da Cooperativa A, CA2, é chamado. PA3 também menciona que busca amigos pecuaristas que são cooperados e mais tecnicizados que ele para trocar informações. Ademais, os entrevistados ainda buscam informações em universidades (PA3; PA4) e com outros técnicos, fora da Cooperativa A, que prestam serviços aos pecuaristas, como zootecnistas e veterinários (PA2; PA6; PA7).

Quanto ao conteúdo das informações trocadas entre os pecuaristas, segundo PA5, incluem preço de ração, de produtos, de compra e venda do gado e de outros produtos. De acordo com PA6, a troca de informações também engloba as mudanças realizadas nas propriedades e nos sistemas de criação como forma de troca de experiências e de aprimoramento, se for o caso, como citado: “se alguém pergunta ou eu perguntar para algum produtor o que ele acha de eu fazer tal coisa, plantar algum tipo de capim diferente, e ele tem plantado, ele me orienta: planta que é bom, faz assim e assim e tal”.

As trocas de informação podem ocorrer ainda por meio de visitas às propriedades (PA2; PA4), como explica PA2: “fazemos visitas em propriedades um do outro. De vez em

quando faz caravana. Fulano lá está fazendo algo diferente, vamos lá para ver o que ele está fazendo, então monta-se uma caravana e vamos ver”.

Quando perguntados sobre o apoio de entidades públicas ou privadas na atuação da organização, os entrevistados consideram o apoio das sociedades rurais dos dois municípios; da EMATER, como amplamente discutido; e, esporadicamente, de universidades. Apesar de mencionar o apoio das sociedades rurais, os entrevistados salientam que o apoio foi superficial (CA3; PA4; PA5), como citado:

O único que tinha assim uma ligação um pouco mais era (*sic*) as sociedades rurais. Só que hoje a cooperativa é até associada, mas não tem assim aquele apoio incisivo, até a gente faz reunião lá dentro. Então a gente tem um apoio assim mais superficial da parte deles. [A Cooperativa A] surgiu lá dentro, a gente até imaginava que eles mesmo fossem fazer, mas não (CA3).

Sobre a EMATER, o entrevistado CA3 reitera que o apoio maior foi no começo e, atualmente, ela está mais afastada, pois, na região, essa entidade não tem profissionais na área de pecuária de corte (CA3). Com relação a universidades, PA4 cita que, por iniciativa da diretoria da Cooperativa A, já foram procurar universidades em momentos específicos para discutir sobre a qualidade da carne. Alguns pecuaristas também têm contato com universidades nas quais estudaram e as procuram, individualmente, para discutir sobre o gado, como reitera PA3. Essas relações envolvem aspectos econômicos e sociais, pois a reputação das entidades favorece a busca por apoio e o convívio com os profissionais e demais participantes podem criar laços de coleguismo ou amizade.

Além desses laços, a Cooperativa A e alguns pecuaristas também mantêm relações com outras cooperativas de carne e seus pecuaristas (CA3; PA3; PA5; PA6), sobretudo aqueles que fazem parte da diretoria (PA2). PA3 reitera que mantém laços de amizade com pecuaristas da região Oeste, que fazem parte de outra cooperativa. PA5 conta que já foi procurado por outros cooperados para participar de uma cooperativa e que outras duas cooperativas também já fizeram contato com ele. PA7 também relata que é amigo do presidente de outra cooperativa e que já participou de reuniões nessa cooperativa, como convidado. PA4 revela que já participou de outra cooperativa que fechou.

De modo geral, pode-se perceber que, embora as cooperativas de abate estejam espalhadas em diversas regiões do estado do Paraná, os agentes se conhecem e possuem ligações, o que mostra o quanto esse grupo é seletivo e relativamente coeso.

Ao considerar as normas informais, observa-se que o padrão de comportamento esperado dos agentes nesse sistema é diferente do comportamento no mercado convencional. Quando se trata do pecuarista, os entrevistados veem o pecuarista tradicional como

individualista (PA3; PA6) e avesso a investimentos para o gado (PA5), condizente com o comportamento descrito na literatura (FERREIRA; BARCELOS, 2006; BUAINAIN; BATALHA, 2007). PA3 relata que:

O pecuarista por natureza ele é muito individualista. Isso eu acho um problema na atividade. Eu acho que a gente tinha que se unir um pouco mais. Mas só que também não dá para exigir porque cada um tem uma realidade diferente. Então talvez até por isso que eles são tão individualistas assim.

Quanto à aversão a investimentos, PA5 cita que “esse é o pecuarista tradicional: ele gosta de uma coisa que resolva, uma solução rápida e barata, ele não gosta de gastar”. Para PA4, isso ocorreu pelo próprio histórico de desenvolvimento da pecuária de corte, que foi diferente de outras atividades como a agricultura, que exigia mais investimentos.

Culturalmente a gente tem que entender um pouco, [...] quem está na atividade pecuária, ela se desenvolveu de uma maneira um pouco diferente da agricultura que é mais dinâmica, que exige respostas mais rápidas, que os tombos são maiores e mais rápidos do que a pecuária, né? Então assim, por muitos anos a pecuária trouxe um conforto e uma estabilidade, o que não significa resultados melhores [...] então as pessoas que ficaram ligadas a esse tipo de atividade, tramitaram numa seara mais confortável. Hoje esse conceito está mudando, não pode ficar confortável, a propriedade hoje é uma empresa, então toda propriedade de hoje tem que produzir (PA4).

Neste contexto, os entrevistados CA3 e PA4 acreditam que os pecuaristas que estão nesse sistema diferenciado e na cooperativa são aqueles que conseguiram enxergar primeiro essa necessidade de mudança.

A mudança de comportamento do pecuarista da Cooperativa A, na visão dos entrevistados, está relacionada a três atitudes: (1) a forma de gerenciar a propriedade, considerando a necessidade da regularidade de entrega; (2) a necessidade de fazer investimentos e modificações para melhorar o sistema de criação/produção; e (3) o trabalho voltado à coletividade (CA3; PA3; PA5; PA6). De acordo com CA3, essa mudança de comportamento foi acontecendo paulatinamente desde o começo do trabalho como aliança, pois atualmente o pecuarista entende que é vendedor de carne e não de gado. Isso exige investimentos para melhorar a qualidade da carne e um nível de tecnificação (PA3), como declara PA5: “é um perfil diferenciado. Ele investe na genética, faz integração lavoura-pecuária, ele já faz um trabalho diferenciado, senão ele não estava lá não” (PA5).

Essa mudança gradativa também pode ser evidenciada nas palavras de CA1 sobre o investimento inicial para entrada na Cooperativa A, que não foi exigido quando da formação da cooperativa, mas passou a ser requisitado para entrada dos demais membros.

O aporte é até significativo, lastreia e garante que o produtor vai cumprir com as obrigações dele né. E caso ele não cumpra com as obrigações dele aquele dinheiro

que ele investiu lá no começo do ano fica como se fosse uma espécie de multa [...]. Então o produtor, se a gente tivesse imposto alguma coisa assim no começo, provavelmente muito produtor não teria aderido.

No caso do trabalho coletivo, conforme PA6, as ações dos pecuaristas da Cooperativa A são baseadas em comprometimento e cooperação, ou seja, o comportamento oportunista característico no SAG da carne bovina parece ser amenizado, como exemplifica PA6:

A cabeça do produtor da cooperativa é diferente, ele pensa num comprometimento [...]. Por exemplo, [o pecuarista tradicional] agora com a seca, o animal está perdendo peso e ele não precisa vender, ele não vai vender: ‘ah não vou entregar, o animal não está gordo, vou esperar’, ‘ah o preço não está bom’, ele não quer vender, ele quer segurar para ver se o preço reage [...]. Na cooperativa não, ele entrega, ele tem uma escala se o preço oscila ele vai entregar, se dá seca, ele tem os animais no padrão da cooperativa, porque ele está estruturado para isso. E a pergunta é: ‘mudou a cabeça?’ eu acho que mudou [...]. É uma visão de cooperado, é bem isso mesmo.

Diante dessas condições, os entrevistados relatam que os pecuaristas que não conseguem se enquadrar a essas normas tendem a ser desligados da Cooperativa A (CA2; CA3; PA5; PA6). Nestes casos, CA2 declara que os próprios pecuaristas acabam saindo quando não conseguem atingir o padrão exigido, pois sofrem sanções econômicas, como ter o animal desclassificado e vendido a preço de mercado convencional, o que pode ter sido o caso de PA8. O fato do próprio pecuarista sair por não atingir as características também indica a existência de uma possível sanção social.

Isto mostra que o próprio grupo exerce certa pressão sobre o pecuarista e que seu comportamento, embora tenha mudado, ainda apresenta características peculiares. Essas características podem ser evidenciadas nas citações dos agentes, como o fato dos pecuaristas sentirem ciúmes de outros pecuaristas e de terem necessidade de ser reconhecidos pelos seus atos: “eu fui o primeiro aqui. Até hoje eu falo assim que, em tecnologia, eu sou o mais avançado aqui na região” (PA1); “a cooperativa foi uma ideia praticamente minha” (PA2). Ademais, mesmo com a confiança na Cooperativa A, observa-se que qualquer mudança requer convencimento, como explicita PA2: “primeiro a cooperativa, depois a gente vai atrás de outros profissionais, ajuda técnica, não é só a cooperativa, a gente busca outras fontes também até achar um argumento que convence a gente”.

A possibilidade de comportamento oportunista por parte dos pecuaristas é sempre uma questão iminente, pois, para CA1, um dos papéis dos técnicos da Cooperativa A é observar se o comportamento do pecuarista está dentro do esperado ou se ele tenta agir de modo oportunista.

Por fim, vale ressaltar que, embora todos os pecuaristas tenham afirmado que as

regras da transação e normas de conduta constem no estatuto e no regimento interno, observa-se que as condições da troca podem ser flexibilizadas diante da sazonalidade e que as condições são discutidas verbalmente, como pode ser notado na citação de PA3: “nós temos que entregar animais jovens, animais bem-acabados e dentro do padrão de preferência, [...] nós temos um estatuto, temos um regimento, mas assim, ela é mais verbalizada do que propriamente documentada”.

No que tange ao comportamento do frigorífico, a questão do oportunismo foi o motivo pelo qual todos os pecuaristas entrevistados optaram pela comercialização nos moldes atuais, como já apontado. A transação via Cooperativa A, segundo eles, resolveu essa questão, como pode ser visto nas citações:

Aqui com nós, não tem isso não. Você dorme sossegado, você manda o gado para lá, e parece que nem mandou, você esqueceu (PA1);

A ideia de você vender carne, ao invés de você vender o animal, como você vende para o frigorífico, isso dá para nós uma certa confiabilidade. Então eu hoje, particularmente, eu só penso em investir mais na pecuária por causa da cooperativa (PA3);

Como a nossa propriedade é pequena, eu só procuro trabalhar com precoce e cruzamento de Angus para não trabalhar com outro tipo de gado, porque as minhas vacas de descarte, eu vendo para outra pessoa e aí o prejuízo é grande (PA6).

Destaca-se, ainda, que o comportamento do varejo e do consumidor tem influência nas relações de troca que envolvem o produto da Cooperativa A. Com relação ao varejo, observou-se a necessidade de parcerias para a comercialização da carne diferenciada, pois a sazonalidade e as oscilações de preço interferem na venda desse produto, o que pode prejudicar essa transação. Para CA2, há espaço para comportamento oportunista por parte dos varejistas, porém os problemas enfrentados pela Cooperativa A durante todo o tempo de atuação foram sempre bem pontuais.

O entrevistado CA3 discute que, como os distribuidores da carne da Cooperativa A são diversificados, açougues, boutiques de carne e supermercados, a preparação da carne para venda é diferente, sendo nos dois primeiros melhor apresentada do que nos supermercados. Devido a isso, a Cooperativa A tenta auxiliar os varejistas, sobretudo os supermercados, como relatado:

O supermercado, muitas vezes, você vai até lá no balcão a coisa está feia. A gente investiu em capacitar açougueiro para melhorar apresentação de balcão, agilizar cortes, colocar alguém na retaguarda lá, tem as bandejas ali, está diminuindo o produto já repõe [...]. Não precisa fazer o dia inteiro, mas aquele horário de pico faz. Tem autosserviço também [para] aqueles produtos, acelera o processo [...]. Então, a cooperativa tenta atuar nessas coisas, sendo parceira mesmo do pessoal, tentando ajudar a fazer algumas coisas diferentes que, normalmente, o outro não está preocupado.

Diante disso, discute-se que o relacionamento ao longo da cadeia ameniza as incertezas, ou seja, a incerteza comportamental tende a ser menor na Cooperativa do que no mercado convencional, devido à confiança entre as partes, considerando a *netchain*.

Além disso, existem as questões de preferência da carne, como a quantidade de gordura do animal, que devem ser consideradas pela Cooperativa A (PA2). Consoante PA6, os parceiros da Cooperativa A querem uma carcaça fresca. Essas preferências do varejo estão relacionadas às preferências dos consumidores.

Com relação aos consumidores, os entrevistados reforçam, segundo a percepção deles, a preferência pela carne bovina, em detrimento a outras carnes, e o costume de presenciar e personalizar os cortes no momento da compra. Para CA1, embora quando a economia apresente problemas, a tendência seja substituir a carne de boi por outras carnes. Isso não tem afetado as vendas na Cooperativa A, pois, segundo ele, o consumo de carne bovina é visto como sinônimo de *status* pelos consumidores. Essa questão pode estar relacionada ao poder aquisitivo relativamente alto no estado do Paraná, o que enquadra muitos consumidores no grupo de maior poder aquisitivo, como argumentam Carvalho (2007) e Brandão (2013).

Quanto ao fato de presenciar o corte, CA3 e PA6 citam que os consumidores preferem não comprar no autosserviço e, sim, esperar na fila para escolher a carne a ser cortada na hora, principalmente em municípios menores, como declara CA3: “o cliente, às vezes, fica na fila ali esperando porque quer comprar a carne, porque ele acha que aquela outra carne [autosserviço] não é carne fresca”. Do mesmo modo, PA6 cita que:

todos os parceiros praticamente querem carcaça, uma carne fresca. Porque tem um certo, pode-se dizer, preconceito em carne embalada, tem dona de casa que não quer comprar carne embalada, ela quer ver cortar o bife dela na maquininha e tal, escolher a carne ali vermelha, bonita.

Pode-se notar que esses aspectos relacionados ao costume dos consumidores ainda são muito fortes nessa região, como apresenta Carbonari e Silva (2012).

Sobre a confiança, discute-se que questões atreladas a ela podem ser vislumbradas como importantes em todas as etapas de desenvolvimento das alianças e da Cooperativa A, bem como nas relações entre todos os elos desse sistema, pois a criação desse modelo surgiu em resposta à complexidade do ambiente institucional. Em princípio, discute-se que a confiança na reputação dos pecuaristas envolvidos quando do início das alianças, somada à reputação da EMATER, contribuíram para sua formação, ou seja, as redes foram as fontes de confiança nesse momento. Depois que a Cooperativa A começou a atuar usando sua marca,

foi construindo sua reputação, o que, segundo CA3, propiciou um certo reconhecimento regional. Esse reconhecimento serviu de propaganda para atrair novos pecuaristas, como foi o caso de PA7, que entrou em 2012.

Ao considerar a confiança dos pecuaristas na Cooperativa A, a maioria dos entrevistados citam que confiam 100% na Cooperativa A, apenas PA3 cita que confia 80%, o que parece ser um resquício do ambiente de incertezas no mercado da carne bovina. Conforme CA2, a confiança do pecuarista ocorre devido ao fato da cooperativa ser dele, e por isso, não tem problemas de diferença de pesos na balança. Na visão dos pecuaristas entrevistados, a confiança na Cooperativa A ocorre por dois motivos: (1) pela recorrência de transações bem-sucedidas, nas quais a Cooperativa A sempre cumpre com os acordos pré-estabelecidos (PA1; PA2; PA3; PA6; PA7); e (2) pelo fato das pessoas envolvidas serem conhecidas (PA2; PA3; PA4; PA5; PA6).

Quanto à recorrência de transações, PA3 reitera que as mensurações estão de acordo com o esperado, que fica sempre acima dos resultados no mercado convencional, como elucidada: “a gente acompanha, por exemplo, se você faz um abate em frigorífico, ou um abate na cooperativa, o rendimento na cooperativa é outro”. Para PA2, a ausência de conflitos relacionados às mensurações também são uma prova da confiança na Cooperativa A. Do mesmo modo, PA6 reitera que, quando eles abatiam no frigorífico terceirizado, era necessário acompanhar todos os abates, o que deixou de ser feito após o arrendamento do frigorífico atual.

Essa confiança também pode ser percebida pelo fato dos pecuaristas não terem o costume de acompanhar o abate. Mesmo o entrevistado PA3, que cita confiar na Cooperativa A 80%, nunca foi acompanhar o abate no frigorífico arrendado, como citado: “eu não conheço a estrutura. E você vê, é caminho para ir na minha fazenda, porque aí entra a questão da confiança, realmente”. Além disso, PA2 e PA7 acrescentam que as informações transmitidas aos pecuaristas são verdadeiras e feitas de forma transparente, o que, na visão deles, garantem a confiança entre as partes.

Considerando o fato de conhecer os agentes envolvidos na transação, PA3 cita que: “a confiança maior que existe na cooperativa é o fato de serem pessoas conhecidas, eu acho que isso é que dá credibilidade [...] seriedade, interesse, dedicação das pessoas”. A credibilidade, a seriedade e o comprometimento dos envolvidos também são citados por PA5 como importantes para confiar na cooperativa. Para PA4, os pecuaristas que fazem parte da Cooperativa A tem uma reputação que é considerada, como salienta:

Porque quem entra lá é uma pessoa que tem um histórico. O que é o histórico? É a gente saber: ah ele é proprietário? É. Faz um bom trabalho? Faz. É sério? É. Então isso tudo vai somando confiança, não tenho a menor dúvida que é a base de tudo, não estão lá pessoas que a gente não confie [...]. Erram e acertam como eu erro e acerto, mas na boa intenção, na intenção de ter o melhor para a sua propriedade e para o conjunto, então é confiança sim, a base de tudo.

Da mesma forma, CA3 reitera que é importante conhecer a vida do pecuarista antes de sua entrada para que não cause problemas ao grupo, como citado: “se já é um produtor, a gente procura saber né, a vida dele, se a pecuária é a atividade principal, porque senão você cria um problema. É complicado você trazer um aventureiro para dentro do grupo”.

Percebe-se ainda que o fato de fazer parte da diretoria da Cooperativa A auxilia na construção da confiança, devido ao fortalecimento da rede e do sentimento de pertencimento que a participação gera, como argumenta PA6: “as relações e você fica a par e tem que vestir a camisa. No início a gente trabalhava, todos vestindo a camisa para ver a coisa se desenvolver”. Segundo PA4, “eu confio 100% mesmo, porque somos nós que tomamos as decisões. Eu vou errar, e se der errado, sou eu que estou errando junto”. O tamanho da Cooperativa A, o fato de serem poucos produtores também assegura um relacionamento próximo entre os cooperados e é citado como importante para a transação (PA3; PA4; PA7). Além disso, discute-se que existe uma homogeneidade nas decisões que fortalece a confiança, pois PA2 cita que, mesmo quando a diretoria é trocada, as regras não mudam.

Quanto à confiança da Cooperativa A nos pecuaristas, CA3 frisa que a confiança foi construída com base no trabalho desenvolvido com os pecuaristas nas propriedades. Neste contexto, o trabalho realizado por CA2, que é filho de um dos pecuaristas, auxiliou, como retratado:

Pelo tempo que a gente tem aí, eu acho que assim a gente criou uma relação de confiança, se não a gente já tinha parado, [...] a forma da gente se colocar junto com eles e com a cooperativa, e ir voltando nas propriedades que a gente criou essa relação de confiança né, chegar lá, então tem tanto minha quanto o [CA2] que está mais presente junto aos produtores, inclusive o [CA2] é filho de um produtor cooperado né. Então, ajuda bastante nessa linha da confiança.

Apesar de tratar da confiança de modo geral, CA3 cita que existem diferentes níveis de confiança, tanto por parte do pecuarista na Cooperativa A, quanto da Cooperativa A no pecuarista, o que interfere na transação. Com relação à confiança do pecuarista na Cooperativa A, CA3 aponta que alguns confiam mais na Cooperativa A e não acompanham o trabalho dos técnicos, diferente de outros que ainda ficam mais atentos. Quando se trata da confiança da Cooperativa A nos pecuaristas, de acordo com CA3, há aqueles nos quais a confiança é menor, pois os resultados do produto não estão dentro do esperado e, por isso, os técnicos fazem um maior acompanhamento nas propriedades para que as melhorias sejam

realizadas.

Essas diferenças puderam ser notadas nas entrevistas com os pecuaristas, pois alguns deles citaram que o acompanhamento das propriedades é bastante intenso, diferente de outros nos quais até o embarque pode ser feito sem o acompanhamento do técnico, como relata PA3:

Como ele já sabe que a gente já atende alguns parâmetros, muitas vezes a gente acaba carregando sozinho, porque ele já foi uns dias antes e já olhou e realmente o gado está dentro do padrão. E às vezes no dia que vai carregar ele não pode estar, mas ele fala: 'pode carregar tantas cabeças daquele lote que eu vi', e a gente acaba muitas vezes enviando para ele. Então já se criou essa confiança com ele.

Por fim, reitera-se que os pecuaristas entrevistados sentem que o trabalho desenvolvido por eles possui reconhecimento dentro da Cooperativa A (PA4; PA2; PA3 PA5; PA6).

Diante das situações analisadas, pode-se evidenciar que a fonte de confiança para participar das alianças foi oriunda, principalmente, da rede, tanto dos laços existentes, quanto da reputação dos indivíduos. A proximidade geográfica, por sua vez, foi um aspecto relevante na formação da rede, pois percebe-se uma separação de dois grupos distintos. O papel das normas também pode ser evidenciado, pois a coesão dentro de cada um dos grupos contribuiu para sua formação. Ou seja, a confiança baseada em aspectos sociais (laços, normas e reputação do indivíduo) teve influência nesse momento. A reputação da EMATER também teve um peso para a formação das alianças e, posteriormente, na junção para formar a Cooperativa A, sendo, nesse caso, importante o papel de CA3.

Por outro lado, a frequência das transações bem-sucedidas, incluindo as mensurações, favoreceu a construção da reputação da Cooperativa A, fortalecendo a confiança entre os agentes. Nesse contexto, a confiança, baseada em aspectos econômicos, se mostra como mais importante para a perpetuação da organização e, conseqüentemente, contribui para a redução dos custos de transação, pois, como percebido, diminui-se a necessidade de mensurações e monitoramento, tanto por parte dos técnicos quanto dos pecuaristas.

No quadro 14, resumem-se os aspectos econômicos e sociais relevantes na análise da Cooperativa A.

**Quadro 14: Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa A**

<b>Aspectos Econômicos</b>	Especificidade de ativos	- Ativo físico; - Locacional; - Ativo humano; - Temporal.
	Frequência	- Regularidade de entrega – não remunerada; - Pagamento ao pecuarista – 28 dias.
	Incerteza*	- De mercado; - Climáticas; - Comportamentais.
	Dimensões mensuráveis	- Idade; - Sexo; - Raça; - Peso; - Conformação do animal; - Conformação da carcaça; - Acabamento de gordura; - Regularidade de entrega; - Sanidade animal.
	Classificação do animal para compra	- Novilho precoce; - Animal <i>premium</i> .
	Classificação da carne para venda	- Novilho precoce; - Carcaça <i>Premium</i> .
<b>Aspectos Sociais</b>	Redes	- Relações de conhecidos ou colegas, parentesco e profissionais entre pecuaristas, representantes das cooperativas e varejistas; - Contatos com agentes da EMATER; - Contatos com sociedades rurais.
	Normas	- Padrão de comportamento diferente do mercado convencional.
	Confiança	- Reputação da EMATER; - Reputação dos pecuaristas; - Confiança nas mensurações; - Reputação da Cooperativa A.

Nota: \* As incertezas se referem ao SAG da carne bovina em geral e são amenizadas nas cooperativas.  
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Passa-se agora a descrição da Cooperativa B.

#### 4.3.2 Caracterização da Cooperativa B

A Cooperativa B foi criada a partir de um processo de organização dos pecuaristas nos moldes de aliança mercadológica no ano de 2004, estimulados pelo programa PCD da EMATER (CB1). Segundo CB1, a princípio, o pecuarista, que é o presidente da Cooperativa B, convidou mais de 300 pecuaristas da região sudoeste do Paraná com intuito de formar uma aliança, porém PB4 relata que participavam entre 50 e 60 pecuaristas nas primeiras reuniões.

Após diversas reuniões, restaram apenas 13 pecuaristas que se tornaram parceiros para a formação da aliança, como conta PB2: “o [presidente] teve o cuidado de convidar todos

os pecuaristas da região e quem acreditou no negócio está aí conosco”. No início, os pecuaristas atuavam da seguinte forma: primeiro buscavam compradores para a carne, depois abatiam o gado em um frigorífico terceirizado e entregavam a carne aos compradores (CB1; PB2). O frigorífico cobrava taxa de abate e ficava com os subprodutos, porém essa parceria durou pouco tempo (PB2).

De acordo com CB1, nesta época, surgiu uma dificuldade relacionada à questão fiscal, pois o preço praticado pela aliança não era competitivo devido ao fato do ICMS não ser creditado por utilizar nota do produtor, fato que ocorreu em todas as alianças, como já apontaram os agentes-chave. Por esse motivo, já em 2005, a aliança se transformou em cooperativa (CB1). A partir disso, o pecuarista começa a vender para a cooperativa, que, por sua vez, faz a venda para o mercado.

Dentre os 13 pecuaristas que começaram a aliança, três saíram durante a sua trajetória. Conforme os entrevistados CB1 e PB1, um deles saiu por problemas de saúde, um segundo parou a atividade pecuária e um terceiro saiu devido a dificuldades de investimento, pois no início foi necessário um aporte de recursos.

Para atingir o número mínimo legal de participantes para formar a cooperativa, os pecuaristas incluíram outros membros da família, totalizando 22 pessoas (CB1; PB1). A cooperativa passou então a ser controlada por dez famílias. Embora esteja formalizada como cooperativa, nota-se que essa forma jurídica é utilizada por falta de uma outra classificação legal, como argumenta PB3, “por causa de encargos e legalizar a empresa certinha, nós montamos essa cooperativa. E não tem como ser outro tipo de empresa, tem que ser uma cooperativa”.

Do mesmo modo, PB4 informa que a Cooperativa B é diferente de outras cooperativas do agronegócio que, de acordo com ele, estão preocupadas com resultado, pois a ideia da Cooperativa B é auxiliar os pecuaristas, como citado:

Eu faço parte da [cooperativas do agronegócio], são cooperativas comerciais. A nossa é para ser uma cooperativa diferente, a nossa sentamos em uma mesa e trocamos ideia e se tivermos um problema botamos na mesa. Então cada um dá a opinião e vamos tentar resolver e achar a melhor forma. Em uma cooperativa [tradicional] você só ouve resultado, nada mais. Cooperativa é pró forma uma coisa que está só no papel. A nossa não, a nossa é para realmente nos ajudar.

No decorrer da atuação da Cooperativa B, os agentes reiteram que enfrentaram outra dificuldade, a negociação com o frigorífico. Para PB2, o próprio frigorífico começou a pensar que a negociação não era vantajosa para ele e tomou a iniciativa de finalizar a parceria. Os entrevistados PB2 e PB3 explicam que o frigorífico trabalhava vendendo para uma distribuidora e não ao varejo, e passou a ver a cooperativa como um concorrente.

Aliados a isso, observa-se que os pecuaristas não confiavam nessa parceria com o frigorífico, como pode ser percebido na citação de PB2: “quem garantia que aqueles bois, com a nossa qualidade, eram nossos? Depois que tirou o couro, você não conhece mais. Não dá para fazer mau juízo, mas a gente sabe”. Além disso, PB1 enfatiza que existiam algumas reclamações sobre a qualidade da carne por parte do varejo. Depois do fim dessa parceria, os pecuaristas arrendaram uma planta frigorífica, que, posteriormente, foi comprada e reformada pela Cooperativa B (PB1; PB2; PB3). Portanto, toda a estrutura de abate pertence à Cooperativa B.

Para gerenciar a organização, os pecuaristas decidiram contratar um gestor, que foi entrevistado como representante da Cooperativa B (CB1). O entrevistado entrou na Cooperativa em 2006, após seis meses da sua constituição. Inicialmente, ele revela que trabalhava em uma instituição financeira, na qual geria a conta da Cooperativa B e o então vice-presidente da cooperativa também era sócio da instituição financeira, portanto, CB1 foi convidado pelos pecuaristas para gerenciar o setor financeiro da cooperativa. Entretanto, segundo ele, como a organização estava começando, acabou ficando responsável por gerir toda a Cooperativa B. Ele possui uma procuração da diretoria e responde pela cooperativa na ausência dos diretores.

Conforme CB1, no começo do trabalho, o objetivo dos pecuaristas era abater apenas animais jovens e comercializar direto com o varejo, devido ao descontentamento com os frigoríficos, dentro do formato preconizado pela EMATER. Apesar disso, pela necessidade de aumentar o volume de animais abatidos para suprir os custos da cooperativa, optou-se por abater também animais “comuns”.

Devido ao alto investimento nessa estrutura, os cooperados decidiram não admitir novos cooperados, embora façam o abate de pecuaristas não cooperados (CB1). Entretanto, em 2016, a Cooperativa B começa um processo de mudança de estratégia a partir de uma parceria para certificação da carne proveniente de uma determinada raça, visando aumentar o abate de carne diferenciada e diminuir o abate de animais “convencionais” (CB1). Essa mudança possibilitou a entrada de dois novos pecuaristas que trabalham com a raça certificada.

Para entender a visão dos cooperados, foram entrevistados cinco pecuaristas, como já citado nos procedimentos metodológicos, sendo quatro que estão na cooperativa desde o começo e um dos pecuaristas que entrou mais recentemente devido à parceria com a certificadora. No Quadro 15 foi apresentado um resumo das informações sobre os pecuaristas entrevistados.

**Quadro 15: Pecuáristas da Cooperativa B entrevistados**

<b>Em-trevis-tado</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Atuação na Pecuária</b>	<b>Família de Agropecuáristas</b>	<b>Entrada na Aliança/Cooperativa</b>	<b>Diretoria da Cooperativa Atualmente</b>	<b>Atividades do Pecuárista</b>
PB1	Ciências Contábeis; Gestão de Cooperativas	45 anos	Sim	2004	Não	Agropecuária
PB2	N/I	17 anos	Sim	2004	Sim	Pecuária/ Comércio
PB3	N/I	40 anos	Não	2004	Sim	Agropecuária/ Comércio
PB4	Administração (incompleto)	43 anos	Sim	2004	Sim	Agropecuária
PB5	N/I	9 anos	Sim	2016	Não	Agropecuária

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

O entrevistado PB1 nasceu em Santa Catarina e veio para o Paraná com a família há 57 anos. Seu avô trabalhava na agricultura e o entrevistado sempre gostou dessa atividade, o que o motivou a entrar na agropecuária, quando teve condições financeiras. Segundo ele, a família teve várias empresas em negócios diversificados. Atualmente, o entrevistado dedica-se apenas a supervisionar as fazendas, sendo que seu filho trabalha mais efetivamente na lavoura. Atualmente, PB1 não participa da diretoria da Cooperativa B, porém os entrevistados assinalam a sua importância para formação e perpetuação da rede pela sua participação ao longo do tempo (PB2; PB3; PB4).

O entrevistado PB2 está na pecuária há 17 anos e atua também no comércio. Ele nasceu em Santa Catarina em uma família de agricultores e menciona que, mesmo atuando no comércio, planejava trabalhar com a pecuária quando tivesse condições financeiras. O entrevistado sempre participou da diretoria da Cooperativa B e, atualmente, está como vice-presidente.

O entrevistado PB3 nasceu no Rio Grande do Sul e atua há 40 anos no ramo agropecuário. Ele veio para o Paraná em 1962 e trabalhou em vários setores até abrir, em 1977, uma empresa no ramo de insumos agrícolas. Atualmente, a empresa se configura como uma das maiores e mais tradicionais cerealistas da região. O entrevistado também participa da diretoria da Cooperativa B e é um dos pecuaristas que entrega o maior número de cabeças de gado na Cooperativa B. O entrevistado também vende gado para outros compradores, inclusive para a Cooperativa C, esporadicamente.

O entrevistado PB4 também nasceu no Rio Grande do Sul e é descendente de alemães. Inicialmente trabalhava no ramo madeireiro, depois começou com lavoura e, em

seguida, pecuária, há 43 anos. A pecuária representa em torno de 40% da sua renda e o restante vem da agricultura. De acordo com ele, seu perfil auxiliou no aprimoramento dos seus negócios, pois é organizado, aberto a mudanças e curioso. Foi aprendendo a lidar com o gado ao longo do tempo, por meio de tentativa e erro, como exemplifica:

O gado aparentemente você comprava quatro patas e uma cabeça, mas fui aprendendo que não é bem assim (risos) [...] eu sofri muito na fazenda com limpeza, pastagem, grama [...] fui buscar em uma faculdade, então vamos experimentar. Sempre aparece uma coisa diferente, você vai degrau a degrau, então a gente não está no final (PB3).

O entrevistado PB5 entrou na Cooperativa B recentemente, em 2016, devido à parceria com a certificadora, pois é criador dessa raça de gado. Embora esteja trabalhando com pecuária somente há nove anos, seu pai era pecuarista. O entrevistado informa que há 33 anos trabalha com agricultura, devido ao tamanho da sua propriedade, que é pequena. A partir de 2009, voltou para o gado e faz integração lavoura-pecuária. Atualmente, o entrevistado PB5 expõe que a maior parte de sua renda vem da pecuária - em torno de 70% - e o restante da agricultura. PB5 também entrega gado na Cooperativa C e revela que não participa de nenhuma das diretorias.

De forma geral, observa-se que os pecuaristas estão na Cooperativa B desde o início, há 14 anos. Apenas PB5 entrou mais recentemente, há dois anos. Vale ressaltar ainda que, diferentemente da Cooperativa A, os pecuaristas da Cooperativa B não se dedicam exclusivamente à pecuária, como frisa CB1: “então geralmente são empresários que têm outras atividades principais e a pecuária é secundária”.

No Quadro 16, apresentam-se as informações sobre as propriedades dos pecuaristas e as atividades desenvolvidas.

