

Estruturas de governança e garantia de direitos de propriedade: um estudo em sistemas de carnes nobres no Paraná

Este relatório é resultado de um projeto de pesquisa desenvolvido com recursos financeiros do [CNPq](#) e da [CAPES](#), conduzido pelo Grupo de Estudos em Estruturas Coordenadas ([GECOR](#)). A pesquisa contou com a participação de professores e alunos do Programa de Pós-Graduação em Administração ([PPA/UEM](#)), além de alunos de graduação. As pesquisas geraram duas teses de doutorado, uma delas em fase de conclusão, e duas dissertações de mestrado, além de trabalhos de graduação e iniciação científica.

Este trabalho só foi possível com a colaboração dos entrevistados. Pecuaristas, representantes e gestores de cooperativas, varejistas e profissionais da Emater, dentre outros, nos cederam tempo e informações valiosas para que pudéssemos fazer este estudo. Depois de tantas visitas, conversas, histórias e cafés, aprendizado e informação, fica aqui **nosso sincero agradecimento** pela disposição e dedicação de cada um deles em nos atender e compartilhar seus conhecimentos.

1

EQUIPE

Profa. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi
coordenadora (smaschiavi@uem.br)

Jaiane Aparecida Pereira
Amanda Ferreira Guimarães
Lechan Colares-Santos
Rejane Heloíse dos Santos
Iolanda Ivantes Silva Rodrigues

Prof. Dr. José Paulo de Souza

1. INTRODUÇÃO

A cadeia da carne bovina no Brasil envolve muitos conflitos que afetam o seu resultado. Vários estudos já identificaram problemas de contratação e comercialização, falta de confiança e algumas atitudes oportunistas por parte de agentes do setor no que chamamos de **sistema convencional**.

Além desses problemas, que estão relacionados à coordenação da cadeia, também há a questão da concentração das empresas frigoríficas, o que culmina em um certo poder de comprador por parte dos frigoríficos.

Como **alternativa** a esse panorama, no estado do Paraná, anos atrás a EMATER e os pecuaristas pensaram em formas de incentivar a cadeia ao **priorizar a qualidade, ao invés da quantidade**.

Apoio financeiro:

Para produzir com qualidade, os produtores precisam realizar melhorias em termos de produto, sistemas de produção, métodos de manejo, comercialização e divulgação. Esses investimentos tornam o produto específico e com características mais difíceis de serem avaliadas antes da negociação entre pecuarista e frigorífico, como sabor, maciez e marmoreio. Por isso, a continuidade desses investimentos requer o retorno adequado, o que demanda arranjos contratuais e maior coordenação ao longo da cadeia. Esses novos modelos de produção e comercialização podem gerar resultados interessantes para os agentes e se mostrar competitivo.

Diante da dificuldade de comercializar produtos de qualidade superior com frigoríficos convencionais, foram criadas **alianças mercadológicas** com objetivo de comercializar diretamente com o varejo as carnes produzidas pelos pecuaristas. Essas alianças foram, posteriormente, formalizadas como **cooperativas de abate**. Esse sistema foi denominado nessa pesquisa como **sistema diferenciado** (carnes especiais), tendo em vista que a carne produzida possui um padrão de qualidade superior, diferente daquelas comercializadas no mercado convencional.

Neste contexto, considerando o histórico de problemas na cadeia da carne bovina, indagamos como as cooperativas foram capazes de se formar e de se desenvolver, levando em conta que outras iniciativas semelhantes não tiveram êxito. Foi possível perceber que a confiança entre os agentes teve papel importante neste processo, o que motivou a realização dessa pesquisa. Esperamos que os resultados deste trabalho possam ser úteis na busca por melhor desempenho da cadeia da carne bovina no Paraná, considerando a necessidade de coordenação entre os agentes e a orientação para o mercado.

2. A PESQUISA

Assim como em outras cadeias de base agropecuária, podemos identificar na cadeia da carne bovina dois principais sistemas. O que chamamos aqui de **sistema convencional** é voltado para atender ao mercado de produtos “básicos”, “**commodity**”, ou não diferenciado. Nesse sistema, os atributos do produto e o valor correspondem aos **requisitos mínimos de qualidade**, não havendo diferenciação. É o mercado da “vala comum”, como dizem os pecuaristas. Por outro lado, o **sistema diferenciado** é aquele voltado para a **diferenciação de produto**, cujos atributos implicam qualidade para além dos requisitos mínimos de produto. Café especial, queijos finos, chocolates *premium* e carnes nobres são exemplos de produtos desse sistema. No caso da carne, é o mercado em que **alto valor é agregado durante a atividade pecuária**, envolvendo atributos como raça, precocidade e sistemas de criação, dentre outros. Estrategicamente, os agentes buscam preços maiores pela diferenciação e qualidade superior do produto, fugindo da concorrência de preço do mercado convencional. Importante deixar claro que esta diferenciação que gera agregação de valor ao produtor acontece no

segmento de produção rural, ou seja, na atividade pecuária. Não estamos tratando aqui de agregação de valor na indústria (pratos congelados ou preparados cárneos) ou no varejo (um Filé Rossini no sofisticado restaurante Fasano em São Paulo).

