RELAÇÕES COOPERATIVAS: UM ESTUDO NA CADEIA DA CARNE BOVINA DIFERENCIADA NO ESTADO DO PARANÁ

Autor(es) Jaiane Aparecida Pereira 1*, Amanda Ferreira Guimarães 2^, Rejane Heloise dos Santos 3#, Sandra Mara Schiavi^; José Paulo de Souza^
Filiação *Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS); ^Universidade Estadual de Maringá (UEM); #Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
E-mail jaiane.pereira@ufms.br; amandafguimaraes@live.com; rejaneheloise@hotmail.com; sandraschiavi@gmail.com; jpsouza@uem.br

Eixo Temático: Governança, Gestão e Inovação

Resumo
O objetivo do presente trabalho foi discorrer sobre as estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e suas cooperativas de abate na cadeia da carne bovina diferenciada no estado do Paraná. Utilizou-se como base teórica a Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com três agentes-chave e onze representantes de seis cooperativas de abate atuantes no sistema diferenciado de carne bovina no estado. Como resultados, observou-se que as cooperativas possuem objetivos e exigências semelhantes, embora haja diferenças no tocante a como cada atividade é realizada e nos níveis de formalidade ou flexibilização, dito de outra forma, essas organizações são heterogêneas. Constata-se também que, as mensurações realizadas pelas cooperativas têm um importante papel para a construção da confiança entre as partes e para a distribuição de valor. Logo, o aspecto relacional e reputacional associado à confiança e parceria entre as partes podem se constituir como elementos que possibilitam a condução das transações por meio de formas híbridas menos complexas, reduzindo custos de transação e mensuração.

Palavras-chave: Coordenação. Cooperativa. Formas híbridas. Diferenciação. Pecuária de corte.

Abstract
This work aims to discuss the governance structures adopted between cattle producers and their slaughter cooperatives in the differentiated beef chain in the Paraná state. We use as theoretical basis Transaction Cost Economics and Measurement Costs Economics. We conducted semi-structured interviews with three key agents and eleven representatives from six slaughter cooperatives operating in the differentiated beef system in the state. As results, we observed that cooperatives have similar objectives and requirements, although there are differences in how each activity is carried out and at the levels of formality or flexibility, in other words, these organizations are heterogeneous. We also observed that the measurements made by the cooperatives have an important role for the construction of trust between the parties and for the distribution of value. Therefore, the relational and reputational aspect associated with trust and partnership between the parties can be constituted as elements that enable the conduct of transactions through less complex hybrid forms, reducing transaction and mesasurement costs.



Keywords: *Coordination. Cooperative. Hybrid forms. Differentiation. Beef cattle.*

1. Introdução

A importância do agronegócio brasileiro no cenário nacional e internacional em diversos setores é inegável. O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, em 2017, correspondeu a 21,6% do PIB brasileiro, sendo a pecuária responsável por 30,55% desse resultado (CEPEA, 2018). Especificamente na pecuária bovina de corte, no ano de 2018, o Brasil foi o maior exportador de carne bovina e obteve a segunda maior produção mundial (USDA, 2019).

Apesar do bom desempenho apresentado na pecuária brasileira, estudos evidenciam problemas de coordenação, comprometendo a competitividade nesse Sistema Agroindustrial (SAG) (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012; MACEDO, 2015). Além das falhas de coordenação, os produtores rurais tendem a enfrentar barreiras envolvendo escala de produção, padronização e custos, o que afeta a permanência deles no mercado (FARINA, 2002; HOOKS *et al*., 2017). Cabe observar que, a falta de coordenação é um problema recorrente na pecuária nacional (SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998), cuja diversidade na qualidade da carne comercializada afeta a distribuição adequada de ganhos na cadeia.

Frente a esses problemas, têm emergido esforços de diferenciação no SAG da carne bovina. A diferenciação pode estar ligada à produção de determinada raça de gado, novilho precoce, cortes diferenciados (MACEDO; MORAES, 2009; MACEDO, 2015) e sistemas de produção, como a carne orgânica (BARBOSA; CALEMAN, 2016; CALEMAN; MONTEIRO; HENDRIKSE, 2017). Essas formas de diferenciação também podem envolver programas de certificação nacionais e internacionais para atestar a qualidade superior (SORNBERGER; REDIVO; REDIVO, 2010; FOREST et al., 2014).

A criação de diferenciação pode envolver esforços em inovações para desenvolver produtos com maior valor adicionado (TÓTH, 2015). Na cadeia produtiva da carne bovina, essas inovações podem estar ligadas a melhorias de características organolépticas no produto final (cor, sabor, maciez, textura), e ao processo produtivo, por meio de cruzamento de raças, formas de manejo, precocidade, rastreabilidade e padrões socioambientais e sanitários (SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; HOOKS *et al*., 2017).

Esse é um contexto identificado também no estado do Paraná, no qual a cadeia da carne bovina enfrenta os mesmos problemas do contexto nacional, e o rebanho que vem sofrendo redução anualmente. Nesse caso, a busca pela diferenciação e foco na qualidade direciona os esforços nos segmentos à montante e à jusante na cadeia. Com o intuito de melhorar o relacionamento entre as partes na cadeia produtiva da carne bovina no estado, foram desenvolvidas ações orientadas para a criação e fomento a novas formas de organização. 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.

Neste contexto, foi incentivada a organização dos produtores em cooperativas ou alianças (EMATER, 2018).

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

Nota-se que, esses esforços para diferenciação identificam nas transações investimentos específicos e atributos que podem não ser facilmente mensuráveis. Ao considerar as discussões de Williamson (1985) e Barzel (2005), entende-se que a sobrevivência desses sistemas demanda estruturas de governança mais complexas. As estruturas de governança são mecanismos que definem a maneira como as transações são configuradas, podendo ocorrer via mercado, hierarquia (integração vertical) ou por arranjos das mais variadas formas (formas híbridas) (WILLIAMSON, 1985).

Considerando-se a complexidade do SAG da carne bovina, diante do contexto apresentado, e o êxito das cooperativas de abate atuantes no Paraná, o objetivo do presente trabalho foi discorrer sobre as estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e suas cooperativas de abate na cadeia da carne bovina diferenciada no estado. Para atingir esse objetivo, o trabalho está organizado em cinco seções. Além desta, introdutória, a segunda apresenta a fundamentação teórica com base na Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM). A terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. A última seção versa sobre as conclusões.

2. Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração

Em um cenário no qual o livre funcionamento de mercado era considerado eficiente, Coase (1937) questionou o porquê da existência de uma variedade de formas organizacionais. O autor concluiu que existem custos em transacionar pelo mercado, sendo posteriormente denominados por Williamson (1985) de custos de transação. Um dos frutos dos esforços de Coase, foi a vertente denominada Nova Economia Institucional (NEI), a qual considera que as instituições (valores, normas, instituições legais, normas jurídicas, firmas) importam (JOSKOW, 2004). Os avanços dessa vertente se sucederam em diferentes teorias como a ECT e a ECM, discutidas adiante.

2.1. Economia dos Custos de Transação



Apoiado nas contribuições de Coase (1937), Williamson (1985), precursor da ECT, afirma que as transações de um ativo envolvem custos de transação. Para o autor, os custos de transação são os custos de trocar, capturar e proteger direitos de propriedade, que não são perfeitamente protegidos. A proteção dos direitos de propriedade, por sua vez, pressupõe custos e perdas de valores pela firma. Por isso, os gestores e a estratégia das empresas passam a desempenhar um papel: o de empreender estruturas de governança que reduzam esses custos de transação (WILLIAMSON, 1985; SAES, 2009).

A ECT, segundo Augusto, Souza e Cario (2014) apresenta a transação como unidade de análise e tem como objetivo controlar os direitos de propriedade por intermédio de estruturas de governança apropriadas que reduzam os custos de transação. Williamson (1985) delineia três fatores que qualificam as transações: a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos. Esses fatores são delineados considerando dois pressupostos comportamentais: o oportunismo e a racionalidade limitada.

A incerteza, segundo Williamson (1985) relaciona-se aos conceitos de racionalidade limitada e oportunismo, sem os quais, desenvolver-se-iam estratégias capazes de lidar com todos os possíveis obstáculos e regras gerais de comportamento. Contudo, na presença desses pressupostos, as firmas precisam avaliar os atributos alternativos das estruturas de governança possíveis. Deste modo, 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, impossibilitando uma avaliação precisa para a tomada de decisão estratégica (WILLIAMSON, 1985).

A frequência das transações é importante em reduzir os custos de coletar informações, elaborar contratos, e imputar perdas para a outra parte em caso de quebras de contrato. Além disso, favorece a construção e evolução das relações de confiança, o que forma reputação e pode limitar o oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade de ativos, por sua vez, diz respeito aos investimentos especiais realizados para uma transação ou contrato específicos, não podendo ser reimplantados a outra transação sem perda do valor produtivo caso haja quebras de contrato (WILLIAMSON, 1985). Para Williamson (1991), é a possibilidade de perda de valor o elemento crítico para a escolha da estrutura de governança. O autor delineia seis tipos de especificidades: locacional; temporal; de ativos físicos; de ativos humanos; de ativos dedicados; e de marca.

As estruturas de governança, seguem, segundo Williamson (1985), um *continumm*, do mercado, à integração, passando pelas formas híbridas, à medida em que a especificidade de ativos aumenta. Segundo o autor, a governança de mercado é adequada quando não há especificidade de ativos. Nesses casos, não há dependência bilateral e os contratos abrangem o conteúdo da transação (WILLIAMSON, 1985).

Nos casos em que há especificidade de ativos, as formas de governança mais adequadas podem ser as formas híbridas ou a integração vertical. As formas híbridas podem envolver especificidade de ativos quando as transações são recorrentes. Nesses casos, a identidade entre as partes importa e elas se preocupam com a continuidade da relação. Ménard (2004) afirma que tais formas envolvem relações duradouras e são coordenadas de forma mais

eficiente que o mercado, sem a necessidade de integrar verticalmente. A adoção de formas híbridas envolve tanto coordenação quanto cooperação, sendo que a confiança tem papel importante na redução do comportamento oportunista (MÉNARD, 2004).

Segundo Williamson (1985), as formas híbridas compreendem ineficiências em adaptabilidade contratual. Por esse motivo, nos casos em que há elevada especificidade de ativos e problemas de adaptação contratual, a integração vertical se faz adequada (WILLIAMSON, 1985).

Os diferentes arranjos contratuais não são livres de custos. Por um lado, a organização fora da firma abrange custos com elaboração e execução de um contrato. Nesse contexto, a integração vertical constitui-se como mecanismo eficiente de mitigação de custos. Por outro lado, a integração vertical sofre com custos burocráticos e de instalação (WILLIAMSON, 1985), além da rigidez frente às alterações de mercado (JOSKOW, 2004). Assim, a escolha por uma ou por outra estrutura de governança é feita considerando os custos de transação dos mecanismos alternativos (WILLIAMSON, 1985; JOSKOW, 2004).

2.2. Economia dos Custos de Mensuração

Como alternativa à proposta de Williamson (1985), Barzel (2005), na ECM, defende que um ativo possui diversas dimensões que podem ser mensuradas e cuja mensurabilidade pode ser mais fácil ou mais difícil. O autor está preocupado em garantir os direitos de propriedade de cada uma das partes nas trasações. Os direitos de propriedade podem ser divididos em direito econômico, que se refere à habilidade de desfrutar um bem direta ou indiretamente; e o direito legal, que consiste na concessão de direitos por meio do mecanismo legal (BARZEL, 2005). Logo, uma vez que a distribuição depende da possibilidade de mensuração dessas dimensões, mesmo sob elevada especificidade de ativos, a possibilidade de mensuração viabiliza estruturas de governança menos complexas (BARZEL, 2005).

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

Desta forma, as dimensões de fácil mensuração são contratadas e as difíceis e que abrem espaço para captura de valor devem permanecer dentro da empresa. Os mecanismos de controle apontados por Barzel (2005) são as relações de risco; as relações contratuais; as relações de longo prazo e a integração vertical. Segundo Barzel (2005) cada mecanismo de controle se diferencia dos outros a partir da estrutura informacional requerida

Relações de risco são adequadas quando as dimensões do ativo são facilmente mensuráveis e possíveis de serem estipuladas antes da troca. Relações contratuais são apoiadas pelo mecanismo legal, e envolvem atributos

que podem ser mensurados e contratados, porém, podem ser mensurados somente durante o consumo. Atributos difíceis de serem verificáveis e sujeitos a mensurações subjetivas requerem relações de longo prazo ou a integração vertical (BARZEL, 2005).