**Quadro 16: Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa B**

Entrevistado	Localização	Área total (ha)	Rebanho Médio (cabeças)	Atividades na propriedade	Raça	Fases
PB1	Verê; Pato Branco; Clevelândia.	318	1.200	Pecuária; Lavoura	Hereford; Braford; Angus	Cria
PB2	Pato Branco	124	1.000	Pecuária; Aveia para silagem	Hereford; Braford; Angus	Recria e engorda
PB3	Coronel Vivida; Guaraniaçu; Região do Iguçu; Guarapuava; Mato Grosso.	N/I	6.000	Pecuária; Lavoura	Hereford; Braford; Angus	Recria e engorda
PB4	Coronel Vivida; Honório Serpa	760	2.300	Pecuária; Plantação de soja, milho e feijão	Hereford; Braford; Angus	Recria e engorda
PB5	Guarapuava	270	2.500	Integração lavoura-pecuária	Hereford; Braford; Angus	Ciclo completo

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que alguns dos pecuaristas possuem mais de uma propriedade como PB1, PB3 e PB4. Apesar disso, as atividades relacionadas ao gado ficam concentradas em uma propriedade (PB1 e PB4) ou duas (PB3), e as outras são destinadas à lavoura, que é forte na região. Com relação à localização das propriedades, observa-se que a maioria está próxima ao frigorífico (100 Km em média) e, mesmo as mais distantes, não chegam a 200 Km de distância. No caso de PB3, que tem fazenda no estado do Mato Grosso, o gado dessa localidade é negociado com o frigorífico “convencional”.

Para os pecuaristas, a localização da propriedade não tem grande impacto na negociação, pois a Cooperativa B não cobra frete pela distância; apenas uma taxa fixa igual para todos os cooperados (CB1). O entrevistado PB1 revela que houve discussões entre os cooperados sobre a cobrança diferenciada de frete, dependendo da localização, contudo a maioria acredita que deve ser igual para todos, como realça PB1: “não tem como resolver aquilo ali na cooperativa [cobrar frete diferenciado], porque se começar a individualizar muito, daí não vai”.

Considerando o rebanho médio, observam-se diferentes quantidades, desde 1.000 até 6.000 cabeças. O entrevistado PB4, que é um dos maiores pecuaristas em termos de entrega de gado, relata que já chegou a ter 10.000 cabeças. A maioria dos pecuaristas possui lavoura, além da pecuária; apenas PB2 planta aveia somente para a silagem do gado. O entrevistado PB5 faz a integração lavoura-pecuária.

Com relação à raça de gado, todos os pecuaristas trabalham com cruzamento de raças britânicas, Hereford, Braford e Angus. Eles fazem uma rastreabilidade própria por meio de brincos (CB1), como na Cooperativa A. O entrevistado PB1 tem atuado somente na cria e vende bezerros dentro e fora da Cooperativa. Para cria, o cruzamento é feito com as raças Nelore e Tabapuã. Ele possui cerca de 500 matrizes. No caso de PB5, embora faça o ciclo completo, a maior parte da criação realizada é pura, sendo utilizada para produção de touro, cerca de 90% do gado de engorda é de bezerro comprado.

Dentre os demais pecuaristas que fazem recria e engorda, embora tenham preferência pelas raças britânicas, eles salientam que, quando compram lotes de bezerros, são obrigados a adquirir animais de outras raças (PB2; PB3; PB4), como cita PB4: “80% de animais são cruzados, mas os outros vêm no lote, não tem como não pegar”.

A compra de bezerros provenientes de raças britânicas foi apontada por alguns dos pecuaristas como um problema sazonal (PB1; PB3; PB4; PB5), como exemplifica PB3: “o que acontece? A gente procura comprar justamente cruzado europeu, para não entrar muito Nelore, mas tem um pouco de dificuldade aqui no Paraná para você adquirir esse bezerro”. Do mesmo modo, PB1 explica: “compraram bois no Rio Grande do Sul [a Cooperativa B] e chegou muito caro, mas compraram por causa de qualidade e quantidade, pois não estavam achando aqui”.

Por esse motivo, PB1 discute a necessidade de possuir cria, o que, na sua visão, embora tenha um custo elevado e exija um tempo maior para retorno do investimento, tem rendimento maior do que a recria e engorda. PB3 também ressalta que o investimento em cria é uma das coisas que precisam ser melhoradas na Cooperativa B, pois, segundo ele, a maioria dos cooperados não possui.

Diante dessa situação, também foi entrevistado um fornecedor de bezerros que vende para alguns cooperados da Cooperativa B, aqui denominado FB1. O entrevistado FB1 alega que faz parte da associação de criadores de raças da qual a Cooperativa B possui parceria para certificação da carne, o que favorece o reestabelecimento da sua ligação comercial com a Cooperativa B, devido à bonificação que está sendo paga. FB1 conta que já vendeu gado para abate à Cooperativa B como parceiro, porém parou a atividade de recria e engorda temporariamente. Atualmente, está voltando a essa atividade e possui ciclo completo.

O processo de certificação do gado, conforme ele, funciona por meio do controle dos animais nascidos a partir da inseminação com a genética da raça bovina, que deve ser informado à associação de raças, como ilustra:

Como eu produzo genética, tenho um plantel de vaca pura, meus animais são todos controlados, todos eles apresentam como se fosse um código de identificação, então eu sou associado [da associação de raças] e eu necessito enviar as coberturas de nascimento dos animais, então eu sou obrigado a enviar, obrigado não né, mas se eu quero registro dos animais, sou submetido a essa condição, duas vezes por ano então: qual touro que foi coberto e qual vaca, vaca necessariamente já tem seu registro, touro já tem seu registro, vai produzir um animal registrado.

Os animais registrados são apenas os reprodutores, que serão cruzados posteriormente para produzir o animal meio sangue, que serão abatidos. O processo de certificação do animal que será abatido é realizado pelo técnico da certificadora e pode ocorrer em dois momentos: certificar o bezerro na propriedade; ou certificar o gado no frigorífico, antes do abate (PB5; FB1). Na primeira opção, PB5 cita que o custo é baixo, contudo, como a mensuração é feita novamente no frigorífico, tem deixado que isso ocorra apenas no frigorífico.

Com relação ao sistema de criação/produção, todos os pecuaristas entrevistados fazem semi-confinamento. Observa-se que cada pecuarista possui um sistema diferente, adaptado às condições da sua propriedade, como também foi identificado na Cooperativa A. Conforme PB3, cada pecuarista compra ração individualmente. No seu caso, como possui uma cerealista, faz sua própria ração e possui um sistema de gestão da qualidade em suas propriedades. Apesar disso, CB1 realça que tem começado a fazer compra de insumos por meio da Cooperativa B para repassar aos pecuaristas, visando beneficiá-los. O entrevistado PB4 cita que compra ração na Cooperativa B.

De modo geral, observou-se que os pecuaristas possuem sistemas de produção bastante organizados, como exemplificado por PB4:

De dois anos para cá, o que eu faço? Eu compro o bezerro e vai para o coxo, ele só sai dali com 240 quilos para cima. Então ele já estaria pronto para ele se defender, e vai para o campo, depois para o pré-confinamento, para o animal aprender a comer, antes de ir para o confinamento. Então eu acompanho o quanto ele ganha aqui no coxo, quanto ele ganha no campo, quanto ele ganha no pré-confinamento, quanto ele ganha no confinamento. Eu tenho um custo em cada etapa e ele tem que ter um ganho de peso para cobrir esse custo. Entrou na fazenda é marcado e brincado, quantos kg entrou, quanto engordou, tudo marcado.

A transição do gado do pasto para o confinamento foi mencionada como um gargalo no processo produtivo, o que, de acordo com PB1, está relacionado à raça do gado. Como esclarece, “eu vi uns bois cruzados que entrou (*sic*) no confinamento, a diferença é muito grande. Quando é Nelore, mesmo vindo da fazenda com pré-confinamento, o boi vem ali muito estressado” (PB1). A questão da alimentação também foi apontada como uma das

causas de problema com o acabamento de gordura, o que, conforme PB3, deve ser tratado com cuidado.

Diante dessas condições, descreve-se a motivação dos pecuaristas para entrada na aliança e no sistema diferenciado. De forma unânime, os pecuaristas entrevistados reforçaram que a motivação inicial para entrar na aliança foi fugir da insegurança das negociações com o frigorífico tradicional, como apresenta PB4:

O problema que nós tínhamos naquele tempo, eu e todos os colegas que começamos, era para quem vender e a segurança de receber. O problema sempre foi a corrente inteira. Então você corre aquele risco, infelizmente do mercado de carne, você pega um frigorífico grande que você até confia, ele vai, vai e daqui a pouco ele cai e leva todo mundo junto. Então com isso a gente se reuniu e problema de um e problema do outro e a soma dos problemas nós achamos por bem nos unir.

Consoante CB1, com a aliança, os pecuaristas passaram a ter a certeza do recebimento. Aliado a isso, os pecuaristas buscavam maior rentabilidade devido à qualidade do gado que possuíam, pois PB2 conta que a maioria já tinha confinamento devido às características da região. De acordo com PB1, a maioria das fazendas migrou para a agricultura, sendo que o gado foi mantido apenas em terrenos onde a lavoura não se adequava, como morros ou terrenos dobrados. No caso de PB4, ele já trabalhava com novilho precoce antes da entrada na Cooperativa B, fornecendo bezerro com uma média 14 de meses, para ser vendido na Cota Hilton.

Para além da questão econômica, observa-se que a liderança do presidente da Cooperativa, que foi quem convidou os demais pecuaristas para formar a aliança, foi importante para formação da mesma, devido à sua reputação e da sua família na região. Apesar disso, vale ressaltar a pequena adesão no início, fato que parece ter ocorrido devido à desconfiança característica do setor na época.

Como no início apenas 13 pecuaristas concordaram em formar a aliança, esse número reduzido parece ter unido os pecuaristas, possibilitando altos investimentos na estrutura do frigorífico. A proximidade dos pecuaristas e os investimentos realizados contribuíram para que a Cooperativa B atuasse de forma fechada, dificultando a entrada de novos pecuaristas, como pode ser percebido na citação de PB1:

Quando nós chegamos numa fase boa aí muita gente quis entrar, aí nós falamos: muito bem, alguns podem entrar, é 200 mil a nossa cota. Ah vocês estão loucos, malucos? Estamos malucos por quê? Se nós corremos todos os riscos? Agora que está tudo preparado, o bolinho está aí, vocês querem apagar a vela? Não foi vaidade nossa, não foi orgulho, não foi nada, mas mexeu um pouco com o nosso brio, não queremos mais ninguém. [...] Por causa da nossa parceria, pensa que nós não discutimos lá? Discute bem, mas dentro da cooperativa a gente se trata com igualdade de condições, e isso funcionou.

De forma semelhante, PB3 comunica que existem vários pecuaristas querendo entrar na Cooperativa, porém eles tentam segurar a entrada para que não se perca o controle. Para PB4, a entrada de novos pecuaristas deve ser pensada com bastante cuidado, pois, conforme ele, foi necessária uma grande mudança por parte dos pecuaristas para adaptar o trabalho à qualidade exigida, o que leva tempo. Por outro lado, o número reduzido de cooperados, para CB1, é visto como uma dificuldade, pois se houver algum problema na escala de abate dos cooperados, a Cooperativa B pode comprometer o atendimento aos clientes.

Diante dessa visão dos cooperados, observa-se que a entrada dos novos pecuaristas só foi possível devido ao processo de certificação. Os novos pecuaristas pagaram um valor de cota mínima para se associar. Além disso, para permitir a entrada, foram realizados ajustes no estatuto da Cooperativa B, visando remunerar de forma diferente o capital investido anteriormente e a movimentação de entrega do gado, e diminuindo o volume mínimo de entrega de gado para abate (CB1). Como esclarece PB1, “a divisão de cotas é feita uma parte pelo capital investido e uma parte pela entrega de bezerros”.

O pecuarista PB5, que entrou em 2016, quando a organização já atuava como cooperativa, declara que viu no website da associação de criadores da qual ele faz parte que a Cooperativa B havia feito uma parceria para abater esses animais. Por isso, entrou em contato com a Cooperativa, que depois marcou uma reunião com pecuaristas que criavam a raça certificada.

Para PB5, a motivação para entrada na Cooperativa B foi econômica, pois ele já fornece gado para a Cooperativa C. Na sua visão, o sistema diferenciado foi uma evolução para a pecuária, diante dos problemas de espaço devido ao avanço da agricultura, o que estimulou investimentos em confinamento para que o giro fosse cada vez mais rápido, no seu caso, em torno de 16 meses.

O entrevistado PB5 acentua que já mantinha relações comerciais com PB3 e que a entrada foi bastante tranquila, sendo que não precisou fazer nenhuma mudança na sua propriedade, pois declara que as exigências da Cooperativa B são menores do que as exigências da Cooperativa C. Portanto, optou por diminuir a quantidade de gado entregue na Cooperativa C e entregar a maior parte na Cooperativa B.

Conforme FB1, que também cria a raça certificada e aponta a possibilidade de entrar na Cooperativa B no futuro, a maior dificuldade para entrada, na sua visão, é se organizar para fornecer uma escala de abate, o que ele ainda não possui. Além disso, cita que na Cooperativa B o nível de exigência é alto e o descumprimento do acordo resulta em sanção, que tem fundamento econômico e social, como aponta:

Hoje assim na minha cabeça, não consegui chegar a esse nível de associação porque eles cobram do associado uma escala de abate, [...] a maior dificuldade é você se organizar, volume e abate, [...] e então a partir do momento em que você entrou, você tem que cumprir, como é que você não vai cumprir? Então aí o primeiro tropeço com eles você está fora (FB1).

O processo de certificação é visto pelos agentes da Cooperativa B como uma forma de diferenciação do produto, relacionada à própria evolução da pecuária voltada à qualidade da carne, visto que o novilho precoce tem se tornado cada vez mais comum (CB1; PB1; PB5). Nas palavras de CB1,

hoje dentro da evolução da pecuária, dez anos atrás quem conseguia novilho precoce que a gente chama até 24 meses era uma raridade. Então pela genética dos animais, pela evolução que teve, pela qualificação dos próprios produtores. Hoje você dizer “eu tenho novilho precoce”, o concorrente tem novilho precoce e o outro também tem novilho precoce. O diferencial na [Cooperativa B] vinha sendo pela constância, nós temos os associados, nós temos uma unidade que tem confinamento, isso também ajuda bastante para manter clientes. A relação agora com o certificado é: se alguém vender [gado da raça certificada] vai vender sem certificado.

Vale ressaltar que, embora a certificação esteja implantada há dois anos, observa-se que esse processo tem atraído mais os pecuaristas que fazem cria, pois, como relata PB3, para os pecuaristas que possuem apenas a fase de recria e engorda fica mais difícil se enquadrar, pois depende do mercado de bezerros.

Além da compra do frigorífico, a Cooperativa B optou por arrendar uma fazenda de um dos cooperados (PB1) para fazer o processo final de engorda do gado para abate. Essa negociação ocorreu com intuito de se criar um estoque regulador. A fazenda foi arrendada em 2013 (CB1) e fica localizada próximo ao frigorífico, o que permite um maior controle da qualidade dos animais e a rápida substituição da escala, caso algum pecuarista tenha problemas na entrega.

Para entender o trabalho realizado na fazenda da Cooperativa B, foi entrevistado o gerente da fazenda (CB2). O pecuarista PB1 salienta que o gerente CB2 trabalhava para ele no ramo de construção civil e foi contratado para fazer silagem na fazenda. Com o passar do tempo, foi ganhando experiência com o gado e, por isso, assumiu a gerência da fazenda.

Os animais que estão na fazenda são comprados, preferencialmente, de pecuaristas cooperados, como PB2, e de não cooperados, para fazer o acabamento no confinamento da fazenda, o que ocorre em, aproximadamente, três meses (CB1). Segundo CB1, a fazenda é utilizada como se fosse um outro fornecedor, porém não paga frete, devido a sua localização, embora os bois comprados para suprir a fazenda sejam buscados com o caminhão pertencente à Cooperativa B.

Diante desse panorama, o entrevistado CB1 enfatiza que o papel da Cooperativa B

foi organizar a cadeia da carne bovina, visando buscar um mercado diferenciado que remunerasse melhor o produtor, como citado:

A função da cooperativa - não é uma cooperativa muito grande em número de associados - é organizar a cadeia, é você chegar para o produtor organizado e dizer: “eu preciso que você faça isso e aquilo”, porque aí nós conseguimos ganhar um pouco mais e buscar um mercado diferenciado, esse é o papel da cooperativa (CB1).

A negociação, de acordo com CB1, também busca minimizar os efeitos da sazonalidade, pagando um valor intermediário. Ele explica que:

na época boa, os produtores vão receber um valor a mais do que no mercado, mas na época ruim, de repente eles ficariam fora do mercado, então a cooperativa faz esse processo de nem pagar muito alto e nem muito baixo, ele fica num intermediário, pagando o que é justo, e a certeza de receber.

Todas as decisões sobre o funcionamento da Cooperativa B são tomadas pela sua diretoria, que é formada por cinco pecuaristas (CB1). Conforme CB1, no começo, as reuniões eram mais frequentes, pois existia maior demanda para definição de normas, contudo, atualmente as reuniões são mensais. Semestralmente, também se reúnem todos os pecuaristas. Para PB2, a maioria dos pecuaristas participa desse momento e a opinião de todos é considerada.

Nas reuniões, definem-se a tabela de classificação dos animais, o preço base e as bonificações (CB1). Como a Cooperativa B abate gado de parceiros, além dos cooperados, essas definições são repassadas a todos. De acordo com CB1, é feita uma tabela semanal tanto para compra do gado, quanto para venda da carne. Essas regras são conhecidas por todos e parece haver confiança por parte dos cooperados e dos parceiros para com a Cooperativa, devido ao cumprimento dos acordos (PB3; PB5; FB1).

Nos moldes trabalhados, todos os pecuaristas percebem que o sistema é vantajoso para eles, por três motivos: (1) a negociação com a Cooperativa garante o recebimento dos valores; (2) os valores recebidos estão acima do mercado; e (3) o giro rápido do animal precoce possibilita uma entrada de recursos constante, em alguns casos até semanal ou mensal (PB3; PB4; PB5). Para PB5, a associação com outros pecuaristas é o único meio do pecuarista sobreviver. Todavia, percebe que a desvantagem é a obrigação de entregar o gado independente das condições do mercado. Na visão de CB1, o trabalho nos moldes de cooperativa é vantajoso não só para o pecuarista, mas também para o segmento varejista, pois as cooperativas atuam de forma correta.

Atualmente, a quantidade de gado abatido pelo frigorífico vem 60% dos cooperados e 40% dos parceiros (não cooperados). O gado que vem da fazenda da Cooperativa B entra

nos 40%, pois são adquiridos animais de cooperados e de não cooperados (CB1). A Cooperativa possui de 30 a 40 pecuaristas considerados parceiros. Consoante CB1, parceiro é o pecuarista que vende regularmente para a Cooperativa B, porém não age como se ela fosse mais um comprador, brigando por preço, pois conhece o seu funcionamento.

O volume de abate está entre 1.500 a 2.000 animais por mês, o que resulta em um volume de 375 a 500 toneladas de carne por mês, porém já chegou a abater 3.500 animais por mês (CB1). Todo o processo logístico, desde a busca do gado até a entrega da carne é realizado pela Cooperativa B, por meio de veículos próprios, embora possa ocorrer algum recebimento de animais por frete terceirizado. A compra do gado é no peso morto e a negociação é efetivada com base no peso da balança do frigorífico (CB1). Os animais também são diferenciados no momento da venda da carne, por meio de preços diferentes (CB1). Apesar de trabalhar com todo tipo de gado, CB1 alega que o gado convencional não é interessante para a Cooperativa B em termos de lucratividade.

Para desenvolver todas essas atividades, a Cooperativa B possui 62 funcionários, sendo 58 no frigorífico, onde também funciona a parte administrativa, e 4 funcionários na fazenda (CB1). A escala de abate é realizada por CB1 e outro funcionário, com base no histórico de negociações, principalmente quando se trata de cooperados, já que não há muitas alterações. O entrevistado CB1 também informa que geralmente possui datas fixas para carregamento semanal ou mensal, dependendo das características do gado e considerando o mercado consumidor, pois, conforme ele, gado mais precoce tende a vender mais no final de semana.

De modo geral, as etapas para o funcionamento da Cooperativa B seguem a mesma lógica que na Cooperativa A, como já apresentado na Figura 12, embora os procedimentos sejam realizados de forma diferente, como foi mostrado no próximo tópico.

#### 4.3.2.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa B

Considerando a transação entre os pecuaristas e a Cooperativa B, observou-se que a cooperativa vinha atuando em duas linhas, precoce e “normal”, crescendo em volume de abate (CB1). Contudo, CB1 comunica que os cooperados decidiram achar um ponto de equilíbrio para pagar os custos e ter um resultado satisfatório, diminuindo o volume e priorizando a carne de qualidade. Portanto, a partir de 2016 começaram a trabalhar com quatro linhas: raça

certificada; *premium*, que inclui animais de raças britânicas, exceto a raça certificada; precoce, na qual são abatidos animais independentemente de raça, que pode incluir Nelore, Holandês, Jersey, entre outros, contanto que atinja o padrão de acabamento exigido; e normal (CB1).

A partir dessa divisão, a política de precificação da Cooperativa B foi definida com base nos seguintes termos, como exposto na Tabela 6:

**Tabela 6: Política de preços e bonificações da Cooperativa B**

Classificação	Condição	Idade	Macho	Fêmea	Acabamento de gordura	Raça	Certificação	Escala
Raça certificada	Cooperado	Precoce até 2 dentes	225 a 300 Kg	180 a 270 Kg	4 a 8 mm	4%	1%	Mensal 4%
	Não cooperado				4 a 8 mm	4%	1%	
Premium	Cooperado	Precoce até 2 dentes	225 a 300 Kg	180 a 270 Kg	4 a 8 mm	4%		Mensal 4%
	Não cooperado				4 a 8 mm	4%		
Precoce	Cooperado	Precoce até 2 dentes	225 a 300 Kg	180 a 270 Kg	4 a 8 mm	2%		Mensal 2%
	Não cooperado				4 a 8 mm	2%		
Normal	Cooperado		240 a 375 Kg		4 a 8 mm			Mensal 1,00
	Não cooperado		225 a 375 Kg		4 a 8 mm			
	Cooperado			180 a 270 Kg	4 a 8 mm			Mensal 1,00
	Não cooperado			166 a 270 Kg	4 a 8 mm			

Nota: Os valores e bonificações são calculados considerando a arroba.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos disponibilizados pela Cooperativa B.

Observa-se que os animais classificados pela raça certificada *premium* e precoce devem possuir idade até 24 meses, que é considerado quando o animal tem até 2 dentes incisivos permanentes. O macho deve ter um rendimento de 225 a 300 Kg de carne e a fêmea de 180 a 270 Kg. O acabamento de gordura deve estar entre 4 e 8mm. Ao possuir essas características, o pecuarista, no caso de classificação raça certificada, recebe 4% de bonificação pela raça e 1% pela certificação, que é feita pelo técnico da certificadora no frigorífico (CB1). Quando se trata do animal *premium*, a bonificação é de 4% pela raça; e o precoce, que não é proveniente de raças britânicas (CB1), recebe 2% de bonificação.

Os pecuaristas que obtêm a classificação raça certificada e *premium* ainda recebem 4% de bonificação, se possuírem escala de abate mensal. Para os pecuaristas cujos animais são classificados como precoce, a bonificação é de 2%. Ressalta-se que todas essas condições

são iguais para cooperados e não cooperados.

Para os animais classificados como “normal”, não existe limite de idade, contudo a condição de pesos para cooperados e não cooperados é diferente. Para os cooperados, o macho deve ter um rendimento de 240 a 375 Kg de carne e a fêmea de 180 a 270 Kg. Para os não cooperados, o macho deve ter um rendimento de 225 a 375 Kg de carne e a fêmea de 166 a 270 Kg. Os cooperados ainda recebem um valor pelo cumprimento da escala, que, no momento da entrevista, era de um real por arroba. Todos os animais também necessitam ter o acabamento de gordura entre 4 e 8mm.

Para atingir melhores classificações, os entrevistados enfatizam que fizeram alguns investimentos e mudanças nas propriedades. Esses investimentos e mudanças estão atrelados à melhoria de pastagens (PB1; PB3; PB4); compra de bezerros de melhor qualidade (PB1; PB5); e investimentos em infraestrutura (PB3; PB4). Sobre a infraestrutura, PB3 exemplifica que comprou caminhões, máquinas para silagem e implantou um sistema de limpeza de confinamento (PB3); PB4 fez uma piscina de tratamento para esterco e está instalando um sistema de energia solar.

Todos os entrevistados acentuam que já possuíam um trabalho diferenciado antes de entrar no arranjo, contudo os investimentos e mudanças foram intensificados a partir da entrada, pois, segundo eles, teriam uma maior garantia de retorno, como exposto por PB2: “eu até tinha alguma coisa assim diferente antes, mas eu tenho feito mais [investimentos] nos últimos anos. [...] E sim, depois da cooperativa, lógico, se não fosse a cooperativa acho que não estaria mais criando gado”. Para PB5, como já fornecia gado para outra cooperativa, a entrada na Cooperativa B não resultou em qualquer investimento ou mudança, como descrito por ele.

Da mesma forma como ocorre na Cooperativa A, pode-se identificar que a transação envolve ativos específicos (WILLIAMSON, 1985), pois todos os pecuaristas concordam que há perda de valor se a transação não for realizada. Para PB4, “o mercado existe com valores diferentes, vende, mas deixa de ganhar”. Do mesmo modo, PB5 cita: “tem o mercado convencional, mas daí não compensa você comprar esse bezerro com qualidade maior, porque você paga mais caro por ele”.

Embora todos concordem que a negociação com a Cooperativa B é mais vantajosa do que no mercado convencional, PB4 acredita que o retorno dos investimentos ainda está abaixo do esperado, o que, conforme ele, depende da valorização da carne de qualidade por parte do consumidor. Além disso, foi apontado por PB4 que os investimentos incorrem em custos irrecuperáveis. Nas suas palavras: “é um ramo que você montou, você está todo estruturado.

Então você pegar e desativar isso, você tem perda, olha vai ver toda a estrutura e máquina, então tem um custo disso”. Para PB5, existe ainda a importância da posição alcançada por ele nas cooperativas, o que pode ser perdido se o pecuarista parar a atividade.

Quando se trata da substituição do pecuarista na Cooperativa B, os entrevistados PB3 e PB5 mencionam que existem muitos pecuaristas interessados em entrar na organização, contudo a substituição não pode ser feita de forma imediata, devido ao período de adaptação necessário.

Do mesmo modo que ocorre na Cooperativa A, não há negociação de preço, sendo pré-estabelecido. Para formulação do preço base, a Cooperativa B utiliza os preços da Scot Consultoria (CB1; PB3; PB5) e o prazo de pagamento ao pecuarista é de 7 dias após entrega do gado (PB1; PB5). Os subprodutos ficam para a Cooperativa B (PB3; PB4). De acordo com PB4, a Cooperativa B tem dificuldades de negociar alguns subprodutos, pois não tem mercado na região e o transporte não cobre os custos.

O transporte dos animais e da carne é realizado por caminhões do frigorífico, porém quem seleciona o gado para enviar ao frigorífico são os pecuaristas ou seus funcionários. Segundo CB1, como o gado é classificado no frigorífico e os pecuaristas já conhecem a classificação, não há necessidade de inspeção, entretanto pode haver casos em que o pecuarista solicite uma opinião da Cooperativa B, o que é feito sob demanda.

Pode-se notar que os pecuaristas atuam de forma mais independente do que na Cooperativa A, o que pode ser explicado pelo fato da cooperativa atuar também na linha convencional, pois mesmo o gado sem classificação pode ser abatido, e da condição de frigorífico próprio, que confere maior autonomia ao pecuarista cooperado.

De modo geral, observa-se que a transação possui especificidade de ativos semelhante à identificada na Cooperativa A, tomando por base as especificidades listadas por Williamson (1996). Contudo, a especificidade locacional apresenta menor peso na Cooperativa B, devido ao fato do frete ser cobrado de forma igual para todos os pecuaristas. No caso da especificidade temporal, a sua importância é maior na Cooperativa B, pois os pecuaristas são remunerados pela regularidade do abate. Portanto, a frequência de entrega tem influência direta na transação.

Dentre os entrevistados que entregam semanalmente, estão PB3, com cerca de 20 animais, PB4 com 50 animais e PB5 com 40 animais. De modo geral, CB1 expõe que possui quatro pecuaristas que entregam semanalmente; mais as entradas da fazenda da Cooperativa, que também são semanais; e os demais entregam uma ou duas vezes por mês.

Vale salientar ainda que, além da frequência de entrega, ao considerar a mudança no

estatuto para a entrada de novos cooperados, o tempo de atuação no arranjo também influencia na transação. Isto porque a remuneração dos pecuaristas, no que concerne à distribuição das sobras, é feita de duas formas: considerando o capital investido antes da entrada dos novos membros; e considerando a movimentação de entrega do gado (CB1).

Sobre as incertezas que envolvem a transação, os agentes da Cooperativa B citam as questões ambientais. Para CB1, as incertezas estão associadas a equilibrar o abate e a venda do animal, pois a instabilidade do mercado interfere no preço e nas vendas. O cumprimento da escala de abate por parte dos pecuaristas, devido a não atingir uma classificação, também é visto como uma incerteza, e foi um dos motivos para arrendamento da fazenda, como explica CB1:

A grande incerteza hoje que a gente tem, a gente sabe que tem boi lá na propriedade e a gente sabe que nós programamos para matar como *premium*. Chega aqui, de 20, deu 10. Daí quando a pessoa programou, ele já tentou vender 20 para frente, mas ele só conseguiu 10 dentro do padrão, então é a incerteza que daquilo que você recebe e daquilo que você vai vender. E outra incerteza, você compra com um valor e muitas vezes você não consegue vender, o cliente não quer daquela marca, e você já se programou para matar. [...] e a fazenda surgiu para cobrir essa incerteza.

Os pecuaristas PB1 e PB3 reforçam que as oscilações de preço são uma incerteza no SAG da carne bovina. O entrevistado PB2 também realça as questões políticas como uma incerteza para as negociações nesse SAG, principalmente quando se trata de exportação. Para PB5, o sistema de cooperativa reduziu as incertezas de mercado, como relatado: “nesse sistema de cooperativa que você trabalha vendendo para depois abater eu não vejo incerteza. [...] antes que precisava vender para o frigorífico comum, isso era complicado. Já trabalhei assim, era complicado”. Quanto às incertezas climáticas, os pecuaristas PB4 e PB5 e o administrador da fazenda da Cooperativa (CB2) citam que apenas o excesso de chuvas atrapalha um pouco para a produção do gado.

Destaca-se que os agentes entrevistados na Cooperativa B não consideram que incertezas comportamentais influenciam nas transações quando se trata do comportamento dos pecuaristas com a Cooperativa B. Discute-se que a condição de frigorífico próprio, aliado aos aspectos sociais, parecem ter atenuado a possibilidade de comportamento oportunista. De outra forma, no caso do varejo, embora os agentes acreditem que as parcerias tenham se fortalecido, CB1 expõe que, ao vender carne *in natura*, sempre há a possibilidade de misturá-las com carnes de qualidade inferior, como já ocorreu no início da atuação da Cooperativa B.

Sendo assim, diante das particularidades da transação realizada na Cooperativa B, pode-se analisar que existem diferenças em relação à Cooperativa A, apesar da estrutura de governança adotada ser a mesma, a estrutura híbrida, nos termos de Williamson (1985).

A principal diferença em relação à estrutura foi a compra do frigorífico próprio. Essa condição, somada ao fato de serem poucos cooperados, possibilita uma maior autonomia por parte dos pecuaristas no controle da cadeia. A nomenclatura utilizada por todos os agentes entrevistados para se referir aos pecuaristas cooperados é de sócio, mostrando que, embora seja uma organização cooperativa, a atuação está bem próxima de uma sociedade mercantil.

Devido à autonomia dos pecuaristas, as mensurações realizadas têm maior participação desses agentes, como o envio do gado sem prévia inspeção. A opção por abater animais classificados como “normais” também auxilia no afrouxamento da inspeção prévia. Diante disso, os pecuaristas têm a possibilidade de abater todo o gado, inclusive de descarte, na Cooperativa B, como nos casos de PB2 e PB3, que entregam 100% do gado na Cooperativa B. Como a carne do gado de qualidade inferior, segundo PB4, é mais difícil de ser vendida, observa-se que a possibilidade dessa venda para a Cooperativa B, mesmo com os descontos considerados, é uma forma de auxiliar o produtor, que não precisa buscar outro comprador.

Quanto às mensurações realizadas, embora tenham maior participação do produtor, têm importante papel na transação no sentido de garantir os direitos de cada um deles, como discutido por Barzel (2005), pois o pecuarista é remunerado com base nas mensurações. Elas seguem a mesma estrutura daquelas realizadas na Cooperativa A e a forma de mensuração também é a mesma, sendo, na maioria das vezes, visual. As dimensões avaliadas são: idade, raça, sexo, peso, acabamento de carcaça e regularidade de entrega (CB1; PB2; PB3). No caso da raça certificada, o técnico da associação faz a certificação, também de modo visual (CB1; FB1), o que mostra a necessidade de conhecimento específico.

Conforme CB1, quando os animais não atingem as características buscadas, começam a ser desclassificados. A primeira desclassificação equivale a um desconto de 8%, depois os outros descontos são menores (CB1).

Todos os entrevistados acreditam que a maioria das mensurações é fácil de ser realizada, apenas o acabamento de gordura é visto por eles como mais difícil de ser averiguado e ainda gera alguns conflitos, pois inclui aspectos subjetivos, tanto antes do abate quanto depois. Embora existam formas objetivas de serem usadas, como o paquímetro, de acordo com CB1, elas não são eficientes, como explica:

Cada um tem um olho né. Tem como medir no visual, [...] isso é fácil, para quem conhece é fácil. Quando você quer medir uma cobertura, você vai medir na quinta vértebra do filé, você vai lá com o paquímetro e mede o quanto é a cobertura, ali é o padrão. Na quinta vértebra faz um cortezinho e põe o paquímetro entre a carne e a cobertura e deu 5mm. Mas ele pode ter 5mm ali e não ter no restante da carcaça.

Então ele formou a alimentação balanceada, ele formou um excesso de gordura no local e falta no outro. Isso é característica da genética do animal e de alimentação, não dá para usar isso como regra. Então tem (*sic*) muitas influencias nisso.

