

## ESPECIFICIDADE DE ATIVOS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NOS SISTEMAS CONVENCIONAL, DIFERENCIADO E ALTAMENTE DIFERENCIADO DA PECUÁRIA BOVINA DE CORTE NO PARANÁ, BRASIL

Rejane Heloise dos Santos, Universidade Estadual do Paraná, [rejaneheloise@hotmail.com](mailto:rejaneheloise@hotmail.com)

Amanda Ferreira Guimarães, Universidade Estadual de Maringá,  
[amandafguimaraes@live.com](mailto:amandafguimaraes@live.com)

Sandra Mara Schiavi, Universidade Estadual de Maringá, [smsbankuti@uem.br](mailto:smsbankuti@uem.br)

José Paulo de Souza, Universidade Estadual de Maringá, [jpsouza@uem.br](mailto:jpsouza@uem.br)

### RESUMO

Apesar do destaque econômico da pecuária bovina de corte brasileira, ela apresenta problemas históricos de coordenação. Coexistem ao menos três diferentes subsistemas, aqui denominados convencional, diferenciado e altamente diferenciado, nos quais diferem quanto aos investimentos em diferenciação. À medida que podem envolver maior especificidade de ativos, estruturas de governança mais complexas são necessárias. Nesse sentido, o objetivo foi compreender, com foco na especificidade de ativos, como as transações estão organizadas no sistema convencional, diferenciado e altamente diferenciado da pecuária bovina de corte no Paraná, Brasil. A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, em que 24 entrevistas semiestruturadas foram realizadas com integrantes dos três sistemas. Os principais resultados mostram que o sistema convencional possui baixa especificidade de ativos e é governado pelo mecanismo de mercado. O sistema diferenciado envolve especificidade de ativos e as transações são organizadas por formas híbridas. O sistema altamente diferenciado possui elevada especificidade de ativo e por isso tende a integração vertical. Conclui-se que a escolha pela estrutura de governança seguiu um *continuum* que foi da estrutura de mercado *spot* até a integração vertical, à medida em que a especificidade de ativos se elevou. Apesar disso, permanecem falhas nessas cadeias, comprometendo sua continuidade.

**Palavras chave:** Coordenação. Economia dos Custos de Transação. Carnes especiais.

## 1 INTRODUÇÃO

A pecuária brasileira possui importância nacional e internacional. Em 2017 ela foi responsável por 30,55% do PIB brasileiro. Notadamente a pecuária bovina de corte, em 2018 o Brasil foi o maior exportador e segundo maior produtor mundial (USDA, 2019). Apesar disso, estudos evidenciam problemas históricos de coordenação e competitividade nesses sistemas (FERREIRA; PADULA, 2002; MALAFAIA, MACIEL; CAMARGO, 2009; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; PASCOAL, et al., 2011; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN; 2010; 2012; SILVEIRA, et al., 2014).

De acordo com Coleman e Zylbersztajn (2010), a cadeia da pecuária bovina de corte é marcada por ausência de coordenação e desconfiança. As falhas de coordenação e desconfiança são agravadas ao se considerar o comportamento oportunista expresso nas relações pautadas por atitudes meramente comerciais, sem comprometimento, entre os segmentos que constituem o todo na cadeia da carne bovina (BARCELLOS et al., 2004; FERREIRA; PADULA, 2002), além da não remuneração ao produtor pelos investimentos em qualidade (VIANA; SILVEIRA, 2007; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Além dessas falhas, produtores enfrentam barreiras frente aos requisitos em produção (em custo, qualidade, volume, segurança alimentar), afetando sua continuidade nas atividades (FARINA, 2002). No Brasil, existe um movimento de segmentação do mercado da carne bovina em curso, ao qual destaca-se o surgimento de nichos de consumo orientados para atributos de qualidade diferenciados (LEONELLI; OLIVEIRA, 2016). Frente a tais dificuldades e alterações na demanda dos consumidores, sistemas agroalimentares diferenciados da carne bovina têm surgido como uma alternativa aos produtores, direcionando-se à descomoditização do produto, a partir de ações e atividades no segmento da produção rural (BÁNKUTI, 2016).

Zylbersztajn e Machado Filho (2003) identificaram no Brasil a existência de pelo menos dois subsistemas de produção e comercialização de carne bovina. O primeiro, considerado nesse trabalho como sistema convencional, tem objetivo de atender às demandas de preço e quantidade, sobre o qual se originam os produtos *commodity* (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). O segundo sistema, impulsionado por estratégias de agregação de valor, consiste no sistema diferenciado (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2003). Dentro desse sistema encontra-se também estruturas que apresentam sinais de verticalização

do segmento pecuário, com menor protagonismo do setor frigorífico (LEONELLI; OLIVEIRA, 2016), nesse trabalho denominados sistemas altamente diferenciados.

Especificamente no estado do Paraná, foram desenvolvidas ações orientadas para a criação e fomento da produção com qualidade (EMATER, 2019). Segundo o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), uma das formas de alavancar a competitividade da cadeia produtiva da pecuária de corte no Estado é a produção com foco em qualidade, em detrimento àquelas concentradas em ganhos em escala e custo (EMATER, 2019).

O alcance de tais diferenciações envolve investimentos específicos em qualidade (TÓTH, 2015). A continuidade desses sistemas envolvendo qualidade demandam o retorno aos esforços destinados pelos produtores (OLIVEIRA et al., 2015). Nesse contexto, à medida em que a percepção de valor aumenta, maior é a dependência entre os agentes, fazendo com que relacionamentos mais próximos entre os agentes da cadeia sejam necessários (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2011, 2012). Sob a perspectiva da Economia dos Custos de Transação, transações antes realizadas por meio de estruturas de governança via mercado *spot*, agora exigem estruturas de governança mais complexas (WILLIAMSON, 1985).