Relações de longo prazo são adequadas quando os atributos são difíceis ou envolvem custos de mensuração, sendo feita durante ou após o consumo. A mensuração durante o consumo é subjetiva, abrindo margem para perdas. Nesse caso, o uso de marcas, reputação e confiança, podem minimizar os custos de transação. Por fim, a integração vertical é útil quando as informações envolvem elevados custos, não podendo ser acessadas nem mesmo após o consumo (BARZEL, 2005).

Considera-se que a ECT e a ECM podem ser usadas de forma complementar e que a complementaridade entre elas se constituem como um importante instrumento para analisar problemas relacionados à especificidade de ativos e a atributos de difícil mensuração.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é caracterizada como de natureza qualitativa (MERRIAM, 1998), do tipo descritiva (TRIVIÑOS, 1987). Em um primeiro momento, realizou-se um levantamento de dados para compreender como se configura a cadeia produtiva da pecuária bovina de corte com foco em diferenciação. Depois foram investigadas as cooperativas de abate que atuam no estado do Paraná.

Para tanto, foram utilizados dados secundários e primários. Como base de dados secundários utilizou-se de relatórios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Anuário da Pecuária Brasileira (ANUALPEC) e documentos disponibilizados pelas cooperativas estudadas.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com três agentes-chave que participaram da elaboração e execução do Projeto Bovinocultura de Corte do Paraná e/ou apoiaram o desenvolvimento das cooperativas (AC1; AC2; AC3). A partir da indicação dos agentes, foram acessadas as cooperativas de abate.

Para escolha das cooperativas buscou-se, por critério de acessibilidade, abranger todas aquelas atuantes na pecuária bovina de corte voltada para algum tipo de diferenciação. Segundo os entrevistados, atualmente existem sete cooperativas presentes no estado (AC1; AC3). O estudo investigou seis delas, sendo aqui denominadas de cooperativa A, B, C, D, E e F.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes das cooperativas, conforme quadro 1.

Quadro 1: Entrevistados na pesquisa

Cooperativas	Entrevistado	Denominação na Pesquisa
Cooperativa A	Zootecnista da cooperativa	CA1
	Veterinário da cooperativa	CA2
	Administrador da cooperativa	CA3
Cooperativa B	Administrador da cooperativa	CB1
	Gerente da fazenda da cooperativa	CB2



Cooperativa C	Gerente do departamento técnico	CC1
	Coordenador de projetos do departamento técnico	CC2
Cooperativa D	Administrador da cooperativa	CD1
	Gerente da empresa fornecedora de insumos	CD2
Cooperativa E	Administrador da Cooperativa	CE1
Cooperativa F	Administrador da Cooperativa	CF1

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Sustentado nos elementos de validade e confiabilidade (MERRIAM, 1998), todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), com o auxílio do software Atlas.TI®. As categorias foram definidas a priori com base na literatura estudada, sendo: atributos da transação, dimensões envolvidas na transação e estrutura de governança. Dessa forma, as informações foram categorizadas e analisadas tomando-se como base os pressupostos apresentados.

4. Descrição e Análise dos Dados

Os arranjos voltados à diferenciação foram, em sua maioria, criados primeiramente como alianças mercadológicas a partir do ano de 1998, e depois transformados em cooperativas. Para se chegar à configuração atual, os agentes entrevistados AC1, AC2 e AC3, frisam que várias ações foram desenvolvidas ao longo dos anos e que houveram diversas dificuldades, como: dificuldades na mudança de comportamento dos agentes, frigoríficos não remuneravam a qualidade e dificuldade de regularidade do fornecimento de gado.

Diante das dificuldades, alguns arranjos foram descontinuados, porém alguns deles vem se desenvolvendo cada vez mais e se tornando exemplos para outros estados. De acordo com os entrevistados e com base em dados secundários, evidenciou-se que existem sete cooperativas de abate em funcionamento, das quais seis foram estudadas e cujo funcionamento foi descrito no próximo tópico.

4.1. Funcionamento das Cooperativas

A Cooperativa A foi criada em 2005 e transformada em cooperativa no final de 2008 (CA1). A Cooperativa A é classificada como virtual, por isso não possui estrutura física ou funcionários; apenas um CNPJ, uma conta bancária, um estatuto e uma diretoria formada pelos pecuaristas (CA3). A gestão administrativa da cooperativa é realizada por uma empresa terceirizada (aqui denominada Terceirizada A). Apesar de serem formalmente contratados pela Terceirizada A, os entrevistados foram considerados como representantes da cooperativa (CA1, CA2 e CA3), pois devido à sua atuação, esses papéis se confundem. A Cooperativa A possui 27 pecuaristas cooperados (CA2; CA3). Abate em torno de 750 cabeças de gado por mês (CA1; CA3) e distribui a carne para cerca de 18 municípios (CA3).

A Cooperativa B foi criada em 2004 por 13 pecuaristas e transformada em cooperativa em 2005. Para atingir o número mínimo legal de participantes para formar a cooperativa, os pecuaristas incluíram outros membros da família, totalizando 22 pessoas (CB1). A Cooperativa B comprou um frigorífico, o que

possibilita o abate de animais de cooperados e de parceiros (não cooperados). A Cooperativa B também arrendou uma fazenda para engorda de animais (CB2). O volume de abate está entre 1.500 a 2.000 animais por mês, o que resulta em um volume de 375 a 500 toneladas de carne por mês, porém já chegou a abater 3.500 animais por mês (CB1). Em 2016, a Cooperativa B começa um processo de mudança de estratégia a partir de uma parceria para certificação da carne proveniente de uma determinada raça, visando aumentar o abate de carne diferenciada e diminuir o abate de animais "convencionais" (CB1).

A Cooperativa C começa a ser desenhada a partir do ano de 1998 por um grupo de sete produtores de origem alemã que faziam parte de outra cooperativa agroindustrial da região Centro-Sul paranaense. Foi a primeira aliança mercadológica criada e se transformou em cooperativa no ano de 2007 (CC1). Ressalta-se que sua atuação como aliança e seu pioneirismo a colocaram em local de destaque para as demais organizações que surgiram posteriormente. A Cooperativa C possui cerca de 50 funcionários para gerir dois projetos: bovinos e ovinos. Todo o processo logístico de busca do gado e de entrega da carne é realizado pela Cooperativa, o que permite o controle de qualidade desde a fazenda até o varejo (CC1; CC2). Atualmente, são cerca de 130 produtores cooperados no total.