Os pecuaristas PB3, PB4 e PB5 concordam que o acabamento de gordura, às vezes, não apresenta o resultado esperado. Para PB5, “olha, o que você faz mais de empírico na hora de você carregar é o acabamento, a gordura. Você olha a traseira do boi e tal e acho que esse boi dá, e às vezes não dá. Então, o mais difícil a olho nu é a cobertura de gordura”. Apesar disso, ele considera que a forma ideal de mensuração seria a ultrassonografia, porém o custo inviabiliza essa possibilidade.

Essas citações reforçam a dificuldade em considerar apenas aspectos econômicos para escolha da estrutura de governança, pois, diante da situação descrita, elevada especificidade de ativos com dependência bilateral entre as partes; a necessidade de adaptações *ex post*, no que concerne aos ajustes de preço e escala; o risco iminente de comportamento oportunista; e algumas dificuldades de mensuração *ex ante*, as teorias ECT e ECM indicariam a adoção de estruturas de governança mais complexas. Contudo, os aspectos sociais amenizam essas questões e permitem a adoção da estrutura híbrida.

Sobre as mensurações, observa-se que elas se mostram importantes para melhoria das futuras negociações. O entrevistado PB4 revela que recebeu algumas reclamações de que as fêmeas enviadas por ele estavam muito gordas. Por esse motivo, o pecuarista fez algumas alterações na ração utilizada para se adequar. Apesar disso, acredita que o próprio frigorífico tem responsabilidade nisso, pois, às vezes, não faz o carregamento na data combinada. Igualmente, PB3 declara que ocorrem situações em que a falta de carregamento pode fazer com que o gado passe do ponto certo de abate. Isso reforça a especificidade temporal, pois caso o gado não seja carregado na data programada, a exigência de idade não será cumprida, o que pode gerar perdas para a Cooperativa ou para o produtor. Além disso, o pecuarista tem custos diários elevados de alimentação do animal na fase de terminação.

Sobre o rendimento de abate, PB4 reitera que existe uma variação muito grande nesse quesito, o que, segundo ele, é difícil de entender. Na visão de PB3, pequenas diferenças no rendimento são normais e que quando ocorrem conflitos nesta ordem, eles são resolvidos por meio de conversa, devido ao relacionamento que possuem na Cooperativa B.

Para minimizar os conflitos associados ao acabamento no frigorífico, os funcionários da Cooperativa B fazem o registro fotográfico quando ocorre alguma anormalidade no processo e repassam aos pecuaristas, como exemplifica CB1: “a gente tira foto e manda para eles, muitas vezes tem problema de batida, hematoma, vacina no lugar que não é apropriado e

cria hematoma, precisa fazer a toailete, daí ele perde na classificação”. O entrevistado PB5 pontua que já recebeu desconto por conta de hematoma, porém prefere confiar na Cooperativa B do que ter que ir inspecionar. A confiança, nesse caso, ocorre, conforme PB5, por conta dos rendimentos que normalmente estão dentro do esperado, ou seja, os custos de mensuração por parte do pecuarista, associados ao acompanhamento do abate, são maiores do que os problemas identificados com o gado.

Quando surgem problemas repetidamente com o gado, alguns pecuaristas procuram acompanhar o abate (PB3; PB4). Considerando o acompanhamento do abate, CB1 indica que eles não têm o costume de fazer esse acompanhamento, nem os cooperados e nem os não cooperados. O entrevistado PB5, que entrou em 2016, informa que foi acompanhar o primeiro abate para conhecer o local, depois disso, como os resultados estão dentro do esperado, não foi mais. Nesse caso, observa-se que a confiança baseada em aspectos econômicos suprime a necessidade de mensuração por parte do pecuarista, ou seja, reduzem-se custos de transação.

Sobre as características que deixam de ser medidas, CB1 acredita que poderia ser realizado um controle maior durante o processo de abate, contudo reitera que isso inviabilizaria o trabalho. Ademais, acrescenta que esse tipo de controle não é necessário devido ao relacionamento que existe entre o frigorífico e o pecuarista, pois quando há algum problema, eles corrigem. Para PB5, seria necessário um paquímetro eletrônico no frigorífico para resolver o problema das divergências sobre acabamento de gordura.

De modo geral, constata-se a mesma condição discutida na Cooperativa A: quando a mensuração dos atributos se aproxima do resultado esperado, auxilia na construção da confiança econômica entre as partes. A questão do acompanhamento de abate também é semelhante, como o custo do acompanhamento é alto, devido às demais atividades do pecuarista, eles preferem confiar do que arcar com esse custo.

Entretanto, no caso da Cooperativa B, pontua-se que, como os entrevistados PB1, PB2, PB4 e PB5 não têm negociado com o frigorífico “comum”, não percebem as diferenças das negociações, embora tenham citado problemas nessa negociação antes da entrada na Cooperativa B. Somente PB3 ainda negocia no mercado convencional.

Sobre a negociação com o mercado convencional, PB3 revela que tem parceria há muitos anos com um frigorífico e tem conseguido um rendimento de abate e preço semelhante àquele atingido na Cooperativa B, mesmo com o animal de qualidade inferior. Nesse caso, o entrevistado prioriza o envio de animais precoce e de raças europeias para a Cooperativa B e os animais que não atingem esse patamar são negociados com o frigorífico convencional (PB3). Essa negociação também é realizada no peso morto.

Na visão de PB1, o rendimento de abate semelhante ao frigorífico comum alcançado por PB3 ocorre devido ao fato do animal mais velho ser mais pesado, o que culmina em um rendimento maior. Contudo, a qualidade da carne é diferente e a Cooperativa B tem dificuldades de competir no mercado nesse padrão, o que é preferido pelo frigorífico convencional (PB1; PB3). Consoante PB4, “nós nunca tivemos problema de vender a carne valorizada, a carne mais cara, nós vendemos mais fácil do que a mais barata”.

Sobre o preço semelhante, discute-se que a atuação das cooperativas no estado do Paraná influenciou o mercado como um todo, o que parece ser o caso, pois os agentes entrevistados afirmam que a Cooperativa B possui reconhecimento no mercado regional. Por isso, para o frigorífico convencional, na visão dos pecuaristas entrevistados, mesmo o gado desclassificado pela Cooperativa B ainda tem qualidade superior ao gado convencional, o que pode ser usado pelos frigoríficos como uma forma de concorrer com a Cooperativa, como no caso exemplificado:

Existe alguma coisa por parte desses frigoríficos de desonestidade, que eles falam: eu estou comprando boi lá de [PB3] e é o mesmo boi que vai para a [Cooperativa B], eles usam muito isso. É uma reclamação que nós temos lá dentro da [Cooperativa B], inclusive. Tem que ter um certo cuidado nessa parte (PB3).

Por consequência, apesar das vantagens da negociação de PB3 fora da Cooperativa B, o entrevistado anuncia que o preço no mercado convencional sofre maior influência da sazonalidade e incorre em maiores possibilidades de comportamento oportunista.

Além da transação do gado para abate, a Cooperativa B compra o animal vivo para engordar no confinamento da fazenda arrendada. Sobre essa forma de atuação, CB1 indica que é uma relação comercial como qualquer outra e surgiu como uma forma de auxiliar o cooperado que não possui recursos para aumentar sua estrutura na fazenda. O resultado dessa relação comercial fica para a Cooperativa B, como ilustra:

No começo também surgiu como uma ferramenta para isso: o associado que não tem o potencial para engordar na propriedade, não quer investir para engordar lá, não tem estrutura, então faz pela cooperativa. É um processo bem básico, nós compramos os animais dele e eu engordo e vendo para o frigorífico. Se eu tive prejuízo nesse caminho à cooperativa que arcou, se eu tive resultado é da cooperativa. Então é uma relação comercial como qualquer outra compra (CB1).

A negociação para a compra dos animais vivos, conforme CB1, segue o preço base da tabela de precificação, porém com um rendimento pré-estabelecido de 50%. Portanto, o resultado da Cooperativa B refere-se ao ganho de peso no confinamento e o rendimento de carcaça que for superior.

Essa transação pode ser efetuada de duas formas: (1) o gerente da fazenda CB2 vai

até as propriedades dos pecuaristas analisar o animal para a compra; ou (2) os cooperados mandam os animais que são classificados quando da chegada na fazenda. As exigências para compra incluem ter menos de 18 meses e pesar, no mínimo, 360 Kg o animal vivo (CB1). O entrevistado CB2 faz uma classificação inicial quando os animais entram na fazenda, colocando brincos diferenciados, seguindo a classificação constante na tabela de precificação. Os animais são então pesados na fazenda e o peso é repassado para CB1 fazer o acerto de contas.

De acordo com CB2, no início das negociações para compra do animal vivo, houve muitas divergências quanto à classificação. Contudo, atualmente, os pecuaristas já conhecem as características requeridas e se adaptaram a isso.

Quando os animais saem da fazenda para o frigorífico, em conformidade com os pedidos de CB1, eles também são classificados por idade e raça. O entrevistado CB2 realça que, para classificar os animais, observa visualmente a raça e a idade é analisada por meio dos dentes. Embora a análise seja visual, CB2 relata que é fácil fazer essa classificação, pois, segundo ele, a experiência auxilia nesse trabalho, como no exemplo: “esse final de semana eu mandei 96 bois, só desclassificou (*sic*) dois porque trocou o dente no tempo em que ficou esperando o abate”. Com relação à raça, o técnico da certificadora analisa o animal quando da sua chegada no frigorífico.

Atualmente, a fazenda possui cerca de 2.500 animais confinados e tem capacidade para 2.700 (CB2). Consoante CB1, a vantagem desse sistema está relacionada ao cumprimento da escala para atender o cliente da Cooperativa. As desvantagens se referem à incerteza de ser um local arrendado, pois se o contrato não for renovado, os investimentos podem ser perdidos (CB1).

De acordo com CB2, os animais têm ficado até 120 dias para serem terminados. Dos pecuaristas entrevistados, apenas PB2 vende os bois vivos para a Cooperativa B. Conforme ele, como tem restrições de espaço na sua fazenda, propôs aos outros cooperados esta forma de atuação, o que foi feito por meio de testes junto com CB1, e foi considerado vantajoso por ambas as partes. Além dele, CB1 expõe que outros três cooperados estão entregando animais nesse sistema.

Após arrendamento da fazenda, a Cooperativa B fez alguns investimentos para a sua melhoria, dentre eles, destacam-se: a construção de coxos, a reforma dos confinamentos, pintura dos galpões, local para armazenamento de silagem, compra de novos equipamentos (tratores) e um telhado no confinamento para proteger o gado da chuva (CB2; PB1).

Diante das particularidades da Cooperativa B, faz-se uma breve análise sobre a

transação realizada entre a Cooperativa e o varejo. Do mesmo modo que ocorre na Cooperativa A, CB1 descreve que a negociação é baseada em acordos comerciais comuns, sem contratos de exclusividade, embora alguns clientes comprem 90% da carne comercializada no estabelecimento da Cooperativa. A Cooperativa B atua em toda a região Sudoeste e Centro-Sul paranaense (CB1).

Com relação à busca de clientes, CB1 conta que, na maioria dos casos, a Cooperativa B foi atrás, principalmente no início. Segundo ele, é preciso provar que o produto é diferente. A Cooperativa B vende, preferencialmente, carcaça inteira, traseiro ou dianteiro, porém também possui a opção de vender cortes, pois tem estrutura para desossa. De acordo com CB1, a preferência pela venda de carcaça ocorre devido ao menor custo e às preferências do consumidor, como evidenciado por alguns autores (BÁNKUTI; AZEVEDO, 2001). Contudo, CB1 acredita que a venda de cortes é uma tendência no mercado de carnes.

Para diferenciar os diversos tipos de carnes vendidas pela Cooperativa B, o produto é etiquetado após o abate, fica congelado em ambiente separado e então é enviado com etiqueta, selos e um relatório com dados sobre o animal (CB1). O entrevistado informa que os clientes reclamam quando há alteração no padrão da carne recebida, o que ocorre, conforme ele, porque o próprio consumidor consegue perceber essas variações, como elucida:

Então você não pode ter nem muito pouco e nem muito, porque lá no mercado, o consumidor diz “olha, não é o padrão”, porque um dia está muito magro e no outro dia muito gordo. Então a gente tenta respeitar isso, o consumidor tem que ter o máximo de certeza, compra a carne e é sempre parecida (CB1).

Apesar disso, CB1 concorda que a possibilidade de misturar a carne com a de outros fornecedores é iminente. Para PB3, no início tiveram alguns problemas relacionados a isso, contudo a Cooperativa B foi selecionando os clientes com o tempo, criando parcerias. O perfil dos clientes da Cooperativa B são supermercados menores, açougues e casas de carne, pois as grandes redes, segundo CB1, buscam menores preços e maiores volumes.

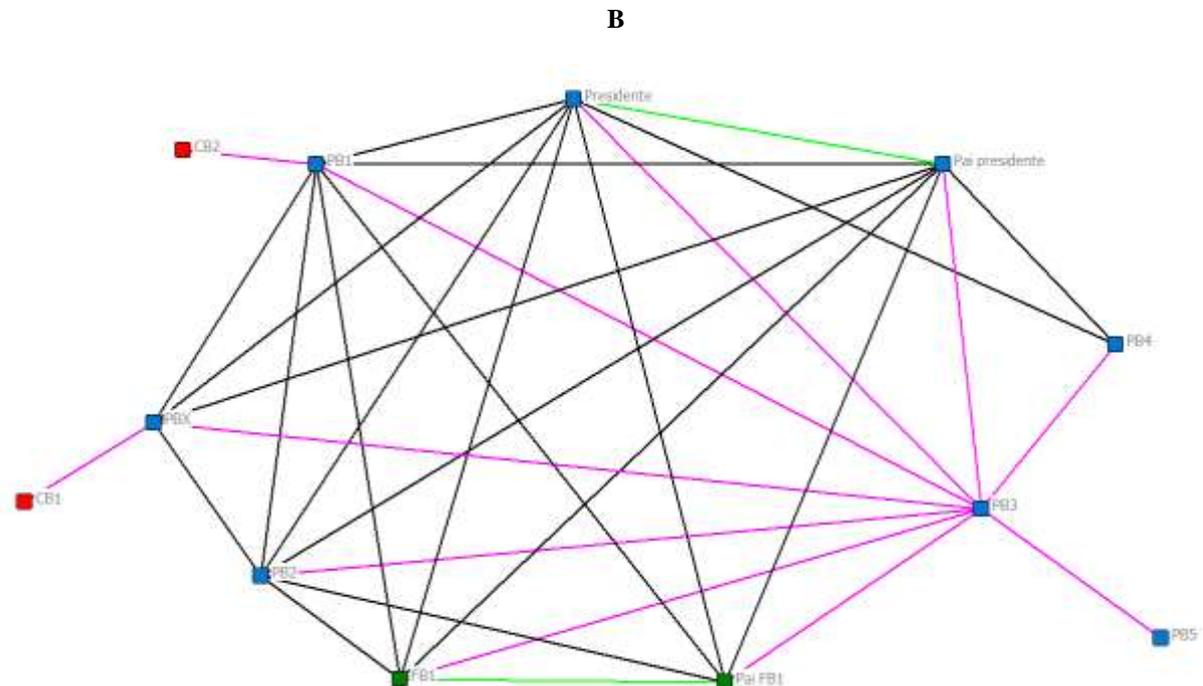
Após analisar os aspectos econômicos, passa-se aos aspectos sociais que permeiam as relações de troca, incluindo redes, normas e confiança.

#### 4.3.2.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa B

A Cooperativa B, por ter sido organizada em torno de dez famílias e por ser menor em número de pecuaristas do que a Cooperativa A, apresenta uma maior proximidade entre os

membros. Na figura 14 apresenta-se a rede quando do primeiro contato dos agentes com o arranjo.

**Figura 14: Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa**



**Legenda**

Tipo de agente		Tipo de relacionamento	
<span style="color: red;">■</span>	Representantes da Cooperativa	<span style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; display: inline-block;"></span>	Conhecidos ou colegas
<span style="color: blue;">■</span>	Pecuaristas	<span style="border-bottom: 1px solid green; width: 20px; display: inline-block;"></span>	Relações de parentesco
<span style="color: green;">■</span>	Fornecedor	<span style="border-bottom: 1px solid magenta; width: 20px; display: inline-block;"></span>	Relações profissionais

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A maioria das relações no momento da entrada dos agentes na aliança envolvia pessoas caracterizadas como “Conhecidas ou colegas”. Os entrevistados PB1 e PB2 argumentam que conheciam a metade dos pecuaristas e a outra metade, embora não tivessem um relacionamento, já conhecia “de vista” ou conhecia pelo nome das famílias, que eram tradicionais na região.

Para a formação da aliança, percebeu-se que o presidente da Cooperativa foi um elo importante, pois foi quem convocou e instigou os demais pecuaristas a ingressar no negócio. Sua família é tradicional no ramo da pecuária e seu pai já era bastante conhecido dos pecuaristas (PB4). A importância do presidente para formação da aliança pode ser percebida na citação de PB2: “eu estive na primeira reunião e na saída da reunião eu falei para ele [presidente]: estou com você cara, vamos fazer o negócio andar”. Além disso, o presidente

também tem um papel na continuidade da Cooperativa, como declara PB1: “ele é nosso saco de pancada (risos), ele escuta, ele é bem conciliador, e assim o pessoal tem confiança nele”.

De modo geral, observa-se que todos os pecuaristas entrevistados tiveram um papel relevante para a criação e o fortalecimento da Cooperativa B. O pecuarista PB1 cita que foi presidente da Sociedade Rural do município e realizou o primeiro leilão desta instituição. Aliado a isso, como cria e vende bezerros, é conhecido no ramo agropecuário. Ele frisa que, no início, teve que garantir pessoalmente a compra do gado pela Cooperativa. Em suas palavras: “até para comprar boi, eu tive casos que fazendeiros me ligaram: o senhor garante? Eu garanto, pode vender” (PB1).

O entrevistado PB2 foi um dos primeiros a aceitar entrar na aliança e sempre está envolvido na diretoria da Cooperativa B. A participação de PB3 foi relevante para atrair os pecuaristas devido ao fato dele ser proprietário de uma tradicional empresa cerealista da região e, por isso, já mantinha relações profissionais com todos os pecuaristas antes da formação da aliança. Na visão de PB3, no início, buscaram-se pessoas conhecidas para o negócio, como apontado:

A gente já conhecia, era amigo, a gente justamente procurou trazer para dentro da sociedade pessoas do teu convívio, pessoas que investem nesse tipo de ramo, pessoas honestas. Tanto que hoje nós estamos com o mesmo presidente, a diretoria troca alguma coisa do conselho, mas muito pouco.

Do mesmo modo, PB4 cita que, quando ele não conhecia um produtor, tinha alguém que conhecia e o referenciava. Aliado a isso, o pecuarista acredita que o fato do produtor estar disposto a mudar e se comprometer com uma organização cooperativa, contribuiu para unir os pecuaristas. A importância de PB4 pode ser vista pelo fato de sua opinião ser respeitada pelos demais, como relata PB1: “ele é uma pessoa maravilhosa, tenho um respeito por ele, ele é o mais ouvido na [Cooperativa B]”.

O entrevistado PB5, que entrou recentemente, revela que possuía relações profissionais com PB3 e, em uma das reuniões da certificadora com a Cooperativa B, conheceu alguns dos pecuaristas, incluindo o presidente. O fato de PB5 atuar na Cooperativa C e ter volume de abate também contribuiu para que fosse aceito na Cooperativa B, como pode ser percebido: “[PB5] também entrega na [Cooperativa C], ele tem qualidade e entrega toda semana, então traz muita coisa para a cooperativa [B]”.

Além dos pecuaristas, observa-se ainda que o administrador do frigorífico, CB1, foi convidado a trabalhar na Cooperativa por ser conhecido de um dos pecuaristas, devido ao trabalho que desenvolvia em uma instituição financeira cooperativa da região, inclusive

administrando a conta da Cooperativa B. O entrevistado CB2, administrador da fazenda, trabalhava com o pecuarista PB1 e foi contratado por intermédio dele.

O fornecedor FB1 frisa que, juntamente com seu pai, possui relacionamento com muitos dos pecuaristas da Cooperativa B, como PB1 e com o administrador do frigorífico (CB1). Ele destaca que seu pai é o atual presidente da sociedade rural e os associados, incluindo alguns pecuaristas da Cooperativa B, se reúnem frequentemente para discutir questões relacionadas à sociedade rural, como agenda de leilões, exposição, entre outros.

De modo geral, pode-se observar que as redes, quando do primeiro contato dos agentes com o arranjo, baseavam-se em relações de conhecidos ou colegas, que tendem a ser caracterizados como laços fracos, baseando-se no conceito de Granovetter (1973), como ocorreu também na Cooperativa A. Embora a Cooperativa B tenha sido organizada em torno das famílias, os laços familiares, que tendem a ser laços fortes, não foram importantes para a construção da aliança, mas sim para a formalização da aliança como cooperativa.

Além disso, as relações familiares são importantes na administração das fazendas (PB1; PB3; PB4; PB5). O entrevistado PB1 possui um filho que administra a fazenda destinada à agricultura. O entrevistado PB3 possui um genro que administra o gado da família, seu filho é agrônomo e administra a parte da agricultura e sua filha trabalha na cerealista da família. O pecuarista PB4 possui um filho que é agrônomo e trabalha nas fazendas. E PB5 também possui um filho formado em Agronomia que trabalha com ele.

Sobre o auxílio de instituições, públicas ou privadas, observou-se na Cooperativa B que a EMATER não teve papel efetivo na formação da aliança e da cooperativa, diferente do que ocorreu no caso da Cooperativa A. Os pecuaristas PB1 e PB2 citaram que, no início, a EMATER fez alguns treinamentos, palestras, degustação e os convidou para participação em feiras, dentro do programa PCD. Para PB2, a participação da EMATER foi importante no sentido de trazer informações, principalmente de questões governamentais de incentivo. Contudo, PB1 acredita que o programa foi descontinuado, pois não tiveram mais contato. O entrevistado CB1 frisa que o ramo pecuário é desprovido do auxílio de organizações públicas, em sua opinião, diferentemente do que ocorre na agricultura.

Os pecuaristas da Cooperativa B também têm contato com um professor de uma universidade pública estadual da região (PB2; PB3; PB4). O entrevistado PB2 conta que esse professor desenvolve pesquisas sobre ração para gado e possui um confinamento teste para isso, repassando resultados aos pecuaristas. PB3 também está plantando um trigo para silagem que foi recomendado pelo professor. Da mesma forma, PB4 cita que esse professor presta assistência técnica para ele há muitos anos. No caso de PB5, como o filho é agrônomo, ele

tem contato frequente com seus professores quando surge alguma dúvida sobre as atividades desenvolvidas na propriedade.

Salienta-se que a Cooperativa B não tem equipe técnica para trabalhar com os pecuaristas, pois, segundo CB1, eles são independentes e cada um possui sua própria equipe, como veterinários e zootecnistas, com os quais formaram laços de amizade e depositam confiança no trabalho desenvolvido por eles. Para CB1, esses laços já formados dificultam a possibilidade de aceitar uma nova equipe coordenada via Cooperativa.

A partir da união dos dez pecuaristas e da atuação da Cooperativa B no mercado, o entrevistado CB1 anuncia que os laços entre eles foram se desenvolvendo e foi-se criando uma afinidade maior, culminando em uma rede coesa, que parece ter sido fortalecida pela proximidade geográfica e pela origem cultural homogênea. A proximidade geográfica e a origem cultural homogênea, associadas ao conhecimento prévio dos agentes, foram apontadas por Macedo (2015) como facilitadores para emergência do capital social e necessário para a densidade das relações em uma aliança de pecuaristas.

Além dos laços de amizade, também se formaram novas relações comerciais entre os pecuaristas (CB1), como PB1 que negocia bezerro com os demais, inclusive com PB5, que entrou mais recentemente. Pode-se observar que a Cooperativa B intermedia essas relações comerciais, pois faz o acerto de contas da venda de bezerros entre os pecuaristas.

Sobre o relacionamento entre a Cooperativa A e os pecuaristas, CB1 menciona que existe uma relação de confiança entre eles, construída com base no trabalho que ele tem desenvolvido ao longo do tempo, contudo o entrevistado frisa que é necessário um trabalho constante para manter essa confiança, como explanado:

Eles acreditaram em mim pela parte administrativa que eu fazia e hoje está consolidada [a Cooperativa]. Quer dizer, pode ficar tranquilo? Não, é um trabalho constante, todo dia, toda semana para você manter isso em pé né, é um desafio.

Existem também relações entre os pecuaristas e outros funcionários do frigorífico, principalmente da área administrativa (PB1; PB2). O entrevistado PB2 cita que, quando necessita de informações sobre o mercado, procura CB1 ou os funcionários que trabalham com a venda de carne.

Com relação ao relacionamento entre os pecuaristas, CB1 e PB3 evidenciam que a Cooperativa B têm promovido a interação entres os pecuaristas, por meio de reuniões de negócios e eventos sociais, como jantares e festa de final de ano. Pode-se observar que existem grupos mais próximos que outros por afinidade, da mesma forma que ocorre na Cooperativa A, como indica PB4: “nós somos três ou quatro mais ou menos iguais ou

parecidos. Os outros são um pouco diferentes na maneira de agir. Então quando procuro alguma coisa, eu troco ideia com um ou dois ali do grupo, ou senão a gente corre atrás [fora]”.

No que concerne à busca e troca de informações, observa-se que as questões que envolvem a pecuária, como mudanças nas propriedades, são buscadas com outros pecuaristas da Cooperativa, que possuem realidades semelhantes (PB4), com os técnicos que prestam serviços individualmente, com os quais os pecuaristas possuem relacionamentos antigos (PB3) e com o professor da universidade pública estadual (PB2; PB3; PB4). O entrevistado PB5, por fazer parte da Cooperativa C há mais tempo e pela proximidade física, alega que busca informações com os técnicos daquela cooperativa.

Quando se trata dos clientes da Cooperativa B, não foram identificados relacionamentos que contribuíram para a formação do arranjo, embora no começo da aliança eram os pecuaristas que buscavam compradores para a carne (CB1). Contudo, atualmente, CB1 cita que os pecuaristas não se envolvem muito na parte comercial, porém sempre que aparece oportunidade indicam o frigorífico para compradores, como no exemplo: “o ex-prefeito me ligou para eu pedir que a Cooperativa vendesse carne para o irmão dele” (PB1). Pode-se notar que, como os pecuaristas são conhecidos na região, os laços sociais interferem nas transações ao considerar a *netchain*. Ademais, existem relações de proximidade por parte dos pecuaristas e dos varejistas que revendem a carne da Cooperativa B, pois os pecuaristas são clientes desses varejistas (PB4).

Além dos laços com os agentes que fazem parte da Cooperativa B, os pecuaristas mantêm alguns laços com agentes de outras cooperativas (PB3; PB4; PB5). O entrevistado PB3 revela que conhece outras duas cooperativas e já entregou gado para a Cooperativa C, que, conforme ele, é mais rigorosa na classificação. Atualmente, PB3 expõe que não está entregando na Cooperativa C devido à cota semanal que é exigida, portanto teria que optar entre uma ou outra e preferiu ficar somente na Cooperativa B. PB4 conta que conhece alguns pecuaristas da Cooperativa C e suas propriedades. O pecuarista PB5 também entrega gado na Cooperativa C e, como participa dessa organização desde 2014, mantém mais laços na Cooperativa C.

Referindo-se às normas, todos os entrevistados enfatizam que o comportamento dos agentes nessa cadeia é diferente do mercado convencional, como foi evidenciado também na Cooperativa A. Sobre o comportamento dos pecuaristas, CB1 indica que o pecuarista cooperado e os parceiros são conscientes das normas da Cooperativa B e agem consoante com o esperado. Segundo ele, esse comportamento é importante para as relações de troca, ou seja,

influenciam nas transações, pois aqueles pecuaristas que não agem de acordo com as normas, não têm preferência quando da negociação com a Cooperativa B, como menciona:

Então a questão é assim: hoje um produtor que não está fidelizado na cooperativa, [...] eles ligam para cinco frigoríficos, e aquele que paga mais eles vendem, então eles não são fieis (*sic*) a um frigorífico, eles vão vender ao custo de oportunidade que eles chamam. A [Cooperativa B] trabalha muito com esses? Não, ela nem prefere fazer isso. Se tem 10 produtores que ligam para vender animais e tem cinco que são parceiros, e a [Cooperativa B] só pode matar dos cinco, ela vai dar preferência de comprar dos cinco que são parceiros, os outros cinco não vai comprar. Porque sempre tem aquela época que tem muita oferta e tem época de pouca oferta.

Apesar dessa mudança de comportamento por parte dos pecuaristas, CB1 conta que ainda existem tentativas de renegociar o preço, o que é veementemente proibido, e que os pecuaristas mantêm preferências por determinados tipos de animal, mesmo com a remuneração diferenciada para aqueles que seguem as exigências da certificadora de raça. Como explicado:

Cada um tem as suas características, uns dizem assim: ‘trabalho com uma qualidade melhor, meu produto é bem mais acabado’; o outro: ‘meu animal é maior’ [...] Quando você trabalha com animal, cada um tem a sua alimentação, um compra de uma raça e o outro de outra. Então isso a cooperativa não influencia. E na hora que chega aqui essa tabela vai fazer o diferencial. Então um sócio não vai ganhar a mesma coisa do outro.

Retoma-se aqui a discussão de Zenger, Lazzarini e Poppo (2001) sobre o caráter contínuo e gradual das instituições informais, pois, mesmo com a possibilidade de ganhos maiores por parte dos pecuaristas com a raça certificada, ainda existem aqueles que mantêm preferência por outra raça de gado. Essa condição reforça a tese de que os aspectos econômicos e sociais devem ser analisados em conjunto para entender a transação.

Além disso, percebe-se a influência do comportamento dos pecuaristas na transação, quando se refere a ter uma equipe técnica comum, o que ainda não foi conseguido por parte da Cooperativa B e, conforme CB1, requer um tempo:

A cooperativa não montou equipe técnica devido a cada um ter sua pessoa de confiança, [...] estamos tentando montar, mas é devagarzinho, até convencer o produtor, porque ele criou laço de amizade e tem que quebrar alguns paradigmas.

De acordo com PB1, esses benefícios, incluindo descontos em ração e compra conjunta, por exemplo, são percebidos apenas momentaneamente pelos cooperados e acredita que o retorno financeiro seria uma alternativa melhor, o que, segundo ele, faz parte do perfil das pessoas.

Com relação à diferença de comportamento dos pecuaristas da Cooperativa B em comparação com os pecuaristas tradicionais, as diferenças citadas são as mesmas pontuadas

pelos pecuaristas da Cooperativa A, a saber: (1) gerenciar a propriedade considerando a regularidade de entrega (PB1); (2) realizar investimentos em melhorias (PB1; PB3; PB4; PB5 FB1); e (3) trabalho voltado à coletividade (PB1; PB2; PB4; FB1). Considerando o gerenciamento da propriedade, PB1 destaca que a fazenda tem que ser gerenciada como uma empresa normal, com planejamento para que a entrada e saída de produtos e, conseqüentemente, de renda, seja regular.

Ao se referir aos investimentos em melhorias, PB3 reitera que os cooperados estão em um patamar mais adiantado em termos de qualidade, pois investem em sistemas de criação e produção diferenciados. Para PB4, os cooperados buscam atender o que o consumidor quer, portanto trocam ideias e investem em melhorias nas propriedades, como no cuidado com o pasto e no confinamento, diferente do pecuarista tradicional que deixa o gado solto sem se preocupar, o que, segundo ele, está relacionado ao perfil do fazendeiro. Na visão de PB5, os pecuaristas tradicionais não investem em bezerro. Da mesma forma, FB1 acredita que o pecuarista tradicional é relutante a inovações.

Referindo-se ao trabalho voltado à coletividade, PB1 cita que os pecuaristas tradicionais tendem a ser desconfiados, preferem agir sozinhos e têm dificuldades de associação, como evidenciado por alguns autores (FERREIRA; PADULA, 2002; FERREIRA; BARCELOS, 2006). Por outro lado, para PB2, o pecuarista cooperado quer ajudar o outro e trabalha em forma de parceria, o que também foi citado por PB4. O comprometimento com os demais cooperados pode ser demonstrado pela fala de PB2 quando se refere à forma de negociação do gado vivo para confinamento na fazenda da Cooperativa B: “Eu também me sinto na obrigação de provar para os meus sócios, para os meus parceiros que realmente isso é um bom negócio tanto para a cooperativa quanto para mim também”.

Para além das diferenças de comportamento entre o pecuarista tradicional e o cooperado, observou-se que existem diferenças regionais e características culturais que influenciam no comportamento dos agentes e na transação.

Sobre as diferenças regionais, destacam-se características da negociação, como a raça do gado e a castração. PB4 alega que no Norte do Paraná a raça de gado que se adapta melhor é diferente da raça criada no Sul, o que requer um sistema diferente de criação/produção. Da mesma forma, FB1 anuncia que a raça certificada pela Cooperativa B é mais difundida no Sul do Paraná, pois veio do Rio Grande do Sul e do Uruguai. O entrevistado CB2 reitera que, na região, os bois não são castrados, devido ao tempo de abate reduzido, o que ainda ocorre em outras regiões. Para PB5, a região também carece de investimentos em genética para a produção de bezerros de melhor qualidade.

Ao observar as características culturais, ressalta-se que no Sul do Paraná existe uma maior propensão a seguir as normas da Cooperativa, devido à origem cultural mais homogênea. Para PB4, “o Norte é mais paulista, nordestino né, eles pensam um pouco diferente”. PB3 acredita que “o Sudoeste é uma [...] outra cultura, italiano, polonês, alemão, pessoas que vieram do Sul [Rio Grande do Sul]”. As características das pessoas do Sul, segundo PB4, estão ligadas ao fato de serem bairristas, como exemplifica quando menciona sobre o presidente: “o [presidente] viaja mais e participa de reuniões por aí, então ele acha que nós temos uma das melhores cooperativas, é a opinião dele né, ele é muito bairrista”. Essas características étnicas também são citadas por FB1 “a gente até brinca né: o tal do gringo é bem diferente do caboclo”, o que, na sua opinião, influencia na atuação da Cooperativa B. Percebe-se que essa origem cultural mais homogênea favoreceu a atuação em rede dos pecuaristas.

A propensão a seguir as normas também pode ser vislumbrada no comportamento de CB1 e CB2, pois seguem as determinações preestabelecidas pela diretoria da Cooperativa B. O entrevistado PB1 enfatiza que não existem benefícios diferenciados e que o gerente é categórico no cumprimento das normas. CB2 salienta que, para a compra do animal vivo para a fazenda, faz uma classificação rigorosa, como predeterminado, e que os próprios cooperados, às vezes, reclamam da inflexibilidade na classificação.

