



RELISE

**COMPETITIVIDADE EM SISTEMAS AGROALIMENTARES
DIFERENCIADOS DE CARNES ESPECIAIS NO PARANÁ: UM ESTUDO DE
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA SOB A ÓTICA DO VAREJO¹**

Amanda Ferreira Guimarães²

Sandra Mara Schiavi Bánkuti³

Iolanda Ivantes Silva Rodrigues⁴

José Paulo de Souza⁵

RESUMO

O agronegócio brasileiro, especialmente a pecuária de corte, tem destaque no cenário nacional e internacional. Apesar dos resultados favoráveis, esse sistema agroindustrial possui falhas de coordenação e competitividade. Alternativamente, Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs), voltados para diferenciação do produto e nova forma de relação entre agentes emergem. O objetivo do trabalho foi descrever, sob a ótica do varejo, as estruturas de governança adotadas entre os distribuidores e fornecedores no SAD de carnes bovinas especiais no município de Maringá/PR. A pesquisa, qualitativa e descritiva, foi fundamentada na Economia dos Custos de Transação, e na Economia dos Custos de Mensuração. Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com seis empresas varejistas do segmento de carnes especiais. Observou-se que as transações entre esses agentes envolvem especificidade de ativos e dimensões de difícil mensuração, implicando maior complexidade e espaço para apropriação de valor. Nem todos os atributos de qualidade são remunerados de forma diferenciada, indicando falhas no SAD. Nesse sistema, predominam acordos verbais, envolvendo relações de longo prazo como estruturas de governança, baseados na reputação e na existência de certificações. Conclui-se que a certificação e a reputação possibilitaram a adoção dessas estruturas de governança menos complexas, reduzindo custos de transação.

Palavras-chave: Coordenação; Pecuária de corte; Custos de transação; Distribuição de valor.

¹ Recebido em 08/11/2018.

² Universidade Estadual de Maringá. amandafguimaraes@live.com

³ Universidade Estadual de Maringá. smsbankuti@uem.br

⁴ Universidade Estadual de Maringá. iolanda.ivantes@hotmail.com

⁵ Universidade Estadual de Maringá. jpsouza@uem.br



RELISE

131

ABSTRACT

Brazilian agribusiness, especially beef cattle, excels in the national and international scenario. Despite favorable results, this agrifood system has coordination and competitiveness failures. Alternatively, Differentiated Agrifood Systems (DASs) emerge. The objective was to describe, from the perspective of retail, the governance structures adopted between the distributors and suppliers in the DAS of special beef in Maringá/PR. The qualitative and descriptive research was based on the Transaction Cost Economics and Measurement Cost Economics. Semi-structured interviews were conducted with six retailers in the special meat segment. It was observed that transactions between these agents involve asset specificity and difficult to measure dimensions, implying greater complexity and margin for value appropriation. Not all quality attributes are remunerated differently, indicating failures. Verbal agreements predominate, involving long term relationships, based on reputation and the existence of certifications. It is concluded that certification and reputation made possible to adopt less complex governance structures, reducing transaction costs.

Keywords: Coordination; Beef cattle; Transaction costs; Value distribution.

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro possui importância significativa no âmbito nacional e internacional. No ano de 2017, o Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) do agronegócio correspondeu a 21,6% do total do PIB brasileiro, sendo que a pecuária foi responsável por 30,55% daquele valor (CEPEA, 2018). Além disso, no que diz respeito ao contexto internacional, o Brasil ocupou, nesse mesmo período, o primeiro lugar nas exportações de carne (toneladas) e o segundo lugar na produção (toneladas) (USDA, 2018).

Contudo, apesar dos números favoráveis e do bom desempenho da pecuária brasileira, estudos evidenciam problemas de competitividade nesse Sistema Agroindustrial (SAG), especialmente no que se refere a falhas de coordenação (IPARDES, 2002; BUAINAIN; BATALHA, 2007; CALEMAN et al., 2008; SAAB et al., 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). As relações



RELISE

132

entre os agentes são majoritariamente caracterizadas pela presença de oportunismo, nas quais o foco tem sido o lucro a curto prazo (BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB et al., 2009). Além disso, encontra-se elevada assimetria de informação, e as transações são afetadas pelas incertezas oriundas da instabilidade de preços (MALAFAIA et al., 2009).

Estudos indicam que o alcance de maior competitividade, e obtenção de maior participação no mercado nacional e global, depende da coordenação da cadeia, que requer a atuação conjunta dos diferentes agentes (CALEMAN et al., 2008). Uma coordenação eficiente, portanto, exige estruturas de governança adequadas (FARINA, 1999), com maior facilidade de adaptação às mudanças, e que possibilita a redução dos conflitos entre as partes e dos custos de transação nos SAGs (AZEVEDO, 2000).

De forma alternativa aos SAGs, caracterizado aqui como o sistema que transaciona *commodities*, têm emergido subsistemas voltados para a diferenciação dos produtos. Tais sistemas são denominados Sistemas Agroalimentares Diferenciados, que segundo Bánkuti (2016) estão relacionados, de alguma forma, à *descomoditização* do produto na produção rural por processos diferenciados, produtos diferenciados ou canais diferenciados. Tais sistemas envolvem diferenciação, que implicam maior especificidade de ativos, quando comparado com o sistema convencional (FERREIRA; PADULA, 2002), e envolve dimensões que podem não ser facilmente mensuráveis, tais como textura, cor, sabor, precocidade, raças (PEROSA, 1999; FERREIRA; PADULA, 2002; MACEDO; MORAES, 2009).