Dada a importância de sistemas de qualidade como alternativa aos produtores inseridos na pecuária bovina de corte e a busca por estruturas de governança apropriadas para garantir a continuidade de tais sistemas, o presente trabalho tem como objetivo compreender, com foco na especificidade de ativos, como as transações estão organizadas no sistema convencional, diferenciado e altamente diferenciado da pecuária bovina de corte no Paraná, Brasil.

O trabalho está organizado em cinco seções. Além desta, introdutória, a segunda seção apresenta a teoria que guiou o estudo. A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, e na última as considerações finais desta pesquisa.

## **2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) impulsionada por Williamson (1985), mantém a transação como unidade básica de análise e defende que as instituições econômicas do capitalismo (firmas, mercados e relações contratuais) têm como principal propósito economizar os custos de transação. Os custos de transação, segundo Saes (2009) são os custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade, que não são perfeitamente protegidos.

Nesse contexto sua proteção pressupõe custos e perda de valores pela firma, fazendo com que os gerentes e a estratégia da empresa passem a desempenhar um papel: o de desenhar estruturas de governança que reduzam esses custos de transação (SAES, 2009).

A análise pela perspectiva dos custos de transação tem como pressupostos comportamentais a racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985). Por racionalidade limitada entende-se que os atores econômicos sejam intencionalmente racionais, mas limitadamente. Uma vez que não conhecem todas as informações disponíveis sobre a transação, tenderão a agir de forma a utilizar as informações que possuem da melhor forma possível para maximizar os lucros. Por oportunismo entende-se a busca do auto interesse com avidez, que geralmente ocorrem em formas sutis de fraude, como a revelação incompleta ou distorcida da informação; esforços calculados para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, confundir gerando também condições de assimetria de informações. Desse modo, a teoria de Williamson (1985) defende que as transações sujeitas ao comportamento oportunista *ex post* deverão ser atenuadas se puderem ser estabelecidas salvaguardas contratuais *ex ante*. Não havendo o comportamento oportunista, todo comportamento poderia ser gerido por regras (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), os atributos aos quais as transações são intrincadas, demandando diferentes estruturas de governança são: incerteza, frequência e especificidade de ativos. A incerteza relaciona-se aos conceitos de racionalidade limitada e oportunismo, sem os quais, desenvolver-se-iam estratégias que lidassem com todos os possíveis obstáculos e regras gerais de comportamento a serem seguidas. O ambiente econômico complexo, como um todo, impossibilita a tomada de decisões sob plena certeza, uma vez que problemas surgem, e podem assumir diferentes origens e tipos. A frequência refere-se à recorrência de uma transação. É importante em reduzir os custos de coletar informações, elaborar contratos, imputar perdas na outra parte em caso de quebras de contrato. Além disso, geram possibilidades de evolução das relações de confiança possibilitando que as partes construam sua reputação, limitando o oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade de ativos, segundo Williamson (1985), diz respeito aos investimentos específicos realizados para o propósito de uma transação ou contrato específicos, não podendo ser replantados a outra transação sem sacrifício do valor produtivo caso haja quebras de contrato. A especificidade de ativos assume o papel de variável-chave para a ECT, uma vez que está intimamente relacionada à escolha da estrutura de governança eficiente no modelo. Os ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica: sendo maior a especificidade, maior a perda associada a uma ação

oportunista por parte de outro agente e maiores os custos de transação (FARINA, 1999; AZEVEDO, 2000).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos, como pode ser observado no Quadro 01.

Quadro 01: Os seis tipos de especificidade de ativos

Tipo de especificidade	Ocorrência
Especificidade locacional	Ocorre quando estágios sucessivos do processamento de um bem estão localizados próximos, de modo a economizar em custos de transportes e estoques.
Especificidade de ativo físico	Investimentos físicos específicos para execução de determinadas atividades, como quando matrizes especializadas são necessárias para produzir um componente único.
Especificidade de ativo humano	Capital humano específico para atividades específicas e relaciona-se ao conhecimento acumulado na especialização funcional da atividade ou experiências práticas valiosas para realização das tarefas.
Ativo dedicado	Investimentos voltados particularmente a um comprador específico, como investimentos em ampliação de plantas produtivas, compras de máquinas.
Especificidade de marca	Importância que a marca representa para uma atividade específica. Liga-se à construção de um nome, marca, reputação em determinado mercado. Relaciona-se ao marketing, de modo que sua realocação para outro produto pode não ser possível sem que haja perdas.
Especificidade temporal	Importância do tempo para que a transação seja efetivada. É relevante ao tratar de produtos perecíveis, os quais necessitam ser transacionados com rapidez.

Fonte: elaborado com base em Williamson (1991)