O volume de abate gira em torno de 22.000 animais por ano e o serviço de abate é terceirizado (CC1). A Cooperativa C paga uma taxa pelo serviço de abate. A maior parte do abate é realizada em um frigorífico parceiro, cuja parceria foi formada desde o começo quando ainda era aliança. Embora esse frigorífico não seja exclusivo, CC1 cita que a maior parte do abate é realizada para a Cooperativa C. Como a estrutura do frigorífico tem restrições de espaço e volume, também foi realizada uma segunda parceria com um frigorífico maior que fica a quase 300 Km da sede da Cooperativa, visando aumentar o volume de abate. Em 2012, a Cooperativa C fez uma parceria com uma associação de raça para certificar os animais e bonificar a carne proveniente dessa raça (CC1). Até o momento, a Cooperativa C é a única organização no Paraná certificada pelo programa dessa associação (CC2).

A cooperativa D foi fundada em 2005 por 33 sócios. Das organizações estudadas foi a única que já começou a atuar como cooperativa. Atualmente, a cooperativa conta com 66 produtores, sendo 32 deles ativos. O abate é feito em um frigorífico arrendado, sendo, então, realizado pela própria cooperativa. A cooperativa comercializa meia carcaça bovina, com capacidade produtiva mensal de 630 cabeças, e seus compradores são supermercados da região Oeste do estado (CD1; CD2).

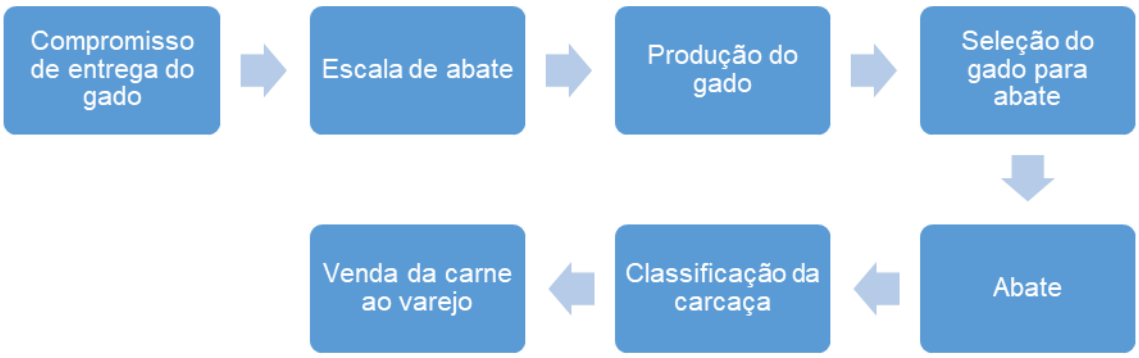
A cooperativa E foi criada em 2003, a partir da união de quatro produtores, que tiveram como objetivo diversificar a atividade rural para mitigar os riscos oriundos da agricultura. Em 2008, a organização foi constituída como cooperativa. Atualmente, a organização possui aproximadamente 150 cooperados. O abate é realizado em um frigorífico terceirizado. Seus compradores são supermercados e açougues localizados em todo o estado do Paraná e a capacidade de abate da cooperativa é 1.000 cabeças por mês, sendo 90% desse valor comercializado em forma de carcaça, e 10% em cortes embalados a vácuo (CE1).

A Cooperativa F foi fundada em 2003, por 12 pecuaristas e oficializada como cooperativa em 2007. Atualmente possui cerca de 63 produtores, sendo

que 30 entregam ativamente. A função de gestão da cooperativa é feita por um administrador desde 2013, não sendo, portanto, um dos produtores cooperados. Também fazem parte do quadro quatro funcionários, dentre os quais um veterinário e um zootecnista que auxiliam os produtores com o suporte técnico (CF1). A capacidade produtiva é de 600 cabeças por mês. A cooperativa terceiriza o serviço de abate. De acordo com CF1, em todos os abates, cinco funcionários da cooperativa realizam o acompanhamento.

O funcionamento das cooperativas foi mostrado na figura 1.

Figura 1: Funcionamento das cooperativas



Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

De modo geral, nota-se que o planejamento das cooperativas começa a partir do **compromisso de entrega do gado** assumido pelos pecuaristas. Esse procedimento pode ser mais formalizado ou mais informal, dependendo da cooperativa. A partir desses dados, as cooperativas fazem uma **escala de abate**. Os pecuaristas então realizam a **produção do gado** nos padrões exigidos por cada uma das cooperativas e o gado é entregue no frigorífico, de acordo com a escala realizada. Os técnicos das cooperativas fazem a **seleção do gado para abate**. Depois do **abate**, os técnicos fazem a **classificação da carcaça** e, em seguida, a **venda da carne ao varejo**.

Observa-se que os principais papéis das cooperativas são a comercialização da carne com um padrão de qualidade superior ao do mercado convencional e a remuneração dos pecuaristas por essa qualidade superior. Apesar disso, há diferenças nos procedimentos realizados que influenciam nas transações e que refletem a heterogeneidade das organizações. Um resumo das características das cooperativas foi apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Resumo comparativo das características das cooperativas estudadas

Cooperativas	A	B	C	D	E	F
Estrutura de abate	Terceirizada	Própria	Terceirizada	Arrendada	Terceirizada	Terceirizada
Responsável embarque/transporte de animais	Cooperativa	Pecuarista	Pecuarista	Cooperativa	Cooperativa	Cooperativa
Acompanhamento técnico da cooperativa	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Frota	Terceirizada	Própria	Própria	Terceirizada	Terceirizada	Própria
Certificação de raça	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não

Flexibilidade quanto à idade e raça	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Remuneração por regularidade	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Atuação no varejo	Regional	Regional	Em todo o estado	Em todo o estado	Regional	Regional

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

No que concerne à estrutura de abate, identificou-se que quatro cooperativas realizam o abate por meio de um frigorífico terceirizado, enquanto duas cooperativas integraram verticalmente essa etapa. A estrutura de abate próprio permite maior controle do processo de abate, que é uma etapa que historicamente gera conflitos entre as partes. Devido a isso, nas cooperativas em que o abate é terceirizado, existe um trabalho de acompanhamento do processo pelos técnicos das cooperativas, visando a gerar confiança quanto ao rendimento de abate.

