

# I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

12 a 14 de setembro de 2017- Naviraí-MS



## **ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS: um estudo no varejo de carnes especiais em Presidente Prudente- SP**

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

Lechan Colares-Santos  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)  
[lechancolares@hotmail.com](mailto:lechancolares@hotmail.com)

Jaiane Aparecida Pereira  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) – Câmpus de Naviraí  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)  
[jaiane.pereira@ufms.br](mailto:jaiane.pereira@ufms.br)

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

**Eixo Temático:** Gestão de organizações públicas, privadas e do terceiro setor

O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de carne bovina do mundo (USDA, 2017). Apesar de sua representatividade e da importância do Brasil no contexto global, evidências empíricas apontam problemas de competitividade no Sistema Agroindustrial (SAG) da carne bovina, especialmente associadas a falhas de coordenação (BUAINAIN; BATALHA, 2007; SAAB; NEVES; CLÁUDIO, 2009; CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). Ao se considerar a participação do Brasil no mercado externo, observa-se relevância em termos de quantidade, mas pouca representatividade quando se trata de atributos de qualidade superior, atendendo a requisitos mínimos de mercado (IPARDES, 2002). No contexto nacional, problemas de coordenação comprometem o desempenho dos agentes, especialmente em relação aos requisitos de qualidade e sanidade (CALEMAN et al., 2008).

Recentemente, o mercado tem apresentado demanda por produtos de qualidade superior, envolvendo diferentes apelos de diferenciação no subsistema de carnes especiais (OLIVEIRA et al., 2015). Nesse contexto, tem emergido tentativas de diferenciação do produto a partir da criação de valor no segmento produtor, associado, por exemplo, a raça, precocidade, origem e sistemas de criação. Essa forma de descomoditização do produto dá origem a Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs), cujo foco é a diferenciação por meio da criação de

valor no segmento produtor e distribuição do valor até o consumidor final (BÁNKUTI, 2016). Dado que tendem a abarcar maior especificidade de ativos e maior complexidade nas dimensões envolvidas na transação, a sustentabilidade do SAD depende de mecanismos de coordenação específicos.

Apesar do importante papel de coordenação assumido pelo varejo de alimentos no Brasil (REARDON; FARINA, 2002), muitos estudos sobre a coordenação no SAG da carne bovina têm se concentrado em transações a montante. Diante disso, o objetivo no presente estudo foi descrever as estruturas de governança no segmento varejista no SAD de carnes especiais em Presidente Prudente-SP. A pesquisa foi embasada na Nova Economia Institucional (NEI), mais especificamente em suas vertentes micro analíticas: Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985; 1996) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (BARZEL, 1982; 2005).

Empregou-se pesquisa de natureza qualitativa descritiva (FLICK, 2009), por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas *in loco* junto a quatro varejistas no município, sendo duas boutiques de carnes, um açougue e um restaurante. As entrevistas foram conduzidas em setembro de 2016, sendo gravadas e transcritas na íntegra. Para análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com auxílio do *software* Atlas TI. As categorias de análise foram fundamentadas na teoria, compreendendo os atributos da transação, pela ECT, e as dimensões mensuráveis e não mensuráveis envolvidas na transação, pela ECM.

Os resultados indicam que as transações envolvem incertezas, especialmente com relação à escassez do produto; alta especificidade de ativo, principalmente física; e atributos de difícil mensuração, tais como raça, precocidade e maciez. Pela teoria, tanto a incerteza em torno da transação, quanto a elevada especificidade de ativos resulta em dependência entre as partes e problemas potenciais de adaptação *ex post*. Além disso, a dificuldade de mensuração das dimensões compromete a garantia dos direitos de propriedade entre as partes. Tal situação tende a envolver elevados custos de transação.

As características das transações poderiam resultar em comportamento oportunista e consequente apropriação de valor, sugerindo como estrutura de governança a integração vertical. Destaca-se a importância da certificação e do compromisso pessoal, que denota a influência da confiança na configuração da estrutura de governança. No que concerne à certificação, esta é especialmente relevante para raça, como Wagiu, Bonsmara e Angus, viabilizando a transmissão da informação até o consumidor final, por meio de selos na rotulagem. Assim, a consideração dessa dimensão de difícil mensuração é respaldada pela

certificação de terceira parte. Também foi possível observar a mediação e coordenação de forma cooperada em fases da cadeia como estratégia para garantir direitos de propriedade e transferência das dimensões transacionadas, além de solução de conflitos por meio de conciliação entre as partes, sem a necessidade de arbitragem judicial.

Dentro desse contexto, embora haja elevada incerteza quanto ao fornecimento, alta especificidade de ativo e dificuldade de mensuração dos atributos transacionados, o que teoricamente induziria a adoção de estruturas verticalizadas, notou-se a forma híbrida como estrutura de governança predominante, pautada na reputação e nas certificações, envolvendo relacionamento de longo prazo com base em acordos verbais. Portanto, conclui-se que os agentes buscam estruturas de governanças menos complexas, apoiadas em mecanismos formais, como certificações; e informais, como reputação e confiança. Apesar da independência, os agentes compartilham informações para estabelecer preços, garantir qualidade e melhorar o fluxo de produtos (carnes especiais) e informações entre os vários elos da cadeia produtiva.

## REFERÊNCIAS

- BANKUTI, S. M. S. Differentiated agrifood systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. II Simpósio internacional em agronegócio e desenvolvimento – SIAD. **Proceedings...** Tupã: UNESP, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 25, n. 1, p. 27-48, Apr. 1982.
- BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. V. 161, n.3, p. 357-373. jan. 2005.
- BUAINAIN, A. M. BATALHA, M. O. (Orgs.). Cadeia produtiva da carne bovina. **Série Agronegócios**. vol. 8. – Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, vol. 10, n. 3, 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, 2012.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- IPARDES; IBPQ; GEPAL. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne**

**bovina no estado do Paraná.** Curitiba: IPARDES, 2002, 255p.

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

REARDON, T. FARINA, E. M. M.Q. The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil. **International food and agribusiness management review**, v. 4, 2002, p. 413-421.

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), p. 412-422, 2009.

USDA. United States Department of Agriculture. **Foreign Agricultural Service**. PSD Online. 2017. Disponível em: <<http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. THE FREE PRESS; A Division of Macmillan, Inc.; NEW YORK; Collier Macmillan Publishers; LONDON; 1985.

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