A continuidade desses sistemas, por sua vez, depende do atendimento aos interesses dos membros de uma cadeia (OLIVEIRA et al., 2015) e do retorno aos investimentos em qualidade (TRIENEKENS, 2011). Isso demanda estruturas de governança mais complexas ao longo de toda a cadeia, dado que se eleva a dependência entre as partes (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012;



RELISE

133

SAES; SILVEIRA, 2014), pela especificidade de ativos envolvidos (WILLIAMSON, 1985), e a consideração das dimensões dos ativos transacionados (BARZEL, 2005).

Destaca-se que as falhas no SAG de carne bovina, não se limitam às relações entre produtor e processador. Como o mercado interno é o grande consumidor da produção de carne bovina - cerca de 80% da produção é comercializada internamente (ABIEC, 2017) - existe uma grande dependência do desempenho do segmento distribuidor e consumidor para melhor distribuição de valor. Ao se considerar essas relações a jusante da cadeia, falhas nas transações podem comprometer a distribuição do valor gerado (BÁNKUTI, 2016), e com isso a remuneração, gerando desestímulos à agregação de valor para diferenciação no longo prazo. Dessa forma, a análise das transações em etapas a jusante da cadeia se torna relevante. Particularmente, o distanciamento do segmento de produção do consumo na carne bovina, evidencia no segmento diferenciado (SAD) os desafios e gargalos da coordenação.

Assim, dadas as evidências de falhas de coordenação no SAG da carne bovina, e a necessidade dos retornos aos investimentos a partir de estruturas de governança adequada nos SADs, este trabalho tem como objetivo descrever, sob a ótica do varejo, as estruturas de governança adotadas entre agentes do segmento varejista e fornecedores no SAD de carnes bovinas especiais no município de Maringá /PR.

Para atender esses objetivos, o trabalho está organizado em cinco seções, além desta introdutória. Na segunda seção apresentam-se as bases teóricas que sustentaram o estudo. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a consecução do estudo. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados. A última seção versa sobre as conclusões desta pesquisa.



RELISE

134

REVISÃO TEÓRICA

Economia dos custos de transação

A partir das noções propostas por Coase (1937), de que existem custos em transacionar via o mecanismo de mercado, Williamson (1985) defende que a firma é não somente função de produção, mas uma estrutura de governança com propósito de eficiência. Para o autor, a unidade de análise é, portanto, a transação. Assim, a escolha pela forma organizacional deve ser realizada com base em dois tipos de custos: *ex ante* e *ex post*. Os primeiros referem-se aos custos de elaboração de um contrato. Os segundos relacionam-se com a adaptação frente às contingências nas quais as transações foram sujeitas. Dessa forma, a escolha pela estrutura de governança deve ser feita por meio de uma análise comparativa, levando em consideração o alinhamento das mesmas com os atributos da transação, partindo do pressuposto que indivíduos são inclinados a agirem de forma oportunista e são racionalmente limitados (WILLIAMSON, 1985).

Com relação aos pressupostos comportamentais, Williamson (1985) afirma que as partes são oportunistas quando uma ou ambas buscam o auto interesse, por meio de ações associadas à revelação incompleta ou distorcidas de informações com o intuito de enganar, distorcer, encobrir, disfarçar e confundi-las perante a outra parte da transação. A ideia de que indivíduos são racionalmente limitados refere-se ao fato de que os indivíduos têm acesso a informações, porém, limitadamente e, por isso, a capacidade cognitiva dos indivíduos em tomar decisões ótimas é também limitada (WILLIAMSON, 1985).

No tocante aos atributos que compõem a transação, Williamson (1985) afirma que são eles: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos. O primeiro se refere ao número de vezes em que acontece uma transação. A



RELISE

135

recorrência de uma transação permite, por um lado, a recuperação de custos associados a estruturas de governança mais complexas, nos casos em que há especificidade de ativos envolvido (WILLIAMSON, 1985). Por outro lado, essa frequência está associada à noção de reputação e confiança, que por sua vez pode possibilitar a adoção de formas organizacionais menos complexas (MÉNARD, 2004).

O segundo atributo, a incerteza, pode ser ambiental (relacionada às condições de adaptação às contingências do ambiente, oscilações de mercado) e comportamental (associada ao comportamento oportunista). Por fim, o terceiro atributo considerado, a especificidade de ativos, refere-se ao nível de idiosincrasia de um ativo, ou seja, o grau em que há perda de valor do ativo em outro uso. Para o autor esse é o atributo crítico para a decisão da escolha pela estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1991) aponta seis tipos de especificidade de ativos: especificidade locacional; temporal; de ativos físicos; de ativos humanos; de ativos dedicados; e de marca. Embora assumam diferentes formas, o autor reitera que a característica compartilhada entre eles é a de que a identidade das partes se torna relevante à medida que os investimentos específicos se elevam. Isso porque a dependência bilateral cresce na mesma medida em que são feitos tais investimentos (WILLIAMSON, 1991).