Essa pesquisa teve como foco o sistema diferenciado. A equipe do projeto foi composta de dois professores doutores da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e quatro alunos de mestrado e doutorado, que conduziram suas pesquisas no setor em estudo: três com intuito de entender a cadeia da carne bovina diferenciada no Paraná e um estudo no estado de São Paulo, que serviu como base para referência e comparação.


De forma geral, os objetivos das pesquisas foram: (1) compreender o funcionamento da comercialização no sistema convencional e no sistema diferenciado, buscando evidenciar se os frigoríficos convencionais possuíam poder de comprador sobre os pecuaristas e comparar com o sistema diferenciado; (2) compreender como o modo de organização das transações entre os pecuaristas e as cooperativas de abate no Paraná influencia a geração de inovação pelos produtores e o retorno pelos investimentos realizados; (3) compreender como as relações sociais e a confiança influenciaram na formação das cooperativas de abate e nas relações econômicas nestes arranjos.

3. PROCEDIMENTOS REALIZADOS

Para alcançar os objetivos propostos, buscou-se entender a cadeia sob o ponto de vista dos produtores, compradores e varejistas. Em um primeiro momento, realizou-se uma pesquisa com 10 empresas varejistas do setor de carnes especiais (restaurantes, açougues e supermercados) nas cidades de Presidente Prudente/SP e Maringá/PR. Nesse momento, o objetivo foi entender quais as demandas do mercado quando se trata de carnes especiais, e como essa demanda impacta no segmento produtor pecuarista.

Ainda, com o intuito de compreender as diferentes demandas do mercado e a coordenação de um sistema diferenciado específico, esse projeto envolveu pesquisa na cadeia de produção de *Wagyu* na região de Maringá/PR. Essa etapa permitiu entender os esforços necessários para a produção de carnes especiais, a depender da raça, do manejo e dos investimentos.

Com relação ao elo de produção, como forma de se entender o sistema convencional, foram entrevistados na região Oeste do estado de São Paulo, 30 pecuaristas e 5 frigoríficos. Essa localidade foi escolhida por se tratar de região tradicional na pecuária bovina, especialmente ao se considerar o sistema convencional, além de contar com um número importante de abatedouros e frigoríficos. No estado do Paraná, foram entrevistados ao todo 67 agentes: 4 agentes-chave (1 da ADAPAR, 2



SAIBA MAIS!
<http://simppa.000webhostapp.com/simppa2019/artigos/22.pdf>

da EMATER e 1 da Sociedade Rural de Maringá); 10 produtores que atuam no sistema convencional; e 53 agentes de 6 cooperativas de abate, conforme figura 1.

Figura 1: Cooperativas estudadas e quantidade de entrevistados

Cooperativa A	<ul style="list-style-type: none">• 1 representante da cooperativa• 7 pecuaristas
Cooperativa B	<ul style="list-style-type: none">• 1 representante da cooperativa• 8 pecuaristas
Cooperativa C	<ul style="list-style-type: none">• 1 representante da cooperativa• 7 pecuaristas
Cooperativa D	<ul style="list-style-type: none">• 3 representantes da cooperativa• 8 pecuaristas e 2 varejistas
Cooperativa E	<ul style="list-style-type: none">• 2 representantes da cooperativa• 5 pecuaristas e 1 fornecedor
Cooperativa F	<ul style="list-style-type: none">• 2 representantes da cooperativa• 5 pecuaristas

As cooperativas estudadas no estado do Paraná se localizam em diferentes regiões, e estão espalhadas por todo o estado. Essa diversidade regional foi importante para o estudo, pois nos permitiu identificar grande heterogeneidade e influências regionais, embora seus objetivos sejam parecidos.

4


4. O VAREJO DE CARNES ESPECIAIS

Olhar a cadeia de valor “de trás para frente”, ou seja, do mercado em direção ao produtor rural, é importante para identificar que atributos, lá no final da cadeia, estão associados à qualidade. Isso está relacionado ao que chamamos na teoria de “orientação de mercado”. A pesquisa com o elo varejista envolveu 10 empresas nas cidades de Presidente Prudente/SP e Maringá/PR, e contou com diferentes formatos, tais como açougues, boutiques de carnes especiais e restaurantes. Essa pesquisa permitiu conhecer o que é valorizado por esses varejistas, e como esses requisitos poderiam impactar no segmento produtor pecuarista.