Sobre a responsabilidade pelo embarque e transporte dos animais para abate, apenas nas Cooperativas B e C, o pecuarista é responsável por isso, nas demais é a cooperativa responsável por essa etapa. Nesses casos, os custos de monitoramento são maiores.

Quanto ao acompanhamento técnico dentro das propriedades dos pecuaristas, apenas as Cooperativas B e D não fazem o acompanhamento, nas demais esse serviço é oferecido aos pecuaristas. O acompanhamento auxilia na padronização do processo produtivo, contudo também se trata de um custo de monitoramento.

Quando se trata do transporte dos animais das fazendas para o frigorífico, as Cooperativas B, C e F possuem frota própria, o que permite maior controle sobre os problemas decorrentes do transporte, como lesões, perda de peso, esgotamento e estresse e, consequentemente, sobre a qualidade da carne. Nas demais cooperativas a frota é terceirizada, o que transfere para o pecuarista a responsabilidade pelo transporte.

Considerando a certificação de raça, apenas as Cooperativas B e C a possuem. A opção pela certificação da raça impõe novas regras a serem cumpridas pelas cooperativas e a necessidade de aumentar o volume de abate da raça escolhida, o que impacta no funcionamento das organizações, uma vez que tende a uma maior formalização, como ocorreu na Cooperativa C. Na Cooperativa B a certificação ainda é recente e a condição de estrutura de abate próprio ainda permite certa flexibilização quanto às raças.

Com relação à idade e a raça do animal, verificou-se que a maioria das cooperativas flexibiliza essa questão, pois, embora a recomendação seja de animal precoce (até 24 meses) e de raças com cruzamento europeu, como o Angus, ainda existe negociação para abate de animais fora de padrão. Apenas na Cooperativa C não há flexibilização quanto à idade e raça devido às exigências da certificadora, embora ela ainda faça o abate de outras raças, porém com valor bem abaixo da raça certificada. No que se refere a remuneração por regularidade, apenas as Cooperativas B e C remuneram os pecuaristas, o que pode ser explicado pela certificação, uma vez que é necessário volume de abate da raça certificada.

Por fim, com relação a atuação no varejo, verificou-se que quatro cooperativas se concentram na atuação em âmbito regional, apenas as

Cooperativas C e D atuam em todo o estado. Isso mostra que ainda há margem de prospecção de mercado, embora o volume de abate ainda seja uma dificuldade para as cooperativas.

Além das diferenças observadas, constata-se que o funcionamento das cooperativas é bastante diferente do mercado convencional. No quadro 3 é feita uma comparação das características da transação nas cooperativas e no mercado convencional, segundo informações dos agentes entrevistados.

Quadro 3: Comparação das características da transação no mercado convencional e nas cooperativas de abate estudadas

Características	Mercado Convencional	Cooperativa A
Negociações	A cada lote	Pré-determinadas
Preço	Mercado	Mercado + bônus por qualidade
Transporte	Por conta do frigorífico	Por conta do pecuarista ou da cooperativa
Venda do gado	Peso vivo ou peso morto	Peso morto
Rendimento de abate	Pré-estipulado ou após abate	Após abate
Pagamento	À vista	À vista; à vista com deságio ou a prazo
Subprodutos	Do frigorífico	Da Cooperativa
Remuneração por qualidade	Não	Sim

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Pode-se notar as diferenças entre as transações, pois no mercado convencional cada lote precisa ser renegociado com o preço de mercado do dia. O transporte tem sido realizado por conta do frigorífico com a venda sendo finalizada no peso vivo ou no peso morto, dependendo do nível de confiança entre as partes. O rendimento tende a ser pré-estipulado, o pagamento tende a ser à vista, os subprodutos ficam para o frigorífico e ele não tem como praxe a remuneração por qualidade, embora, eventualmente, haja casos de negociação por qualidade. Sobre a remuneração, no mercado convencional, o pagamento tem priorizado o rendimento (quantidade).

Por outro lado, nas cooperativas as negociações são pré-determinadas com preço de mercado mais um bônus por qualidade. O transporte pode ser por conta do pecuarista ou da cooperativa. A venda do gado é no peso morto e o rendimento mensurado após o abate. O pagamento pode ser à vista, à vista com deságio ou a prazo e os subprodutos ficam para as cooperativas, que remuneram o produtor por diferentes atributos de qualidade, mesmo que seja com base nas condições mínimas exigidas, como a idade.

Diante dessas questões descritas e considerando a heterogeneidade das cooperativas, passa-se a análise da estrutura de governança adotada.

4.1. Estrutura de Governança Adotada

A transação entre os pecuaristas e as cooperativas de abate estudadas envolvem atributos específicos à transação que devem ser considerados. Em primeiro lugar, discute-se que, embora o ativo transacionado entre as partes seja o gado, a preocupação de ambos é com a qualidade da carne, o que insere certa complexidade à transação.

Considerando a especificidade de ativos, observou-se em todas as cooperativas que há a especificidade de ativo físico, humano, temporal e

locacional (WILLIAMSON, 1996). Sobre o ativo físico, embora os entrevistados insistam que os investimentos realizados para a produção de um animal precoce são necessários para modernizar a pecuária de corte e ganhar eficiência, tais investimentos consistem em custos irrecuperáveis, caso o gado não seja comercializado com a cooperativa. No que se refere a especificidade de ativo humano, notou-se que a produção nesse sistema diferenciado demandou um aprendizado por parte dos pecuaristas com relação à forma de produzir, ao manejo, à nutrição e as raças.

Na especificidade temporal, verificou-se que o animal perde sua característica de diferenciação caso não seja abatido até os 24 meses de idade e mudanças tanto na data de carregamento, quanto no horário podem gerar perdas no valor do ativo. Ademais, a regularidade de entrega é determinante para a realização da transação. A especificidade locacional também pode ser observada na transação, pois a localização das propriedades impacta na transação, tanto pelos custos de transporte, quanto diante do deslocamento dos animais por longo trecho. A permanência dos animais no transporte por longas distâncias pode ocasionar desgaste ou estresse do animal e, consequentemente, perda de qualidade.

Além das especificidades comuns a todas as cooperativas, na Cooperativa C foi identificada a especificidade de marca, nos termos de Williamson (1996), pois a raça de gado certificada é conhecida mundialmente no mercado de carnes. A organização é a única autorizada no estado do Paraná a comercializar a carne dessa raça com selo de qualidade.