Assim, Williamson (1985) propõe que a eficiência das transações depende do alinhamento entre os atributos envolvidos na transação às estruturas de governança, que podem ser o mercado *spot*, as formas intermediárias ou a integração vertical à medida que a especificidade de ativos se eleva. O mercado *spot* é, segundo Williamson (1985), adequado quando não há especificidade de ativos envolvida, e, portanto, a identificação das partes não é fundamental, não há dependência bilateral, e os contratos abrangem o conteúdo da transação.



RELISE

No tocante às formas intermediárias, Williamson (1985) afirma que são adequadas nos casos em que há especificidade de ativos. Podem assumir formas trilaterais ou bilaterais. A primeira é apropriada quando as transações presumem média/elevada especificidade de ativos, mas, pela não recorrência da transação, os custos de organizá-las internamente não são recuperados. Assim, nesses casos, além dos agentes se preocuparem com a continuidade da relação, uma terceira parte de caráter arbitrário deve ser encarregada pela resolução dos conflitos (WILLIAMSON, 1985).

Já a segunda, a estrutura de governança bilateral, envolve elevada especificidade de ativos e recorrência das transações. Distinto da forma unificada (integração vertical), nesses casos, a autonomia das partes é mantida. No entanto, tais estruturas de governança podem gerar ineficiências no que se refere à adaptabilidade contratual. Nesses casos, o autor afirma que a integração vertical se faz necessária. Assim, a escolha pela forma unificada é feita à medida que as transações envolvem maior especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

No que tange às formas intermediárias, Ménard (2004) afirma que tais formas são mais que relações bilaterais e trilaterais. O autor analisa diversas outras formas organizacionais (clusters, redes, franquias, alianças, cooperativas e outras “formas estranhas”), as quais possuem relações duradouras e são coordenadas de forma mais eficiente que o mercado sem necessariamente integrarem verticalmente. Para o autor, a escolha por formas híbridas envolve tanto coordenação quanto cooperação, de modo que as decisões sobre os investimentos devam ser feitas de forma conjunta (MÉNARD, 2004).

Logo, o autor defende que a confiança oriunda da recorrência em que uma transação acontece constitui-se em um mecanismo eficiente na redução do comportamento oportunista (MÉNARD, 2004), possibilitando a adoção de



RELISE

estruturas de governança menos complexas face à presença de especificidade de ativos. Os contratos de longo prazo representam uma forma híbrida amparados por salvaguardas formais e informais, como a confiança (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004).

Em suma, Williamson (1985) propõe que a escolha pelas estruturas de governança seja transferida da organização de mercado à integração vertical à medida que a especificidade de ativos se eleva. De forma complementar Ménard (2004) defende que a confiança e a cooperação entre as partes são fatores que possibilitam a adoção de estruturas de governança menos complexas que a integração vertical, devendo, portanto, serem levadas em consideração no momento da análise.

Economia dos custos de mensuração

De forma alternativa à proposta da Economia dos Custos de Transação, a Economia dos Custos de Mensuração tem como unidade de análise a transação decomposta em dimensões de um ativo (ZYLBERSZTAJN, 2005). Segundo Barzel (2005), um ativo é composto por diversos atributos, os quais devem ter seus direitos de propriedade distribuídos. Essa distribuição depende da possibilidade de mensuração dessas dimensões. Logo, a firma se constitui como aquela que é adequada para tal (BARZEL, 2005). Distinto, da ECT, a ECM defende que mesmo sob elevada especificidade de ativos, se houver a possibilidade de mensuração, estruturas de governança menos complexas podem ser eficientes (BARZEL, 2005; CALEMAN et al., 2008).

De acordo com Barzel (2005), ativos transacionados sem informação são como “caixas pretas”, e, portanto, é a mensuração das dimensões de um ativo que confere propriedade com significado aos ativos. Para o autor, existem dois tipos de direito de propriedade: o direito econômico e o direito legal. O primeiro é aquele que confere habilidade de desfrutar um bem direta ou



RELISE

indiretamente, e o segundo concede propriedade por meio do mecanismo legal (BARZEL, 2005).

A teoria propõe, portanto, que estruturas de governança eficientes são aquelas que tenham maior capacidade de maximização de valor da transação por meio da proteção dos direitos de propriedade sobre as dimensões envolvidas na transação (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005). Dessa forma, a depender da mensurabilidade dos atributos, Barzel (2005) propõe quatro formas de organização das atividades: relações de risco, contratação, relações de longo prazo e a organização interna à firma, diferindo entre si no que diz respeito às informações requeridas (BARZEL, 2005).

Relações de risco, segundo Barzel (2005) são as formas mais simples de transacionar, e são adequadas quando as dimensões do ativo são facilmente mensuráveis e, portanto, possíveis de serem estipuladas *ex ante* à realização da troca. Nesses casos, Barzel (2005) aponta que as medições devem ser objetivas e verificáveis. A contratação pode ser eficiente em transações que envolvem atributos que podem ser verificáveis e mensuráveis, contudo, diferente das relações de risco, podem ser aqueles em que a medição acontece somente durante o consumo, como no caso das características organolépticas (AZEVEDO, 2000; BARZEL, 2005).

Já os atributos difíceis de serem verificáveis, e, portanto, sujeitos a mensurações subjetivas (como sabor e aparência), são indicados de serem transacionados via relações de longo prazo, ou pela integração vertical (BARZEL, 2005). Nos casos em que a mensuração ocorre durante o consumo, e, portanto, subjetiva, relações de longo prazo amparadas por promessas sobre a conformidade das dimensões podem ser eficientes. Nesse tipo de relação é comum o uso de marcas, pois, quando são acompanhadas por reputação, elas fazem com que os compradores confiem no que o vendedor está oferecendo (BARZEL, 1982; 2005).