No que concerne ao comportamento do frigorífico, o entrevistado CB1 realça que ainda existem frigoríficos que assediam os pecuaristas quando têm pouca oferta de gado. Os pecuaristas PB3 e PB5 revelam que os frigoríficos convencionais tendem a ter um comportamento oportunista, dependendo das condições de mercado. Para FB1, a atuação das cooperativas contribuiu para a melhoria da qualidade da carne e os consumidores ficaram mais exigentes, o que exigiu uma mudança por parte dos frigoríficos convencionais.

Sobre o comportamento do varejo, um dos problemas identificados por PB3 é a falta de preparação dos açougueiros, principalmente nos supermercados, o que, segundo ele, influencia na qualidade da carne. Portanto, acredita que a Cooperativa B precisa fazer um trabalho para treinar os açougueiros. Com relação ao comportamento do consumidor, todos os agentes entrevistados acreditam que o consumidor percebe a diferença na qualidade da carne.

Quando se trata da confiança, observa-se que, para a formação da aliança, as redes tiveram um papel importante, sendo fontes de confiança. Naquele contexto, a reputação dos pecuaristas envolvidos auxiliou na geração da confiança entre eles, sobretudo o presidente da Cooperativa B e PB3, que foram listadas pelos pecuaristas entrevistados como centrais para a formação da aliança. Esse papel central pode ser percebido na citação de PB4: “eu próprio

ponho a mão no fogo pelo [presidente] e pelo [PB3], são pessoas que (*sic*) eu convivo há vinte, trinta anos”.

Da mesma forma, PB2 acentua que a confiança está relacionada ao caráter dos pecuaristas:

Essa confiança eu vejo que, principalmente, é a honestidade e a ética que está dentro de cada participante, de cada sócio, isso é o principal, a ética e o trabalho. Todo mundo trabalha e, como diz o [PB1], ninguém depende do frigorífico e todo mundo cuida do seu negócio, todo mundo sabe de onde veio, [...] todo mundo gosta de trabalhar. Eu acho que é disso que vem a confiança.

No decorrer do tempo, a confiança foi se fortalecendo, tanto por parte dos pecuaristas quanto pelos funcionários da Cooperativa B, por meio do trabalho desenvolvido por eles (PB1; PB2). Como declara PB1, “todo mundo ali, nós trabalhamos, não existe desconfiança de ninguém, nem a respeito da administração, e nem a administração com os sócios, eles também não pedem nada fora das normas, então isso é muito importante”. Nesse caso, o cumprimento das normas também teve um papel na consolidação da reputação da Cooperativa B.

Todos os entrevistados percebem que os relacionamentos entre os agentes da Cooperativa B são baseados em confiança. Quando indagado sobre o quanto confiam na Cooperativa B, todos os pecuaristas afirmaram que confiam 100%. Vale ressaltar que, diferente da Cooperativa A, os pecuaristas entrevistados na Cooperativa B apresentam uma maior identificação com a cooperativa, percebendo-a como sendo deles, o que pode ser reforçado pelo modo como eles se tratam, que é de sócio.

Embora isso seja positivo, a forte conexão entre eles parece ter contribuído para que não fossem admitidos novos sócios, o que só ocorreu depois da certificação. Apesar dessa abertura, os pecuaristas ainda se mostram receosos à entrada de novos cooperados, como pode ser entendido na visão de PB4:

Para convidar novos sócios, porque na verdade nós temos a maioria na diretoria, não que não se comenta com os demais, mas são pessoas de casa, dá para ter um diálogo bem legal. E se você pega mais um ou mais dois, por enquanto os dois que estão lá participam, nunca criaram problema, mas você tem que cuidar muito, o que ele pensa, o que ele almeja, o que ele quer mudar. Então por enquanto está muito boa a cooperativa, eu acho que não deveria estragar. Temos alguns probleminhas, mas se discute, troca ideia e tal, mas isso é normal, e isso até faz crescer a gente.

Do ponto de vista de PB5, que entrou recentemente, a própria essência da cooperativa pressupõe confiança. Ele declara que confia 100% na Cooperativa B, da mesma forma que confia na Cooperativa C. Para PB5, a confiança nas cooperativas foi estabelecida pela forma de atuação, buscando primeiro o mercado para depois se comprometer com o

produtor. Portanto, na sua visão, ambas as partes se comprometem com a transação e cumprem o que foi acordado. Ademais, a sua confiança na Cooperativa B teve influência da certificadora, pois ele conta que ao firmar a parceria com a certificadora, a Cooperativa B comprovou sua reputação positiva.

Para além dos cooperados, CB1 reitera que os parceiros também têm confiança na Cooperativa B. De acordo com ele, a confiança dos parceiros advém da transparência do trabalho da Cooperativa, que sempre segue as normas, o que se estende também aos clientes, como relata:

Como a gente trabalha também com outros parceiros, os outros parceiros também sabem da norma, então é bem claro. Muitas vezes, mandam animais para abate e nem pedem o preço, ele sabe que se o preço subiu ou baixou eu vou pagar o preço que está naquela semana. A gente trabalha com tabela semanal, tanto para venda como para compra, e é aquilo.

A reputação construída pela Cooperativa B e sua forma de atuação também foi evidenciada na entrevista com FB1. De acordo com ele, quando negociava com a Cooperativa B, a relação era baseada em confiança mútua, tanto que chegaram a receber antecipado pelo gado, como explica:

Chegou ao ponto de nós não entregarmos os animais e já receber. Eles sabendo que a gente tinha os animais, mas que talvez demoraria quinze dias para sair, dez dias para carregar ou até na escala deles, lá antigamente assim: ah não posso buscar essa semana, na necessidade do dinheiro, eles anteciparem o dinheiro para depois buscarem os animais. Quem é que faz isso?

Diante desse panorama, os entrevistados afirmam que a Cooperativa B possui reconhecimento no mercado regional em que atua (CB1; PB1; PB3; PB4). Para CB1, atualmente, a Cooperativa possui o nome mais forte de frigorífico da região. Essa reputação, segundo PB1, foi atingida pelo pioneirismo e pela credibilidade, como conta: “nós fomos os primeiros frigoríficos de toda a região que classificamos carcaça [...] se deu 270 quilos e meio, a gente recebe aquilo ali, tem credibilidade”.

Sendo assim, pode-se analisar que ambos os aspectos, sociais e econômicos, foram importantes para a Cooperativa B. A confiança baseada nos aspectos sociais, no papel da reputação dos pecuaristas envolvidos e dos laços sociais associados às normas informais, como o comportamento dos agentes e a origem cultural homogênea, apresentaram importância maior para a formação da aliança e transformação em Cooperativa. As transações repetidas, por outro lado, foram importantes na construção da reputação da Cooperativa, ou seja, a confiança baseada nos aspectos econômicos está mais fortemente atrelada à continuidade da organização.

No quadro 17, resumem-se os aspectos econômicos e sociais relevantes na análise da Cooperativa B.

**Quadro 17: Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa B**

<b>Aspectos Econômicos</b>	Especificidade de ativos	- Ativo físico; - Locacional; - Ativo humano; - Temporal.
	Frequência	- Regularidade de entrega – remunerada; - Pagamento ao pecuarista – 7 dias; - Tempo de atuação no arranjo.
	Incerteza*	- De mercado; - Climáticas; - Comportamentais.
	Dimensões mensuráveis	- Idade; - Sexo; - Raça; - Peso; - Conformação do animal; - Conformação da carcaça; - Acabamento de gordura; - Regularidade de entrega; - Sanidade animal.
	Classificação do animal para compra	- Raça certificada; - <i>Premium</i> ; - Precoce; - Normal; - Compra de animal vivo para fazenda arrendada pela cooperativa.
	Classificação do animal para venda	- Raça certificada; - <i>Premium</i> ; - Precoce; - Normal.
<b>Aspectos Sociais</b>	Redes	- Relações de conhecidos ou colegas e profissionais entre pecuaristas; - Relações profissionais entre pecuaristas e representantes da cooperativa; - Relações de conhecidos ou colegas e profissionais com fornecedores; - Contato com Sociedades Rural; - Relações profissionais com um professor de uma universidade pública estadual.
	Normas	- Padrão de comportamento diferente do mercado convencional; - Origem cultural homogênea.
	Confiança	- Reputação dos pecuaristas; - Confiança por seguir normas; - Reputação da Cooperativa B.

Nota: \* As incertezas se referem ao SAG da carne bovina em geral e são amenizadas nas cooperativas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Passa-se agora a descrição da Cooperativa C.

### 4.3.3 Caracterização da Cooperativa C

A Cooperativa C começa a ser desenhada a partir do ano de 1998 por um grupo de sete produtores de origem alemã que faziam parte de outra cooperativa agroindustrial da região Centro-Sul paranaense, aqui denominada CX. Segundo CC1, a Cooperativa CX possuía um projeto de verticalização em diversas áreas, incluindo a bovinocultura, desde os anos de 1990. Todavia, o projeto foi descontinuado e os pecuaristas, como já tinham investido em infraestrutura, decidiram se organizar de outra forma. Nesta época, o governo do estado, por meio da SEAB e EMATER, estava desenvolvendo o projeto PCD e os agentes se uniram para a produção do novilho precoce. A EMATER auxiliou na parte de assistência técnica para definir protocolos de produção (CC1).

De acordo com CC1, devido à dificuldade de comercialização do novilho precoce com os frigoríficos comuns, a EMATER buscou uma forma de comercialização para esse produto, o que culminou com a criação da aliança mercadológica nos anos 2000. Os pecuaristas buscaram formar parcerias com um frigorífico e com varejistas da região para que eles coordenassem a cadeia (CC2; PC2). Foi a primeira aliança mercadológica criada e se transformou em cooperativa no ano de 2007 (CC1). Ressalta-se que sua atuação como aliança e seu pioneirismo a colocaram em local de destaque para as demais organizações que surgiram posteriormente.

Quando a aliança se transformou em Cooperativa, foi integrado a ela um grupo de produtores de ovinos, que também estavam interessados em organizar sua cadeia e comercializar de forma diferente (CC1). Para entender a formação da aliança e da cooperativa foram entrevistados dois representantes da Cooperativa C: a gerente do departamento técnico (CC1) e o coordenador de projetos do departamento técnico (CC2).

A entrevistada CC1 é formada em medicina veterinária e atua há oito anos na organização. A entrevistada é filha da vice-presidente da Cooperativa e, atualmente, sua família se dedica às duas atividades: ovinos e bovinos (CC1). O entrevistado CC2 é veterinário e possui mestrado e doutorado na área de nutrição e sistemas de produção de ruminantes. Ele foi orientado desde a graduação pelo professor que presta serviços na Cooperativa C e revela que desde seu mestrado, em 2012, desenvolveu alguns protocolos de manejo nutricional para os produtores da Cooperativa C, sendo sua entrada efetivada em 2016, após finalizar o doutorado.

A Cooperativa C possui cerca de 50 funcionários para gerir os dois projetos: bovinos e ovinos. Cada projeto possui um departamento técnico separado e mais quatro departamentos

de apoio: administrativo; financeiro e contábil; comercial e vendas; e industrial e logística. Todo o processo logístico de busca do gado e de entrega da carne é realizado pela Cooperativa, o que permite o controle de qualidade desde a fazenda até o varejo (CC1; PC1). Atualmente, são cerca de 130 produtores cooperados no total.

O volume de abate gira em torno de 22.000 animais por ano e o serviço de abate é terceirizado (CC1). A Cooperativa C paga uma taxa pelo serviço de abate. A maior parte do abate é realizada em um frigorífico parceiro, cuja parceria foi formada desde o começo quando ainda era aliança. Embora esse frigorífico não seja exclusivo, CC1 cita que a maior parte do abate é realizada para a Cooperativa C. Como a estrutura do frigorífico tem restrições de espaço e volume, também foi realizada uma segunda parceria com um frigorífico maior que fica a quase 300 Km da sede da Cooperativa, visando aumentar o volume de abate.

No caso do primeiro frigorífico, existem funcionários da Cooperativa C que trabalham dentro dele para fazer a gestão dos animais. Os funcionários da Cooperativa fazem a pesagem e acompanhamento do abate. O frigorífico, por sua vez, faz a parte de matança (CC1). No segundo frigorífico, o abate é feito uma vez por semana e a carne é vendida para o próprio frigorífico. Uma equipe da Cooperativa C faz o acompanhamento do abate. A carne vendida para o frigorífico é desossada e embalada para ser distribuída com a marca do frigorífico e com um selo da Cooperativa C (CC1).

A Cooperativa C está construindo um frigorífico próprio, o qual está sendo concebido para atuar sob o sistema de inspeção federal (SIF). Para CC1, a partir do momento que esse frigorífico começar a operar, as transações serão diferentes, pois a Cooperativa estará apta a comercializar cortes para fora do estado e até exportar.

Em 2012, a Cooperativa C fez uma parceria com uma associação de raça para certificar os animais e bonificar a carne proveniente dessa raça (CC1). Até o momento, a Cooperativa C é a única organização no Paraná certificada pelo programa dessa associação (CC2). De acordo com CC1, a parceria consiste em seguir uma normativa da certificadora. A normativa é caracterizada como uma instituição formal privada (HENSON; HUMPHREY, 2010).

A Cooperativa C possui uma diretoria e um conselho fiscal formado por pecuaristas, que se reúnem mais frequentemente. Com todos os cooperados são realizadas duas reuniões anuais, uma assembleia mais formal e uma pré-assembleia para discutir particularidades da produção. Também é realizada uma reunião de avaliação do primeiro semestre e existe um evento agropecuário no qual a Cooperativa C participa por meio de palestras técnicas, cursos

e atividades em campo. De forma geral, CC1 reitera que os pecuaristas participam dessas atividades, principalmente os mais próximos geograficamente e os mais atuantes.

Diante desse panorama, buscou-se investigar pecuaristas da região onde a Cooperativa está instalada e cooperados que estão mais distantes, e também entrevistar um fundador e pecuaristas que entraram no decorrer do tempo. Além desses pecuaristas, foi considerada ainda a entrevista com PB5, que é cooperado nas Cooperativas B e C.

No quadro 18 foram apresentadas informações sobre os pecuaristas entrevistados.

**Quadro 18: Pecuaristas da Cooperativa C entrevistados**

Entrevistado	Formação	Tempo de Atuação na Pecuária	Família de Agropecuaristas	Entrada na Aliança/Cooperativa	Diretoria da Cooperativa Atualmente	Atividades do Pecuárta
PC1	Odontologia	5 anos	Sim	2014	Não	Agropecuária
PC2	Agrônomo	48 anos	Sim	1998	Sim	Agropecuária
PC3	Veterinário	22 anos	Não	2017	Não	Agropecuária
PC4	Veterinário	30 anos	Sim	2016	Não	Agropecuária
PC5	N/I	18 anos	Sim	2000	Sim	Agropecuária

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A entrevistada PC1 é formada em Odontologia e atua na pecuária há cinco anos. Seu pai foi quem entrou na Cooperativa C em 2014. Ela está no processo de sucessão familiar, assumindo as atividades agropecuárias da família. A entrevistada faz parte do Comitê de Pecuária Moderna da região, juntamente com um professor de uma universidade pública estadual e com o zootecnista da FAEP, dentro do Plano Integrado de Desenvolvimento da Bovinocultura de Corte – Pecuária Moderna -, que foi lançado em 2015, com o intuito de potencializar as iniciativas já existentes (PC1), como o programa da EMATER. Além disso, também faz parte do sindicato rural.

O entrevistado PC2 é agrônomo e atua há 48 anos na pecuária. Nasceu no Rio Grande do Sul e veio para o Paraná trabalhar como agrônomo da cooperativa CX, função que ainda exerce. Foi um dos sete fundadores da Cooperativa C e participa da diretoria desde o começo (PC2).

O entrevistado PC3 é veterinário, porém atua na compra e venda de gado e na agropecuária, principalmente no cultivo da mandioca, que é uma das principais culturas da sua região. Ele entrou na Cooperativa C recentemente, em agosto de 2017, e não participa da diretoria. É o único entrevistado que não vem de uma família de agropecuaristas.

O entrevistado PC4 veio de uma família de agropecuaristas, desde o seu bisavô. É formado em medicina veterinária e atua na pecuária há mais de 30 anos. Ele revela que vinha

trabalhando com o gado no estado de Mato Grosso e começou a trabalhar também no Paraná, há dois anos.

O entrevistado PC5 veio de uma família de pecuaristas e salienta que teve contato com o gado desde criança, porém começou a trabalhar com confinamento a partir do ano 2000. Embora não seja um fundador, ele entrou bem no começo e revela que sempre participa da diretoria e, atualmente, é o coordenador do conselho fiscal.

No Quadro 19, apresentam-se as informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados e as atividades desenvolvidas nelas.

**Quadro 19: Informações sobre as propriedades dos pecuaristas entrevistados na Cooperativa C**

Entrevistado	Localização	Área total (ha)	Atividades na propriedade	Rebanho Médio (cabeças)	Raça	Fases
PC1	Campo Mourão	N/I	Integração lavoura-pecuária	1.980	Angus	Ciclo completo
PC2	Pinhão	600	Integração lavoura-pecuária	500	Angus	Recria e engorda
PC3	Paranavaí	45	Pecuária	350	Angus	Recria e engorda
PC4	Mandaguari	N/I	Pecuária	2.000	Angus	Ciclo completo
PC5	Pinhão	600	Integração lavoura-pecuária	1.000	Angus	Recria e engorda

Nota: Não informado (N/I).

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A localização das propriedades, considerando todos os pecuaristas da Cooperativa C, está concentrada na região Centro-Sul do Paraná, como PC2, PC5 e PB5. Apesar disso, existem propriedades espalhadas por todo o estado do Paraná, com até 450 Km de distância (CC1). A Cooperativa C subsidia o frete (CC2), cobrando um valor igual para todos os cooperados (PB5; PC1; PC2; PC3). Consoante PC2, a questão do frete sempre foi motivo de discussão na Cooperativa, da mesma forma que ocorreu na Cooperativa B, porém foi decidido que seria cobrada uma taxa de frete independente da distância.

Sobre a região Centro-Sul, CC2 destaca que, com a baixa remuneração da pecuária extensiva, os campos foram substituídos pela agricultura. Todavia, devido à possibilidade de remuneração da pecuária de ciclo curto, tornou-se comum fazer a integração lavoura-pecuária, como é o caso de PC2, PC5 e PB5. Por esse motivo, a maioria dos pecuaristas da região Centro-Sul são agricultores que trabalham com o gado, como indica PC2:

As propriedades onde começou a antiga aliança começou (*sic*) exatamente em cima dessas áreas, que seriam áreas de certa forma marginais, que não eram adaptáveis só para a agricultura e que tinha dupla aptidão, para pecuária também.

Considerando as propriedades, PC1 tem duas fazendas de cria e uma para engorda, na qual existe também uma área de lavoura e uma área com integração lavoura-pecuária. No caso do gado, são 11,72 hectares de semiconfinamento, incluindo mangueira, barracões, fábrica de ração, armazenamento de ração e silos. O entrevistado PC2 tem uma fazenda de 600 ha, dos quais apenas 42 são destinados ao gado. No caso de PC3, ele arrendou uma propriedade com 45 ha para o gado e quando o animal atinge um peso, ele leva para um confinamento em outra propriedade para fazer a engorda, onde também há plantação de mandioca (PC3). PC5 possui 600 ha, nos quais faz integração lavoura-pecuária e se dedica à agricultura.

A área para o gado e o rebanho médio variam bastante. Segundo CC1, para atingir a escala anual mínima exigida de 120 animais, existe a necessidade de um rebanho médio em torno de 400 cabeças por ano. No caso de PC1 são 1.500 matrizes e mais 480 animais no confinamento. O rebanho médio dos demais entrevistados são: PC2, 500 cabeças; PC3, 350; PC4, 2.000; e PC5, 1.000 cabeças. O entrevistado PB5, que atua também na Cooperativa B, possui um rebanho médio de 2.500 cabeças.

Considerando a raça, observa-se que a maioria dos entrevistados trabalha com animais provenientes do cruzamento da raça certificada. Para receber a certificação, os animais precisam apresentar algumas características físicas. Os técnicos da certificadora podem fazer a certificação do gado na propriedade ou no frigorífico (PB5). PC1 e PC4 reiteram que fazem a certificação na propriedade. Consoante PB5, a Cooperativa C até recebe animais de outras raças, contudo o valor pago fica bem abaixo daquele recebido pela raça certificada, o que mostra a rigidez na preferência por esses animais.

No que concerne às fases, PC1 faz o ciclo completo e não compra bezerros. PC4 também faz o ciclo completo, mas compra bezerros. Os demais atuam somente na recria e engorda (PC2; PC3; PC5). CC1 destaca que a grande maioria dos pecuaristas da Cooperativa C faz o ciclo completo, contudo muitos não conseguem abastecer toda a recria e engorda e, por isso, precisam comprar bezerros.

A cooperativa C também possui cerca de 20 cooperados que só fazem cria para revenda. CC1 menciona que a Cooperativa vem fomentando as parcerias entre criadores e terminadores, porém o trabalho ainda está no começo. Esse tipo de atividade, que também foi identificada na Cooperativa B, mostra a tentativa de coordenação da cadeia a montante (cria),

devido à alta especificidade de ativos. Segundo PB5, além da indicação de vendedores de bezerros da raça, existe um trabalho até de financiamento de touros para os parceiros, pois o objetivo é trabalhar para que o bezerro seja superprecoce.

O entrevistado PC4 cita que vem fazendo um trabalho de seleção de animais superiores para negociar com os cooperados, pois afirma que os cooperados que fazem cria têm parcerias já firmadas com outros cooperados e, por isso, ele não conseguiu comprar desses cooperados. Apesar dessas indicações da Cooperativa C, o cooperado tem liberdade de comprar onde quiser, embora o risco de não atingir as características de superprecoce seja maior (CC1; PB5).

Sobre a dificuldade de compra do bezerro, CC1 reitera que existe sazonalidade nesse mercado, porém, na sua visão, os pecuaristas têm conseguido comprar bezerros da raça certificada. A Cooperativa C ainda possui uma parceria com uma empresa de genética para venda de sêmen aos produtores.

Quanto ao sistema de criação/produção, todos os pecuaristas entrevistados fazem semiconfinamento. A Cooperativa C possui um protocolo mínimo a ser seguido para atingir as características desejadas (CC1). Os técnicos da Cooperativa C fazem o acompanhamento das propriedades e orientam os pecuaristas. A visita dos técnicos depende das condições da propriedade do pecuarista e do padrão de animal que é entregue por ele, pois quando os animais estão fora do padrão, os técnicos acompanham para descobrir os motivos e fazer os ajustes necessários.

A visita dos técnicos também depende do perfil do pecuarista, pois CC1 frisa que alguns deles preferem não receber a visita ou dispõem de um técnico particular que já os orienta. Nesses casos, a Cooperativa C pode atender por meio da demanda dos próprios pecuaristas. Outro caso específico é quando o pecuarista tem estrutura para aumentar sua produção, o que requer um auxílio mais intenso dos técnicos para aperfeiçoá-la.

Para CC1, devido à experiência da Cooperativa, eles conseguem direcionar a atividade para atingir as características desejadas, contudo o pecuarista não é obrigado a seguir, como revela:

Na realidade, assim ele tem que chegar na carcaça, claro que existe um protocolo mínimo que ele tem que seguir, porque senão ele nem consegue, mas se ele tem a genética e tem uma estrutura mínima, ele pode adequar o sistema dele para chegar naquele objetivo e aí nós acompanhamos, vamos afinando, tem muitas pessoas que pensam isso: ah é obrigado ter isso, aquilo. Não é obrigado não, não é obrigado a nada. Se você conseguir atingir, para você conseguir um macho, como nós trabalhamos com machos inteiros é mais difícil de posicionar a gordura, é muito difícil sem confinar, pelo menos no período final, então nós já deixamos isso claro também, se o produtor quiser tentar, mas nós já temos conhecimento que é difícil, então a gente vai direcionando.

Para auxiliar o pecuarista, a Cooperativa C também possui um manual técnico de boas práticas, de adesão voluntária, com protocolos a serem seguidos pelos pecuaristas cooperados, incluindo questões de bem-estar animal, manejo sanitário, manejo de pastagens, condução de lavoura de milho para silagem, ensilagem, manejo nutricional, qualidade da água e manejo de confinamento (CC2).

Além disso, existem algumas parcerias para beneficiar o pecuarista, como uma parceria com a Cooperativa CX, que fornece ração para os cooperados da Cooperativa C a um custo menor do que se ele fosse comprar sozinho. A compra de ração da CX é particularmente vantajosa para os pecuaristas localizados na região (CC1), embora PC3, que está em outra região, também mencione utilizar esse benefício. De acordo com CC1, para o pecuarista que prefere fazer a ração, existe uma parceria com uma empresa de suplementos nutricionais para orientá-lo, como é o caso de PC1, que tem a fábrica de ração e utiliza ingredientes da empresa de suplementos parceira da Cooperativa.

Os pecuaristas da Cooperativa C fazem a rastreabilidade dos animais por meio de um sistema interno da cooperativa. A entrevistada CC1 enfatiza que, quando começou a trabalhar na Cooperativa, eles utilizavam a rastreabilidade oficial SISBOV, contudo salienta que não era vantajoso, pois o custo e o excesso de burocracia eram enormes e não havia nenhum diferencial no mercado por isso. Além disso, a entrevistada argumentou que os clientes confiam na Cooperativa C e não na rastreabilidade oficial, o que os levou a desenvolver uma rastreabilidade própria, como explanado:

Até quando eu entrei na [Cooperativa C] nós trabalhávamos com SISBOV, só que não tínhamos nenhum diferencial no mercado por nós termos a oficial e o custo e a burocracia é enorme. [...] aí eu conversei com o meu chefe, e falei tem algum motivo para a gente fazer isso? Porque a gente pode fazer a nossa rastreabilidade, o cliente confia em nós, não confia no Ministério [da Agricultura, Pecuária e Abastecimento].

Vale ressaltar aqui a fragilidade do ambiente institucional formal quando se trata do SAG da carne bovina, que se reflete nas transações (FARINA; NUNES, 2003; CALEMAN; MONTEIRO, 2013). E a força da confiança nas cooperativas de abate, construída, primeiramente, pela reputação dos pecuaristas envolvidos e consolidada pela reputação das cooperativas.

A taxa de saída de produtores é pequena; Conforme CC1, dos pecuaristas que iniciaram a aliança, apenas dois saíram, um por parar a atividade e outro por causa da sucessão familiar.

Considerando a legislação para lidar com o gado, a entrevistada CC1 indica que as normativas da Cooperativa C são superiores às normativas que o estado propõe, como a

Resolução n. 070, pois quando do início da aliança não existiam normas, como relata:

A questão da carcaça do nosso padrão, fomos nós que criamos, nós partimos daquele padrão que o governo do estado criou lá nos anos de 1990, e nós aprimoramos para dentro do nosso sistema, nós bonificamos as carcaças melhor acabadas, as carcaças com melhor qualidade de animais mais jovens então, o padrão enfim, tudo isso nós que criamos mesmo.

Considerando a carne, o frigorífico segue as normas da vigilância sanitária e possui o sistema estadual SIP/POA (CC1). Além disso, a Cooperativa C participa do sistema OCEPAR, que é formado por três organizações distintas: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP PR) e Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (FECOOPAR). Logo, segue a regulamentação do sistema cooperativista.

Sobre a motivação dos pecuaristas para entrar na aliança e no sistema diferenciado, todos os entrevistados salientam que foi uma forma de fugir da negociação tradicional, com frigoríficos e atravessadores, e para valorizar a qualidade. PC2 conta que eles perceberam, primeiramente, que precisavam ter um produto de qualidade para conseguir conquistar o cliente e, para isso, precisavam trabalhar de forma unida para atendê-lo de modo constante, o que motivou a formação da aliança. PB5 relata que, antes de entrar na Cooperativa C, vendia para um intermediário e que essa negociação o deixava vulnerável frente às constantes oscilações de preço de mercado. PC4 acrescenta que a certificação da raça motivou sua entrada, pois recebe um valor a mais por esse gado.

Observa-se que existem motivações econômicas aliadas a motivações sociais para entrada na Cooperativa C. A motivação econômica pode ser percebida pela citação de PC4: “uma das principais coisas que fez a gente entrar lá sem conhecer, foi o mercado do boi no Paraná que é muito prostituído”. Contudo, em alguns casos, a motivação econômica está associada ao conhecimento pessoal dos pecuaristas, como PC3, que procurou a Cooperativa C porque é amigo do presidente e PC5, que tinha amizade com os pecuaristas fundadores.

A seriedade dos pecuaristas envolvidos parece ter contribuído para a construção da reputação da organização, o que foi citado como uma motivação por PC1, PC4 e PC5. No caso de PC1, a entrevistada reitera que a motivação do seu pai para entrar na Cooperativa C foi ter um perfil cooperativista, pois ele é presidente de uma cooperativa agroindustrial da região Centro-oeste do Paraná, e devido à certificação da raça. A certificação também contribuiu para a entrada de PC4.

Para CC1, no início, a aliança surgiu de uma necessidade dos pecuaristas e segue a linha de valorizá-los, ou seja, sua própria essência é diferente de outras organizações e foi

construída com base em confiança. Na época da formação da aliança, não existiam iniciativas parecidas no estado e as cooperativas de carne não tinham credibilidade (CC1), como foi citado também pelo agente-chave AC1. PC2 assinala que o processo de formação da aliança e a busca de parcerias foi bastante difícil no começo. Para desenvolvimento da aliança, os fundadores convidavam outros pecuaristas para entrar nesse sistema e eram responsáveis por eles (CC1; PC2; PC5).

Inicialmente, conforme CC1, pensava-se que os pecuaristas precisariam estar localizados na região, contudo, no decorrer do tempo, com o crescimento da Cooperativa C, percebeu-se a necessidade de atrair produtores de outras regiões. Atualmente, os pecuaristas cooperados estão espalhados por todo o estado.

Considerando a entrada de novos pecuaristas, CC1 reitera que são os pecuaristas que procuram a Cooperativa C. O processo para entrada envolve duas questões: a estrutura da Cooperativa e o perfil dos pecuaristas. Sobre a estrutura, CC1 salienta que os novos pecuaristas são admitidos apenas quando aumenta o volume de vendas, pois o compromisso da Cooperativa C envolve a escala de abate dos cooperados. Apesar de tentar equacionar oferta e demanda, a entrevistada revela que essa adequação é o grande desafio da Cooperativa C.

Em relação ao perfil dos pecuaristas, CC1 enfatiza que a análise é mais subjetiva e envolve o desejo de participação dele, como explica:

A gente tem isso de forma muito convicta hoje, que o produtor ele tem que querer entrar, porque é uma forma diferente de trabalho, não é toda pessoa que tem perfil para estar dentro de uma cooperativa, então essa coisa de você tentar, você buscar entre aspas forçar, é pior, daí depois o produtor só causa problema na cooperativa (CC1).

Observa-se que essa análise do perfil ocorre devido ao comportamento do pecuarista tradicional, já evidenciado na literatura (FERREIRA; PADULA, 2002; FERREIRA; BARCELOS, 2006). Segundo CC1, existem casos em que o pecuarista está em busca de vantagens financeiras momentâneas devido à sazonalidade do mercado, o que não condiz com a filosofia da Cooperativa. A estrutura da propriedade do pecuarista é secundária, como menciona: “para admitir cooperados, normalmente, nós buscamos entender se o produtor tem perfil realmente de trabalhar na cooperativa, para nós isso é o mais importante, não importa se ele é pequeno, se ele é grande” (CC1). Apesar disso, CC1 informa que é necessário um volume mínimo para viabilidade do negócio. O volume mínimo exigido de escala anual é de 120 animais, o que requer que o produtor tenha em torno de 400 cabeças por ano (CC1).

Para a entrada na Cooperativa C, o pecuarista precisa pagar uma taxa de adesão que

compreende um valor fixo mais o valor equivalente a 50 arrobas do preço do boi gordo, praticado pela Cooperativa, na data de adesão (CC2). O cooperado pode, opcionalmente, adquirir um contrato de comercialização, o que o torna um cooperado com escala. O contrato de comercialização inclui o direito do pecuarista de comercializar uma quantidade de animais anualmente e consiste em um valor pago por cabeça de gado que se pretende comercializar (CC2). Consoante CC2, esse valor é cobrado apenas no primeiro ano e garante o direito de comercializar a quantidade nos próximos anos. Além disso, a Cooperativa C retém 3% do valor bruto da produção de cada associado para a realização de investimentos.

Quanto às dificuldades para entrada na Cooperativa C, CC1 anuncia que a maior dificuldade é o perfil do pecuarista. Acredita-se que a questão da estrutura da propriedade não é vista como uma dificuldade, pois o pecuarista que procura a Cooperativa, normalmente, já possui certo nível de estrutura, como citado pela entrevistada CC1. Apesar disso, o tempo de adequação do pecuarista pode variar de três meses a três anos, dependendo do nível em que sua propriedade se encontra (CC1).

O funcionamento da Cooperativa C também segue a base de funcionamento das outras duas cooperativas, já indicado na figura 12 deste trabalho. Para planejar a escala de abate, é feito um acordo com cada um dos cooperados, no qual ele se compromete a entregar uma quantidade de gado durante o ano. Como a Cooperativa C cresceu em número de cooperados, a entrevistada CC1 reitera que eles notaram a necessidade de formalizar a escala por meio de um documento, o que começou a ser feito em 2017.

Embora o funcionamento de modo geral seja semelhante, a operacionalização das etapas ocorre de forma diferente, conforme descrito no próximo tópico.

#### 4.3.3.1 Aspectos econômicos: atributos, dimensões e estrutura de governança adotada na Cooperativa C

A transação entre os pecuaristas e a Cooperativa C, segundo os agentes entrevistados, envolve exigências bastante rigorosas. Para CC1, a Cooperativa C é a mais exigente dentre as cooperativas, pois as regras são estritamente seguidas, como esclarece: “isso é muito importante na parte de gestão de cooperados, nós temos regras e nós seguimos as nossas regras [...] o que a gente tem como premissa é assim: a gente pode fazer para todo mundo? Não. Então não faz para ninguém”. O entrevistado PB5, que entrega em duas cooperativas, concorda que a Cooperativa C é mais exigente quanto à raça e idade do animal.

As exigências da Cooperativa C incluem idade, sexo, peso, raça, acabamento de carcaça e regularidade de entrega (PB5; PC2; PC4). Além disso, o pecuarista precisa cadastrar os animais no controle de rastreabilidade interna da Cooperativa (CC1; CC2). Todas as exigências são bonificadas, conforme descrito no quadro 20.