Diante das especificidades descritas, constatou-se dependência bilateral entre as partes. As cooperativas dependem do fornecimento de gado e os pecuaristas dependem de remuneração superior para investir em qualidade. Essa dependência mútua entre as partes faz com que haja uma recorrência nas transações, ou seja, como afirma Williamson (1985), as partes importam.

Com relação à frequência, observou-se que a regularidade de entrega é imprescindível para a transação, embora apenas as Cooperativas B e C remunerem por regularidade. Contudo, o não cumprimento da escala pode culminar em sanções morais, devido ao relacionamento entre os agentes; e até a exclusão de um pecuarista da cooperativa em casos mais extremos.

Na maioria das cooperativas não há exigências em termos de frequência e periodicidade mínimas de entrega de animais pelos cooperados. Apenas na Cooperativa C foi citada uma escala anual mínima exigida de 120 animais (CC1). Essa Cooperativa também optou por oferecer ao cooperado um contrato de comercialização o que o torna um cooperado com escala. Nesse caso, ao realizar a contratação, formaliza-se uma quantidade a ser entregue pelo pecuarista e, em contrapartida, a cooperativa oferece uma remuneração superior pelo gado comercializado. Conforme apontada na literatura, essa recorrência da transação e a escala envolvida justificam o arranjo contratual. Como mecanismo de proteção quanto ao suprimento, verificou-se a manutenção de pecuaristas não cooperados como parceiros.

A frequência de pagamento também foi um importante aspecto identificado. Identificou-se que a entrada na cooperativa proporciona redução de incertezas no que concerne à garantia de recebimento. Essa é uma incerteza comportamental característica do sistema convencional da carne bovina, conforme já identificado por Caleman e Monteiro (2013).



Em termos de pagamento, a Cooperativa C faz o pagamento um dia após o abate; as Cooperativas B e D com sete dias; a Cooperativa A com 28 dias; e as Cooperativas E e F com 30 dias. Nas Cooperativas A, E e F existe a opção de pagamento à vista com 2% de deságio, dependendo da disponibilidade financeira da cooperativa. Vale salientar que, na Cooperativa B, o tempo de atuação no arranjo também influencia na transação, pois a distribuição das sobras da cooperativa é feita considerando o capital investido pelos membros mais antigos e a movimentação de gado durante o ano (CB1).

Quanto à incerteza, observaram-se incertezas climáticas, comportamentais e de mercado. Com relação ao clima, percebeu-se que, embora os entrevistados apontem a pecuária como uma atividade segura se comparado à agricultura, as alterações no clima impactam na disponibilidade de insumos para alimentação animal e no cumprimento quanto às escalas de abate, podendo gerar perdas de valor no ativo. Sobre as incertezas comportamentais, elas podem estar relacionadas ao fato de os pecuaristas optarem pela produção somente em momentos favoráveis à compra de insumos, comprometendo a escala de abate. Apesar de ser uma possibilidade iminente esse tipo de comportamento oportunista não tem sido observado nas cooperativas, conforme relatado pelos agentes entrevistados.

No tocante às incertezas de mercado, apesar da segurança quanto ao recebimento nas cooperativas, há uma incerteza quanto ao valor a ser recebido. Mesmo no sistema diferenciado, o cálculo do valor considera o preço da arroba do boi gordo no mercado convencional, o que pode comprometer o retorno dos esforços em diferenciação. No mesmo sentido, identificou-se preocupações com a estabilidade das cooperativas e do mercado convencional, pois essas questões podem prejudicar a remuneração diferenciada pela qualidade diante de oscilações de mercado. Outra incerteza que os cooperados estão sujeitos refere-se à compra dos bezerros. Por isso, as Cooperativas C e E têm programas de inclusão de produtores de bezerros.

No que se refere à mensuração das dimensões, observou-se que elas são importantes para a transação no sentido de garantir o valor entre as partes. Apesar disso, ressalta-se que a transação ocorre no momento do carregamento do animal na fazenda (*ex ante*), contudo algumas mensurações só são passíveis de serem feitas após o abate (*ex post*). As dimensões requeridas e as formas de mensuração nas cooperativas estudadas, seguem a mesma estrutura e estão dispostas no quadro 4.

Quadro 4: Dimensões requeridas e formas de mensuração *ex ante* e *ex post*

Dimensões	*Ex ante*		*Ex post*	
	Mensurável	**Forma de mensuração**	**Mensurável**	**Forma de mensuração**
Idade do animal	Fácil mensuração	Por meio dos dentes	Fácil mensuração	Por meio dos dentes
Sexo	Fácil mensuração	Visual	N/A	N/A
Raça	Difícil mensuração	Visual	N/A	N/A
Peso do animal	Fácil mensuração	Balança	N/A	N/A
Peso da carcaça	N/A	N/A	Fácil mensuração	Balança
Conformação do animal	Difícil mensuração	Visual	N/A	N/A

Conformação de carcaça	N/A	N/A	Fácil mensuração	Visual
Acabamento de gordura	Difícil mensuração	Visual	Fácil mensuração	Visual
Regularidade de entrega	Fácil mensuração	Histórico de entrega	N/A	N/A
Sanidade animal	Fácil mensuração	Notas fiscais/ Visual	Fácil mensuração	Visual

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

Considerando a idade do animal, por se tratar de novilho precoce, a idade máxima permitida para abate é de 24 meses. Essa verificação é realizada visualmente, pelas cooperativas e pelos pecuaristas *ex ante*, pela verificação dos dentes dos animais e pode ser confirmada *ex post*, o que, de acordo com os entrevistados, é fácil de averiguar. Algumas cooperativas já têm trabalhado com animal superprecoce (idade até 18 meses) e hiperprecoce (até 14 meses). A bonificação por precocidade foi identificada nas Cooperativas A e C. Na Cooperativa C, para o animal hiperprecoce a verificação também é realizada pela data de nascimento.

A classificação de sexo é feita em macho ou fêmea, tanto pelas cooperativas quanto pelos produtores, de forma visual *ex ante*, o que não se aplica *ex post*. De forma geral, os animais machos recebem um valor superior, seguindo as diferenças do mercado convencional. Destaca-se que os animais machos geralmente não são castrados devido ao tempo de abate reduzido.