RELISE

139

Por fim, Barzel (2005) propõe que a integração vertical é apropriada para a proteção de direitos de propriedade, quando a mensuração é difícil de ser realizada, ou envolve elevados custos (BARZEL, 2005). Azevedo (2000) aponta que tal forma organizacional é adequada para ativos no qual nem após o consumo as informações podem ser acessadas, como produtos orgânicos, que consistem em bens de crença. Nesses casos, o produto não trará informações nenhuma, e assim, faz-se necessário, segundo o autor, observar o processo de produção (AZEVEDO, 2000). De acordo com Azevedo (2000), uma alternativa à integração vertical nesses casos é o uso da certificação por uma terceira parte de elevada reputação.

Em suma, para a Economia dos Custos de Mensuração, a forma de organizar as trocas deve ser baseada na combinação entre os mecanismos de proteção dos direitos de propriedade e a estrutura de governança adequada visando à redução da dissipação de valor. Assim, atributos fáceis de serem mensurados estão associados ao direito legal, pois, podem ser assegurados pela justiça, e atributos difíceis de serem mensurados, ligados ao direito econômico, no qual, pela dificuldade de definir todas as informações relativas ao ativo, a justiça não é capaz de garantir (ZYLBERSZTAJN, 2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho, de corte seccional (VIEIRA, 2006), possui natureza qualitativa (MERRIAM, 1998), do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 1987). Em um primeiro momento, de caráter exploratório, foi realizado o levantamento de dados secundários para a compreensão dos Sistemas Agroindustriais (SAG), dos Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SAD), e do SAG da carne bovina do Paraná.

Em etapa posterior, realizou-se o levantamento de dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas (uso de roteiro de questões



RELISE

140

orientadoras) junto a representantes do segmento varejista de carnes especiais na cidade de Maringá no Estado do Paraná. Foi realizado um levantamento de empresas varejistas de carnes especiais na cidade de Maringá, e a seleção dos pontos de venda entrevistados se deu pelo critério de acessibilidade, associado à sua representatividade no estado do Paraná. Buscou-se ainda abarcar diferentes formatos de varejo, incluindo na pesquisa açougues e restaurantes, sendo configurados em diferentes tamanhos e tempo na atividade. Tendo como critério a convergência de informações, foram realizadas entrevistas com representantes de seis empresas varejistas do segmento de carnes especiais na cidade de Maringá-PR, sendo estes denominados na pesquisa como V1, V2, V3, V4, V5 e V6. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2016, sendo gravadas e transcritas na íntegra, para posterior análise.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), mediante a utilização do *software* Atlas TI®, específico para análises de dados qualitativos (ATLAS TI, 2017). Essa etapa seguiu as fases de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados. As categorias de análise, oriundas do referencial teórico, foram: atributos da transação, dimensões envolvidas na transação, e estrutura de governança.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os agentes varejistas estão localizados no município de Maringá, Estado do Paraná, sendo três açougues e três restaurantes. Do total dos entrevistados, cinco possuem uma unidade de negócio, enquanto um deles possui cinco unidades de negócio, contudo, com diferentes segmentos de mercado. O tempo na atividade de cada varejo varia entre cinco e 25 anos. Além disso, o porte de cada empresa está associado ao número de



RELISE

141

funcionários (SEBRAE, 2013), sendo que duas delas possuem mais que nove funcionários, e, portanto, são caracterizadas como pequenas empresas, enquanto os outros quatro, com menos de nove funcionários, como microempresas (quadro 01).

Quadro 01: Caracterização dos agentes varejistas entrevistados

Varejo	Formato	Tempo no mercado (anos)	Número de funcionários	Fornecedor	Localização do fornecedor	Duração da relação com fornecedor (mínimo/anos)	Duração da relação com fornecedor (máximo/anos)
V1	Restaurante	8	6	Açougue	Paraná	6	6
V2	Restaurante	6	12	Frigoríficos	Mato Grosso do Sul e São Paulo	1,5	4
V3	Restaurante	25	40	Frigoríficos e distribuidores	Rio Grande do Sul e São Paulo	1 mês	2
V4	Açougue	7	3	Frigoríficos	Paraná	6	6
V5	Açougue	23	9	Frigoríficos, distribuidores e cooperativa	Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo	1 mês	17
V6	Açougue	5	5	Frigoríficos e cooperativa	Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo	1 mês	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os principais aspectos de diferenciação do produto estão relacionados, além da precocidade, à raça do animal, tais como *Angus* e *Wagyu*, que, por sua vez, conferem atributos de qualidade como sabor, maciez, e um bom acabamento de gordura. Os consumidores desses varejistas são classificados como um público que faz parte da classe média, classe média alta, e classe alta. Contudo, identificou-se, segundo os entrevistados, que nem todos os



RELISE

142

atributos de qualidade são reconhecidos e, portanto, remunerados pelos consumidores. Segundo os entrevistados, os consumidores finais não remuneram a mais pelo produto oriundo de um animal precoce de raças como o Nelore. Mas, remuneram, em média, 35% acima do preço do produto convencional pela carne originada de um animal de raça *Angus*, e cerca de 300% a mais pela carne de um animal da raça *Wagyu*.