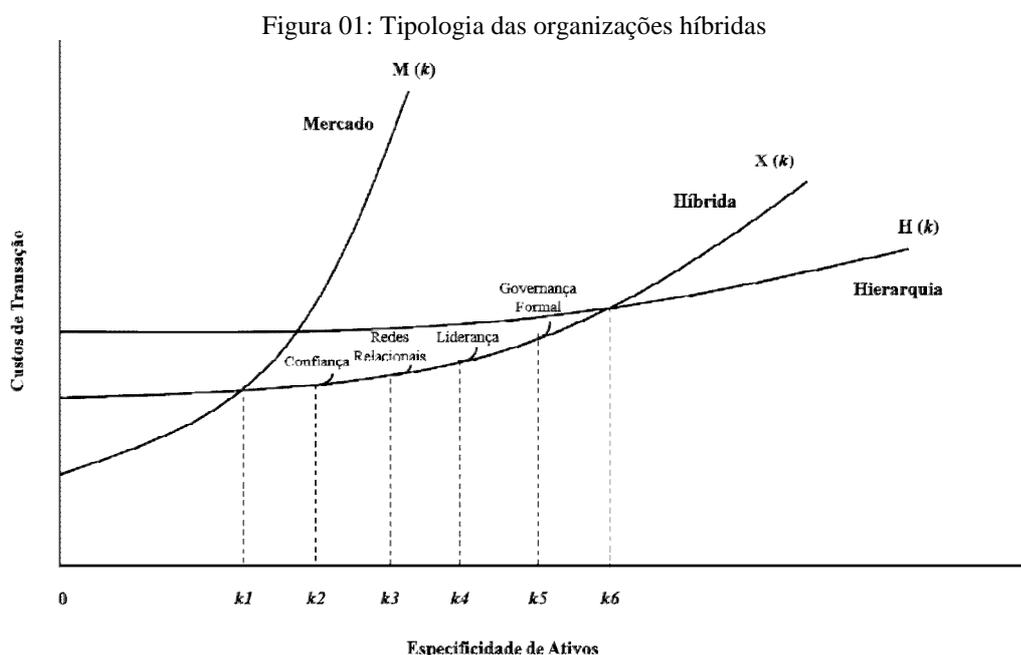
Williamson (2000) defende que todos os contratos são incompletos, tornando a adaptação a eles o problema central da organização econômica, dirigindo a atenção predominante da ECT para a fase *ex post* do contrato. Azevedo (2000) afirma que cientes desta incompletude dos contratos proveniente da racionalidade limitada, os agentes edificam estruturas de governança para lidar com as lacunas, que nem sempre podem ser sanadas, tornando necessário muitas vezes a renegociação.

Azevedo (2000) aponta que, dada a existência do comportamento oportunista, essa renegociação está exposta aos possíveis riscos de apropriação de ganhos que imputariam prejuízos a contraparte, tornando necessário pensar em atitudes que visem sempre precaver-se deste tipo de comportamento dos outros agentes da transação. Entre elas destacam-se a coleta de informações, salvaguardas contratuais, sistema judiciário, como custos de transação incorridos para se evitar tais prejuízos decorrentes dessa ação oportunista (AZEVEDO, 2000).

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

transação interna, sendo as decisões quanto à redução dos custos de transação as direcionadoras dos limites da firma (SAES, 2009).

Williamson (1985) estabelece que a estrutura de governança será definida com base na transação e na combinação de seus atributos. Segundo o autor, essas estruturas se encontram num *continuum*, ao qual num extremo localizam-se as relações via mercado, do outro as relações hierárquicas (integração vertical) e nesse entremeio os contratos (formas híbridas). A Figura 01 apresenta esse *continuum*.



Fonte: Ménard (2004)

Para Williamson (1985), a governança de mercado é adequada quando não há especificidade de ativos. Nesses casos, a identificação das partes não é fundamental, pois não há dependência bilateral e os contratos abrangem o conteúdo da transação. A medida em que se eleva a especificidade de ativos, as formas de governança podem ser híbridas ou unificadas. Estruturas de governança híbridas presumem especificidade de ativos e geralmente envolvem recorrência das transações (WILLIAMSON, 1985).

No que tange às formas híbridas, Ménard (2004) afirma que elas envolvem relações duradouras e são coordenados de forma mais eficiente que o mercado, sem necessariamente integrarem verticalmente. Para o autor, a escolha por formas híbridas envolve tanto coordenação quanto cooperação, sendo que a confiança tem papel importante na redução do comportamento oportunista (MÉNARD, 2004).

Transações envolvendo elevada especificidade de ativos podem abranger problemas de adaptabilidade contratual. Nesses casos, o autor afirma que a integração vertical se faz necessária. Desse modo, a escolha pela forma unificada, também denominada integração vertical, é feita à medida que as transações envolvem maior especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

Em suma, as transações seguem o *continuum* que vai do mercado à integração vertical à medida que a especificidade de ativos se eleva (WILLIAMSON, 1985). Segundo Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008), a busca pela redução dos custos de transação, a partir da especificidade de ativos, guia a escolha pela estrutura de governança. Nessa concepção, o mercado cede espaço para os esforços de coordenação das firmas que assumem sua condição máxima na integração vertical, visando a redução dos custos de transação (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como qualitativa, do tipo descritiva (GODOY, 1995; MINAYO, 2009). Como coleta de dados, realizou-se a coleta de dados primários por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas (GASKELL, 2002), com agentes integrantes dos sistemas convencional, diferenciado e altamente diferenciado.

A escolha pelo estado do Paraná se deu pelas iniciativas desenvolvidas para a pecuária bovina de corte com diferenciação (EMATER, 2019). Especificamente no que se refere às regiões, foram escolhidas as regiões geográficas Noroeste e Norte do estado para a pesquisa, uma vez que, segundo dados do IBGE (2017), a região Noroeste do Paraná é a região com maior número de efetivo de bovinos do estado, seguida pela região Norte.

Em etapa preliminar, para compreensão das diferenças sistemas considerados no estudo, foram entrevistados três agentes chave: um representante do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), um gestor da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR) e um representante do Sindicato Rural de Maringá.

Em seguida, a definição dos entrevistados envolveu as particularidades de cada sistema. O sistema convencional é aqui considerado aquele voltado para comercialização de carne do tipo *commodity*, geralmente caracterizado por relações de curto prazo com foco nas demandas por preço e quantidade (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). Como sistema diferenciado, considerou-se aquele com alguma estratégia de agregação de valor, que geralmente fazem parte de formas organizacionais mais complexas como o mercado, como o

caso das cooperativas (OLIVEIRA et al., 2015). Por fim, sistemas altamente diferenciados envolvem sinais de verticalização do segmento pecuário, (LEONELLI; OLIVEIRA, 2016), envolvendo investimentos altamente específicos.