Sobre a raça do animal, as cooperativas recomendam animais de raças britânicas, embora todas as cooperativas também façam o abate de outras raças. As Cooperativas A, B e C fazem a remuneração diferenciada por raças específicas. Nas Cooperativas B e C, que possuem certificação de raça, o valor pago pela raça certificada é bem superior ao valor pago pelas demais raças. A verificação é feita de forma visual, em todos os animais *ex ante*, pelos produtores e pelas cooperativas. Nas cooperativas com certificação, o técnico da certificadora faz essa análise e atesta a raça.

Todos os agentes entrevistados acreditam que a mensuração da raça é fácil para eles. Entretanto, como os animais para abate são cruzados, podem adquirir características da raça de ambos reprodutores, o que culmina em características diferentes e depende de experiência ou conhecimento específico para comprovação, ou seja, esse atributo é de difícil mensuração.

No que se refere ao peso, ele é mensurado no animal vivo (*ex ante)* pelos pecuaristas e pelas cooperativas por meio da pesagem dos animais em uma balança. As cooperativas exigem pesos mínimos diferentes, embora seja percebido que há certa flexibilidade na maioria delas quanto a esse quesito. *Ex post* é realizada a pesagem da carcaça pela cooperativa. O peso da carcaça é utilizado para estimar o rendimento ao comparar com o peso do animal, o que pode gerar conflitos, pois, como discutem Pascoal et al., (2011), o peso da carcaça está sob domínio do elo processador.

Nos casos estudados, os conflitos sobre rendimento, segundo os entrevistados, são eventuais e não interferem no funcionamento da transação. Entretanto, conforme observa Barzel (2005), a garantia de direito de propriedade exige a dupla mensuração, visando à redução de perdas, o que configura custos de transação para essas transações. Além disso, as lesões e outros tipos de problemas são retirados da carcaça no processo de toalete, impactando no peso final. As Cooperativas B e C fazem o registro fotográfico

em caso de alguma anormalidade na carcaça. A Cooperativa F fotografa todo o processo de embarque e abate, disponibilizando as fotos aos cooperados, inclusive a foto de cada carcaça após a toalete, configurando custos adicionais de transação.

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

O acabamento de gordura, segundo os agentes, pode ser estimado ao analisar *ex ante* a conformação do animal, o que é considerado de difícil mensuração, pois não garante que o acabamento esteja de acordo com as especificações requeridas. *Ex post*, confirma-se, de modo visual, quantos milímetros de gordura a carcaça possui e se a cobertura de gordura está uniforme ou não, o que, segundo os entrevistados, torna-se fácil de averiguar. Apesar disso, salienta-se que a avaliação do que é uniforme inclui um nível de subjetividade que pode causar divergência.

Tecnicamente existem parâmetros objetivos para a mensuração do nível de gordura (BRIDI; CONSTANTINO, 2009), apesar disso, as cooperativas usualmente não utilizam essa medição. As cooperativas têm diferentes exigências quanto ao acabamento de gordura, contudo a avaliação visual pode abrir margem para falhas na distribuição de valor.

No caso da regularidade da entrega, é realizado um acompanhamento por meio do histórico de entrega, sobretudo nas Cooperativas B e C, nas quais ela é remunerada. Apenas na Cooperativa D não foi identificado o acompanhamento da regularidade de entrega.

Por fim, sobre a sanidade animal, os agentes não a citam como exigência, pois como são requisitos mínimos para a realização do abate, eles partem do princípio que todos cumprem as regulamentações. *Ex ante*, os pecuaristas emitem a GTA (Guia de Transporte Animal), que apresenta informações sobre vacinas e exames realizados nos animais. Ressalta-se ainda que as Cooperativas C e E possuem uma lista de alimentos e medicamentos que são proibidos aos animais, tais como o caroço de algodão.

Em suma, embora as exigências e mensurações sejam comuns, há diferentes níveis de flexibilização dos parâmetros e cada cooperativa remunera o pecuarista de forma diferente.

Diante dos dados, considerando a ECT, ressalta-se que, como as transações envolvem elevada especificidade de ativos, há dependência bilateral entre as partes e existe a necessidade de adaptações *ex post* de preço e escala, segundo as discussões de Williamson (1985), formas mais complexas de governança seriam indicadas. Da mesma forma, embora haja a possibilidade de mensuração dos atributos, o fato de algumas mensurações serem difíceis de se realizar no momento da transação (*ex ante*), justificaria a adoção de mecanismos de proteção, como discutido por Barzel (2005). Ou seja, a análise pela ECT associada à ECM conduziria a uma estrutura de governança mais complexa, o que não explica a forma híbrida de contrato.

No quadro 5 é apresentado um resumo sobre a estrutura de governança adotada nessas estruturas cooperativas.

Quadro 5: Estrutura de governança adotadas nas cooperativas estudadas

Cooperativas	A	B	C	D	E	F
Especificidade de ativos	Ativo físico; humano; temporal; locacional.	Ativo físico; humano; temporal; locacional.	Ativo físico; humano; temporal; locacional; de marca.	Ativo físico; humano; temporal; locacional.	Ativo físico; humano; temporal; locacional.	Ativo físico; humano; temporal; locacional.
Frequência	Regularidade de entrega NÃO remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 28 dias.	Regularidade de entrega remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 7 dias; tempo de atuação no arranjo.	Regularidade de entrega remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 1 dia após abate; possibilidade de adquirir contrato de comercialização.	Regularidade de entrega NÃO remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 7 dias;	Regularidade de entrega NÃO remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 30 dias.	Regularidade de entrega NÃO remunerada; sanções morais pelo NÃO cumprimento da escala; pagamento ao pecuarista 30 dias.
Incerteza*	Climática; comportamental; de mercado.	Climática; comportamental; de mercado.	Climática; comportamental; de mercado.	Climática; comportamental; de mercado.	Climática; comportamental; de mercado.	Climática; comportamental; de mercado.
Dimensões mensuráveis	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; regularidade de entrega; sanidade animal.	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; regularidade de entrega; sanidade animal.	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; regularidade de entrega; sanidade animal.	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; sanidade animal.	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; regularidade de entrega; sanidade animal.	Idade; sexo; raça; peso; conformação do animal; conformação da carcaça; acabamento de gordura; regularidade de entrega; sanidade animal
Estrutura de Governança	Acordo verbal amparado por documentos formais	Acordo verbal amparado por documentos formais	Acordo verbal amparado por documentos formais	Acordo verbal amparado por documentos formais	Acordo verbal amparado por documentos formais	Acordo verbal amparado por documentos formais

Fonte: Autores com base nos dados da pesquisa.