No que diz respeito aos fornecedores, observou-se que os principais são: açougues (no caso dos restaurantes), cooperativas, centros distribuidores, e frigoríficos. Entretanto, entre os entrevistados, existem varejistas que realizam a compra em mais de um fornecedor. Os fornecedores estão localizados nos Estados do Mato Grosso do Sul, Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul. A média do tempo de relação do varejo com seu fornecedor é de aproximadamente cinco anos, sendo o mínimo um mês, e o máximo 17 anos.

Atributos da transação

Segundo os entrevistados, o nível de qualidade de um produto não é o mesmo para os diferentes fornecedores. Dessa forma, principalmente em função de incertezas de suprimento, nos casos em que há a necessidade de troca de fornecedores, há perda de valor no produto. Isso é ratificado na afirmação de V5: *“eu tenho que ter outro fornecedor, que no caso o [nome do fornecedor] preenche o que ele não tem. Nem sempre com a mesma qualidade, mas preenche”*.

Os entrevistados declararam que a qualidade do produto é fundamental para que ele possa ser transacionado aos agentes a jusante, como ilustra V5: *“na ausência de um desses quesitos [tamanho, peso, cor, gordura], eu nem pego a carne. Eu prefiro mandar de volta, que às vezes eu gero uma discussão com meu fornecedor, do que pegar um produto que não esteja à altura de*



RELISE

colocar no meu balcão”.

O reconhecimento dessa qualidade, por sua vez, envolve especificidade humana. De acordo com os entrevistados, reconhecer esses atributos está atrelado a profissionais específicos. V5 afirma: *“Tem profissional que é mais velho que a gente que não consegue ver”*. V6 complementa: *“[...] você tem que conhecer o que você quer para saber”*. Quanto à especificidade locacional, para um dos entrevistados a localização influencia na qualidade do produto, facilitando a transação. O entrevistado afirma: *“se mudar para uma localidade muito distante, perde [qualidade]. Mas se mudar próximo, daí não”*.

No que tange à frequência das transações, observou-se em todos os casos que há uma recorrência nas transações. Os varejistas entrevistados afirmaram que possuem uma relação duradoura com os seus fornecedores. Além disso, as transações acontecem sempre da mesma maneira. Os pedidos são feitos diariamente ou semanalmente, e o pagamento a cada 15 dias ou 30 dias, a depender do fornecedor. Observou-se que não existem exigências quanto à quantidade e regularidade. V4 afirma: *“eu pego o que eu quero, a quantidade que eu quero, no dia que eu quero e a qualidade que eu quero”*.

Os varejistas entrevistados trabalham com uma média de quatro fornecedores, como uma forma de lidar com as incertezas de preço e suprimento. Por um lado, quanto a preços, V4 afirma: *“na verdade a gente já pega de dois fornecedores por causa disso. Na hora que um está mais caro, a gente pega do outro, o que o preço está melhor”*. Por outro, quanto às incertezas de suprimento, V2 elucida: *“então, eu consigo ‘brincar’ com esses quatro fornecedores para eu não ficar sem carne”*. Identificou-se que a frequência possui papel importante na redução da incerteza de suprimento, embora transacionem com mais de um fornecedor. Segundo os entrevistados, é essa recorrência nas transações que possibilita aos fornecedores terem conhecimento sobre o padrão desejado pelos seus compradores, podendo



RELISE

144

assim lhe fornecer a carne com a qualidade requerida, como pode ser observado na declaração de V5: “*é por isso que são poucos fornecedores, e um prazo longo de vida. Daí já conhece, já sabe como é*”. Além disso, essa recorrência possibilita ao fornecedor um planejamento de sua escala de produção, que, por sua vez, reduz a escala de suprimento de seu comprador.

Ademais, foi observado que, enquanto parte dos varejistas trabalha com estoque mínimo e, portanto, realiza os pedidos diariamente, outros observam a necessidade de manter um estoque elevado como uma forma de lidar com a escassez de oferta. Isso pode estar associado aos tipos de corte com que cada varejo trabalha, e com as raças dos animais dos quais esses cortes são provenientes. Raças como o Nelore, e cortes como fraldinha são passíveis de serem mantidos em estoque mínimo, pela elevada oferta do produto.

Contudo, cortes do tipo picanha e contrafilé, especialmente de raças como *Angus* e *Wagyu*, são propensos de serem escassos, demandando assim um estoque maior, como afirma V2: “*então eu tenho que ficar comprando e fazendo estoque, porque geralmente um mês tem, daí ele fica um mês sem. Porque são cortes específicos que sai mais: contrafilé, picanha e filé*”. Por um lado, os entrevistados ressaltam que, ao mesmo tempo em que a geração de estoque possibilita uma redução da incerteza de suprimento, isso pode, além de acarretar problemas na qualidade pelo processo de congelamento do produto, gerar uma perda de valor do ativo pela variabilidade de qualidade e de preços entre os fornecedores. Por outro lado, essa incerteza quanto ao suprimento pode fazer com que os varejistas se comprometam com a continuidade da relação, pois, se tornam dependentes de seus fornecedores.