No sistema convencional foram entrevistados 10 produtores. No sistema diferenciado foram entrevistados sete produtores, um representante da cooperativa no qual esses produtores fazem parte, e de forma a complementar os dados, o gestor de uma cooperativa parceira fornecedora de insumos. Para o sistema altamente diferenciado, considerou-se o caso de produção da raça *Wagyu*, no qual o único produtor paranaense foi entrevistado, além de um representante de uma boutique de carnes que revende o seu produto.

Seguindo o critério de convergência e saturação dos dados, foram realizadas no total 24 entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas *in loco*, gravadas e posteriormente transcritas. Como forma de complementar os dados, também compõe os dados primários, documentos institucionais como sites das empresas e documentos fornecidos pelos entrevistados durante tais entrevistas: romaneios, ata de assembleia e tabela de preços.

O procedimento adotado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1979), utilizando o software Atlas.TI® como suporte, que é adequado para alcançar resultados confiáveis, pois é específico ao empreendimento de análises de dados do tipo qualitativa (ATLAS TI., 2017). Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. Uma vez que o foco recai sobre a especificidade de ativo e a estrutura de governança, as categorias de análise, definidas *a priori* e oriundas do referencial teórico, foram: especificidade de ativos e estrutura de governança.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Especificidade de ativo e estrutura de governança no sistema convencional**

Ao se tratar do sistema convencional da pecuária bovina de corte, identificou-se baixa especificidade de ativos. Embora encontrados investimentos específicos, estes os são para a atividade de modo geral, em detrimento à transação. Logo, pode-se afirmar que são investimentos inerentes à atividade. No que diz respeito à tais especificidades relativas à atividade, três tipos foram percebidos: especificidade locacional, especificidade de ativo físico e especificidade temporal.

Especificidade locacional, tendo em vista que cada frigorífico geralmente estabelece um raio de 300 km de distância, para ir buscar os animais. Produtores que estão mais distantes

dos frigoríficos podem ter dificuldades para negociar. Além disso, para os produtores que negociam a venda no “peso morto” (peso final da carcaça fria, após a limpeza do couro, vísceras, miúdos, cabeça e rabo), a distância pode prejudicar a qualidade dos animais em razão da viagem; especificidade de ativos físicos, representado pelos investimentos em balança própria para pesar os animais na propriedade, além da estrutura física para realizar a etapa de confinamento; e especificidade temporal, pois cada dia que o animal passa na propriedade gera um custo com alimentação que em determinado momento não se converte mais em ganho de peso.

Identificou-se que a estrutura de governança que rege as transações no sistema convencional, é mercado *spot*. Desse modo, quando possuem um lote pronto para venda, os produtores, em sua maioria, efetuam ligações telefônicas para os compradores, negociando preços e escala futura de abates do comprador. Esse comprador pode ser um intermediário ou um comprador de dentro de um frigorífico.

Em consenso com Caleman e Zylbersztajn (2012), identificou-se duas modalidades de compra: na primeira o produtor entrega o animal diretamente para o frigorífico que irá realizar o abate, e na segunda, o produtor entrega o animal para um intermediário, que irá repassar à empresa processadora. Cerca de metade dos produtores do sistema convencional pesquisados realiza vendas por meio do intermediário. Alguns produtores realizam vendas das duas formas: com o intermediário e direto ao frigorífico, e menos que a metade dos produtores realiza apenas vendas diretas ao frigorífico.

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

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

produtor no momento do abate, o que nem sempre ocorre no mesmo dia do embarque. Alguns produtores mencionam o envio de um romaneio, anterior à venda, por e-mail, contendo a relação dos critérios utilizados para futura avaliação do rendimento, mas nesse romaneio não consta o acordo de venda, ou as quantidades a serem entregues. Além disso, observou-se que os produtores não se atêm muito a ele, e que as condições de venda são acordadas muito mais de forma verbal.

Na negociação com intermediários, no peso vivo, o produtor não costuma acompanhar o abate no frigorífico, repassando essa função ao intermediário. Para ele, o acompanhamento não é mais necessário, uma vez que o rendimento já está acordado. Nas situações de peso morto diretamente com o frigorífico, uma vez que desconfiam das ações dos frigoríficos, os produtores tendem a ir acompanhar o processo, para verificar o peso, o rendimento. Segundo os produtores, não vale a pena vender no peso morto em razão do comportamento oportunista dos frigoríficos, que podem alterar o peso e o rendimento, favoravelmente a eles.

A maioria dos produtores que realizam negociações com intermediários afirma que o fazem para evitar lidar com esses problemas no abate dos frigoríficos, uma vez que, depois de abatido o animal, fica muito difícil para o produtor contestar o abate, já que se torna inviável desfazer a venda. Um outro motivo, segundo os produtores, é que o intermediário tem conhecimento sobre os frigoríficos, tem informação sobre a situação financeira, sobre os melhores preços, e fornecem tais informações aos produtores. Desse modo, os produtores buscam sempre realizar negociações com os mesmos compradores, por acreditarem conhecer o histórico de pagamentos do comprador até o momento, de modo a atenuar possíveis riscos de calotes e vendas para frigoríficos descapitalizados, ou com problemas financeiros, muito comum na cadeia.

Um outro motivo, refere-se ao pressuposto destacado por Williamson (1985), sobre o qual nas transações recorrentes, menores serão os custos relacionados à coleta de informações e elaboração de contratos. Logo, o motivo para o produtor realizar transações com o mesmo comprador é reduzir os custos de transação em procurar um outro comprador e investigar a situação socioeconômica dele, dados os riscos de calote inerentes a atividade. Um último motivo é que o tempo de negociação também pode ser reduzido por meio dessa “recorrência”, uma vez que o comprador também passa a conhecer o produtor, e no momento da compra a negociação pode ser agilizada, já que o comprador conhece as características de produção dos animais vendidos por aquele produtor.