**Quadro 20: Bonificação na Cooperativa C**

<b>Classificação por idade</b>	<b>Rastreabilidade</b>	<b>Raça certificada</b>	<b>Acabamento de gordura (4 a 10 mm)</b>	<b>Macho (peso)</b>	<b>Fêmea (peso)</b>
<b>Precoce Até 24 meses</b>	Na entrada da propriedade de terminação	Valor sobre preço da arroba base	Valor sobre preço da arroba base	240 a 330 Kg	180 a 270 Kg
<b>Superprecoce Até 18 meses</b>	Na entrada da propriedade de terminação	Valor sobre preço da arroba base	Valor sobre preço da arroba base	240 a 330 Kg	180 a 270 Kg
<b>Hiperprecoce Até 14 meses</b>	No nascimento	Valor sobre preço da arroba base	Valor sobre preço da arroba base	225 a 330 Kg	180 a 270 Kg

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a classificação do animal é realizada primeiramente pela idade, podendo ser precoce, superprecoce ou hiperprecoce. Em todos os casos os animais devem possuir apenas dente de leite, ou seja, não podem apresentar início de troca de dentes. Essa exigência é feita pela certificadora, pois a Cooperativa C comercializa machos inteiros (CC2). Além dos dentes, a verificação da idade também é realizada por meio da rastreabilidade. Nos animais precoce e superprecoce analisa-se a data de cadastro, no momento da sua entrada na propriedade de terminação. Para os animais hiperprecoce, a verificação é feita pela sua data de nascimento. A classificação por idade garante um valor sobre o preço da arroba base.

Para definição do preço da arroba base, em condições normais de mercado, avalia-se o boletim da Scot Consultoria (CC1; PB5; PC1). Entretanto, CC1 reitera que, quando o mercado sofre alterações drásticas por fatores externos, como tem ocorrido nos últimos anos, são avaliadas também a margem do produtor e a da Cooperativa.

O padrão mínimo de acabamento de gordura aceito é de 3mm; menos que isso, eles são desclassificados (CC2). Os animais que atingem o acabamento de gordura de 4 a 10mm, incluindo a condição de distribuição uniforme, são chamados de *premium* e também recebem um valor a mais sobre o preço da arroba base (CC1; CC2). Os animais da raça certificada recebem uma bonificação extra, igual para machos e fêmeas. Os animais desclassificados recebem o valor da vaca gorda (PB5; PC1; PC4).

Além da bonificação comum a todos, os cooperados com escala também recebem um valor sobre a arroba base pelo cumprimento do contrato de comercialização adquirido (CC2). Todos os pecuaristas entrevistados estão na categoria com escala. Para PC2, a escala é difícil apenas no começo, porém depois de um tempo, torna-se fácil, desde que as partes cumpram com o acordo, o que, segundo os entrevistados, vem ocorrendo.

Consoante CC1, a Cooperativa C não orienta o pecuarista a assumir o volume de escala, antes de se certificar que ele consiga cumpri-lo. Além disso, é necessário haver uma vaga para que o pecuarista assuma essa posição de “com escala”, o que depende das vendas para o varejo. O entrevistado PC3, que entrou mais recentemente na Cooperativa, frisa que estava abatendo sem escala e, em outubro de 2018, adquiriu um contrato de comercialização para abater com escala.

As bonificações não são alteradas; apenas o valor da arroba base (CC1). O pagamento ao pecuarista é realizado um dia após o abate (CC1; PB5), o que é visto como uma das grandes vantagens por PC1. Os subprodutos que a Cooperativa C consegue comercializar, como couro e vísceras, ficam para a Cooperativa (CC1). No pagamento é feita a retenção de capital, que juntamente com o valor dos subprodutos gerariam as sobras da Cooperativa C. Contudo, CC1 salienta que, até hoje, esses valores foram reinvestidos.

Para atingir as características requeridas, os pecuaristas precisam fazer alguns investimentos. CC1 pondera que, como os pecuaristas que procuram a Cooperativa C já possuem uma estrutura mínima, são necessárias apenas adequações, que são sugeridas pelos técnicos da Cooperativa, como explicado:

Normalmente, a gente procura entrar quando já tem uma estrutura mínima assim que já possa rodar, que é simples né, se o produtor tem uma estrutura de manejo, uma mangueira, enfim já tem umas pastagens, pode construir um cocho, ter um confinamento, aproveitar uma estrutura, é uma coisa mínima ali que a gente já consiga em um período de no máximo um ano já entregar.

Os entrevistados PC1, PC3, PC4 e PC5 acentuam que não tiveram dificuldades para a entrada na Cooperativa C. Na visão de PB5, para entrar na Cooperativa demora um tempo para se adequar às características requeridas, o que, no seu caso, foi de aproximadamente dois anos.

Sobre as mudanças necessárias, PB5 reitera que foi preciso comprar bezerro de melhor qualidade, pois o hiperprecoce e o superprecoce precisam ser “bem-criados” e ter alimentação especial para ganhar peso. Portanto, a maior dificuldade, na sua visão, é encontrar uma genética adequada, o que também é apontado por PC4.

A entrevistada PC1 reitera que a Cooperativa C, por meio dos técnicos, indica várias formas de melhorar a criação/produção, como o sistema de suplementação dos bezerros que ela utiliza, chamado de *creep-feeding*<sup>44</sup> e uma plataforma para gestão da pecuária de corte. Apesar disso, PC4 observa que é necessário um aperfeiçoamento dos técnicos de modo geral, não apenas os técnicos da Cooperativa, pois acredita que eles ainda não possuem a qualificação requerida para desenvolver a pecuária voltada à qualidade.

Além dessas exigências, destaca-se que, com a parceria para certificação do gado e da carne, os procedimentos para certificação da raça precisam ser cumpridos. Para atestar que as condições estão sendo seguidas, três técnicos da associação trabalham exclusivamente na Cooperativa C. Dois técnicos são responsáveis por “brincar” os animais no campo e analisar as características genéticas. Um terceiro técnico analisa o animal vivo, a carcaça do animal abatido no frigorífico e carimba as carcaças. Ademais, CC1 frisa que a associação é certificada por uma empresa alemã, portanto os processos de rastreabilidade de produção e de tipificação no frigorífico devem seguir as regras.

Sobre as mudanças após a certificação, CC1 aponta que a questão da qualidade não sofreu alterações, pois o padrão de qualidade exigido pela Cooperativa C já era maior do que as exigências da certificadora. Segundo CC1, as mudanças foram o aumento do número de abates de animais da raça certificada, que na época era de 30% e junto com a associação foi estabelecida uma meta para aumentar a quantidade de gado abatido. Atualmente, 85% do gado abatido pela Cooperativa C é da raça certificada.

Para aumentar a quantidade de gado abatido da raça, de acordo com a entrevistada CC1, foi sendo gradativamente concedida ao pecuarista uma bonificação. Em quatro anos de parceria com a certificadora, a bonificação paga ao pecuarista aumentou oito vezes (de um real para oito reais). Com isso, a Cooperativa C conseguiu aumentar suas vendas e crescer no mercado.

Consoante CC1, a certificação foi uma necessidade para diferenciar a Cooperativa no mercado, pois o novilho precoce, que no início da aliança era uma carne diferenciada, atualmente já está ficando comum. Isso mostra a influência das cooperativas de abate no mercado de carnes no estado do Paraná, como também foi indicado pelos diversos agentes-chave entrevistados e os agentes das outras cooperativas. A entrevistada CC1 exemplifica essa questão:

---

<sup>44</sup> O *creep-feeding* é um sistema de cocho com ração especial, com acesso somente aos bezerros, onde eles se acostumam a ingerir alimentos sólidos antes da desmama (MELO FILHO; QUEIROZ, 2011).

Então mudou o mercado do Paraná devido a esse diferencial que nós propiciamos, o que a gente também sempre comenta que, aí não só com a [Cooperativa C], mas um advento de todas as cooperativas que o preço do boi no Paraná aumentou, então se você for pegar dados históricos, o preço de São Paulo sempre foi o preço mais alto e aí você observa, nos últimos anos, o preço do Paraná superou até o preço de São Paulo. No início, nem nós tínhamos essa visão, mas hoje ficou muito claro que foi pelas cooperativas, as cooperativas aumentaram o preço e o mercado comum se ele não fizesse isso ele não tinha gado para comprar, então ele teve que aumentar, tem muito frigorífico que até fez o nome em cima dos nossos refugos assim, um animal que não estava padrão para nós, mandava para o frigorífico comum, mas ainda era muito melhor do que eles tinham, então mudou realmente o cenário.

A partir da certificação, aumentou a especificidade do ativo transacionado, principalmente pelo fato da Cooperativa C ser a única organização autorizada a comercializar a carne da raça. Destaca-se que a raça certificada se tornou uma marca conhecida no mercado de carnes, sendo associada à qualidade da carne, como reforçado por diversos agentes entrevistados nas três cooperativas, como relatou FB1:

A [raça] entrou muito forte, fizeram um fomento assim, uma coisa de outro mundo, então sabe chegou ao ponto de estar no açougue e você sabe que a pessoa que está na tua frente é leiga uma pessoa que nem conhece e diz: ah será que é carne de [raça]? Então chegar a esse ponto na cabeça das pessoas. [...] Até na Globo já ouviu falar da [raça] (FB1).

Diante disso, no caso da Cooperativa C, além das especificidades já identificadas nas Cooperativas A e B, inclui-se a especificidade de ativo de marca, nos termos de Williamson (1996). Na Cooperativa B, essa questão não foi identificada pelo fato da raça certificada ainda não ser tão difundida quanto à raça transacionada na Cooperativa C e por estarem em estágio inicial de certificação.

A especificidade do ativo e a dependência entre as partes também podem ser identificadas devido à dificuldade de substituição de um pecuarista cooperado, que, segundo CC1, não pode ser realizada imediatamente. Por esse motivo, a Cooperativa C tem alguns contatos de possíveis pecuaristas que possam ser admitidos quando da necessidade, como explica:

Imediatamente você não tem condição de pegar uma pecinha ali e trocar, porque não existe uma produção desse jeito na prateleira disponível, então o que nós fazemos é sempre manter contato, a gente não está admitindo agora, mas a gente sabe aquele lá tem condições, talvez não se enquadram 100%, mas são grandes. [...] então, tem algumas formas assim, produtores que estão em crescimento, tem algumas formas de gerir isso, mas não é assim tipo: saiu, entrou (CC1).

Por outro lado, para o pecuarista substituir o comprador também não é fácil, pois no mercado convencional, ele não consegue um diferencial, a não ser que ele forneça para outra cooperativa (CC1). A maioria dos pecuaristas entrevistados entrega toda a produção na Cooperativa C, exceto PB5, que vende para as duas cooperativas. Os animais que não atingem

a classificação requerida são vendidos pelos pecuaristas no mercado convencional. Segundo PC4, mesmo os animais que não atingem a classificação da Cooperativa C ou os animais “de descarte” que ele negocia no mercado convencional recebem um valor superior ao gado convencional, devido à qualidade.

Com relação à frequência, observa-se que sua importância também é alta, como na Cooperativa B, devido à remuneração maior recebida pelo cooperado com escala. A quantidade média de animais entregue por cada um dos cooperados entrevistados é: PB5, 30 animais por semana; PC2, 10 animais por semana; PC3, 20 animais a cada 15 dias; PC1 e PC4, 60 animais por mês; e PC5 100 animais por mês. Além da escala, PC1 menciona que, às vezes, a Cooperativa C compra mais animais do que o contrato, o que pode ocorrer por quebra de escala de algum dos pecuaristas ou pela maior demanda dos clientes. A frequência do pagamento também influencia na transação, pois é realizado um dia após o abate, diferente das outras cooperativas estudadas.

No que tange às incertezas, CC1 menciona as incertezas de mercado, como movimentações de outros estados para venda de carne no Paraná; a questão da concorrência, pois a qualidade da carne, de modo geral, tem aumentado e mesmo as outras cooperativas já competem em alguns lugares; e o preço do boi gordo no mercado convencional, o que influencia no preço praticado pela Cooperativa C. Conforme CC1, quando o preço do boi está muito baixo, a carne da Cooperativa C fica mais cara, pois o diferencial com relação ao boi comum fica muito alto. Apesar disso, a Cooperativa C não costuma mudar o diferencial pago, pois CC1 reitera que o pecuarista não pode ficar sem rentabilidade.

O não cumprimento da escala por parte dos pecuaristas também é considerado como uma incerteza. Para PB5, às vezes o animal não engorda o necessário, pelas próprias características do animal ou pelo excesso de chuvas, como ilustra:

Geralmente quando o boi não engorda o que você espera, principalmente na chuvarada. Daí você avisa antes: olha, não vou conseguir tantas cabeças, vou conseguir só tantas. E eles procuram suprir a tua deficiência com outros produtores.

Diante das condições expostas, observa-se que as mensurações realizadas impactam na transação. Da mesma forma que ocorre na Cooperativa B, o pecuarista é quem seleciona os animais para a Cooperativa C no momento do embarque. Para isso, eles são treinados pelos técnicos da Cooperativa C (PC1; PC3), pois devem seguir as exigências da Cooperativa. PC1 considera que o diferencial da Cooperativa C é o compromisso com o cumprimento das regras, principalmente no que concerne à idade do animal.

Os técnicos da Cooperativa C fazem o acompanhamento das propriedades, orientando o pecuarista sobre estrutura, manejo e nutrição. Apenas em casos de novos pecuaristas, os técnicos acompanham os primeiros embarques até que o pecuarista esteja apto a selecionar sozinho (CC1; PC3).

As mensurações seguem a mesma estrutura apontada nas outras cooperativas, já mostradas no quadro 12. No momento do embarque, os pecuaristas conseguem estimar a idade do animal e verificar o sexo e o peso do animal vivo. Essas mensurações são repetidas no frigorífico pelo técnico da Cooperativa. No caso da Cooperativa C, a idade do animal também é mensurada pela rastreabilidade interna da Cooperativa, além da mensuração por meio dos dentes (CC2; PB5; PC4). Embora a rastreabilidade seja considerada, CC1 informa que a questão do dente é soberana, ou seja, se há dentes permanentes, o animal é desclassificado. Sobre a rastreabilidade, CC1 explica que na compra do animal, a idade é estimada, por isso ela não é exata e exige que a denteção seja usada.

A raça do animal deve ser averiguada na fazenda pelo técnico da certificadora, que faz a “brincagem” do animal, o que auxilia a Cooperativa C na previsão para organização da escala de abate (CC2). O entrevistado CC2 explica que a certificação na propriedade é feita apenas na Cooperativa C, nos demais estados brasileiros a certificação da carne proveniente desta raça é realizada apenas no frigorífico. No frigorífico, o técnico faz novamente a análise do animal *ex ante* e *ex post* o abate. *Ex ante*, o técnico verifica o padrão racial, pois o animal deve ter um padrão fenotípico de 50% de sangue da raça (CC2). *Ex post*, ele analisa o grau de acabamento da carcaça.

A aferição *ex post* inclui: o peso da carcaça, a conformação da carcaça, o acabamento de gordura e a sanidade animal. A conformação da carcaça, o acabamento de gordura e a sanidade animal são analisados visualmente. No caso do acabamento de gordura, se surgir alguma dúvida, o paquímetro é usado na medição (CC1). Após o abate, um romaneio com o resultado das mensurações é enviado ao produtor (PC1; PC4). A questão da sanidade animal, como nas demais cooperativas, é analisada, porém não foi citada pelos agentes como uma dimensão a ser inspecionada, pois é considerada como um requisito mínimo.

De forma geral, os entrevistados acreditam que as mensurações são fáceis de serem realizadas, pois a experiência auxilia nessa prática, conforme CC1: “você calibra o olho mesmo”. Entretanto, discute-se que, devido à necessidade de experiência e à avaliação visual de algumas características, que envolvem aspectos subjetivos, essas mensurações são consideradas difíceis. Essas dificuldades poderiam comprometer a transação, no entanto elas parecem ser amenizadas pela coesão do grupo. CC1 destaca que são raros os casos de

desclassificação do animal, entretanto, quando ocorre alguma anormalidade no processo, para evitar conflitos, essas anormalidades são fotografadas e enviadas aos pecuaristas.

Os pecuaristas não têm o costume de acompanhar o abate (CC1), só o fazem quando ocorrem anormalidades, como exemplifica PB5: “a primeira coisa que a gente faz quando você não gosta de um romaneio é assistir o próximo abate mesmo. Eu acho que a gente tem que ir lá e ver, uma coisa é o boi com casca e outra coisa é o boi descascado”. Portanto, percebe-se que os aspectos econômicos não garantem a eficiência dessa estrutura híbrida de organização adotada, pois, diante dos dados, estruturas de governança mais complexas seriam indicadas, baseando-se nas teorias ECT e ECM.

Aliado a isso, observou-se na Cooperativa C que a raça do animal, embora os agentes acreditem ser de fácil mensuração, depende de conhecimentos específicos, pois como os animais são cruzados, podem gerar dúvidas na classificação, o que foi considerado como de difícil mensuração. Essa dificuldade pode ser vislumbrada na explanação de CC2:

Nós fazemos as duas certificações, no campo e no frigorífico. No campo nós fazemos porque a gente precisa ter uma previsão de quantos animais certificados terão em cada abate [...] a gente não pode deixar na mão do produtor em achar que aquele animal certifica, então o técnico da [raça] já tem que dar o aval na fazenda.

Apesar disso, CC2 cita que podem ocorrer casos em que o animal chega no frigorífico sem o brinco e a certificação é feita apenas no frigorífico, o que é o caso de PB5, que citou deixar a certificação para ser feita no frigorífico. Segundo CC2, isso pode ocorrer devido à falta de tempo do técnico ou dos pecuaristas em fazer a certificação na fazenda.

Considerando as características que deixam de ser medidas, PC4 expõe que seria necessária uma seleção dos animais por meio de ultrassonografia, na qual é possível identificar o acúmulo de gordura subcutânea e gordura entremeada na carne (marmoreio), o que ainda não ocorre. O pecuarista PC4 revela que começou a fazer a ultrassonografia na sua fazenda esse ano e, por isso, acredita que seu animal precisa ter um valor agregado, pois vai com o atestado da ultrassonografia. Do mesmo modo, CC1 considera ser necessário aprimorar o sistema para mensuração do marmoreio, principalmente quando a Cooperativa C começar a vender cortes.

Com relação à negociação da Cooperativa C com o varejo, CC1 frisa que a Cooperativa vende a carcaça. Apenas a carne que é vendida para o frigorífico parceiro é cortada e embalada por eles. Não existem contratos de exclusividade com o varejo; apenas parcerias comerciais. Para CC1, no início, como a quantidade de varejistas era menor, havia maior facilidade de gerenciar os parceiros e também maior fidelidade, pois alguns estão desde

o começo da aliança. Contudo, com o aumento da distribuição e com a abertura para outras regiões do Paraná, CC1 acredita que fica mais difícil gerenciar os diferentes perfis de clientes.

Além disso, CC1 indica que o mercado da carne é bastante vulnerável a influências externas, como crises econômicas e políticas e à concorrência, como explana:

No ano passado que houve todos aqueles problemas de carne fraca enfim o setor da carne sofreu bastante crise econômica, política e mudou muito o mercado da carne como um todo. Nós antigamente não tínhamos carne de outros estados vindo para cá e no ano passado isso aconteceu, então, por exemplo, para nós a situação estava ruim, mas Mato Grosso do Sul, Minas, Goiás enfim era pior, então eles se obrigaram a sair com essa carne eles tinham, carne muito barata, então eles vieram pra cá e para o Rio Grande do Sul, houve essa movimentação que não tinha antigamente e nós tivemos a política de não baixar o preço nem pra produtor nem pro cliente e para manter isso foi bem complicado.

Por esse motivo, os clientes que compravam a carne há muitos anos começaram a comprar também uma carne mais barata (CC1).

Para a venda da carne, existem apenas dois produtos: o novilho precoce e o animal da raça certificada (CC2; PC1; PC5), ou seja, o apelo de diferenciação pela idade não é repassado aos clientes. Para CC2, o mercado consumidor não tem condições de identificar essa diferença de qualidade e pagar diferencialmente por isso, pois, segundo ele, já é difícil vender o animal da raça certificada com preço diferente do novilho precoce. Atualmente, existem mais de 150 pontos de venda em todo o estado do Paraná. Apesar disso, CC1 reitera que os supermercados ainda pecam um pouco na desossa e embalagem, o que já foi apontado como um problema pelas outras cooperativas pesquisadas.

Por fim, sobre o consumidor final, CC1 revela que eles percebem a qualidade superior da carne. Para ilustrar essa questão, ela evidencia um caso ocorrido durante a greve dos caminhoneiros em 2018. Para não perder a carga, a Cooperativa precisou baixar os preços e vender o produto dentro do município, por isso vendeu para um supermercado conhecido por praticar preços baixos. Depois da greve, o supermercado continuou a comprar da Cooperativa C, mesmo com preços superiores.

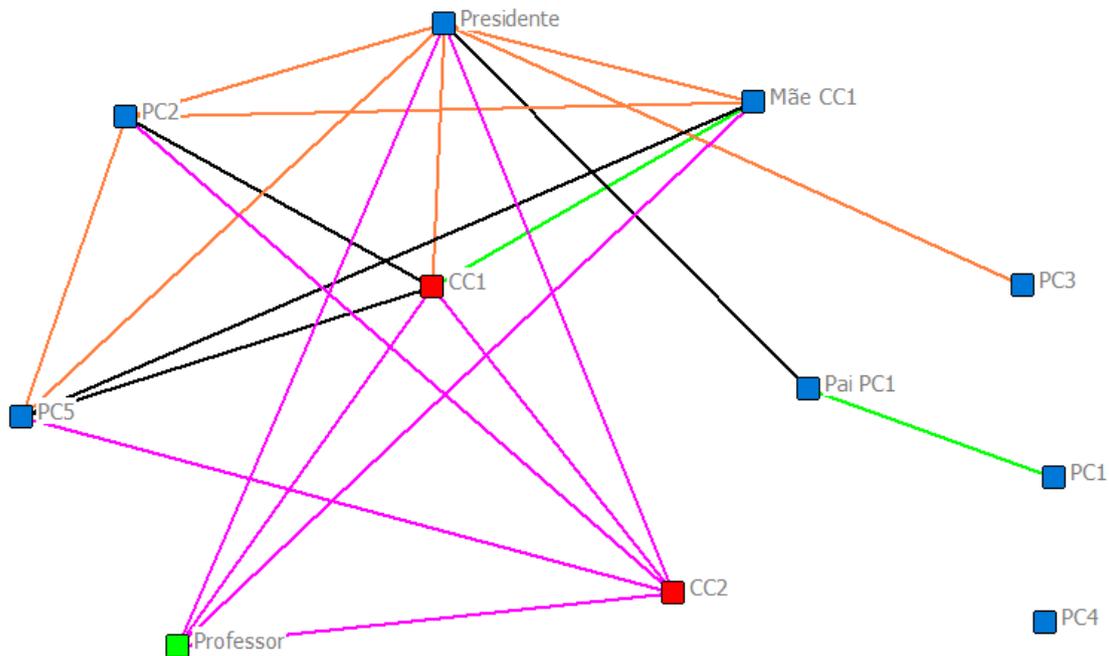
Diante das particularidades descritas, pode-se notar que, mesmo após seu crescimento, os aspectos sociais continuam a influenciar a transação na Cooperativa C, como discutido no próximo tópico.

4.3.3.2 Aspectos sociais: capital social na Cooperativa C

A Cooperativa C tem um número maior de cooperados do que as outras cooperativas pesquisadas, o que requer maior formalização nos procedimentos, todavia observa-se que, mesmo com essa maior formalização, o capital social foi importante para o início das atividades como aliança e continua influenciando no seu desenvolvimento como cooperativa. Isto porque as redes de relacionamento entre os sete primeiros pecuaristas, seu envolvimento com a Cooperativa CX e as normas decorrentes da origem cultural homogênea, sobretudo da etnia alemã, que colonizou a região, são marcas que se exprimem no seu funcionamento.

Na figura 15, apresenta-se a rede quando do primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados:

**Figura 15: Rede no primeiro contato dos agentes com o arranjo, segundo os entrevistados na Cooperativa C**



**Legenda**

Tipo de agente		Tipo de relacionamento	
<span style="color: red;">■</span>	Representantes da Cooperativa	<span style="color: black;">—</span>	Conhecidos ou colegas
<span style="color: blue;">■</span>	Pecuaristas	<span style="color: green;">—</span>	Relações de parentesco
<span style="color: green;">■</span>	Prestador de serviços	<span style="color: magenta;">—</span>	Relações profissionais
		<span style="color: orange;">—</span>	Amizade

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

No caso da Cooperativa C, além do relacionamento de conhecidos ou colegas, foi identificada a existência de relações de amizade. Diferentemente das outras cooperativas, também foi identificado o importante papel de um prestador de serviços, que, embora não tenha sido entrevistado, foi citado pelos demais e, por isso, considerado na rede. Observa-se na figura que os pecuaristas PC1, PC3 e PC4, que estão localizados geograficamente mais longe da Cooperativa C, possuíam menos relações quando da sua entrada na Cooperativa. Os demais agentes, que estão geograficamente mais próximos, possuíam um número maior de relações quando do primeiro contato com o arranjo.

Considerando os primeiros pecuaristas, desde a formação da aliança até a formação da Cooperativa, observa-se que existiam relações de amizade e proximidade entre eles, como relatado por PC2, PC5 e CC1. Essas relações podem ser consideradas como laços fortes, como apontadas por Granovetter (1985). Essa condição é diferente das outras cooperativas, nas quais os pecuaristas se conheciam apenas pelo nome de cada um ou de suas famílias. Além das amizades, CC1 destaca que existem várias relações de parentesco entre os pecuaristas e na gestão da Cooperativa, tanto que, no início, eles chamavam a Cooperativa de família.

A importância do presidente da Cooperativa C pode ser vislumbrada por estar na presidência desde o começo (PC2; PC5) e por ser considerado um líder para a organização (CC1; PC3). A entrevistada CC1 é filha da vice-presidente da Cooperativa C e sua mãe mantinha relações de amizade com os pecuaristas fundadores, principalmente o presidente. O entrevistado PC3, que entrou recentemente, reitera que tem amizade com o presidente há cerca de 20 anos. Embora não participasse, conta que já conhecia e já tinha visitado a Cooperativa C.

O entrevistado PC2 também foi um elo relevante para a Cooperativa C, pelo trabalho que desenvolvia como engenheiro agrônomo na Cooperativa CX. Como fundador, ele retrata que, no início, tinha uma relação de amizade com os demais pecuaristas e conhecia todos os agricultores e pecuaristas da região. Naquela época, os próprios pecuaristas buscavam outros pecuaristas, como explica CC1:

No início esses cooperados, mesmo fundadores, eles traziam pessoas para dentro da aliança como se eles fossem padrinhos, então era um cooperado que indicava um produtor, um conhecido, um amigo, enfim e ele era entre aspas padrinho corresponsável por esse produtor.

Esse foi o caso de PC5, que entrou logo no início e tinha amizade com os fundadores, principalmente PC2, como conta: “o [PC2] eu conheço ele desde piá assim, que

ele era agrônomo do meu pai, depois ele acabou lidando com pecuária, a gente tem um conhecimento com ele de muitos anos”.

No caso de PC1, embora não conhecesse os agentes da Cooperativa C, por atuar em outro ramo, seu pai é considerado um dos grandes nomes do cooperativismo no Paraná, devido ao fato de ser presidente de uma importante cooperativa agroindustrial e, por isso, ele tinha contato com a Cooperativa C e com os pecuaristas, principalmente o presidente (PC1).

O entrevistado PC4 é o único que não mantinha relações pessoais com os agentes da Cooperativa C, entretanto conhecia a reputação da Cooperativa como empresa e, somado à certificação da raça, essa credibilidade contribuiu para sua entrada.

O entrevistado CC2 entrou na Cooperativa C por intermédio do professor que presta serviços para a Cooperativa e pelo trabalho desenvolvido por ele no mestrado e no doutorado. Os trabalhos contribuíram para que conhecesse vários agentes da Cooperativa C, pois estavam relacionados às demandas da Cooperativa (CC2).

Observa-se que, com o crescimento da organização e sua atuação bem-sucedida, ela se tornou modelo para as demais cooperativas de abate, o que contribuiu para que os pecuaristas começassem a procurar a Cooperativa, como o caso de PC1 e PC4. Além disso, a parceria com a certificadora legitimou seu trabalho.

A entrevistada CC1 reitera que os pecuaristas que entraram depois não têm a mesma relação de amizade e proximidade, o que precisa ser considerado para a gestão do cooperado, como relata:

Esses produtores que não tem esse conhecimento, essa questão mais pessoal digamos assim, é diferente. Até na forma de fazer a gestão dos cooperados, nós que somos do departamento técnico, temos que ter essa sensibilidade, às vezes, até perfil do técnico tenho que pensar: ah nesse produtor vai esse daqui, e é uma questão de afinidade, de perfil, de estilo, a gente tem que gerir isso porque às vezes uma coisa assim banal pode gerar uma situação. E lidar com pessoas não é fácil, nem um pouco.

Da mesma forma, PC2 e PC5 percebem a diferença entre os pecuaristas que estão há mais tempo na Cooperativa e que são da região, daqueles que são de outras localidades e que entraram mais recentemente, como explica PC5:

Eu tenho notado pessoas de fora, que entraram depois, pessoas que entraram recente, pecuaristas maiores e coisa, que tem muita reclamação em certos aspectos da cooperativa, como esse negócio de escala, precificação da mercadoria, essas coisas, porque eles são acostumados com lei de mercado e a cooperativa é cooperativa, não é mercado, é diferente.

Essa diferença pode ser percebida por meio do exemplo citado por CC1: “ano passado teve um surto de ciúmes dos pecuaristas mais antigos com relação aos novos, eles

diziam que nós estávamos dando mais atenção aos mais novos, então eles competem entre si, tem esse orgulho deles”. Esse tipo de comportamento entre pecuaristas também foi apontado por AC3. Diante dessa questão, a Cooperativa C vem fomentando o relacionamento entre os pecuaristas, por meio de reuniões e demais atividades. Mesmo assim, PC4, que está geograficamente mais afastado da Cooperativa C, acredita que falta mais interação e visitas de campo nessas propriedades mais distantes. Diante disso, observa-se que a rede é formada por um núcleo coeso e uma franja distinta.

Vale ressaltar ainda, como relatado por CC1, que a Cooperativa C está preocupada com os processos de sucessão e, por esse motivo, tem recomendado aos pecuaristas que tragam seus filhos para conhecer a Cooperativa, o que evidencia a preocupação da organização com os relacionamentos. Isso reforça a importância dos aspectos sociais no funcionamento dessa cadeia.

Quando se trata do relacionamento dos pecuaristas com a Cooperativa C, nota-se uma relação de proximidade (CC1), sobretudo com o departamento técnico, pois os pecuaristas tendem a buscar informações com os técnicos da Cooperativa C (PC1; PC5; PB5). O entrevistado PB5 alega que: “se for um problema sanitário a cooperativa oferece pastagens, entre outros, então sempre estou entrando em contato”.

Considerando o relacionamento dos pecuaristas com os clientes, como no início os pecuaristas faziam a venda da carne aos varejistas da região e alguns ainda permanecem como clientes, foram relatadas relações de proximidade, devido à compra de carne pelos pecuaristas em alguns varejistas (PC2; PC3; PC5). A forma de busca de clientes no início foi retratada por CC1:

No começo era assim: o presidente da cooperativa ia lá e conversava com o dono do mercado, uma coisa bem pessoal. Até no início da cooperativa também era assim, eu lembro uma visita que nós fizemos para um produtor que o meu pai foi junto [...] minha mãe que é a cooperada, mas meu pai foi junto, eu e o presidente da cooperativa visitar um produtor lá. Então no começo, era bem pessoal mesmo, também não tinha gente, tinha que ir mesmo, e nos clientes a mesma coisa, o presidente ia, conversava, tinha relação de contato.

Além das relações entre os agentes, percebe-se que a Cooperativa C criou diversas parcerias para seu desenvolvimento. Inicialmente, as parcerias que auxiliaram bastante na formação da aliança e na melhoria do produto, segundo CC1, foram: a EMATER, juntamente com outras entidades do governo do estado, como IAPAR, a cooperativa CX e uma universidade pública estadual da qual o professor prestador de serviço faz parte. Atualmente, CC1 revela que a Cooperativa é mais independente, porém continua com a política de parcerias. Dentre as parcerias existentes, além daquelas do início, estão: empresa de

suplemento nutricional, OCEPAR, SESCOOP e uma empresa de consultoria. A política de parceria é expressa pela entrevistada:

Nós sempre temos parcerias e ligações, nós gostamos muito disso, a cooperativa é muito pautada nisso, nessa questão de ninguém consegue fazer nada sozinho, nós nem queremos mesmo às vezes perguntam: ah vocês querem ter uma fábrica de ração? Eu sinceramente não quero, porque eu acho que é muito mais vantajoso e agrega muito mais nós poderemos ter essas parcerias e crescer juntos do que a gente ter um negócio fechado.

Os agentes da Cooperativa C também trocam informações com outros agentes que fazem parte das outras cooperativas de abate do Paraná, sobretudo por causa do contato com a EMATER. Conforme CC1, a EMATER convida os agentes da Cooperativa C para dar palestra em eventos e para discussões sobre a cadeia da carne bovina com agentes de outras cooperativas, como a Cooperativa A. Além disso, alguns cooperados também fazem parte de mais de uma cooperativa, como no caso de PB5, que participa das Cooperativas B e C e outro pecuarista que faz parte das Cooperativas A e C. O entrevistado PC4 também já havia entregado o gado na Cooperativa A, porém preferiu participar da Cooperativa C devido à certificação da raça, pois, segundo ele, a Cooperativa A também abate outras raças e animais fora de padrão.

Diante dessas situações, reitera-se que, mesmo apresentando diferenças na rede (núcleo coeso e franja distinta), seja pela questão geográfica, tipos de laços ou origem cultural, os agentes têm informações uns sobre os outros. Essa situação reforça o argumento de que os pecuaristas que estão nas cooperativas de abate do Paraná são um grupo seletivo e relativamente coeso.

Sobre o comportamento do pecuarista, a entrevistada CC1 concorda que o perfil do pecuarista cooperado precisa ser diferente do tradicional. Na maioria dos casos, CC1 conta que consegue filtrar no primeiro contato telefônico aquele pecuarista interessado em ganhos imediatos (oportunista). Segundo ela, quando o pecuarista vai até a cooperativa para uma reunião, isso mostra uma intenção diferente. Apesar disso, ainda ocorrem casos de comportamento oportunista por parte do pecuarista (CC1).