Assim, de modo geral, verificou-se que o ativo transacionado entre os fornecedores e os varejistas são específicos à transação. Além disso, envolvem especificidade de ativo humano e locacional. Observou-se que as



RELISE

145

transações são recorrentes, mas, embora essa recorrência auxilie na redução da incerteza quanto ao suprimento, constatou-se que parte dos varejistas ainda observa a necessidade de manterem um estoque elevado do produto para lidar com possíveis problemas de escassez de oferta, especialmente ao envolver maior especificidade de ativos.

Dimensões envolvidas na transação

Observou-se que as dimensões importantes para a transação são consideradas em três momentos: no momento da realização da troca, após a troca e, portanto, durante o preparo, e atributos que são mensurados somente durante o consumo. Os atributos observados no momento da troca são: raça e precocidade, sanidade, embalagem, tamanho e peso, temperatura e coloração e são mensuradas por todos os agentes varejistas entrevistados. Após a troca são analisadas: textura, cheiro, marmoreio e maciez, sendo mensuradas somente pelos varejistas caracterizados como restaurantes. E, por fim, o sabor é mensurado somente durante o consumo pelos consumidores.

- **Raça e precocidade:** a mensuração dos atributos raça e precocidade são verificados pelo varejista a partir dos selos que acompanham o produto. Uma vez que são certificados por uma terceira parte de elevada reputação, os entrevistados afirmam que existe uma confiança quanto a essas informações. As informações são sinalizadas em todas as embalagens dos cortes, de forma visual. Cabe destacar que essa certificação, além de trazer informações sobre a raça, e a precocidade do animal, disponibiliza informações aos varejistas quanto à rastreabilidade do boi, a data de abate e prazo de validade.

- **Sanidade:** assim como a raça e a precocidade, a mensuração de questões sanitárias do produto pelos varejistas é realizada por meio da confiança no carimbo do Serviço de Inspeção Sanitária (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Segundo os entrevistados,



RELISE

todos os cortes possuem esse carimbo, sendo, portanto, verificado de forma visual.

- **Embalagem:** a verificação da embalagem é realizada visualmente em todas as peças. Segundo os entrevistados, uma embalagem está em conformidade quando está lacrada e com vácuo. Essa verificação é, portanto, realizada visualmente, por um profissional vinculado ao varejo, no momento do recebimento, em todos os produtos.

- **Tamanho e peso:** a mensuração do tamanho e do peso é realizada tanto pelos fornecedores quanto pelos varejistas por meio da pesagem. Os produtos, que são pesados pelos fornecedores, são repesados para conferência e controle. Segundo os entrevistados, tamanho e peso são dimensões inter-relacionadas, que devem estar padronizadas. O critério para conformidade é a padronização, não havendo, portanto, exigências mínimas em peso e tamanho.

- **Temperatura:** a mensuração da temperatura é realizada no momento do recebimento do produto, em todas as caixas, com exceção de um varejista, que pela sua escala realiza a verificação por amostra. Um dos varejistas realiza essa mensuração pelo uso de um termômetro, em todas as caixas. Nos outros casos, ela é realizada pelo profissional responsável pelo recebimento tanto visualmente pelo critério de ausência de umidade, quanto pelo tato, verificando se as peças estão geladas.

- **Coloração:** a cor é verificada visualmente em todas as peças pelo responsável pelo recebimento. Segundo os entrevistados, a cor deve ser avermelhada e clara.

A mensuração de dimensões como textura, cheiro, marmoreio e maciez, é realizada somente após a troca pelos varejistas caracterizados como restaurantes.

- **Textura:** a textura do produto é verificada somente após a troca, e,



RELISE

147

portanto, no momento do preparo, pelo profissional responsável por esse preparo. Essa mensuração é realizada em todas as peças, sendo que diante de não conformidade esse produto é destinado a outro preparo. Embora observa-se que há uma perda de valor do produto pelo agente varejista pela destinação ao preparo de outro produto com menor valor agregado, observou-se que não há perda na qualidade, pois, o tratamento do produto em outro preparo possibilita que a qualidade seja mantida. De acordo com os entrevistados o critério para avaliação da textura é que o produto não pode estar "melado".

- **Cheiro:** o cheiro é verificado pelo olfato, sendo que não pode estar com "cheiro forte". Segundo V2: "[...] é na hora que você abre que vê o cheiro muito forte". É mensurado em todas as peças no momento do preparo, portanto, após o recebimento do produto. Nos casos em que não está de acordo, é destinado a outros preparos, como refogados. Da mesma forma que no caso da textura, embora haja uma perda de valor do produto ao varejista, o tratamento do produto em outro preparo faz com que a qualidade do produto seja mantida.

- **Marmoreio:** segundo os restaurantes entrevistados, nem todas as peças são acompanhadas de marmoreio. Contudo, os entrevistados que exigem marmoreio, especificamente em raças *Wagyu*, realizam a verificação de forma visual, por meio de uma comparação com uma classificação de um a oito, conforme explica V6: "[...] o *Wagyu* é classificado em vários níveis, tem de 1 ao 8 o marmoreio". É mensurada em todas as peças durante o preparo. Entretanto, os entrevistados afirmam que embora o marmoreio esteja associado à maciez da carne, não há perda de valor nos casos em que o marmoreio é classificado como mínimo, pois é destinado à finalidade inicial.

- **Maciez:** de acordo com os restaurantes entrevistados, a maciez é verificada por meio do tato, no momento do preparo, em todas as peças.