Logo, os produtores voltam a fazer negócios com esses compradores porque consideram-nos, de certa forma, um pouco mais confiáveis e propensos a honrar os

pagamentos, buscando minimizar às incertezas relativas aos calotes (nos casos em que estas não são as únicas opções de compradores disponíveis). Entretanto, apesar do acesso à informações e tendência à recorrência, essas relações continuam sendo relações via mercado. Pode-se afirmar que elas tendem a ser balizadas por capital reputacional, que auxiliam na redução dos custos de transação para ambas as partes. Silva e Batalha (2000), sobre essa relação, afirmaram que o que existe é uma parceria tácita ou tradição de entregas de animais para um mesmo frigorífico. Para os produtores, se justifica na credibilidade da empresa frigorífica, e para esta, se justifica no reconhecimento de animais de melhor qualidade.

Estando as estruturas de governança organizadas via mercado, verifica-se que não existem incentivos para que os produtores realizem investimentos em qualidade e adotem tecnologias mais avançadas, corroborando o que foi encontrado por estudos anteriores (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

#### **4.2 Especificidade de ativo e estrutura de governança no sistema diferenciado**

Como sistema diferenciado analisou-se a transação entre produtores e uma cooperativa compradora, no qual o foco é a comercialização de carne oriunda de animais precoces. Foram observadas na cooperativa em estudo as especificidades de ativo físico, humana e temporal referentes à transação. Há especificidade de ativo físico, pois os produtores realizam investimentos para a produção de um animal precoce, que são perdidos caso não comercializados com a cooperativa. Os investimentos realizados para produção de animal precoce, perdem valor caso a transação seja realizada com outro comprador, pois assim como foi anteriormente evidenciado no sistema convencional, outros agentes não remuneraram diferencial por qualidade na área em estudo.

Ademais, a produção de um animal diferenciado demandou aprendizado por parte dos produtores, tanto no que se refere ao animal, quanto ao processo produtivo. Uma vez que o retorno aos investimentos associados ao aprendizado depende da comercialização com a cooperativa, pode-se afirmar que o ativo possui especificidade humana, pois, há perda de valor no ativo caso os produtores transacionem com outros compradores.

Também foi possível identificar que há especificidade temporal envolvida na transação, uma vez que o principal aspecto de diferenciação da cooperativa é a precocidade. A partir desse atributo de qualidade, ela alcança uma remuneração diferenciada, se comparada ao mercado convencional. Assim, nos casos em que esse animal ultrapassa a idade de 24 meses no momento do abate, ele é comercializado pelo sistema convencional, com perda de

valor. Considera-se que essas especificações em termos de idade do animal também podem abrir espaço para comportamento oportunista nas transações, especialmente ao se considerar animais em idade próxima aos 24 meses.

No que tange à comercialização, o papel da cooperativa se refere à compra de animais dos produtores, o abate e, em seguida, a comercialização da carne para os compradores. A remuneração aos produtores acontece por meio do sistema de peso morto. O preço pago aos produtores é definido a partir do preço de venda da carcaça pela cooperativa aos compradores e do preço da arroba do boi no mercado convencional, e envolve um diferencial de cerca de 7% acima do preço no sistema convencional.

A transação entre os produtores e a cooperativa é organizada por meio de acordos verbais, amparados por documentos formais, como: o estatuto da cooperativa; a nota fiscal elaborada a cada venda; o manual de padrões da cooperativa; o termo de responsabilidade, no qual produtores declararam seguir as recomendações da cooperativa em termos de alimentação e sanidade animal e o relatório pós-abate.

Nesse contexto, o representante da cooperativa defende que é fundamental a relação de reciprocidade entre os produtores e a cooperativa. Observou-se que, a cooperativa busca oferecer outros mecanismos, além dos financeiros, para fazer com que as partes sejam comprometidas com a relação, tais como cursos, treinamentos, palestras, troca de conhecimento com outros produtores. Assim, observou-se, em consenso com Ménard (2004), que o aspecto relacional gerado na transação são importantes mecanismos na redução de comportamento oportunista por parte dos agentes.

Entretanto, existem problemas que afetam a transação entre os produtores e a cooperativa. Foram identificados tanto produtores que realizam investimentos buscando produzir ao longo de todo o ano, quanto aqueles que produzem somente nos períodos em que o mercado está favorável, haja visto que não há penalidades para isso. No entanto, em épocas de elevada oferta, em que ambos produzem, a cooperativa não consegue absorver o total da produção. Nesse contexto, uma quantidade de animais diferenciados acaba sendo comercializada no mercado convencional, fazendo com que o retorno aos investimentos em qualidade seja comprometido.

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

produção durante todo o ano.

Outras falhas podem estar associadas à classificação da carcaça. Ainda que a cooperativa possua parâmetros de mensuração objetivos, a mensuração é feita de forma visual. Dessa forma, observou-se que embora existam indicadores objetivos para a realização da mensuração de atributos, como o acabamento de gordura, ela não é assim realizada. Ademais, mesmo que a cooperativa busque mensurar outros atributos de qualidade, tais como a raça e a idade do abate, os produtores são remunerados apenas pelo sexo e o peso final da carcaça fria, desencadeando problemas na distribuição do valor.