A estrutura de governança adotada pelas cooperativas é a forma híbrida (WILLIAMSON, 1985), caracterizada por acordos verbais amparados em documentos formais, como o estatuto das cooperativas, o regimento interno, notas fiscais, guias de transporte, termos de responsabilidade, manuais das cooperativas e as atas das assembleias.

Finalmente, discute-se que, apesar da factibilidade de conflitos e desincentivos à qualidade, que poderiam comprometer o funcionamento do sistema, as cooperativas de abate vêm se desenvolvendo com base nas relações de longo prazo e na confiança entre os agentes. Os entrevistados revelam que os pecuaristas não têm o costume de acompanhar o abate devido à confiança nas cooperativas e que raramente existem conflitos sobre as mensurações. Quando ocorrem dúvidas ou divergências, elas são resolvidas por meio do diálogo.

5. Conclusões

Retomando o objetivo inicial de discorrer sobre as estruturas de governança adotadas entre pecuaristas e suas cooperativas de abate na cadeia da carne bovina diferenciada no estado do Paraná, observou-se que todas as cooperativas possuem objetivos e exigências semelhantes, embora haja diferenças no tocante a como cada atividade é realizada e nos níveis de formalidade ou flexibilização, ou seja, as organizações são heterogêneas. Uma vez que o objetivo dessas cooperativas consiste, de modo geral, na união dos pecuaristas para fortalecimento do elo produtor e para a comercialização de carnes com nível de qualidade superior, verificou-se que elas possuem características distintas das cooperativas tradicionais.

As transações entre os produtores e as cooperativas são organizadas por formas híbridas, caracterizadas por acordos verbais amparados em documentos formais. Embora as transações sejam recorrentes, identificou-se que elas envolvem elevada especificidade de ativos, do tipo físico, humano, temporal e locacional. Além disso, verificou-se que, apesar dos esforços em diferenciação como alternativa aos pecuaristas, ainda prevalece as incertezas quanto ao valor a ser pago para o produtor e quanto à estabilidade das cooperativas. Apesar dessas incertezas serem amenizadas nas cooperativas estudadas, elas podem comprometer a continuidade desse sistema.

Aliado a essa discussão, observou-se que as mensurações realizadas pelas cooperativas têm um importante papel para a construção da confiança entre as partes e para a distribuição de valor. Logo, o aspecto relacional e reputacional associado à confiança e parceria entre as partes, podem se constituir como elementos que possibilitam a condução das transações por meio de formas híbridas menos complexas, reduzindo custos de transação e mensuração.

A despeito dessa condição, ressalta-se que nem todas as cooperativas remuneram por todos os atributos de qualidade envolvidos na transação, tais como a superprecocidade e raça, o que pode ser visto como uma possibilidade iminente de comportamento oportunista na cadeia. Além disso, discute-se que, como as transações dependem da confiança e da reputação das partes, o crescimento ou desenvolvimento das cooperativas fica atrelado a essas questões sociais. Diante disso, em termos práticos sugere-se formas mais objetivas de mensuração que garantam a padronização dos processos.



Considerando as questões observadas, sugere-se para estudos futuros uma investigação focada na confiança entre as partes. A partir dos achados, observa-se também que a certificação parece ser uma maneira de formalizar o sistema. Portanto, sugere-se que estudos futuros possam comparar as diferenças entre os processos com ou sem certificação.

Referências

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares**. Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.

BARBOSA, L. C.; CALEMAN, S. M. Q. Sustentabilidade em sistemas agroindustriais: um estudo multicascos da carne bovina de Mato Grosso do Sul, Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 4, p. 315-331, 2016.

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

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

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.

BRIDI, A. M.; CONSTANTINO, C. Qualidade e avaliação de carcaças e carnes bovinas. In: CONGRESSO PARANAENSE DE ESTUDANTES DE ZOOTECNIA, 30., 2009, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2009.

CALEMAN, S. M. Q.; MONTEIRO, G. F. A.; HENDRIKSE, G. Sustainable food chains: the role of collective action and government incentives. **Organizações & Sociedade**, Salvador , v. 24, n. 83, p. 618-632, Dec. 2017 .

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

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 359-375, 2008.

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, p. 223-242, 2012.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>. Acesso em: 21 nov. 2018.

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

INSTITUTO PARANAENSE DE ASSITÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Projeto bovinocultura de corte – resumo executivo.** Disponível em: <http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=63http://www.sistemafaep.org.br/wp-content/uploads/2015/08/BI13141.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2018.

FARINA, E. M. M. Consolidation, multinationalisation, and competition in Brazil: impacts on horticulture and dairy products systems. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 441-457, 2002.

FOREST, M.; WOSGRAU, F.; FOREST, R.; LOZANO, B.; GONÇALVES, R. M. A bovinocultura de corte e a questão da certificação, no agronegócio brasileiro. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL. 2., 2014, Ponta Porã. **Anais...** Ponta Porã, MS: ECAECO, 2014.

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

HOOKS, T. *et al*. A co-operative business approach in values-based supply chain: a case study of beef co-operative. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 5, n. 2, p. 65-72, 2017.

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

MACEDO, L. O. B. The role of social capital for the governance of hybrid forms in agribusiness: an analysis of Brazilian beef alliances. **Evolutionary and Institutional Economics Review**, v. 12, n. 2, p. 307-327, 2015.

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

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

NOVOS rumos da pecuária no paraná. **RIC-RURAL**. Confira como funcionam as cooperativas de carne no Paraná. 2015. Disponível em: <http://pr.ricmais.com.br/ric-rural/videos/confira-como-funcionam-as-cooperativas-de-carne-no-parana/>. Acesso em: 01 set. 2016.

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

ROCHA, J. C. M.; NEVES, M. F.; LOBO, R. B. Experiências com alianças verticais na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2001, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEA-USP, 2001.

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, 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.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes; FAVERET FILHO, Paulo de Sá Campello. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10 , p. [265]-297, dez. 1998.

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

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

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

UENO, R. K. **Alianças estratégicas na bovinocultura de corte**: o caso das cooperatias de pecuaristas do Paraná, Brasil. 2016.165f. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Services**. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>. Acesso em: 17 abr. 2019.

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

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

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.