RELISE

148

Contudo, não há parâmetros específicos para classificação da maciez. Ademais, os restaurantes ressaltam que a maciez está diretamente relacionada à forma de preparo do produto final, sendo um atributo de difícil mensuração.

- **Sabor:** a verificação do sabor não é realizada antes e nem após a troca, sendo, em consenso com Azevedo (2000), um atributo de difícil mensuração. Nesses casos, a mensuração é realizada durante o consumo pelos consumidores. Assim como a maciez, os entrevistados afirmam que o atributo sabor está associado, além do modo de preparo, aos outros atributos valorizados.

As informações quanto às dimensões consideradas na transação e sua mensurabilidade são resumidas no quadro 02.

Quadro 02: Mensuração pelos varejistas das dimensões envolvidas nas transações

Antes da troca			
Dimensões	Responsável pela mensuração	Forma de mensuração pelo varejista	Critério
Raça e precocidade	Certificadora	Confiança no selo	Confiança nos selos
Sanidade	Certificadora	Confiança no selo	SIF
Embalagem	Varejo	Visual	Lacrada e a vácuo
Tamanho e peso	Varejo	Pesagem	Padronização
Temperatura	Varejo	Visual/tato	Livre de umidade e gelada
Coloração	Varejo	Visual	De cor vermelha e clara
Após a troca			
Textura	Varejo	Tato	Não pode estar "melando"
Cheiro	Varejo	Olfato	Não pode estar com cheiro forte
Marmorêio	Varejo	Visual	Classificação de 1 a 8
Maciez	Varejo	Tato	Não há parâmetros
Não mensurado			
Sabor	Consumidor	Não mensura	Não há parâmetros

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que as dimensões valorizadas, bem como os critérios de mensuração, não são definidas em documentos escritos. Por acordo entre os agentes, o detalhamento dos atributos de qualidade é feito de forma verbal, podendo abrir margem aos fornecedores para agirem de forma oportunista. Entretanto, segundo os entrevistados, a resolução nos casos em que os



RELISE

atributos não estão em conformidade, acontece de duas maneiras, a depender do momento da identificação da irregularidade.

Quando a não conformidade é identificada no momento do recebimento, esse produto é devolvido no ato, não se concretizando a transação. No entanto, se essa irregularidade for identificada após a troca, no momento do preparo, o agente varejista entra em contato com os fornecedores, destinam esse produto para outros preparos, e recebem um desconto na próxima transação. Esses casos são geralmente acompanhados por fotos. De acordo com os entrevistados, não há conflitos envolvidos nesse processo. Entretanto, é importante ressaltar que a ausência de um desses atributos, com exceção do marmoreio, faz com que haja uma perda de valor do produto, pois, é destinado a outras finalidades.

Observou-se, portanto, que a mensuração dos atributos envolvidos na transação é feita, em sua maioria, por meio de critérios subjetivos. Mesmo quando envolve métricas, como temperatura, sua mensuração em geral não é feita, sendo apenas verificada subjetivamente. Observou-se que os mecanismos de mensuração e verificação foram geralmente sensoriais, como a visão, o tato, a gustação e o olfato. Em consenso com Barzel (2005) e Azevedo (2000), pode-se afirmar que essa mensuração é subjetiva. Entretanto, verificou-se que a reputação oriunda da recorrência das transações e os selos que acompanham o produto para garantir atributos como raça possuem importante papel na garantia de conformidade dos produtos.

Por um lado, os entrevistados confiam nessas informações seja pela recorrência e reputação construída entre as partes, seja pela presença da certificação, por uma terceira parte de elevada reputação. Há ainda o uso de mecanismos de garantia, conforme preconizado em Barzel (1982), uma vez que pode haver devolução do produto ou descontos em compras futuras no caso de problemas observados pelo comprador, mesmo ex post à transação.



RELISE

150

Cabe destacar que os varejistas afirmam não ter dificuldades em trocar de parceiros, e, portanto, essa liberdade pode fazer com que os fornecedores se comprometam com a qualidade do produto.

Estrutura de governança

Foram observados dois tipos de produtos na transação. Parte dos varejistas compra o produto em forma de cortes, enquanto outra parte em forma de carcaça. De acordo com os entrevistados, o preço pago varia em função da raça do animal e dos diferentes tipos de cortes. O preço de cortes ou carcaças oriundas de animais de raça Nelore é formado com base no mercado convencional. Segundo os entrevistados, esse preço é o mesmo para o mercado convencional, mesmo que seja proveniente de um animal precoce. Já o preço pago aos fornecedores pelos varejistas por cortes procedentes de animais das raças *Angus* e *Wagyu* possuem preços superiores, que variam, segundo os entrevistados, entre 20% a 50% a mais que o preço no mercado convencional.

Foram identificados dois tipos de estruturas de governança, indicando relação com o porte do fornecedor. Um primeiro tipo está associado a transações nas quais o fornecedor se caracteriza como um pequeno fornecedor. A relação entre os agentes nesses casos é, segundo os entrevistados, mais próxima, e, portanto, há parceria envolvida. V1 afirma: “*a frequência de compra só melhora a relação. Se está dando certo, não tem problema, porque eu vou trocar?*”. A segunda estrutura de governança foi observada nas transações envolvendo os varejistas e fornecedores considerados como grandes. Segundo V2, nesses casos “*não há parceria. Parceria a gente faz com empresa local, que vai favorecer a mim e vai favorecer a ele. [...] Se eu chegar e falar que não vou mais comprar por causa disso, ele fala “tchau”, eles arrumam outro*”.