#### **4.3 Especificidade de ativo e estrutura de governança no sistema altamente diferenciado**

O sistema altamente diferenciado analisado no presente trabalho consistiu na produção de animais da raça *Wagyu*, de origem japonesa, de qualidade muito diferenciada, que possui maior conversão alimentar, maior eficácia e agilidade em depositar gordura entre as fibras musculares (marmoreio), em comparação com as outras raças de bovinos. No Paraná, o produtor entrevistado para presente pesquisa é o único a trabalhar com a raça e o faz em parceria com um centro universitário local, tendo adquirido as matrizes do Grupo Paulista Yakult, pioneiro na importação da raça dos Estados Unidos para o Brasil em 1992 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE BOVINOS DA RAÇA WAGYU, 2019; TOSI, 2017; ZANELLA, 2008).

Uma vez que existe a necessidade da parceria com a universidade, evidencia-se a existência de especificidade de ativos humanos, que também é corroborada pela necessidade de um nível elevado de conhecimento em genética, nutrição e manejo a ser desenvolvidos pelos produtores. Em concordância com Tosi (2017), identificou-se que nesse padrão de produção, inexistente o conceito de carne de segunda qualidade, e sua produção ocorre de maneira bem diferente dos demais sistemas de carne bovina. Logo, além da especificidade de ativos humanos, especificidade de ativos físicos, dedicados, de marca e temporais foram evidenciados.

Ocorre especificidade de ativos físicos porque, para o segmento de carnes altamente diferenciadas, o investimento em genética e manejo estão muito acima do que ocorre nos demais sistemas. O alto investimento começa na compra dos sêmens e embriões; na alimentação diferenciada do animal iniciada durante a prenhez e ao longo de sua vida; registro genealógico; controle mensal de peso; acompanhamento, documentação, registro e análise individualizada de cada animal; exames de ultrassom cerca de 3, 4 vezes ao longo do

processo, para que se possa avaliar a potencialidade de marmoreio e gordura entremeada, além da constante preocupação com situações que possam gerar estresse ou desconforto.

Verificou-se que outra preocupação se refere ao bem-estar animal, que pode estar associado à busca por maior qualidade. Além disso, o abate só pode ocorrer com a presença de um fiscal da Associação Brasileira dos Criadores de Bovinos da Raça *Wagyu*, responsável também pela classificação do marmoreio dos cortes, que influenciará na tabela de preços a ser praticada na venda<sup>1</sup>. Os custos que o produtor possui, no que diz respeito à essa associação dos criadores que documenta, certifica e acompanha os animais desde o nascimento, também denotam a presença de ativos físicos.

Os dados coletados evidenciaram também a presença de especificidade temporal para o sistema altamente diferenciado, porém diferente da precocidade tão importante ao sistema diferenciado, essa especificidade diz respeito a um processo produtivo com tempo de ciclo maior, pois o animal leva cerca de 40 meses para estar pronto para o abate. Logo, sendo um processo produtivo que demanda investimentos bem maiores que nos demais sistemas, o tempo elevado para finalização de um animal irá impactar diretamente na elevação desses custos para o produtor.

O abate, por sua vez, só pode ocorrer em frigoríficos credenciados e certificados pela associação e, segundo o entrevistado, no Paraná existe apenas um que atende tais especificações. Esse frigorífico precisa pausar sua produção inteira durante o abate do *Wagyu*, que não poderá ter contato com nenhuma outra carne em nenhum momento, para não interferir em questões organolépticas e comprometer a qualidade. A referida associação acompanha o abate, conferindo as documentações de registro dos animais e fornecendo ao produtor credenciado, com a documentação e manejo dos animais em dia, um selo para ser utilizado na embalagem de venda do produto.

Esse selo atende à Circular nº 11/2015 DIPOA/SDA/MAPA, que trata do registro de rótulos com indicação de raça e relaciona-se à especificidade de marca, haja visto que atesta a qualidade superior da carne a ser comercializada com valor agregado superior. A própria circular atesta que a identificação da raça na rotulagem dos cortes de carne bovina tem objetivo de agregar valor aos produtos fabricados (MAPA, 2015).

---

<sup>1</sup> O preço da carne *Wagyu* irá variar em função do grau de marmoreio, numa escala que vai de 1 a 12. O Brasil não produz o de marmoreio máximo, pelos limites da genética e também porque o paladar brasileiro não está acostumado aos índices de gordura apreciados pelos japoneses (TOSI, 2017). De acordo com o entrevistado, o marmoreio máximo alcançado em sua produção consiste na escala 8.

Muito diferente da escala dos produtores dos sistemas convencional e diferenciado, essa produção realiza o abate de 5 cabeças por mês. Entretanto, segundo o entrevistado, ainda assim a relação é muito benéfica ao frigorífico, uma vez que garante a qualidade da sua prestação de serviços também aos outros segmentos de produtos, convencionais e diferenciados, impactando positivamente em seu capital reputacional.

Por outro lado, os conflitos presentes na relação com os frigoríficos, evidenciados nos sistemas convencional e diferenciado, são eliminados na relação com o produtor altamente diferenciado. Isso ocorre porque a remuneração também é acordada de maneira diferente, já que o frigorífico não compra os animais para abate, mas presta um serviço de abate ao produtor, que sendo integrado verticalmente, faz ele próprio a comercialização da carne. Assim, o frigorífico recebe um valor fixo por abate, somado a um valor atrelado ao peso da carne embalada, além de ficar com vísceras e miúdos.

Identificou-se para esse caso que os compradores são pessoas físicas, apreciadoras de carnes especiais que compram para consumo próprio. São atendidos também restaurantes de alto nível que trabalham com solicitações de cortes com especificações prévias, para a realização de pratos específicos. Na sala de desossa, também do produtor, os cortes são feitos de acordo com a necessidade de cada cliente. Se acontecer de, no momento do abate, o animal não conseguiu alcançar a escala de marmoreio acordada com o cliente, outro animal é abatido imediatamente para suprir a demanda de acordo com a solicitação do cliente, visando garantir ao comprador o padrão uniforme do produto. Outras vendas são para eventos, como a feira agropecuária da cidade e um importante festival que ocorre anualmente.