Considerando o comportamento do pecuarista tradicional, CC1 enfatiza que estava ligado a não realizar investimentos, o que tem diminuído, pois, segundo ela, atualmente não existe mais espaço para a pecuária sem investimento, pois a margem da pecuária é pequena, o que requer um nível de investimento e tecnificação. Portanto, acredita que a pecuária vem evoluindo. Essa percepção, de acordo com ela, deriva dos eventos dos quais participa, a partir dos quais tem trazido novas tecnologias nos últimos anos. Do mesmo modo, PC4 alega que os

pecuaristas da Cooperativa C estão buscando informações, tecnologia e estão abertos a mudanças para desenvolver um produto de melhor qualidade, o que os diferencia.

Além da discussão sobre o comportamento dos pecuaristas, observou-se na Cooperativa C que a origem cultural homogênea, decorrente da cultura alemã, também influenciou na formação da aliança e na forma como as transações são realizadas, como aponta PC2: “não tenho dúvida que a cultura europeia influencia, a cabeça do nosso produtor é outra”. O entrevistado PC3, que é de outra região, também relata que percebe a diferença cultural que existe na Cooperativa: “uma coisa que me chama muito atenção também que é cultural isso né, é que os alemães daquela região que formaram essa seriedade, porque aqui na minha cidade já teve uma cooperativa que não deu certo”.

A percepção da influência cultural na Cooperativa C pode ser constatada em visita às suas instalações, que ficam localizadas em uma colônia alemã, próxima da cooperativa CX e ao escritório do presidente da Cooperativa C. Essa questão foi apontada por PC3:

Eu falo que visitar a cooperativa, você vê que o nosso país é um país que tem jeito, que tem gente séria. [...] Lá a gente vê o trabalho sendo tratado com respeito sabe, é diferente, se você esteve lá, você sabe do que eu estou falando.

Para PC5, a cooperativa CX construiu uma história de sucesso e a Cooperativa C se baliza pelo seu trabalho.

Diante disso, observa-se que existe uma visão voltada à coletividade e à cooperação. Essa questão foi apontada por CC1:

Aqui tem mais facilidade de ter esse perfil até pelo que a gente brinca, eu brinco com o presidente da cooperativa da genética dos produtores, claro que os alemães tinham já essa mentalidade de cooperativa, é mais fácil, e aí as pessoas que foram entrando vão tendo aquilo como exemplo e você fazer isso em um ambiente de um grupo assim de entre aspas brasileiros, que não tem nenhuma vivência nisso é muito difícil. Então eu acho que é muito desse perfil e a gente sente mesmo essa questão de a gente tem que servir também a sociedade.

CC1 declara que o presidente da Cooperativa C e a vice-presidente são os mesmos desde o início. A diretoria e os membros do conselho fiscal são trocados conforme as regras que regem o cooperativismo. Para CC1, a visão do líder impacta na organização e por isso eles não são trocados. No caso do presidente, CC1 cita que “a cooperativa é o filho dele, ele tem o maior orgulho da cooperativa”. Acredita-se que essa permanência dos líderes, aliada à reputação da Cooperativa C, auxilia na manutenção do capital social. Por outro lado, vale destacar que a coesão entre os participantes também pode apresentar aspectos negativos, pois a visão e a participação de pessoas fora do círculo mais próximo da diretoria pode não ser considerada, o que foi apontado por PC4.

Ademais, observou-se a existência de comportamento oportunista por parte de uma cooperativa, que, segundo CC1, tem tentado entrar no seu mercado e tem utilizado o nome da raça certificada, que até o momento é de exclusividade da Cooperativa C, no seu produto.

Com relação ao comportamento do frigorífico, CC1 e PC2 contaram que um dos prestadores de serviço da Cooperativa não estava cumprindo sua parte da parceria e ela foi descontinuada. Embora a parceria com os outros dois frigoríficos não tenha apresentado problemas, a atuação dos funcionários dentro deles mostra a necessidade de controlar as ações desse elo, o que será totalmente feito pela Cooperativa C quando o frigorífico que está sendo construído estiver pronto.

Sobre o comportamento do varejo, CC1 e PC2 relatam que várias parcerias foram formadas. Contudo, eles ainda enfrentam problemas com os açougueiros, pois a Cooperativa C oferece alguns treinamentos para eles, porém CC1 revela que os açougueiros não seguem os ensinamentos do treinamento. Por causa desse problema, a Cooperativa C tem pensado em um trabalho a ser realizado nos açougues, todavia, como implica em custo, ainda não tem condições de ser feito (CC1). Observou-se ainda a possibilidade de comportamento oportunista no varejo, pois o entrevistado PC4 cita que já houve casos nos quais clientes da Cooperativa C ligaram para ele tentando comprar o gado de forma direta, sem passar pela Cooperativa.

De forma geral, observa-se que as normas de conduta dos agentes influenciam nas transações, pois eles se preocupam com a opinião dos demais agentes e a consideram para tomada de decisão. A valorização da opinião dos diversos agentes pode ser vislumbrada no exemplo de PB5: “você acaba ficando antipático na região: pô você compra 3.000 bois fora e vem aqui na nossa feira e compra 200? Mas você [compra porque] acaba não achando a genética que você quer”. Ademais, o constrangimento ao deixar de cumprir os acordos entre as partes também é considerado, como revela CC1: “porque aquele produtor que não está ali [comprometido], ele vai nos deixar na mão ou vai causar constrangimento, ele vai achar ruim, nós vamos achar ruim, então é quase um relacionamento”.

Considerando a confiança, CC1 frisa que alguns produtores têm maior confiança em algumas pessoas dentro da Cooperativa e outros confiam pelas transações bem-sucedidas, como pondera:

Eu acho que [a confiança] depende também um pouco do perfil do produtor, a gente percebe que às vezes o produtor tem confiança e apego em algumas pessoas específicas né percebe: ah você está lá dentro eu confio em você, você vem aqui e eu crio essa confiança essa empatia. [...] e tem algumas coisas assim até de: ah produtor da região, que a gente já conhecia há muitos anos, então conhece a família tem alguns casos que é assim, tem outros casos que o produtor quando ele vê que é sério

aí ele confia, ele entregou ali as cargas dele ele viu que pagaram direito, ele viu que é tudo claro, ele confia, ele está dentro.

Além disso, PC2 acentua que a confiança está relacionada ao comportamento voltado à coletividade nos moldes cooperativistas. Como esclarece: “o ponto básico da confiança é porque todos nós somos cooperativistas, nosso pensamento é, digamos assim: um por todos e todos por um. É aquele negócio, tem que trabalhar junto para que consiga ter vantagens” (PC2). Nesse caso, o comportamento dos pecuaristas contribui para a formação da confiança, o que está relacionado à origem cultural homogênea.

O entrevistado PC3 enfatiza que a confiança na Cooperativa C decorre de dois motivos: a seriedade da empresa, pois as regras são cumpridas; e a confiança no presidente. Consoante ele:

Por ela ter esse posicionamento sério no mercado, eu confio na [Cooperativa C] porque eu confio muito no presidente [nome], ele é meu amigo, eu conheço a idoneidade, a seriedade do trabalho que ele faz. E assim o que me levou a optar pela [Cooperativa C] dentre tantas outras que tem no Paraná é essa seriedade, é um animal zero dentes, é uma rastreabilidade que é para todos, onde a lei é cumprida à risca, você fica sabendo dos seus direitos e dos seus deveres.

Sobre a importância do cumprimento das regras para a construção de confiança entre as partes, o entrevistado declara: “o animal é penalizado abaixo de 180 Kg. Ah mais o meu deu 179,5, não deu 180, independente se é do José, do João, do Pedro, é uma cooperativa onde as regras são para todos” (PC3).

O entrevistado PC3 reitera ainda que participar desse grupo é uma satisfação para ele. Do mesmo modo, PC5 salienta que, no seu caso, a confiança advém, dentre outras coisas, do conhecimento que tem das pessoas envolvidas, como relata:

É uma questão complicada porque tem vários aspectos, mas, principalmente, a questão da seriedade, como que se conduz o negócio. Existe seriedade nas pessoas em que a gente conhece, principalmente, no caso meu é o conhecimento. A gente conhece as pessoas, a gente tem amizade, tem assim, uma ligação já de tempo.

O trabalho desenvolvido ao longo do tempo oportunizou o reconhecimento de mercado da Cooperativa C. Segundo CC1, a cooperativa é reconhecida no Paraná por fazer um trabalho sério que inspira confiança, como expõe:

A gente conseguiu construir o nome da cooperativa tanto para o mercado, quanto para os produtores e é muito gratificante hoje a gente chegar num grupo de produtor, numa região e dizer: a gente sabe que vocês são os mais sérios. Então isso é muito bom, a gente tem que sempre manter o foco e trabalho para conseguir isso, então acredito que mudou sim e não só para nós, mudou o cenário da pecuária do Paraná.

Sendo assim, pode-se observar que a fonte de confiança, nesse caso, advém tanto de aspectos sociais, quanto de aspectos econômicos, seguindo a lógica identificada nas demais

cooperativas.

No quadro 21, resumem-se os aspectos econômicos e sociais relevantes na análise da Cooperativa C.

**Quadro 21: Resumo dos aspectos econômicos e sociais identificados na Cooperativa C**

<b>Aspectos Econômicos</b>	Especificidade de ativos	- Ativo físico; - Locacional; - Ativo humano; - Temporal; - De marca.
	Frequência	- Regularidade de entrega – remunerada; - Pagamento ao pecuarista – 1 dia após abate; - Possibilidade de adquirir contrato de comercialização.
	Incerteza*	- De mercado; - Climáticas; - Comportamentais.
	Dimensões mensuráveis	- Idade; - Sexo; - Raça; - Peso; - Conformação do animal; - Conformação da carcaça; - Acabamento de gordura; - Regularidade de entrega; - Sanidade animal.
	Classificação do animal para compra	- Precoce; - Superprecoce; - Hiperprecoce.
	Classificação do animal para venda	- Novilho precoce; - Raça certificada.
<b>Aspectos Sociais</b>	Redes	- Relações de conhecidos ou colegas, parentesco, profissionais e de amizade entre pecuaristas e representantes da cooperativa; - Relações profissionais com um professor de uma universidade pública estadual; - Contatos com agentes da EMATER e IAPAR; - Contatos com a cooperativa CX; - Parcerias com outras instituições públicas e privadas (empresa de suprimento nutricional, OCEPAR, SESCOOP e empresa de consultoria).
	Normas	- Padrão de comportamento diferente do mercado convencional; - Origem cultural homogênea; - Etnia; - Importância de normas de conduta.
	Confiança	- Reputação dos pecuaristas; - Confiança pela origem cultural homogênea e etnia; - Confiança por seguir normas; - Reputação da Cooperativa B.

Nota: \* As incertezas se referem ao SAG da carne bovina em geral e são amenizadas nas cooperativas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

O próximo tópico apresenta uma análise geral das três cooperativas estudadas.

#### 4.3.4 Análise das Cooperativas Estudadas

Diante das condições descritas, resumem-se, no quadro 22, algumas características das três cooperativas estudadas.

**Quadro 22: Resumo comparativo das características das cooperativas estudadas**

	Cooperativa A	Cooperativa B	Cooperativa C
<b>Estrutura de Governança</b>	Híbrida	Híbrida	Híbrida
<b>Estrutura de abate</b>	Terceirizada	Própria	Terceirizada
<b>Certificação de raça</b>	Não	Sim	Sim
<b>Flexibilidade quanto à idade e raça</b>	Sim	Sim	Não
<b>Responsável pelo embarque e transporte de animais para abate</b>	Cooperativa	Pecuarista	Pecuarista
<b>Acompanhamento técnico da cooperativa</b>	Sim	Não	Sim
<b>Frota</b>	Terceirizada	Própria	Própria
<b>Remuneração por regularidade</b>	Não	Sim	Sim
<b>Atuação no varejo</b>	Regional	Regional	Em todo o estado
<b>Rede de relacionamentos</b>	Dois grupos distintos	Rede coesa	Núcleo coeso e franja distinta
<b>Origem cultural</b>	Heterogênea	Homogênea	Homogênea

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que, embora o funcionamento das cooperativas seja semelhante e todas as estruturas sejam caracterizadas como híbridas, existem diferenças nos procedimentos realizados que influenciam nas transações e que refletem a heterogeneidade das organizações. Essa heterogeneidade pode ser explicada pela influência dos aspectos sociais.

A estrutura de abate próprio possibilita maior controle do processo e confere maior autonomia aos pecuaristas, possibilitando, inclusive, o abate de diferentes padrões de qualidade, como observado na Cooperativa B. Na Cooperativa A, apesar do abate ser terceirizado, o fato de pertencer a um pecuarista, ao administrador da cooperativa e a um varejista, possibilita ainda uma maior flexibilidade para abater outras raças, aliado ao fato de não possuir certificação. Na Cooperativa C, o abate terceirizado requer um intenso trabalho de acompanhamento por parte dos técnicos.

A opção pela certificação da raça impõe novas regras a serem cumpridas e a necessidade de aumentar o volume de abate da raça, o que tem impacto no tamanho da rede, como ocorreu com maior intensidade na Cooperativa C e está ocorrendo na Cooperativa B. A expansão da rede, por sua vez, impactou no funcionamento das organizações, pois houve maior necessidade de formalização da escala de abate da Cooperativa C e necessidade de mudança no estatuto da Cooperativa B. A certificação também dificulta a flexibilização quanto à idade e raça, o que já ocorre na Cooperativa C. No caso da Cooperativa B, o pouco tempo de certificação, associado à condição da estrutura de abate próprio, possibilita essa flexibilização.

No que concerne à opção pelo abate apenas de animais precoces ou de determinada raça, observam-se alguns impactos positivos ou negativos às organizações. Nas Cooperativas A e B, embora tenham preferência pelas raças britânicas, também abatem outras raças e possuem maior flexibilidade quanto à idade do animal. O impacto positivo dessa decisão está relacionado à possibilidade dos pecuaristas de entregar toda a sua produção na cooperativa, o que se torna mais confortável ao pecuarista. A cooperativa, por seu turno, embora tenha que vender produtos diferentes, não precisa buscar gado longe e, com isso, não precisa aceitar pecuaristas de contextos sociais diferentes. Além disso, quando os pecuaristas transacionam com outros frigoríficos, isso abre espaço para o comportamento oportunista por parte deles, pois tentam atrair clientes devido ao fato de comprar o produto de um pecuarista cooperado. Essa condição foi evidenciada nas Cooperativas B e C.

Por outro lado, ao abater animais diferentes, seja por raça ou por precocidade, os impactos negativos estão associados à possibilidade da cooperativa não ser reconhecida por atuar no segmento de carne diferenciada, como foi observado no caso da Cooperativa A, e a possibilidade de perda de confiança dos varejistas no produto, haja vista que pode haver maior variação no padrão de qualidade do produto. Ademais, ao não aceitar novos pecuaristas, embora possa evitar conflitos, não fomenta a troca de informações e o aprendizado com pecuaristas de outros contextos.

Referindo-se à responsabilidade pelo embarque e transporte dos animais para abate, observa-se que somente na Cooperativa A o responsável é a cooperativa, no papel do técnico. Essa questão pode estar atrelada à origem cultural dos pecuaristas, que na Cooperativa A é mais heterogênea, diferentemente do que ocorre nas duas outras cooperativas, que estão localizadas na região Sul do estado, nas quais observou-se maior propensão a seguir as normas devido a origem cultural mais homogênea. Essa questão também foi apontada pelo agente-chave AC3. Ademais, o fato de não possuir certificação também pode explicar essa

questão. Essa forma de atuação aumenta os custos de monitoramento/transação.

Quanto ao acompanhamento técnico, constata-se que a Cooperativa B não possui. Nas Cooperativas A e C, embora possuam o acompanhamento, observa-se que as orientações são apenas sugestões e não exigências. Isso pode gerar um problema, pois não contribui para a padronização do produto. Nesse caso, observa-se que as normas de comportamento e as redes de relacionamento têm forte impacto, sobretudo na Cooperativa B, na qual CB1 relatou a dificuldade de ter um técnico da Cooperativa devido a não aceitação dos pecuaristas por causa da confiança que depositam nos técnicos que prestam serviços para cada um individualmente. As diferenças de infraestrutura nas propriedades também impedem maior padronização nos procedimentos.

Sobre o transporte dos animais, nota-se que somente na Cooperativa A a frota é terceirizada, passando para o pecuarista a responsabilidade do transporte. Nas Cooperativas B e C, a frota própria permite um maior controle sobre os problemas decorrentes do transporte, como lesões, perda de peso, esgotamento e estresse e, conseqüentemente, sobre a qualidade da carne.

A remuneração por regularidade não é realizada na Cooperativa A, o que pode contribuir para não cumprir com a escala de abate, apesar que, segundo os agentes, isso não tenha ocorrido. O acompanhamento técnico realizado pode ser uma forma de controlar esse quesito. Nas Cooperativas B e C, o pecuarista tem uma remuneração por regularidade. Mesmo assim, cada uma delas possui uma estratégia para garantir a escala de abate e minimizar a necessidade de adaptações *ex post* da escala de abate. No caso da Cooperativa B, o arrendamento da fazenda foi uma forma de suprir o não cumprimento da escala. Na Cooperativa C, a formalização da escala de abate e a negociação do contrato de comercialização são utilizadas para esse controle. Além disso, todas as cooperativas mantêm pecuaristas não cooperados como parceiros para se proteger, caso haja falta do produto.

Vale salientar que as dificuldades de cumprimento da escala, segundo os agentes, não estão atreladas aos problemas comportamentais, como ocorre no mercado convencional, mas sim no fato do gado depender de muitas variáveis para alcançar o acabamento ideal, o que, muitas vezes, independe do sistema de produção.

Sobre a atuação do varejo, a Cooperativa A atua em uma região do estado (Norte), a Cooperativa B atua em duas regiões (Sudoeste e Centro-Sul) e a Cooperativa C atua em todo o estado do Paraná. Para atuar em todo o estado, a Cooperativa C fez uma parceria com um frigorífico maior. A parceria foi possível devido ao aumento do abate da raça certificada. Essa condição influenciou na necessidade de formalização da escala de abate.

Acrescenta-se aqui, ao analisar o comportamento do consumidor na percepção de todos os agentes entrevistados que, embora haja retração do consumo de carne bovina quando da elevação de preços e outras carnes possam ser vistas como uma alternativa ao consumo (FAVERET FILHO; PAULA, 1997; CARVALHO, 2007), eles não consideram outras carnes como substitutas. Isto porque acreditam que o consumidor brasileiro, sobretudo o público-alvo das cooperativas, que inclui o grupo de maior poder aquisitivo, conforme classificação de Carvalho (2007) e Brandão (2013), prefere consumir a carne bovina, o que pode estar atrelado ao simbolismo em torno do consumo dessa carne, conforme argumentação de Ribeiro e Corção (2013).

Considerando a rede, observa-se que a divisão da Cooperativa A em dois grupos distintos trouxe problemas ao arranjo e acarretou na saída de alguns pecuaristas. A Cooperativa B, por ter uma rede coesa, apresenta dificuldades de abertura a novos pecuaristas, o que só foi possível, mesmo que de forma limitada, após a parceria com a certificadora. Apesar disso, para a entrada dos novos membros, foi necessário modificar o regimento. A Cooperativa C, que precisou expandir devido à certificação, apresenta um núcleo coeso e uma franja distinta. Ainda assim, observa-se que a expansão ocorreu considerando os laços sociais, o perfil dos pecuaristas e o tamanho em termos de volume de abate do pecuarista. Não obstante, percebe-se um distanciamento dos novos entrantes do poder de decisão, pois a diretoria da Cooperativa C e o conselho fiscal são formados por pecuaristas do núcleo, seja pela proximidade geográfica ou pela disposição em participar.

Por fim, notou-se que existem diferenças na forma de atuação dos agentes dependendo da origem cultural, que na Cooperativa A é mais heterogênea e nas Cooperativas B e C são mais homogêneas, seguindo o processo de ocupação e dinâmica populacional das regiões ao qual as cooperativas pertencem (IPARDES, 2004a; 2004b).

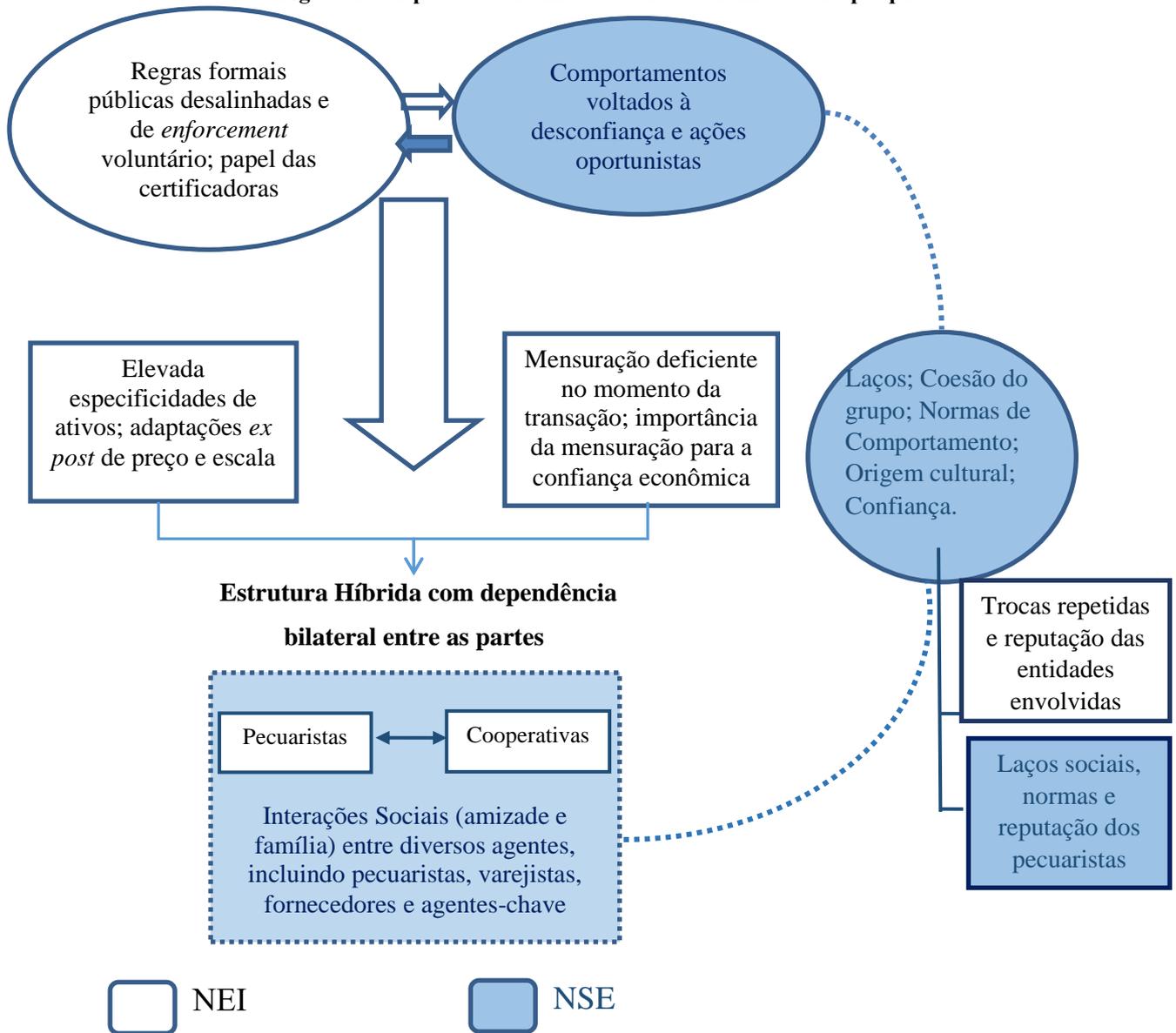
De forma geral, percebe-se que as diferenças nas estruturas de governança, estão relacionadas ao capital social, que entrelaça diferentes tipos de laços, normas informais e níveis de confiança. Em vista disso, constata-se que, em uma mesma estrutura de governança, as transações não são homogêneas, pois o nível de proximidade e adaptação do pecuarista permite o afrouxamento das mensurações. Portanto, nota-se que não há um único padrão na transação, o que reflete a complexidade do SAG da carne bovina.

O próximo tópico apresenta um panorama geral diante do modelo proposto pela presente tese.

#### 4.4 RELAÇÕES DE TROCA NAS COOPERATIVAS DE ABATE NO SISTEMA DIFERENCIADO DE CARNE BOVINA NO ESTADO DO PARANÁ

Diante da descrição dos atributos, das dimensões e do capital social inerente aos agentes nas três cooperativas de abate do sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná, pode-se notar sua influência nas relações de troca e na estrutura de governança adotada, como preliminarmente discutido. Na figura 16, são mostrados os aspectos econômicos e sociais mais relevantes identificados na pesquisa, dentro do modelo proposto.

Figura 16: Aspectos econômicos e sociais identificados na pesquisa



Fonte: Autora, com base nos dados da pesquisa.

Em primeiro lugar, observou-se, considerando o SAG da carne bovina, que as deficiências no ambiente institucional formal, destacadas por diversos autores (SAAB; NEVES; CLAUDIO, 2009; PASCOAL et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011; CALEMAN; MONTEIRO, 2013; CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; SANTOS, 2017) ainda persistem, embora exista extenso regramento sobre o tema, tais como as leis, portarias e instruções normativas resumidas no quadro 4 deste trabalho. Apesar de sua existência, o caráter voluntário de algumas regras e o desalinhamento entre elas, somada ao baixo poder de *enforcement* do Estado, parecem não contribuir para sua adoção.

Quando indagado sobre as leis e regras do SAG da carne bovina, os pecuaristas citam a questão da vacinação, devido à ampla divulgação das campanhas de vacinação e do caráter obrigatório dessa regulamentação. No caso dos representantes das cooperativas, foi mencionada a inspeção sanitária, da qual os frigoríficos são foco de fiscalização. Entretanto, sobre a classificação de carcaça, os representantes das cooperativas citam apenas a Resolução estadual n. 070/2006, que foi criada em detrimento do surgimento das alianças, por intermédio do programa da EMATER, embora cada cooperativa adote um parâmetro próprio.

Complementarmente, as associações de certificação de raça possuem regras próprias para orientar os agentes, incluindo manual de boas práticas e requisitos para certificar os animais. Essas regras formais privadas surgem como forma de preencher a lacuna deixada nas regras formais públicas. Elas são adotadas devido ao seu caráter obrigatório para certificação, que depende de inspeção técnica realizada por profissional capacitado pelas associações, o que garante ao pecuarista o recebimento de uma remuneração superior. Apesar desse procedimento, como os animais a serem abatidos são cruzados, a certificação da raça segue alguns parâmetros de classificação, que podem gerar conflito se o pecuarista não concordar com a classificação. Nesse caso, percebe-se que, mesmo com a certificação, ainda permanece a possibilidade de falha na transação.

Diante desse panorama, observou-se que as deficiências relacionadas às instituições formais públicas contribuíram para que os agentes atuassem em um ambiente voltado à desconfiança, com possibilidade de ações oportunistas. As instituições formais privadas, por sua vez, não resolvem as falhas existentes. Por esse motivo, as instituições informais no SAG da carne bovina são consideradas, pois exercem forte impacto no ambiente institucional. Isto porque todos os agentes, principalmente pecuaristas e frigoríficos, possuem comportamentos peculiares que contribuíram para a formação desse ambiente. Esse panorama favoreceu a busca por uma forma de organização que respondesse de forma eficiente a esse ambiente de incertezas, quando o sistema se volta à pecuária com apelo de qualidade, o que culminou na criação das alianças e, posteriormente, sua transformação em cooperativas, que podem ser consideradas como estruturas híbridas (WILLIAMSON, 1985; SOUZA; BÁNKUTI, 2012; MÉNARD, 2014).

Dentro dessa estrutura híbrida, observou-se que, como há investimentos e esforços do pecuarista para atender a parâmetros específicos, envolve dependência bilateral entre as partes. Ao considerar a ECT, observa-se que há elevada especificidade de ativos, incluindo especificidade de ativo físico, locacional, temporal, de ativo humano e de marca (WILLIAMSON, 1996), no caso da Cooperativa C que possui certificação. Adicionalmente, o

valor pago para entrada nas cooperativas pode ser visto como um investimento específico não recuperável, já que o pecuarista não recebe o valor pago de volta, caso saia da cooperativa, o que se torna também uma especificidade. Destaca-se ainda que, quando se trata do SAG da carne bovina de modo geral, existem incertezas comportamentais e de mercado, que são amenizadas nas cooperativas estudadas. Além disso, as adaptações *ex post* necessárias, como os ajustes de preço e escala, poderiam provocar conflitos entre as partes.

No que se refere à ECM, observa-se que a realização de mensurações tem um importante papel para a transação, pois buscam assegurar o direito de propriedade das partes (BARZEL, 2005). Entretanto, como o pecuarista vende o gado e recebe pela carne, as dimensões de difícil mensuração *ex ante*, como a conformação do animal e o acabamento de gordura e a dependência de conhecimento específico para classificar de forma visual a raça, não garantem por si só a eficiência na adoção da forma híbrida de organização. Logo, há riscos para apropriação de valor e *hold-up* (KLEIN, 1996; MAZÉ, 2002), que podem gerar ineficiências ao sistema.

Apesar da factibilidade de conflitos e desincentivos à qualidade, que poderiam comprometer o funcionamento do sistema, isso tem sido mitigado por aspectos sociais, sendo resolvido entre os agentes sem ruptura da relação. Neste contexto, defende-se, como discutido inicialmente, que as transações são permeadas por interações sociais, pois foi possível identificar que o capital social, no papel dos laços entre os diversos agentes, da proximidade geográfica, da coesão do grupo, da mudança de comportamento dos agentes envolvidos e da origem cultural, foi relevante na formação do arranjo e na sua perpetuação. Esses aspectos sociais foram fontes de confiança entre os agentes, que até então atuavam em um ambiente avesso à cooperação, o que possibilitou a atuação em conjunto.

Ao considerar a confiança, observou-se que tanto a confiança baseada em aspectos sociais, quanto a confiança baseada em aspectos econômicos foram importantes para a formação dos arranjos e para sua continuidade. Todavia, a confiança baseada em aspectos sociais, formada pelos laços entre os agentes, as normas informais e a reputação dos indivíduos, foram mais relevantes para a formação do arranjo. À medida que as trocas foram se repetindo e a cooperativa foi sendo reconhecida, ou seja, foi sendo construída a reputação da organização, a confiança baseada em aspectos econômicos tornou-se mais importante, pois os novos pecuaristas, que não têm o mesmo conhecimento pessoal dos primeiros, entraram no arranjo a partir da confiança na reputação da cooperativa.

A confiança baseada em aspectos econômicos tem uma maior influência na transação, pois observou-se que as trocas repetidas têm permitido um afrouxamento das

mensurações e da necessidade de monitoramento dos pecuaristas, o que acarreta a diminuição dos custos de monitoramento e, conseqüentemente, dos custos de transação. Entretanto, enfatiza-se que a confiança de base econômica não bastaria para o funcionamento do sistema, pois ela depende da confiança de base social para sua formação.

Destaca-se, ainda, que as fontes de capital social, nos casos estudados, foram decorrentes tanto das redes quanto das normas. Quando da maior influência das duas fontes, redes e normas, o capital social tende a ser reforçado, como no caso da Cooperativas B e mais fortemente na Cooperativa C, nas quais a origem cultural homogênea, sobretudo a etnia, teve um papel significativo na formação dos arranjos e influencia na forma como as transações são realizadas. Por conseguinte, diante da influência das interações sociais entre indivíduos e grupos, admite-se que as transações podem ser vistas como relações de troca.

## 5 CONCLUSÕES

Retomando a questão de pesquisa inicialmente proposta, que indagava: como o capital social, inerente aos agentes nos arranjos, influenciam nas relações de troca e na escolha das estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina no estado do Paraná? Pode-se observar que o capital social, no papel das redes e das normas informais, favorece a condição de confiança, o que oportunizou a formação da estrutura de governança adotada entre as partes, em meio a um ambiente institucional complexo.

No que concerne às relações de troca, observou-se que a condição de confiança alcançada pelos agentes, que inclui a confiança econômica e a social, facilita a transação no sentido de amenizar as incertezas comportamentais e de mercado, viabilizar adaptações *ex post*, diminuir os custos de monitoramento e, conseqüentemente, reduzir os custos de transação. Apesar disso, discute-se que a confiança está sempre condicionada aos aspectos econômicos, ou seja, se as vantagens econômicas, bem como as mensurações não forem satisfatórias, apenas os aspectos sociais não garantem por si só a realização da transação.

De acordo com a premissa levantada, também foi observado que as relações de troca não são homogêneas, pois, embora as regras sejam iguais para todos os pecuaristas, aqueles que alcançam um nível de confiança maior dentro das cooperativas, tanto pela maior participação ou proximidade do arranjo e da diretoria e/ou aquele que está há mais tempo no arranjo, tendem a estar mais adaptados e, por isso, as transações tendem a ocorrer de modo mais natural, com menor ocorrência de erros no padrão de qualidade, menor incidência de conflitos entre as partes e menor necessidade de monitoramento, reduzindo os conseqüentes custos de transação.

Diante das análises realizadas, foi possível elencar algumas contribuições teóricas e empíricas, tomando por base os avanços pretendidos nesta tese. Com relação à proposição de um *framework* conceitual, considerando as instituições formais e informais, observa-se que a aproximação entre NEI e NSE, por meio do modelo utilizado, pode ser usada como forma de ampliar os estudos que vêm sendo desenvolvidos, nos quais tem-se discutido se os mecanismos formais e informais são complementares ou substitutos. No caso estudado, as instituições informais foram utilizadas como substitutas às instituições formais públicas, devido ao caráter voluntário de algumas regras e o desalinhamento entre elas, somados ao baixo poder de *enforcement* do Estado. Quanto às instituições formais privadas, no papel das certificadoras, as instituições informais foram utilizadas de forma complementar, pois a

certificação tem aspectos subjetivos que dependem de conhecimento específico, o que requer confiança entre as partes.

No nível microanalítico, considerando os parâmetros de deslocamento apontados por Williamson (1991; 1996), discute-se que o capital social pode ser um parâmetro considerado para escolha da estrutura de governança. Nos casos descritos, a confiança entre as partes possibilitou a adoção da estrutura híbrida, que, mesmo com elevada especificidade de ativos e com alguns aspectos de difícil mensuração, mostrou-se eficiente.