RELISE

151

Ambas as estruturas de governança, pela recorrência das transações, podem ser consideradas como uma forma híbrida, com relacionamento de longo prazo. Entretanto, em certos casos a relação entre os agentes é mais próxima, havendo uma parceria, enquanto a outra é alicerçada pela reputação quando há conformidade com os atributos de qualidade. Ademais, observou-se que as transações não são amparadas por documentos formais. Os acordos são verbais, como destaca V1: “*nada de exclusividade, nada de contrato, preço, nada*”. V4 complementa: “[...] *eu não tenho compromisso de pegar todos os dias. Eu pego no dia da semana que precisa*”.

As transações envolvem especificidade de ativos e dimensões de difícil mensuração. Assim, é possível afirmar, em consenso com Williamson (1985) e Barzel (2005), que em ambas as estruturas de governança o compromisso com a relação, e a reputação gerada pela recorrência das transações, assumem papel fundamental para o andamento das transações. Apesar da subjetividade na mensuração de grande parte dos atributos de qualidade, estruturas de governança mais complexas não se mostram necessárias, dadas a reputação e a recorrência das transações. Para alguns atributos, observou-se que os produtos transacionados são certificados por uma terceira parte de elevada reputação. Dessa forma, em consenso com Barzel (2005), constatou-se que a certificação teve papel importante na mensuração desses atributos, possibilitando, dessa forma, estruturas de governança menos complexas.

CONCLUSÕES

A partir do estudo realizado, foi possível observar que as transações entre varejistas e fornecedores de carnes especiais no município de Maringá/PR envolvem especificidades de ativo físico, humana e locacional. Além disso, as transações são recorrentes, e envolvem incertezas quanto a suprimento e preços. Assim, além da elevada frequência em que ocorrem as



RELISE

152

transações, há um interesse por parte dos fornecedores em manter sua reputação. A reputação faz com que as partes se comprometam com os termos da transação para continuidade das relações.

No que tange às dimensões envolvidas na transação, identificou-se três tipos: aquelas mensuráveis no momento da troca, após a troca, e mensurável somente durante o consumo. O ativo transacionado é certificado no que concerne a algumas dimensões, especialmente aquelas difíceis de serem verificadas no momento da transação e relacionadas a etapas a montante da cadeia, no segmento produtor (raça e precocidade). As estruturas de governança identificadas foram as formas híbridas alicerçadas em relacionamentos de longo prazo.

Foi possível constatar, também, que nem todas as informações sobre os atributos de qualidade chegam até o consumidor final. Observou-se, ainda, que a comercialização de produtos provenientes de animais precoces, sem associação à raça, não envolve uma remuneração diferenciada. Uma vez que a precocidade é considerada uma diferenciação no produto, é possível concluir que nesses casos parte do valor pode estar sendo perdida. Uma vez que a continuidade desses sistemas depende do retorno aos investimentos e o interesse de todos os membros de uma cadeia, pode-se concluir que a ausência de uma remuneração diferenciada pode, no longo prazo, desestimular agentes a montante a despender esforços para tal apelo de diferenciação e comprometer a continuidade do sistema.

Assim, sugere-se a realização de estudos futuros que visem analisar o comportamento do consumidor quanto à compra de carne considerada como diferenciada, e a propensão a remunerar por essas características de qualidade. Além disso, na prática, sugere-se o desenvolvimento de mecanismos que levem ao consumidor informação sobre os atributos de



RELISE

153

qualidade presentes no produto diferenciado, de forma a gerar maior aproximação desse com o segmento de produção.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/>. Acesso em 06/11/2017.

ATLAS.ti. **Atlas.ti qualitative data analysis**. Disponível em: <http://atlasti.com/product/v7-windows/>. Acesso em: 15/03/2017.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, v. 47, tomo 01, 2000. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-00.htm>. Acesso em: 15/03/2017.

BÁNKUTI, S. M. S. Differentiated agrifood systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: 2º SIMPÓSIO INTERNACIONAL EM AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, Tupã. **Anais...** Tupã: 2º SIAD, UNESP, 2016.

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

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, 25, 27-48, 1982.

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

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia produtiva da carne bovina**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.

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.; 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, 2008.



RELISE

154

CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 07/11/2018.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.16, 386-405, 1937.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v.6, n. 3, 147-161, 1999.

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, 167-184, 2002.

IPARDES; IBQP; GEPAI - INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE; GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS AGROINDUSTRIAIS DA UFSCAR. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne bovina no estado do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 239pp, 2002.

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.

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, 393-406, 2009.

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

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

OLIVEIRA, T. E. et al. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v.14, n.2, 40-50, 2015.

PEROSA, J. M. Y. Papel da coordenação em alianças de mercado: análise de experiência no SAG carne bovina. In: II WORKSHOP DE GESTÃO DE



RELISE

155

SISTEMAS AGROALIMENTARES, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999.

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

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

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6 ed. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 18/03/2017.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e, educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

USDA – UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Services**. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>. Acesso em: 07/11/2018.

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

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, 269 – 296, 1991.



RELISE

156

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