Desse modo, identifica-se que a comercialização no sistema altamente diferenciado se organiza por uma estrutura de governança bem diferente dos demais sistemas. A venda da carne pronta para o consumo é realizada diretamente ao cliente escolhido pelo produtor, que irá optar pela negociação que lhe garantir a melhor remuneração pelo seu produto altamente diferenciado. Ou seja, nesse sistema o produtor realiza a integração vertical para praticamente todos os elos da sua cadeia, exceto o frigorífico.

## **5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analisando-se comparativamente os três sistemas: convencional, diferenciado e altamente diferenciado, no sistema convencional não incorrem especificidades de ativos físicos inerentes à transação, havendo a presença somente de ativos específicos inerentes à atividade. O sistema diferenciado apresenta especificidade de ativos físicos, humanos e

temporais, relativas à transação. O sistema altamente diferenciado, por sua vez, além das especificidades de ativos físicos, humanos e temporais, também apresenta especificidade de marca.

No que tange às estruturas de governança para cada sistema, verificou-se que as transações no sistema convencional ocorrem via mercado, alinhando-se aos pressupostos da teoria, de que sob baixa especificidade de ativos, as transações via mercado são as que fornecem melhores incentivos. A medida que a especificidade de ativos aumenta, a estrutura de governança adotada torna-se híbrida, até aproximar-se da integração vertical, quando a especificidade de ativos é elevada.

A estrutura de governança adotada entre os produtores e a cooperativa, foi uma forma híbrida amparada pelo aspecto relacional. Nesse caso observou-se que a maior recorrência das transações, oriundas da dependência mútua entre os produtores e a cooperativa, pode atuar como fonte de redução de comportamento oportunista. Identifica-se que o sistema diferenciado buscou amenizar os problemas de falta de garantias presentes no sistema convencional, por meio da exigência de critérios de qualidade, gerando também incentivos aos produtores que adaptarem-se ao sistema.

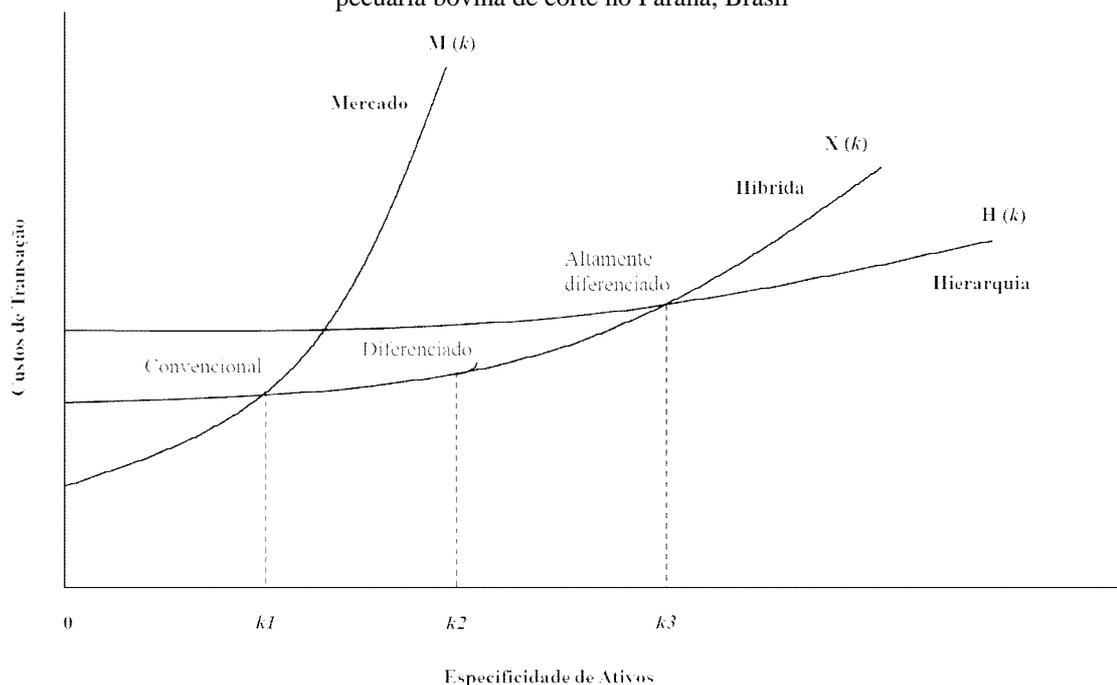
As transações do sistema diferenciado, demonstram que a estrutura híbrida consiste numa opção para que o produtor não precise depender, exclusivamente, da relação via mercado, historicamente conflituosa. Além disso, constatou-se que o sistema diferenciado demonstrou ser uma opção que melhora a qualidade dos produtos ao longo de toda a cadeia.

Logo, no sistema convencional identifica-se falhas de coordenação que podem gerar o comprometimento da qualidade do produto comercializado no mercado, uma vez que a pesquisa de campo revelou que os produtores consideram o investimento em qualidade uma incerteza, de modo que não podem prever se serão remunerados de acordo com os seus investimentos específicos.

No sistema altamente diferenciado, o produtor integra verticalmente quase todas as suas atividades, com exceção do abate no frigorífico. No entanto, a transação com o abatedouro é diferente dos demais sistemas analisados, uma vez que não ocorre a venda do produto boi para abate, mas sim a prestação de serviços de abate ao produtor, que conseguiu estabelecer mecanismos de coordenação apropriados a gerar remuneração diferencial com base no melhor rendimento dos animais. A elevada especificidade de ativos, principalmente relacionada à especificidade de marca, também torna a transação importante para o frigorífico, que passa a se preocupar com o capital reputacional gerado na prestação desse serviço.