Ao considerar a complementaridade entre ECT e ECM, observou-se que a mensuração tem um papel predominante no SAG da carne bovina diferenciada, pois a utilização dos mecanismos de mensuração, mesmo deficientes *ex ante*, como a conformação do animal e o acabamento de gordura, auxiliou na construção da confiança de base econômica. Discute-se, ainda, que a necessidade de mensuração das dimensões pode ser reduzida na presença de capital social.

Referindo-se aos aspectos sociais, no presente trabalho foi possível identificar que as normas informais têm um papel relevante nas interações sociais, pois o comportamento dos agentes, a origem cultural e a coesão do grupo foram fontes de confiança, requerendo que sua análise seja incorporada aos estudos que tratam das redes sociais, como discutem Keefer e Knack (2008). Portanto, sugere-se a necessidade de considerar o papel reputacional e o papel institucional, em conjunto na análise do capital social. Ademais, ao utilizar o conceito de capital social na análise econômica, indica-se a importância de considerar a *netchain*, pois todos os agentes envolvidos, de diferentes elos, influenciam ao longo da cadeia. No caso estudado, foi possível identificar que toda a cadeia se sustenta no capital social (redes, normas e confiança). Da mesma forma, discute-se que os estudos que se utilizam da análise *netchain*, devem considerar as normas informais e não somente as redes para entender as relações de interdependência entre os agentes.

No que concerne às fontes de capital social, pode-se observar que elas podem derivar de redes, de normas e da confiança que surge tanto dos aspectos sociais quanto dos aspectos econômicos que envolvem as relações de troca. No caso estudado, a confiança para formação da estrutura de governança e para as transações foi construída com base em diversas fontes: (1) nas redes de relacionamento, incluindo amigos, familiares e pessoas com reputação na sociedade, ou seja, tanto de laços fortes, quanto de laços fracos; (2) das normas informais, no papel das normas de comportamento, da origem cultural e da coesão do grupo; e (3) por meio das trocas repetidas e da reputação das organizações envolvidas na *netchain*. A partir dessa

identificação, discute-se que os estudos em nível macroanalítico que tratam do capital social devem considerar o ambiente institucional formal e o informal.

Além das questões teóricas, discutem-se algumas contribuições empíricas do trabalho para o campo de pesquisa. Em primeiro lugar, diante da heterogeneidade das cooperativas de abate e da influência dos aspectos sociais identificados, discute-se que as decisões de crescimento ou desenvolvimento não podem ser pautadas apenas em aspectos econômicos. A força dos aspectos sociais pode ser evidenciada a partir da decisão de unir os pecuaristas da Aliança 1 com a Aliança 2 para formação da Cooperativa A, pois houve descontentamento por parte dos membros que pertenciam à Aliança 1, que inicialmente estava mais estruturada do que a Aliança 2, e isso motivou a saída de alguns desses pecuaristas.

A decisão de certificar os animais provenientes de determinada raça trouxe para as Cooperativas B e C a necessidade de buscar pecuaristas em outras regiões, pois a certificação necessita de certo volume de abate, requisitando aumento da produção dos cooperados ou a abertura a novos membros. No caso da Cooperativa C, que está desde 2012 com a certificação, a entrada de pecuaristas diferentes trouxe alguns conflitos internos, o que requer cuidado na gestão de todos os cooperados, pois a rede que era coesa passa a ter uma franja distinta. Após expansão da Cooperativa C, houve necessidade de formalização na escala de abate. Na Cooperativa B, na qual a certificação começou a ser realizada em 2016, a entrada de novos pecuaristas foi vista com certo receio por parte daqueles que estão há mais tempo e necessitou de ajustes no estatuto. Essa expansão diante de uma rede coesa pode contribuir para descontentamento e até saída de pecuaristas.

Com relação à entrada de novos membros, foi possível analisar que isso acarretou certa influência nas três cooperativas estudadas, pois percebem-se a separação entre os grupos que estão há mais tempo e os novos entrantes. Apesar disso, observou-se que, quando a entrada do pecuarista incluía aspectos sociais, como laços de amizade, o processo de aceitação e de adaptação do pecuarista tende a ser maior e mais rápido. Além disso, a proximidade geográfica dos pecuaristas também mostrou-se como uma questão relevante, pois a origem cultural impacta na coesão do grupo, o que ficou claro tendo em vista as diferenças observadas entre os pecuaristas da Cooperativa C. Essa questão também pode ser evidenciada no exemplo de PA6 que atua na Cooperativa A. O pecuarista mora na cidade da Aliança 2 e sua propriedade está localizada próxima do município da Aliança 1, o que contribuiu para sua aproximação dos dois grupos.

Como a entrada dos novos pecuaristas tem sido paulatina, a adaptação dos mesmos parece estar sendo satisfatória. Contudo, os relatos de diferenças entre os membros podem ser

um indício da dificuldade de unir grupos distintos, o que deve ser levado em consideração na gestão desse tipo de arranjo.

Sobre a atuação do varejo e, conseqüentemente, do consumidor, vale ressaltar que, ao adotar a perspectiva da *netchain*, esse elo também foi considerado, mesmo que de forma superficial. No caso do SAG da carne bovina diferenciada, observou-se que as relações com o varejo também podem ser pautadas no capital social. O varejo teve um importante papel na atuação das cooperativas e na disseminação da melhoria da qualidade da carne, sobretudo na Cooperativa A. Ademais, registra-se que as cooperativas de abate influenciaram o SAG da carne bovina como um todo no Paraná e até fora do estado.

De forma geral, pode-se analisar que a complexidade desse tipo de organização mostra a necessidade de crescimento paulatino, pois depende do comportamento de todos os agentes. Esse parece ter sido o caso da Cooperativa COOPER QI, que foi a primeira organização a ser transformada em cooperativa e foi a primeira a encerrar as atividades. Observou-se que a rápida transformação em cooperativa não possibilitou a mudança de comportamento dos pecuaristas para esse tipo de atuação em conjunto, fato que ocorreu na Cooperativa C. Ademais, discute-se que houve uma mudança de comportamento do próprio consumidor, que no início da atuação dessas organizações não estava habituado a compra do produto ofertado, o que foi ocorrendo ao longo do tempo, seguindo o aumento das exigências dos consumidores.

Para além dos achados, descrevem-se ainda algumas dificuldades enfrentadas durante a realização do trabalho, que podem ser importantes para a construção de novos projetos de pesquisa. Em primeiro lugar, considerando o comportamento dos agentes, amplamente descrito nesta tese, constatou-se a necessidade de construir uma relação de confiança entre a pesquisadora e os agentes entrevistados para conseguir acessar as informações necessárias. Essa construção foi possível utilizando-se a confiança baseada em aspectos econômicos e sociais, por meio da reputação da EMATER e dos agentes-chave entrevistados e da reputação da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e dos pesquisadores que atuam nesse segmento. As redes de conhecidos ou colegas, acessados pela pesquisadora e pela orientadora, também foram relevantes na indicação de alguns agentes.

Em segundo lugar, vale ressaltar a dificuldade concernente à técnica de coleta de dados inicialmente proposta, a entrevista semiestruturada. Como as interações sociais eram importantes para responder ao problema de pesquisa proposto, foi necessário realizar, de forma complementar, observação não participante, fazer visitas às cooperativas, a alguns frigoríficos e a algumas fazendas e adotar um diário de campo. Isto porque nas entrevistas não

foram descritos detalhes que fizeram diferença nos achados, o que só foi possível após construir uma relação mais próxima entre pesquisadora e pesquisados. As visitas também foram importantes para compreender a influência cultural e as diferenças entre as regiões Norte e Sul do estado do Paraná.

Por fim, uma terceira dificuldade refere-se ao acesso às legislações sobre o SAG da carne bovina. Embora existam *websites* que descrevam as legislações vigentes, como o da EMATER, do governo do estado e do governo federal, houve uma dificuldade em saber quais legislações ainda estão vigentes, devido às constantes alterações. Ademais, entender quais delas foram aceitas e efetivamente são cumpridas também foi um desafio.

Sendo assim, diante da importância do SAG da carne bovina, da influência das cooperativas de abate nesse SAG, da necessidade de fomentar melhores práticas para as organizações e da necessidade de melhorar a coordenação dessa cadeia como um todo, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas a partir dos achados aqui descritos. Seria relevante construir hipóteses que possam ser testadas em pesquisas quantitativas, como, por exemplo, comparar os efeitos da confiança social e da confiança econômica nas relações de troca.

Outra frente de investigação poderia buscar entender as relações de troca a jusante, considerando o varejo e os consumidores. Além disso, recomenda-se que o modelo desenvolvido seja utilizado para entender o subsistema de carnes diferenciadas em outros estados, especialmente ao se considerar frigoríficos não cooperativos, e para entender outros SAGs voltados à diferenciação.

## REFERÊNCIAS

ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/>>. Acesso em: 01 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Pecuária no Brasil**. Relatório Anual. 2018. Disponível em: <<http://abiec.siteoficial.ws/images/upload/sumario-pt-010217.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15477**: Novilho Precoce – Requisitos. Rio de Janeiro. 2007.

ADAPAR. AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO PARANÁ. **Legislação sobre Defesa Sanitária Animal**. Disponível em: <<http://www.adapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=248>>. Acesso em: 25 maio 2018a.

ADAPAR. AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA DO PARANÁ. **Gerência de Inspeção de Produtos de Origem Animal – GIPOA**. Disponível em: <<http://www.adapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=149>>. Acesso em: 25 maio 2018b.

AGRÁRIA. Cooperativa Agroindustrial. **A Agrária**. Disponível em: <<http://www.agraria.com.br/agraria.php>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic alliance structures: an organization design perspective. **Journal of Management**, v. 42, n. 3, 2016.

ALMEIDA, R. P.; BÁNKUTI, F. I.; BRITO, M. M.; BANKUTI, S. M. S.; SANTOS, G. T. Desafios para formação de uma aliança mercadológica na pecuária de corte: um estudo de caso em uma cooperativa no estado do Paraná. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 51., 2003 Belém. **Anais...** Belém, PA: UFPA, 2013.

ARRANZ, N.; ARROYABE, J. C. Can innovation network projects result in efficient performance? **Technological Forecasting & Social Change**, v. 79, p. 485-497, 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova Economia Institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v. 13, n. 1, Jan./Mar. 2014.

AVELHAN, B. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Enforceable and unenforceable laws in agribusiness systems. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 178-189, 2018.

ÁVILA, T. S. **Perfil e comportamento do consumidor de carne bovina: uma análise do Paraná e Santa Catarina**. 2016. 66f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

AZEVEDO, P. F.; BÁNKUTI, F. I. Na clandestinidade: o mercado informal de carne bovina. In: **International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management**. 2001a.

AZEVEDO, P. F.; BÁNKUTI, F. I. 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, 2001b.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.

BÁNKUTI, F. I.; AZEVEDO, P. F. Abates Clandestinos de Bovinos: uma análise das características do ambiente institucional. In: SOBER - CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 2001, Recife-PE. **Anais...** SOBER: Recife-PE, 2001.

BÁNKUTI, F. I. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil**. 2002. 159f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.

BARBOSA, L. C.; CALEMAN, S. M. Q. Sustentabilidade em sistemas agroindustriais: um estudo multicascos da carne bovina de Mato Grosso do Sul, Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 4, p. 315-331, 2016.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, 1982.

BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**. New York: Cambridge University Press, 1997.

BARZEL, Y. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**, Washington, Department of Economics. Working paper. set. 2001.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.

BARZEL, Y. What are ‘property rights’, and why do they matter? A comment on Hodgson’s article. **Journal of Institutional Economics**, v. 11, p. 719–723, 2015.

BARZEL, Y.; SUEN, W. **Moral hazard, monitoring costs, and the choice of contracts**. jun. 1992.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

BECCERRA, M.; GUPTA, A. K. Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics. **Public Administration Quarterly**, p. 177-203, 1999.

BECKERT, J. What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. **Theory and Society**, v. 25, p. 803-840, 1996.

BELIK, W.; PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. F. A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 1, p. 9-32, 2012.

BEUVE, J.; SAUSSIÉ, S. **Enhancing Cooperation in Interfirm Relationships: The Role of Reputation and (In) Formal Agreements**. 2008. University of Paris Sorbonne. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1258342>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BEUVE, J.; SAUSSIÉ, S. Interfirm cooperation in strategic relationships: the role of formal contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 4, p. 811-836, 2012.

BOECHAT, A. M. F.; PARRÉ, J. L. Mercado relevante e o exercício do poder de comprador: uma análise na cadeia produtiva de carne bovina brasileira entre 2004 e 2014. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 49, n. 1, p. 117-131, 2018.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis**. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, supl. especial, p. 11-16, 2010.

BRANDÃO, F. S. **Tendências para o consumo de carne bovina no Brasil**. 2013. 102f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BRANDÃO, F. S.; WINCKLER, N. C.; BARCELLOS, J. O. J.; MARQUES, P. R.; TEHEMAYER, C. A. Aliança horizontal na cadeia da carne bovina: relações entre criadores e terminadores de bezerros nas feiras de comercialização no estado do RS. In: SOBER—CONGRESSO DAS SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

BRANDÃO, F. S.; GIANEZINI, M.; WINCKLER, N. C.; MACHADO, J. A. D. Processo decisório e rastreabilidade para a carne bovina brasileira. **Revista Administração em Diálogo**, v. 17, n. 3, p. 87-105, 2015.

BRASIL. **Lei n. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.HTM)>. Acesso em: 05 jul. 2018.

BRASIL. **Lei n. 7.889**, de 23 de novembro de 1989. Dispõe sobre inspeção sanitária e industrial dos produtos de origem animal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7889.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7889.htm)>. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.097**, de 24 de novembro de 2009. Dispõe sobre o conceito e a aplicação de rastreabilidade na cadeia produtiva das carnes de bovinos e de búfalos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l12097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12097.htm)>. Acesso em: 24 maio 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.651**, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm)>. Acesso em: 24 maio 2018.

BRIDI, A. M.; CONSTANTINO, C. Qualidade e Avaliação de Carcaças e Carnes Bovinas. In: CONGRESSO PARANAENSE DOS ESTUDANTES DE ZOOTECNIA, 30., 2009, Maringá. **Anais...** Maringá. 2009.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva da carne bovina**. v. 8. Brasília: IICA/MAPA/SPA, 2007.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992.

BURT, R. S. Structural holes and good ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 2, p. 1-48, 2004.

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos**: uma aplicação na agroindústria da carne bovina. 2010. 200f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F. Estrutura e conduta da agroindústria exportadora de carne bovina no Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2011.

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

CALEMAN, S. M. Q.; MONTEIRO, G. F. A.; HENDRIKSE, G. Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 83, p. 618-632, 2017.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, 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**, v. 11, n. 3, p. 251-262, 2011.

CALEMAN S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Falta de Garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **RESR**, v. 50, n. 2, p. 223-242, 2012.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; LIMA, N. C.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. M. B. Red Beef Connection e o canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet Agropecuária Ltda. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 1, 2004.

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

CARBONARI, T.; SILVA, C. R. L. Estimativa da elasticidade-renda do consumo de carnes no Brasil empregando dados em painel. **Pesquisa & Debate**, v. 23, n. 1 (41), p. 154-178, 2012.

CARVALHO, T. B. **Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil**. 2007. 89f. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2007.

CASTILLA, E. J.; HWANG, H.; GRANOVETTER, E.; GRANOVETTER, M. Social networks in Silicon Valley. In: LEE, C.; MILLER, W. F.; HANCOCK, M. G.; ROWEN, H. S. (Eds.). **The Silicon Valley Edge**. Stanford: Stanford University Press, 2000. p. 218-247.

CEZAR, I. M.; EUCLIDES FILHO, K. **Novilho precoce**: reflexos na eficiência e economicidade do sistema de produção. Campo Grande: EMBRAPA-CNPGC, 1996.

CHANG, M.; CHENG, C.; WU, W. How Buyer-Seller Relationship Quality Influences Adaptation and Innovation by Foreign MNCs' Subsidiaries. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1047-1057, 2012.

CHANG, H. J.; CHUNG-JYE, H.; HUANG, C. Y.; WONG, K. H.; YI, J. T. Social Capital and Transaction Cost on Co-creating IT value towards inter-organizational EMR exchange. **International Journal of Medical Informatics**, v. 97, p. 247-260, 2017.

CHEN, R. F. F.; DEMETERCO, L.; ALBUQUERQUE, G.; ROSSI JUNIOR, P.; PADILHA JUNIOR, J. B.; SCHUNTZEMBERGER, A. M. S.; SCHOGOR, A. L. B.; BANKUTI, F. I. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA PRODUÇÃO PECUÁRIA, 2010, Salvador. **Anais...** Salvador, 2010.

CHILES, T. H.; MCMACKIN, J. F. Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 73-99, 1996.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, supplement, p. s95-s120, 1988.

COPCARNES. **Cooperativa de Produtores de Carnes Nobres do Norte do Paraná**. Disponível em: <<http://www.copcarnes.com.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

COOPERALIANÇA. **CooperAliança Carnes Nobres**. Disponível em: <<http://www.cooperalianca.com/index>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

COOPERCAIUÁ. **Institucional Coopercaiuá 2017**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EbC-yLmSsvY>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos Locais. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 9, n. 15, p. 51-60, 2007.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Unicamp, 1995.

DASGUPTA, P. Overview. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. (Eds.). **Social capital: a multifaceted perspective**. Washington, D.C.: The World Bank, 1999.

DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. Preface. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. (Eds.). **Social capital: a multifaceted perspective**. Washington, D.C.: The World Bank, 1999.

DAVIS, L. E.; NORTH, D. C. **Institutional Change and American Economic Growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1971.

EBERS, M.; OERLEMANS, L. The variety of governance structures beyond market and hierarchy. **Journal of Management**, v. 42, n. 6, p. 1491-1529, 2016.

ELFENBEIN, D. W.; ZENGER, T. R. What is a Relationship Worth? Repeated Exchange and the Development and Deployment of Relational Capital. **Organization Science**, v. 25, 2014.

ELFRING, T.; HULSINK, W. Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1849-1872, 2007.

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: 04 jul. 2018.

ESTEVAM, D. O.; MARCOLINO, J.; LANZARINI, J. J. S.; MADEIRA, K. Cooperativismo virtual: o caso da Cooperativa de Produção Agroindustrial Familiar de Nova Veneza (COOFANOVE), em Santa Catarina. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 28, n. 2, p. 485-507, 2011.

EUROPEAN COMMISSION. **Commission Regulation (EC) n. 936/97** of 27 May 1997 opening and providing for the administration of tariff quotas for high-quality fresh, chilled and frozen beef and for frozen buffalo meat. 2006. Disponível em: <<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d095a908-72f9-4c32-9837-80c5a5ed3624/language-en>>. Acesso em: 29 maio 2018.

FARIAS, A. O. **Novos arranjos organizacionais no agronegócio: o caso do consórcio de cooperativas agropecuário brasileiro**. 2011. 165f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. **Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes bovinas**. São Paulo: Pensa/USP, 2003.

FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. **Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo**. BNDES Biblioteca Digital, Rio de Janeiro, set. 1997.

FELÍCIO, P. E. Classificação e tipificação de carcaças bovinas. In: PIRES, A. V. (Ed.). **Bovinocultura de corte**. Volume II. Piracicaba-SP: FEALQ, 2010. p. 1257-1276.

FENG, L.; FRIIS, A.; NILSSON, J. Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. **Agribusiness**, v. 32, n. 1, p. 113-126, 2016.

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 cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **RAC**, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOREST, M.; WOSGRAU, F.; FOREST, R.; LOZANO, B.; GONÇALVES, R. M. A bovinocultura de corte e a questão da certificação, no agronegócio brasileiro. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL. 2., 2014, Ponta Porã. **Anais...** Ponta Porã, MS: ECAECO, 2014.

FPA. Frente Parlamentar da Agropecuária. **História da FPA**. Disponível em: <<http://fpagropecuaria.org.br/historia-da-fpa/>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

FREITAS, M. L. G. O que o kaffee de lá tem que o café daqui não tem: um estudo comparativo entre os sistemas agroindustriais do café alemão e brasileiro. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 59-81, 2008.

GELAW, F.; SPEELMAN, S.; HUYLENBROECK, G. V. Farmers' marketing preferences in local coffee markets: Evidence from a choice experiment in Ethiopia. **Food Policy**, v. 61, p. 92-102, 2016.

GILLESPIE, J.; BU, A.; BOUCHER, R. Case Studies of Strategic Alliances in Southeastern Beef Production. In: 2005 Annual Meeting, February 5-9, 2005, Little Rock, Arkansas. **Southern Agricultural Economics Association**, 2005.

GÓRRIZ-MIFSUD, E.; DONAZAR, L. O.; ESEVERRI, E. M.; GOVIGLI, V. M. The challenges of coordinating forest owners for joint management. **Forest Policy and Economics**, 2017.

GULATI, R.; SYTCH, M. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, n. 2-3, p. 165-190, 2008.

GULATI, Ranjay; NICKERSON, Jack A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The old and the new economic sociology. In: FRIEDLAND, R.; ROBERTSON, A. F. **Beyond the marketplace: rethinking economy and society**. Hawthorne, N.Y.: Aldine de Gruyter, 1990.

GREIF, A. Contracting, enforcement, and efficiency: economics beyond the law. In: **Annual world bank conference on development economics**. Washington DC: World Bank, 1996. p. 239-265.

GRUBA, M. C.; DUTRA, I. S.; STOCK, M. R. M. As cooperativas agroindustriais do setor de carne em face dos resultados empresariais e da sustentabilidade socioambiental: reflexões

em perspectiva estratégica. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 111-124, 2012.

HALL, P.; TAYLOR, R. C. R. **Political Science and three new institutionalisms**. Board's meeting on May 9, 1996.

HEIKKILÄ, A.; KALMI, P.; RUUSKANEN, O. Social capital and access to credit: Evidence from Uganda. **The Journal of Development Studies**, v. 52, n. 9, p. 1273-1288, 2016.

HENSON, S.; HUMPHREY, J. Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. **Journal of Development Studies**, v. 46, n. 9, 2010.

HILLBRECHT, R. **Economia monetária**. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, M. A. Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, 2011.

HODGSON, G. M. What are institutions? **Journal of Economic Issues**, v. XL, n. 1, mar. 2006.

HOLLOWKA, H.; KORCZOVEI, I.; LIMA, J. F.; TOSONI, L. A.; TRENTIN, L. S. A padronização, rastreabilidade e certificação: parâmetros para a obtenção de uma melhor qualidade para a carne bovina. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL. 4., 2010, Campo Mourão. **Anais...** Campo Mourão, PR: EEPA, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv50063.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

IBGE SIDRA. Sistema IBGE de Recuperação Automática. **Pesquisa Pecuária Municipal. 2016**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/tabelas>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

IBGE SIDRA. Sistema IBGE de Recuperação Automática. **Pesquisa Trimestral do Abate de Animais. 2017**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/abate/brasil>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

INGRAN, P.; SILVERMAN, B. S. **Introduction: the new institutionalism in strategic management**. Elsevier: Amsterdam, v. 19, p. 1-30, 2002.

IPARDES. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne bovina no Estado do Paraná**. IPARDES, IBQP e Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR. Curitiba: IPARDES, 2002.

IPARDES. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Norte Central Paranaense**. Curitiba: IPARDES/BRDE, 2004a.

IPARDES. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Sudoeste Paranaense**. Curitiba: IPARDES/BRDE, 2004b.

JOSKOW, P. L. New institutional economics: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, **Proceedings...** Budapest, Hungary. 2004. Disponível em: <[http://econ-www.mit.edu/faculty/download\\_pdf.php](http://econ-www.mit.edu/faculty/download_pdf.php)>. Acesso em: 17 maio 2018.

KEEFER, P.; KNACK, S. Social capital, social norms and the New Institutional Economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of New Institutional Economics**. Springer, 2008. p. 701-725.

KIM, K. K.; UMANATH, N. S.; KIM, J. Y.; AHRENSC, F.; KIM, B. Knowledge complementarity and knowledge exchange in supply channel relationships. **International Journal of Information Management**, v. 32, p. 35-49, 2012.

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, B. Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. **Economic Inquiry**, v. XXXIV, p. 444-463, jul. 1996.

KNACK, S.; KEEFER, P. Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. **Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 4, p. 1251-1288, 1997.

KREMER, A. M. **Análise da social netchain em cadeias do agronegócio: uma aplicação na cadeia do pescado de Mundo Novo, MS**. 2013. 139f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Fundação Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2013.

KREMER, A. M.; TALAMINI, E. Análise da social netchain em cadeias do agronegócio: aplicação em uma cadeia brasileira de pescado. **Interações**, v. 19, n. 3, p. 457-470, 2018.

KOBHING, J. F.; BECKMANN, V.; THEVS, N.; PENG, H. ZERBE, S. Investigation of a traditional reed economy (*Phragmites australis*) under threat: pulp and paper market, values and Netchain at Wuliangshai Lake, Inner Mongolia, China. **Wetlands Ecology and Management**, v. 24, n. 3, p. 357-371, 2015.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 13-22, 2001.

LIPCZYNSKI, J.; WILSON, J. **The economics of business strategy**. Prentice Hall – Financial Times, 2004.

LYON, F. Trust, networks and norms: the creation of social capital in agricultural economies in Ghana. **World Development**, v. 28, n. 4, p. 663-681, 2000.

LOPES, M. A.; SANTOS, G. Principais dificuldades encontradas pelas certificadoras para rastrear bovinos. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 31, n. 5, p. 1552-1557, 2007.

LOPES, M. A.; SANTOS, G.; AMADO, G. B.; CARDOSO, M. G. Principais dificuldades encontradas pelos pecuaristas na implantação da rastreabilidade de bovinos. **Ciência Animal Brasileira**, v. 8, n. 3, p. 515-520, 2007.

- LOPES, M. A.; FERRAZZA, R. A.; BRUHN, F. R. P.; DEMEU, A. A. Dificuldades encontradas pelos técnicos de defesa sanitária animal na implantação da rastreabilidade na cadeia produtiva de bovinos de corte no Brasil. **Arquivos do Instituto Biológico**, v. 80, n. 2, p. 135-144, 2013.
- LOURENZANI, A. E. B. S. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição: uma análise das ações coletivas**. 2006. 218f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.
- MACEDO, L. O. B.; MORAES, M. A. F. D. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira. **Informações Econômicas**, v. 39, n. 3, 2009.
- MACEDO, L. O. B. The role of social capital for the governance of hybrid forms in agribusiness: an analysis of Brazilian beef alliances. **Evolutionary and Institutional Economics Review**, v. 12, n. 2, p. 307-327, 2015.
- MACEDO, R. C.; MARTINS, R. S.; ROSSONI, L.; MARTINS, G. S. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330, 2017.
- MAGALHÃES, R.S. Habilidades Sociais no Mercado de Leite. **RAE**, v. 47, n. 2, 2007.
- MALAFAIA, G. C.; AZEVEDO, D. B.; KAMARGO, M. E. Análise das configurações interorganizacionais na pecuária de corte gaúcha. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 1, p. 11-31, 2011.
- MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 3, 2009.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Bovinocultura**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/boas-praticas-e-bem-estar-animal/bovinocultura>>. Acesso em: 24 maio 2018.
- MARCONATTO, Diego AB; BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugenio. Lending groups and different social capitals in developed and developing countries. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 6, p. 651-672, 2016.
- MARIAMACIA. **Maria Macia Cooperativa Mista Agropecuária**. Disponível em: <<http://mariamacia.com.br/a-maria-macia/>>. Acesso em: 01 jul. 2018.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v. 33, n. 3, p. 41-49, 2004.
- MARTINO, Gaetano. Trust, contracting, and adaptation in agri-food hybrid structure. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 4, p. 305-317, 2010.
- MATHIAS, J. F. C. M. A clandestinidade na produção de carne bovina no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, ano XVII, n. 1, 2008.

MAYSONNAVE, G. S.; VAZ, F.N.; PASCOAL, L. L.; PACHECO, P. S.; MELLO, R. O.; MACHADO, G. K.; NARDINO, T. C. A. Percepção de qualidade da carne bovina com marca no sul do Brasil. **Archivos de Zootecnia**, v. 63, n. 244, p. 633-644, 2014.

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis**: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Áustria, 2014. Disponível em: <<http://www.beltz.de/>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

MAZÉ, A. Learning process and contract adaptation with quality uncertainty: some paradoxes in retailer-producer relationships. In: Xth Congress of the European Association of Agricultural Economists. **Anais...** Zaragoza, Spain: EAAE, 2002.

MAZÉ, A.; MÉNARD, C. Private ordering, collective action, and the self-enforcing range of contracts: the case of French livestock industry. **European Journal of Law and Economics**, v. 29, n. 1, p. 131-153, 2010.

MEDEIROS, E.; FONSECA, B. Bíblia, boi e bala: um raio-x das bancadas da Câmara. **Revista Exame**. 29 maio. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/biblia-boi-e-bala-um-raio-x-das-bancadas-da-camara/>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

MEIJERINK, G.; BULTE, E.; ALEMU, D. Formal institutions and social capital in value chains: The case of the Ethiopian Commodity Exchange. **Food Policy**, v. 49, p. 1-12, 2014.

MELO FILHO, G. A.; QUEIROZ, H. P. **Gado de Corte**: o produtor pergunta, a Embrapa responde. 2. ed. Brasília-DF: Embrapa, 2011.

MÉNARD, C. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, v. 21, n. 2, p. 25-41, 2006.

MÉNARD, C. **L'économie des organisations**. 3. ed. La Découverte. 2012.

MÉNARD, C. Embedding organizational arrangements: towards a general model. **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n. 4, p. 567-589, 2014.

MÉNARD, C. SHIRLEY, M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v. 10, n. 4, 2014.

MNP. Movimento Nacional de Produtores. **Carnes**: ABNP fortalece setor com normas e cursos. 2007. Disponível em: <[http://www.mnp.org.br/index.php?pag=ver\\_noticia&id=418848](http://www.mnp.org.br/index.php?pag=ver_noticia&id=418848)>. Acesso em: 29 maio 2018.

MORROW, J. L.; HANSEN, M. H.; PEARSON, A. W. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. **Journal of Managerial Issues**, v. XVI, n. 1, 2004.

NEE, V. Norms and Networks in Economic and Organizational Performance. **American Economic Association**, v. 88, n. 2, p. 85-89, 1998.

NEE, V. The new institutionalisms in economics and sociology. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. p. 49-74.

NEE, V.; INGRAM, P. Embeddedness and beyond: institutions, exchange, and social structure. In: BRINTON, M. C.; NEE, V. (Eds.). **New Institutionalism in Sociology**. New York: Russell Sage Foundation, 1998. p. 19-45.

NEE, V.; SWEDBERG, R. Economic Sociology and New Institutional Economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. **Handbook of New Institutional Economics**. Springer, 2008. p. 789-818.

NEROZZI, S.; PIPITONE, V.; RICCHIUTI, G. Social Capital and Firm's Productivity in Italy: a Multilevel Approach. **Universita'degli Studi di Firenze**, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, 2014.

NIJHOFF-SAVVAKI, R.; TRIENEKENS, J.; OMTA, O. Building viable and sustainable regional netchains: case studies of regional pork netchains in Spain, Germany, and The Netherlands. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 3, n. 1, p. 50-60, 2012a.

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

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

NORTH, D. C. The role of institutions in economic development. **ECE Discussion Papers Series**, 2, UNECE, 2003.

NORTH, D. C. Institutions, organizations and market competition. **Economic History** 961, EconWPA, 2005.

NOVOS rumos da pecuária no paraná. **RIC-RURAL**. Confira como funcionam as cooperativas de carne no Paraná. 2015. Disponível em: <<http://pr.ricmais.com.br/ric-rural/videos/confira-como-funcionam-as-cooperativas-de-carne-no-parana/>>. Acesso em: 01 set. 2016.

OIE. **Word Organisation for Animal Health**. About us. Disponível em: <<http://www.oie.int/about-us/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

OLIVEIRA, T. E.; GIANEZINI, M.; PERIPOLI, V.; BARCELLOS, J. O. J. Alianças mercadológicas e estratégias de diferencia o na cadeia da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 2, 2015.

OUDEN, M.; DIJKHUIZEN, A.; HUIRNE, R. B. M.; ZUURBIER, P. J. P. Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, with special reference to product differentiation in pork. **Agribusiness**, v. 12, n. 3, p. 277-290, 1996.

PADILHA JUNIOR, J. B.; ROSSI JUNIOR, P.; SCHUNTZEMBERGER, A. M. D.; CHEN, R. F. F.; MELA, P. R.; SCHAFFER, J. P. Alianças mercadológicas: um modelo de integra o e gestão da pecuária de corte paranaense. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRA O, 7., 2010. **Anais...** Convibra, 2010.

PADRÃO BEEF. **Cooperativa Padrão Beef**. Disponível em: <<http://www.padraobeef.com.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

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

PARANÁ. **Lei n. 6.017**, de 29 de junho de 2001. Dispõe sobre alterações à legislação do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, incidente sobre carnes e adota outras providências. Diário Oficial Paraná. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=4149&codTipoAto=&tipoVisualizacao=alterado>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

PARANÁ. **Resolução n. 070/2006**, de 11 de julho de 2006. Assegurar a padronização e tipificação das carcaças de bovídeos jovens comercializados no Estado do Paraná. Diário Oficial Paraná. Disponível em: <<https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar>>. Acesso em: 29 maio 2018.

PASCOAL, L. I.; VAZ, F. N.; VAZ, R. Z.; RESTLE, J.; PACHECO, P. S.; SANTOS, J. P. A. Relações comerciais entre produtor, indústria e varejo e as implicações na diferenciação e precificação de carne e produtos bovinos não-carcaça. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 40, supl. especial, p. 82-92, 2011.

PEREIRA, J. A.; BÁNKUTI, S. M. S.; PEREIRA, J. G.; SOUZA, J. P. Transações e garantias de direito de propriedade em sistemas agroalimentares: um estudo sobre a aquisição de leite cru por laticínios no estado do Paraná, Brasil. **Espacios**, v. 37, n. 36, 2016.

PITELLI, M. M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina**: análise do impacto das mudanças institucionais europeias sobre a estrutura de governança. 2004. 160f. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004.

POLANYI, K. **A grande transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRIYANATH, H. M. S.; PREMARATNE, S. P. A Multiple Case Study of the Effect of Social Capital on Transaction Costs of Small Enterprises in Sri Lanka. **International Journal for Innovation Education and Research**, v. 3, n. 4, 2015.

PUTNAM, R. D. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v. 4, n. 13, mar. 1993.

QUARANTA, G.; CITRO, E.; SALVIA, R. Economic and social sustainable synergies to promote innovations in rural tourism and local development. **Sustainability**, v. 8, n. 7, p. 668, 2016.

RALUCA, B. M. Social Capital Framework and its Influence on the Entrepreneurial Activity. **Economic Science Series**, v. 22, n. 1, 2013.

RAMBO, A. G. **Análise escalar das dinâmicas territoriais de desenvolvimento e as contribuições da nova sociologia econômica e nova economia institucional**: um estudo de experiências no noroeste gaúcho. 2011. 282f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

RAUE, J.S.; WIELAND, A. The interplay of different types of governance in horizontal cooperations: a view on logistics service providers. **International Journal of Logistics Management**, v. 26, n. 2, 2015.

RIBEIRO, C. S. G.; CORÇÃO, M. O consumo da carne no Brasil: entre valores sócio-culturais e nutricionais. **Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 8, n. 3, p. 425-438, 2013.

RICHTER, R. New Economic Sociology and New Institutional Economics. In: RICHTER, R. **Essays on New Institutional Economics**. Springer, 2015, p. 51-75.

ROCHA, J. C. M.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA-USP, 2001.

ROEHRICH, J. K. **The dynamics of inter-organisational governance: contractual and relational mechanisms in public-private supply arrangements**. 2009. 283f. Tese (Doutorado)-University of Bath, Reino Unido, 2009.

RUDNICKI, C. P. S. **As relações de confiança no sistema integrado de produção do tabaco (SIPT) no Rio Grande do Sul/Brasil**. 2012. 181f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

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

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SANTA CATARINA. **Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca**. Governo de Santa Catarina. Notícias. 04 jun. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.sc.gov.br/index.php/noticias/757-santa-catarina-completa-11-anos-como-unico-estado-do-pais-livre-de-febre-aftosa-sem-vacinacao>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias

agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.

SANTOS, R. H. **Estruturas de governança e poder de comprador em Sistemas Agroalimentares e Sistemas Diferenciados da carne bovina do estado do Paraná**. 2017. 217f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2017.

SANTOS JUNIOR, S.; WAQUIL, P. D. A influência de fatores econômicos, institucionais e sociais na inserção de agroindústrias rurais em Santa Catarina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 263-284, 2012.

SENRA, K. B.; BÁNKUTI, S. M. S.; VIEIRA, F. G. D. Supply Chain Management e valorização de atributos por consumidores de carne bovina. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 56., 2018, Campinas. **Anais...** Campinas, SP: UNICAMP, 2018.

SCHMID, A. A. **Conflict and Cooperation: institutional and behavioral economics**. Oxford, UK: Backwell, 2004.

SCHMID, A. A.; ROBISON, L. J. Applications of social capital theory. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, v. 27, n. 1, p. 59-66, 1995.

SCOT Consultoria. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/quem-somos/?ref=mni>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: ideias, interests, and identities**. 4. ed. USA: Sage, 2014.

SERAGELDIN, I.; GROOTAERT, C. Defining social capital: an integrating view. In: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. (Eds.). **Social capital: a multifaceted perspective**. Washington, D.C.: The World Bank, 1999.

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. **O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança**. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. (Coord.). **Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL; CNA; SEBRAE, 2000.

SILVEIRA, C. O.; SILVEIRA, R. O.; ABREU, C. C.; RITTER, M. A. Abate clandestino: um risco para saúde pública. In: SIMPAC, 5., 2013. **Anais...** v. 5, n. 1, p. 133-138, 2013.

SISLEGIS. **Sistema de Legislação Agrícola Federal**. Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do>>. Acesso em: 29 maio 2018.

SMELSER, N.; SWEDBERG, R. Introducing. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Org.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

- SMELSER, N.; SWEDBERG, R. Introducing economic sociology. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Org.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2 ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. p. 3-25.
- SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. W. Networks and economic life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Orgs.). **The Handbook of Economic Sociology**. 2. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. p. 379-402.
- SOPER, D. S.; DEMIRKAN, H.; GOUL, M. An interorganizational knowledge-sharing security model with breach propagation detection. **Information Systems Frontiers**, v. 9, p. 469-479, 2007.
- SORNBERGER, G. P.; REDIVO, A.; REDIVO, A. R. Sistemas de certificação de alimentos: o caso da carne no Brasil, **INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 5, 2010.
- SOUZA, J. P.; PEREIRA, L. B. Gestão da competitividade em cadeias produtivas: análise da cadeia de carne bovina do estado do Paraná. **Textos de Economia**, v. 8, n. 1, p. 115-151, 2002.
- SOUZA, J. P.; BÁNKUTI, S. M. S. Uma análise dos contratos no sistema agroindustrial suinícola no oeste paranaense pela ótica da mensuração e da transação. **Informe Gepec**, v. 16, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2012.
- STEINER, P. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- STORER, C. E.; HOLMEN, E.; PEDERSEN, A. Exploration of customer horizons to measure understanding of netchains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 8, n. 5, p. 455-466, 2003.
- SWEDBERG, R. Sociologia Econômica: Hoje e Amanhã. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**. São Paulo, v. 16, n. 2, p. 7-34, 2004.
- SWEDBERG, R.; HIMMELSTRAND, U.; BRULIN, G. The paradigm of economic sociology: premises and promises. **Theory and Society**, v. 16, p. 169-213, 1987.
- TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, p. 51-83, 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas: São Paulo, 2010.
- UENO, R. K. **Alianças estratégicas na bovinocultura de corte: o caso das cooperativas de pecuaristas do Paraná, Brasil**. 2016.165f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- USDA. United States Department of Agriculture. **Foreign Agricultural Service**. PSD Online. 2018. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>>. Acesso em: 11 jun. 2018.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

- VAN DETH, Jan W. Measuring social capital: Orthodoxies and continuing controversies. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 6, n. 1, p. 79-92, 2003.
- 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: Editora FGV, 2006. p. 13-28.
- VIEIRA, L. M.; TRAILL, W. B. Trust and governance of global value chains: the case of a Brazilian beef processor. **British Food Journal**, v. 110, n. 4/5, p. 460-473, 2008.
- VILPOUX, O. F.; OLIVEIRA, E. J. Instituições Informais e Governanças em Arranjos Produtivos Locais. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 85-111, 2010.
- VINHA, V. Polanyi e a nova sociologia econômica: uma aplicação contemporânea do conceito de enraizamento social (social embeddedness). **Revista Econômica**, v. 3, n. 2, p. 207-230, 2001.
- VINHOLIS, M. M. B; TOLEDO, J. C.; SOUZA FILHO, H. M. Efeito dos mecanismos de redução da assimetria da informação e da incerteza da qualidade na estrutura de governança. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 3, p. 312-325, 2012.
- WANG, Q.; LI, J.J.; ROSS JR., W.T.; CRAIGHEAD, C.W. The interplay of drivers and deterrents of opportunism in buyer–supplier relationships. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 41, p. 111-131, 2013.
- WARD, C. E. Beef industry alliances and vertical arrangements. Oklahoma: Cooperative Extension Service, 2002. Disponível em:  
<<https://pdfs.semanticscholar.org/5c09/854e342a1a1904a6a30f66b9d30bf7c1e1ff.pdf>>.  
Acesso em: 01 set. 2016.
- WEDEKIN, I.; PINAZZA, L. A.; LEMOS, F.; VIVO, V. M. **Economia da pecuária: fundamentos e o ciclo de preços**. Editora Wedekin Consultores, 2017.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v. 45, n. 3, p. 221-237, 2010.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun. 1991.
- WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1, Part 2, p. 453-486, 1993.
- WILLIAMSON, O. E. The institutions and governance of economic development and reform. **Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics**. The World Bank, 1994.

- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford, 1996.
- WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, dec. 1999.
- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: talking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, p. 595-613, sep. 2000.
- WILLIAMSON, O. E. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4), p. 917-942, 2003.
- WILLIAMSON, C. R. Informal institutions rule: institutional arrangements and economic performance. **Public Choice**, v. 139, n. 3-4, p. 371-387, 2009.
- WOLFFENBUTTEL, A. O que é? – Dumping. **Desafios do Desenvolvimento**, IPEA, ano 3, ed. 18, 2006. Disponível em:  
<[http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2090:catid=28&Itemid=23](http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2090:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v. 27, p. 151-208, 1998.
- ZENGER, T. R.; LAZZARINI, S. G.; POPPO, L. Informal and formal organization in new economics. In: INGRAN, P.; SILVERMAN, B. S. **Introduction: the new institutionalism in strategic management**. Elsevier: Amsterdam, v. 19, 2001.
- ZHENG, J.; ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A. The dynamics of contractual and relational governance: evidence from long-term public–private procurement arrangements. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 1, p. 43-54, 2008.
- ZUCKER, L. G. Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 to 1920. **Research in Organizational Behaviour**, v. 8, p. 53-111. 1986.
- ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005a.
- ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance perspectives: two views about the same subject. In: **5th International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005b.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 329-346, jul./set., 2002.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - AGENTE-CHAVE

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA - COOPERATIVA

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA - PECUARISTA

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA AGENTE-CHAVE

Entrevistado:

Organização:

Função:

### Parte 1: Informações Gerais sobre os Arranjos (Cooperativas)

Pergunta
1) Como surgiram os arranjos de carne bovina no Paraná? Quando foi? Quais as motivações?
2) Quantos eram no início? Quantos são atualmente? São os mesmos desde o início?
3) Qual o principal objetivo desses arranjos/cooperativas?
4) Quem participou do processo de criação do arranjo? (associação de produtores, prefeitura, universidades, entre outros agentes públicos ou privados). Eles ainda permanecem envolvidos?
5) Qual o papel de cada um dos envolvidos? (perguntar sobre os citados na pergunta anterior)
6) Quais os esforços necessários para iniciar o arranjo (investimentos, mudanças, etc.)? - pelo produtor: - pela Emater: - por outros agentes e organizações citados:
7) Quais os benefícios para os pecuaristas?
8) O que se espera de um cooperado? (perfil/padrão de conduta)?
9) Como a formação do arranjo influencia nas relações de mercado para o pecuarista (venda do gado)?
10) O que pode comprometer o sucesso de um arranjo de pecuaristas na carne bovina diferenciada?

### Parte 2: Relações de Troca entre Pecuaristas e a Cooperativa

11) As cooperativas impõe normas ou regras internas? Quais? Essas normas são escritas ou não? É de conhecimento de todos? O Sr. acredita que elas favorecem a cooperação?
12) Que tipo de relacionamento existe entre os pecuaristas e as cooperativas? Há diferença entre os membros mais antigos e os mais recentes? Existe muita diferença de uma cooperativa para outra?
13) E entre os pecuaristas, o Sr. percebe relações de cooperação ou competição? Existem grupos mais próximos que outros? Existe confiança entre eles?
14) Existem relações de parentesco ou amizade entre pecuaristas, funcionários ou até compradores das cooperativas? Quais?
15) Além da negociação, existe troca de informações entre os pecuaristas e as cooperativas? Quais?
16) Os pecuaristas costumam participar das reuniões das cooperativas?
17) Como o Sr. define um pecuarista tradicional? E um pecuarista da cooperativa é diferente?

Esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
18) O Sr. acredita que os pecuaristas possuem costumes ou tradições que são típicos da região ou do Paraná? Se sim, esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
19) O Sr. acredita que as cooperativas já possuem reconhecimento no mercado que atuam? Os produtos ou as marcas são conhecidos?
20) Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a relação entre: - Os próprios pecuaristas? - A cooperativa e os pecuaristas? - A cooperativa e os compradores? - Outros envolvidos com as cooperativas?

### Parte 3: Informações sobre Cada uma das Cooperativas

21) Qual sua percepção sobre os sistemas de carne diferenciada?
22) Em que a carne das cooperativas é diferente do produto convencional?
23) Qual a forma de organização? Formas de transação (integração vertical, parcerias com frigoríficos, terceirização do serviço, entre outros)
24) Como funciona a venda? E o abate?
25) Quais as parcerias?
26) As cooperativas oferecem algum tipo de apoio aos pecuaristas? Quais?
27) A sua organização oferece algum tipo de apoio às cooperativas? Quais?
28) Existem certificações ou marcas?
29) Quais as vantagens da cooperativa? E as desvantagens?
30) Em sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a situação das cooperativas de carnes no Paraná?

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COOPERATIVA

Cooperativa:

Entrevistado:

Função:

Há quanto tempo está na cooperativa:

### Parte 1: Descrição da Cooperativa e Condições para a Entrada

<b>Pergunta</b>
1) Como surgiu o arranjo e/ou a cooperativa? Porque? Qual a data da fundação?
2) Quem participou do processo de criação do arranjo/cooperativa? (Pecuaristas/outros agentes públicos ou privados). Eles ainda permanecem? Quantos permanecem?
3) Quantos funcionários tem a cooperativa? Quem são eles? Quais funções?
4) Quantos pecuaristas faziam parte no início da cooperativa? Quantos fazem parte hoje?
5) Você enquanto cooperativa considera que o fato de ser (poucos ou muitos) produtores, é bom ou ruim? Em que aspectos?
6) Como os pecuaristas chegam até as cooperativas? O número de pecuaristas muda com frequência?
7) Quem são os principais pecuaristas? (Tamanho/influência/taxa de entrega)
8) O que se espera de um cooperado? (Perfil/padrão de conduta)
9) Quem são os principais clientes da cooperativa?
10) Qual o papel da cooperativa na comercialização da cadeia? Compra o gado ou intermedia a venda? Vende carcaça ou cortes? Quem faz o abate?
11) Qual o volume mensal da cooperativa? (cabeças de gado, toneladas de carne)
12) Quais legislações a cooperativa precisa seguir? Existem resoluções específicas para a compra de gado e venda da carne? Quais?
13) Em que o produto comercializado pela cooperativa é diferente? O cliente da cooperativa consegue identificar essa diferença? E o consumidor final?
14) Geralmente a cooperativa procura por pecuaristas ou os pecuaristas procuram a cooperativa? Em ambos os casos, como é feita a procura? São indicados? Por quem?
15) O que o pecuarista precisa fazer para entrar na cooperativa? Quem decide sobre a entrada ou exclusão de um pecuarista? É fácil ou difícil entrar? (investimentos/mudanças na pecuária)
16) O que pode levar um pecuarista a ser excluído da cooperativa? Já houveram casos? O que pode levar um pecuarista a querer sair da cooperativa? Já houveram casos?
17) Após o ingresso do pecuarista, existem dificuldades de adaptação? O processo de adaptação é rápido ou demorado?
18) As exigências para os pecuaristas são sempre as mesmas? Elas podem ser flexibilizadas? Em que situação?
19) O Sr. acredita que o sistema é vantajoso para os pecuaristas? Eles conseguem garantir

retornos sobre os investimentos? (se houver)
20) As exigências da cooperativa são as mesmas de outras cooperativas?
21) Se a cooperativa deixar de comprar de algum dos pecuaristas, é fácil encontrar outros? A saída de algum desses pecuaristas gera alguma perda para a cooperativa?
22) Se o pecuarista deixar de vender para a cooperativa, é fácil para ele encontrar outros compradores? Geraria alguma perda para ele?

## Parte 2: Relações de Troca entre Pecuaristas e a Cooperativa

23) A cooperativa impõe normas ou regras internas? Quais? Essas normas são escritas ou não? É de conhecimento de todos? O Sr. acredita que elas favorecem a cooperação?
24) Que tipo de relacionamento o Sr. percebe entre os pecuaristas e a cooperativa? Há diferença entre os membros mais antigos e os mais recentes?
25) E entre os pecuaristas, o Sr. percebe relações de cooperação ou competição? Existem grupos mais próximos que outros? Existe confiança entre eles?
26) Existem relações de parentesco ou amizade entre produtores, funcionários ou até compradores? Quais?
27) Além da negociação, existe troca de informações entre os pecuaristas e a cooperativa? Quais?
28) Os pecuaristas participam das reuniões da cooperativa?
29) O Sr. confia no trabalho que é desenvolvido pelos pecuaristas? A confiança nos pecuaristas é igual para todos? O que é importante para a cooperativa ter confiança no pecuarista? - nome do pecuarista / reputação social / papel dele na sociedade - ter relação de parentesco na cooperativa - fazer parte da diretoria - ser um produtor antigo - estar sempre presente na cooperativa e/ou nas reuniões - estar no mesmo grupo social - afinidade religiosa - afinidade étnica / mesma descendência - ter relação de amizade na cooperativa - ele sempre cumpre o combinado - ele tem uma reputação financeira e não pode perder
30) De 0 a 100%, quanto o Sr. acredita que pode confiar nos pecuaristas da cooperativa? Existem diferentes níveis de confiança?
31) O Sr. já teve divergências ou problemas com pecuaristas? Como foi? Quem esteve envolvido? Como foi resolvido?
32) Como o Sr. define um pecuarista tradicional? E um pecuarista da cooperativa, é diferente? Esse padrão é decisivo para as transações? E para permanência na cooperativa?
33) O Sr. acredita que os pecuaristas da cooperativa possuem comportamentos diferentes de outros produtores de gado? Se sim, esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
34) O Sr. acredita que os pecuaristas possuem costumes ou tradições que são típicos da região ou do Paraná? Se sim, esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
35) O Sr. sabe se os pecuaristas participam de grupos, associações ou outras organizações? (Igreja, clubes de classe - Lions, Rotary, associações).

36) Alguma entidade pública auxilia no trabalho da cooperativa? (EMATER/ADAPAR/IAPAR/prefeitura/universidade). Como? Existe confiança nas relações entre a cooperativa e essas entidades? Se sim, de onde vem essa confiança? Se não, de onde vem essa falta de confiança?
37) Alguma entidade privada auxilia no trabalho da cooperativa? (Certificadores/fornecedores de insumos/associações/outras entidades de classe). Como? Existe confiança entre a cooperativa e essas entidades? Se sim, de onde vem essa confiança? Se não, de onde vem essa falta de confiança?
38) O Sr. acredita que a cooperativa possui reconhecimento no mercado que atua? Seu produto ou sua marca são conhecidos?
39) Tem contato com outras cooperativas de carne? Quem conhece de outras cooperativas? (gerente, pecuarista, diretoria, funcionário, etc)?
40) Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a relação entre a cooperativa e os pecuaristas?

### Parte 3: Transação entre Pecuaristas e a Cooperativa

41) Como ocorre a compra do gado? Existem diferentes arranjos contratuais? Para todos os produtores vai funcionar sempre do mesmo jeito, ou há algumas coisas que podem mudar, a depender do produtor?
42) Existem contratos? (escrito ou verbal) Se sim, o que fica estabelecido por escrito? O que fica combinado verbalmente?
43) Sempre foi dessa forma ou houve mudanças ao longo do tempo?
44) Como é definido o preço? Quais os critérios? Quem define? O que interfere no preço?
45) Como ficam o couro, as vísceras, a cabeça, o rabo, etc?
46) Se o pecuarista não está contente com o preço sugerido pela cooperativa, há negociação? De quanto em quanto tempo redefinem / renegociam o preço?
47) Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o pecuarista? Quais? Em que situações se aceitaria renegociar o que ficou combinado antes?
48) O pecuarista entrega o gado ou a cooperativa retira? Qual a frequência da entrega / retirada do gado?
49) Com que frequência é feito o pagamento? Como é feito?
50) Como a localização importa na relação com o pecuarista? Ela é considerada na negociação? É diferente do sistema convencional?
51) Como a questão do “tempo / prazos” importa na relação com o pecuarista? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?
52) Existem incertezas nas relações entre os pecuaristas e a cooperativa? Quais? Essas incertezas são típicas da pecuária de corte? São típicas do sistema diferenciado?
53) O que pode atrapalhar o cumprimento do que foi acordado entre as partes?
54) Existem divergências entre as partes? Quais são? Como se resolvem?
55) Pode acontecer do pecuarista deixar de cumprir o combinado? Já aconteceu? Como resolvem?
56) Já deixou de comprar de algum pecuarista por problemas de negociação? Ou de não

cumprimento do combinado? Como foi? Caso afirmativo, como se protege?
---

57) Quais informações são importantes para a negociação? Quais informações a cooperativa exige e quais o pecuarista disponibiliza?
--

#### **Parte 4: Características Importantes na Transação entre Pecuarista e Cooperativa**

58) Com relação às características importantes na transação entre o pecuarista e a cooperativa: Quais são elas? Listar quais características (mensuráveis e não mensuráveis) são importantes para a cooperativa, como: tamanho/peso, número de animais, raça, idade, sexo, sistema de produção, padrão do rebanho, lesões, doenças/ sanidade, acabamento de gordura, marmoreio, cor, maciez, suculência, entre outros.
--

59) É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal?
---

60) É fácil de ser medida, verificada, controlada? Como é medida, verificada, controlada? Com que frequência?
---

61) Se não estiver conforme o combinado, o que acontece?
--

62) Vocês sempre concordam? Se houver discordância, como resolvem?
--

63) Essa característica é importante para o seu cliente? A falta dessa característica pode levar a cooperativa a perder valor na venda?
---

#### **Parte 5: Influência das Características na Transação e no Mercado**

64) Como essas medições auxiliam no bom andamento da relação entre os pecuaristas e a cooperativa?
--

65) Quais os mecanismos utilizados pela cooperativa junto aos pecuaristas para garantir o suprimento na qualidade desejada para atender o mercado? Como o mercado valoriza essas características? Por exemplo: há diferentes preços recebidos a depender da qualidade da carne? Como?
---

66) 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?
--

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

68) 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 pecuarista?
--

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

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PECUARISTA

Entrevistado:

Formação:

Cooperativa:

Há quanto tempo está na cooperativa:

### Parte 1: Informações sobre a Propriedade e o Pecuarista

Pergunta
1) Propriedade rural (uma ou mais)? Localização?
2) Área total (ha). Área para gado de corte (ha)?
3) Há quanto tempo é produtor rural? Há quanto tempo é pecuarista? Há quanto tempo trabalha em sistema diferenciado?
4) Alguém da família está envolvido com a propriedade? E com gado de corte?
5) Quantos funcionários trabalham na propriedade? Quantos trabalham com gado de corte? Eles trabalham regular ou esporadicamente (diarista)?
6) Tem outras fontes de renda? Importância relativa da renda agropecuária (% da renda total).
7) Produção agropecuária (principais produtos). Importância relativa da renda agropecuária (%).
8) Qual o rebanho atual? (cabeças) Qual a raça?
9) Produção média de gado de corte (cabeças/mês): 2015; 2016; 2017
10) Qual o sistema de criação? ( ) confinamento; ( ) semi confinamento; ( ) extensivo
11) Quais as fases? ( ) cria; ( ) recria; ( ) engorda; ( ) terminação
12) O Sr. precisa seguir alguma legislação ou resolução para lidar com o gado? E para a venda do gado? Quais?

### Parte 2: Diferenciação e Entrada na Cooperativa

13) Em que aspectos seu gado é diferente do convencional / <i>commodity</i> ?
14) Por que decidiu criar gado em sistema diferenciado?
15) Há certificações, marcas ou selos associados a essa diferenciação? Quais? Como funcionam?
16) O que levou o Sr. a entrar para a cooperativa? Qual foi a motivação? Quem incentivou?
17) O que o Sr. precisou fazer para entrar na cooperativa? Teve dificuldades? O processo é rápido ou demorado?
18) Como funciona a cooperativa? Como funciona a comercialização? Qual o papel da cooperativa?

### Parte 3: Relações de Troca entre Pecuaristas e a Cooperativa

19) Qual o seu papel na cooperativa? Já participou da diretoria ou de outras funções? Como foi? Porque participou?
20) A cooperativa impõe normas ou regras internas? Quais? Essas normas são escritas ou não? É de conhecimento de todos? O Sr. concorda com elas? O Sr. acredita que elas favorecem a cooperação?
21) Hoje se um pecuarista quiser entrar na cooperativa, é fácil ou difícil? Precisa ser indicado por alguém?
22) Que tipo de relacionamento o Sr. percebe entre os pecuaristas e a cooperativa? (Cooperação ou competição). Pode existir diferença entre os membros mais antigos e os mais recentes? Que outras diferenças podem existir (diretoria, produtores mais assíduos, produtores mais amigos, parentes, etc)?
23) E entre os pecuaristas, o Sr. percebe relações de cooperação ou competição? Existem grupos mais próximos que outros? Existe confiança entre eles? O que influencia essa confiança?
24) O Sr. conhece os pecuaristas da cooperativa? Quem? Os conheceu antes da entrada na cooperativa ou depois de entrar?
25) Qual a relação o Sr. tem com os pecuaristas? Existe troca de informações? Que tipo de informações trocam? O Sr. confia nesses produtores? O que é importante para ter confiança neles? - nome do pecuarista / reputação social / papel dele na sociedade - ter relação de parentesco - fazer parte da diretoria - ser um produtor antigo - estar sempre presente na cooperativa e/ou nas reuniões - estar no mesmo grupo social - afinidade religiosa - afinidade étnica / mesma descendência - ter relação de amizade na cooperativa - ele sempre cumpre o combinado - ele tem uma reputação financeira e não pode perder
26) O Sr. sabe quem são os clientes da cooperativa? Quem? Os conheceu antes da entrada na cooperativa ou depois de entrar? Que relação existe entre a cooperativa e esses clientes?
27) Qual a relação o Sr. tem com os clientes? Existe troca de informações? Que tipo de informações trocam?
28) O Sr. conhece os funcionários da cooperativa? Quem? Os conheceu antes da entrada na cooperativa ou depois de entrar?
29) Qual a relação o Sr. tem com os funcionários? Existe troca de informações? Que tipo de informações trocam?
30) O Sr. tem ou já teve algum familiar, amigo próximo ou vizinho envolvido com a cooperativa? Quem? Qual envolvimento?
31) Com quem o Sr. negocia a venda do gado na cooperativa? O Sr já conhecia essa pessoa por outros meios? Qual sua relação com essa pessoa?
32) O Sr. participa das reuniões da cooperativa? Com que frequência? O setor visita frequentemente a cooperativa? Quão frequentes são as visitas? Por quais motivos?
33) O Sr. confia no trabalho que é desenvolvido pela cooperativa? Por quê? O que é importante para ter confiança na cooperativa? - quem faz parte da diretoria / reputação social / papel dele na sociedade - o administrador da cooperativa / reputação social / papel dele na sociedade

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ter relação de parentesco na cooperativa</li> <li>- ter relações de amizade na cooperativa</li> <li>- ela sempre cumpre o combinado</li> <li>- ela tem uma reputação financeira</li> </ul>
34) De 0 a 100%, quanto o Sr. acredita que pode confiar na cooperativa?
35) O Sr. acredita que o seu trabalho é reconhecido dentro da cooperativa? Porque? A cooperativa confia na qualidade do seu gado?
36) O Sr. já teve divergências ou problemas na cooperativa? Como foi? Quem esteve envolvido?
37) Quando tem alguma dúvida ou problema, quem o Sr. procura na cooperativa? O Sr. confia nessa pessoa? Por quê?
38) Como o Sr. define um pecuarista tradicional? E um produtor da cooperativa é diferente? Esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
39) O Sr. acredita que os pecuaristas da cooperativa possuem comportamentos diferentes de outros produtores de gado? Se sim, esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
40) O Sr. acredita que os produtores possuem costumes ou tradições que são típicos da região ou do Paraná? Se sim, esse padrão é decisivo para as transações? E para a permanência na cooperativa?
41) Se o Sr. precisar de informações ou ajuda com relação ao gado, quem o Sr. procura? (dentro ou fora da cooperativa)
42) Se o Sr. precisar de ajuda, acredita que pode contar com a cooperativa? E com os outros pecuaristas da cooperativa?
43) O Sr. conhece pessoas de entidades públicas de apoio? (EMATER/ADAPAR/IAPAR/prefeitura/universidade) Quem? Já recebeu algum tipo de auxílio dessas pessoas? O Sr. confia nessas entidades? Se sim, de onde vem essa confiança? Se não, de onde vem essa falta de confiança?
44) Essas entidades públicas têm relação com a cooperativa? A sua relação com essas pessoas é importante para a participação na cooperativa?
45) O Sr. conhece pessoas de entidades privadas? (Certificadores/fornecedores de insumos/associações/outras entidades de classe) Quem? Já recebeu algum tipo de auxílio dessas pessoas? O Sr. confia nessas entidades? Se sim, de onde vem essa confiança? Se não, de onde vem essa falta de confiança?
46) Essas entidades privadas têm relação com a cooperativa? A sua relação com essas pessoas é importante para a participação na cooperativa?
47) O Sr. participa de grupos, associações ou outras organizações? (igreja, clubes de classe - Lions, Rotary, associações)
48) Outros produtores ou membros da cooperativa também participam desses grupos que o Sr. participa? O Sr. acha importante a participação nesses grupos? Como isso afeta a relação dentro da cooperativa?
49) O Sr. acredita que os relacionamentos que possui dentro da cooperativa facilitam na negociação do gado?
50) O Sr. acredita que a cooperativa possui reconhecimento no mercado que atua? Seu produto ou sua marca são conhecidos? Acredita que os clientes pagam um valor maior pelo seu produto, comparativamente ao produto de outros frigoríficos?
51) O Sr. tem contato com outras cooperativas de carne? Quem conhece de outras?
52) Em sua opinião, o que poderia ser mudado para melhorar a relação entre a cooperativa e

os produtores? Ou entre os produtores?
--

**Parte 4: Transação entre Pecuarista e Compradores** (considerar as diferentes formas de transação)

53) Para quem o Sr. vende o gado diferenciado? Há intermediários? Como funciona? ( ) cooperativa; ( ) abatedouro; ( ) outro A venda para a cooperativa funciona sempre da mesma maneira? Para todos os produtores? E para o Sr, houve mudanças no modo de vender o gado para a cooperativa ao longo do tempo? O que mudou? Por que acredita que mudou? (os detalhes)
54) Como ficou sabendo desse comprador?
55) Há quanto tempo vende para esses compradores? Quantas vezes já vendeu para ele?
56) Ao longo dos últimos dois anos, com que frequência o Sr. trocou de comprador?
57) Como vende para cada uma dos compradores: ( ) peso vivo; ( ) peso morto; ( ) outro
58) Contrata serviço de abate/processamento: ( ) lote individual; ( ) em conjunto com outros produtores Nesse caso, vende: ( ) carcaça/meia carcaça; ( ) cortes/dessossados; ( ) processados
59) Integrou abate/processamento: ( ) lote individual; ( ) em conjunto com outros produtores Nesse caso, vende: ( ) carcaça/meia carcaça; ( ) cortes/dessossados; ( ) processados
60) Quais as principais dificuldades de comercialização do gado diferenciado?
61) Existem contratos? (escrito ou verbal)? Se sim, o que fica estabelecido por escrito? O que fica combinado verbalmente?
62) As exigências desse comprador são diferentes em relação a outros?
63) Sempre foi dessa forma ou houve mudanças ao longo do tempo?
64) Como é definido o preço? Quais os critérios? Quem define? O que interfere no preço?
65) Como ficam o couro, as vísceras, a cabeça, o rabo, etc?
66) Se o pecuarista não está contente com o preço sugerido pela cooperativa, há negociação? De quanto em quanto tempo renegociam o preço?
67) Comparado com o preço do produto convencional, o valor recebido é maior? Quanto (%)? Está dentro do esperado pelo Sr.? O rendimento é maior (%)? Quanto? Está dentro do esperado?
68) Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais? Em que situações se aceitaria renegociar o que ficou combinado antes?
69) O Sr. entrega o gado ou a cooperativa retira? Qual a frequência de entrega/retirada do produto? Cada entrega é uma negociação diferente?
70) Com que frequência é feito o pagamento? Como é feito?
71) Como a localização importa nessa venda? Ela é considerada na negociação? É diferente do sistema convencional?

72) Como a questão do “tempo / prazos” importa nessa venda? Como ela é considerada? É diferente do sistema convencional?
73) Existem incertezas nas relações entre produtores e compradores? Quais? Essas incertezas são típicas da pecuária de corte? São típicas do sistema diferenciado?
74) Essas incertezas podem atrapalhar no cumprimento do que foi acordado entre as partes?
75) Existem divergências entre as partes? Quais são? Como se resolvem?
76) As características de diferenciação de seu gado são valorizadas por esse comprador? Como? O que seu gado tem de diferente/melhor que considera NÃO ser valorizado pelo comprador?
77) O Sr. precisou fazer investimentos específicos ou realizar mudanças na pecuária para esse comprador? Quais? Esses investimentos podem ser perdidos se deixar de vender para esse comprador?
78) Fez investimentos que o Sr. considera “perdidos”, pois não foram valorizados pelo comprador?
79) O Sr. acredita que essa negociação é vantajosa? Consegue garantir retornos sobre os investimentos? (se houver)
80) O Sr. precisou obter conhecimentos específicos para essa venda? Quais?
81) Se o Sr. deixar de vender para esse comprador, é fácil encontrar outros compradores? Geraria alguma perda para o Sr.? Receberia o mesmo valor? Já teve perdas significativas em alguma venda?
82) Se o Sr. deixar de vender para esse comprador, é fácil para ele encontrar outros produtores? Geraria alguma perda para o comprador?
83) Que situações poderia levar o Sr. a deixar de vender para esse comprador? O que levaria o Sr. a sair da cooperativa?
84) Em que situação o produto pode ser descontado / não carregado / não pago pelo comprador? Já ocorreu? O Sr. concordou? Como resolveram?
85) Quais os benefícios para o Sr. e para o comprador nessa venda? Em sua opinião, alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?
86) Pode acontecer do comprador deixar de cumprir o combinado? Já aconteceu? Como resolvem?
87) O Sr. já deixou de cumprir o combinado? Em que situação?
88) Se o Sr. pudesse mudar algo na venda com esse comprador, o que mudaria? Por quê?

### **Parte 5: Características Importantes na Transação entre Pecuárta e o Cooperativa**

89) Com relação às características importantes na transação entre o pecuarista e a cooperativa: Quais são elas? Listar quais características (mensuráveis e não mensuráveis) são importantes para a cooperativa, como: tamanho/peso, número de animais, raça, idade, sexo, sistema de produção, padrão do rebanho, lesões, doenças/ sanidade, acabamento de gordura, marmoreio, cor, maciez, suculência, entre outros
90) É definida previamente? Por escrito ou acordo verbal?
91) É fácil de ser medida, verificada, controlada? Como é medida, verificada, controlada? Com que frequência?

92) Se não estiver conforme o combinado, o que acontece?

93) Vocês sempre concordam? Se houver discordância, como resolvem?

94) O Sr. teve custos ou fez esforços para obter essa característica? Quais? O Sr. acredita que recupera os investimentos/esforços?

#### **Parte 6: Influência das Características na Transação e no Mercado**

95) Como essas medições auxiliam no bom andamento da relação entre os pecuaristas e a cooperativa?

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

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

98) Que motivos levam o Sr. a permanecer na pecuária?