Logo, a partir dos casos analisados foi possível concluir, que a escolha pela estrutura de governança segue um *continuum* que foi da estrutura de mercado *spot* até a integração vertical, à medida em que a especificidade de ativos se elevou. A Figura 02 ilustra esse *continuum*, no caso da pecuária bovina de corte.

Figura 02: Tipologia das transações nos sistemas convencional, diferenciado e altamente diferenciado da pecuária bovina de corte no Paraná, Brasil



Fonte: elaborado pelos autores com base em Ménard (2004)

Como limitações deste estudo, destacam-se as questões logísticas para acesso aos entrevistados. Como agenda futura de pesquisa, recomenda-se a ampliação dos casos. Além disso, dada a complexidade de tais sistemas, sugere-se a complementaridade com outras teorias que possam auxiliar na compreensão da organização das transações, tais como a Economia dos Custos de Mensuração, teorias de inovação e teorias de poder de comprador.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE BOVINOS DA RAÇA WAGYU. **Sobre a raça Wagyu**. Disponível em: <http://www.wagyu.org.br/sobre-a-raca-wagyu/>. Acesso em 01 mar. 2019.

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

AZEVEDO, P. F. Restrições Verticais e Defesa da Concorrência: a Experiência Brasileira. **Escola de Economia de São Paulo/FGV**, jul. 2010.

- BÁNKUTI, S. M. S. Differentiated Agri-food Systems (DAS): Organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: **Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento**, 2016, Tupã - SP. Desafios da Segurança Alimentar. Tupã/ SP: Unesp - Tupã, 2016. v. 1.
- BARCELLOS, J. O. J. et al. Bovinocultura de corte frente a agriculturização no Sul do Brasil. In: CICLO DE ATUALIZAÇÃO EM MEDICINA VETERINÁRIA, 11., 2004, Lages, SC. **Anais...** Lages: Centro Agroveterinário de Lages, 2004. P. 13-30.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BUAINAIN, A.M. BATALHA, M.O. (Orgs.) **Cadeia produtiva da carne bovina**. Série Agronegócios. vol. 8. – Brasília : IICA : MAPA/SPA, 2007.
- CALEMAN, S. M. Q. ; SPROESSER, R. L. ; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. (UFLA), v. 10, p. 359-375, 2008.
- CALEMAN, S. M. Q. ; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. **Journal on Chain and Network Science** (Print), v. 11, p. 251-262, 2011.
- CALEMAN, S. M. D. Q., ZYLBERSZTAJN, D. **Falta de garantias e falhas de coordenação**: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.
- CALEMAN, S. M. Q. ; ZYLBERSZTAJN, D. Garantias, coordenação e conflito: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina para a compreensão das falhas de coordenação. XLVIII CONGRESSO DA SOBER. 48., 2010, Campo Grande, SOBER, **Anais...** 2010.
- EMATER – Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Projeto Bovinocultura de Corte - Resumo Executivo**. Disponível em:  
<<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=63>>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v.6, n.3, p.147-161, dez. 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, 2002.
- FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeia de suprimentos: Novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista Administração Contemporânea**, Rio Grande do Sul, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./Abr., 1995.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Paraná - Curitiba - pecuária - bovinos - efetivo dos rebanhos – cartogramas**. Disponível em:  
,<http://cidades.ibge.gov.br/cartograma/mapa.php?lang=&coduf=41&codmun=410690&idtema=121&codv=v01&search=parana|curitiba|sintese-das-informacoes-2012>>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- LEONELLI, F. C. V.; OLIVEIRA, I. R. C. Percepção dos consumidores sobre os açougues gourmet: um estudo multicaso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 18, n. 1, p. 79-91, 2016.
- MALAFAIA G.C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia bovina: o caso do CITE 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.11, n.3, p.393-406, 2009.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n.3, p-345-376. 2004.
- MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Secretaria de Defesa Agropecuária. **Circular nº 11/2015 CGI/DIPOA/SDA/MAPA**. Brasília, 2015.

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

OLIVEIRA, T. E.; GIANEZINI, M.; PERIPOLI, V.; BARCELLOS, J. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 2, abr./jun. 2015.

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

SAAB, M. E. B. L. M. NEVES, M. F. CLAUDIO, L. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia.** v. 38, p. 412-422, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SILVA, C. A.; BATALHA, M. O. Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil/IEL, CNA E SEBRAE. Brasília: IEL, 2000.

SILVEIRA, R. L. F. et al. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 4, p. 761-782, dez. 2014.

TOSI, M. **Cresce a procura pelo Wagyu, o boi que bebe cerveja e não tem carne de segunda.** Gazeta do Povo, 13 nov. 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/bovinos/cresce-a-procura-pelo-wagyu-o-boi-que-bebe-cerveja-e-nao-tem-carne-de-segunda-eyp8tnmm7cr3jz1w781an318v/?ref=aba-ultimas>. Acesso em: 01 mar. 2019.

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

USDA – United States Department of Agriculture. **Foreign Agricultural Services**. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>>. Acesso em: 01 mar. 2019.

VIANA, J. G. A.; SILVEIRA, V. C. P. A relação entre o preço pago pelo consumidor de carne bovina em Santa Maria e o recebido pelo produtor de gado de corte no Rio Grande do Sul, Brasil. **Cienc. Rural**. Santa Maria, v. 37, n. 4, p. 1122-1127, ago. 2007.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p.269-96, Jun. 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**.v.38, p.595-613, 2000.

ZANELLA, T. **Bovinos da raça Wagyu? Uma raça ainda desconhecida no Brasil.** Revista Grupo Cultivar, 02 abr. 2008.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. A. P. Competitiveness o meat agri-food chain in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, n. 2, pp.155 – 165, 2003.