Quando se fala em **qualidade**, observou-se que diferentes características são consideradas e que muitas vezes são conhecidas em diferentes momentos da compra (antes, durante e após a compra). Antes da compra, os varejistas procuram conhecer informações como **raça, precocidade, sanidade animal, aspectos da embalagem, tamanho e peso da peça ou da carcaça, temperatura e a coloração**. Mais difíceis de conhecer antes da troca, e avaliadas após a troca, são as características: **textura, cheiro, marmoreio e maciez**. E por fim, o **sabor** é considerado importante, mas conhecido

Apoio financeiro:

somente após o consumo, o que impõe desafios para os varejistas como boutiques de carnes e açougues, cujo preparo e consumo do produto acontece nos lares, e não no próprio varejo, como é o caso de restaurantes.



SAIBA MAIS!

<http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/22624>

As dificuldades de avaliação de todas essas características de qualidade podem direcionar o varejo a estabelecer uma **relação duradoura** com seus fornecedores. Uma vez que o fornecedor (frigoríficos, distribuidores e cooperativas) conhece as demandas de seus varejistas, e o varejista conhece a reputação dos fornecedores (pela repetição da compra), a compra pode acontecer com riscos menores. É importante ressaltar que na medida em que os fornecedores conhecem aquilo que é desejado pelos varejistas, ele pode atuar como um **comunicador** aos produtores pecuaristas sobre aquilo que é desejado, e trabalhar o desenvolvimento dos atributos da qualidade junto ao segmento produtor.

5. O SISTEMA CONVENCIONAL NO ESTADO DE SÃO PAULO

No sistema convencional, diante dos conflitos existentes, a confiança ou a falta dela parece exercer papel significativo. Em São Paulo, observamos que todos os 30 pecuaristas entrevistados transacionam por meio de acordo verbal, sem qualquer especificação por escrito, e que as transações podem ser regidas de duas formas: “peso vivo” ou “peso morto”. O arranjo de peso vivo envolve a negociação de pagamento tendo como base uma

previsão na qual os atributos transacionados são avaliados visualmente, sendo influenciada por um conjunto de fatores subjetivos. Em consonância com outros estudos, notamos que o componente subjetivo desse arranjo gera incertezas, ineficiências e atritos nas transações. Essas incertezas e ineficiências têm desestimulado investimentos em melhorias de qualidade no nível da produção.



SAIBA MAIS!

<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/260>

<http://simppa.000webhostapp.com/simppa2019/artigos/20.pdf>

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JADEE-10-2017-0104/full/html>



Alguns pecuaristas relataram ter investido exclusivamente em técnicas de manejo e melhoramento genético que resultassem no ganho de peso em menor tempo, visando aumentar o giro e não buscando a melhoria de qualidade. Os pecuaristas que fizeram a opção pelo arranjo de peso vivo alegaram não confiarem nos frigoríficos. Essa

desconfiança foi gerada por dois motivos: (1) experiências negativas de vendas realizadas no peso morto, em que houve resultados não explicados de maus rendimentos, processo de *toalete* muito rígida e descontos considerados inadequados; (2) reputação do frigorífico junto à rede de relacionamento dos agentes.

Os pecuaristas que apontaram algum nível de confiança nos frigoríficos optaram por transacionar pelo arranjo de peso morto, que envolve negociações de pagamento com base no rendimento real da carcaça após abate, o que permite o pagamento de prêmios ou eventuais descontos a partir da avaliação da qualidade da carcaça. Esse tipo de arranjo contratual se mostrou mais eficaz para remuneração dos atributos de qualidade transacionados, uma vez que a incerteza é, em parte, reduzida pela avaliação após abate. No entanto, embora o arranjo de peso morto demonstre menor assimetria de informação em relação ao peso vivo, muitos pecuaristas apontam desconfiança sobre eventuais descontos promovidos pelos processadores, preferindo recorrer ao arranjo de peso vivo, mesmo que haja perdas. De todo modo, **a confiança se mostrou importante para a escolha pela forma de transação.**

Sendo assim, observamos que as transações que envolvem maior confiança tendem a ser realizadas pelo arranjo de peso morto, o que permite melhor mensuração dos atributos e remuneração pelos atributos de qualidade. Essa situação é paradoxal: a forma de venda por peso morto, em tese, possibilita remuneração mais justa, uma vez que os atributos da carne são averiguados no abate, e o produto pode ser pago de acordo com suas características e qualidade (peso, acabamento de gordura, marmoreio, etc.). Por outro lado, a negociação no peso morto abre espaço para comportamento oportunista por parte do comprador, pois dá a ele o poder de mensuração no momento do abate e de decisões sobre remuneração (bonificação ou desconto). Como declararam alguns produtores: “eu entrego boi e recebo por carne”. Nessa situação, o simples fato de abrir espaço para oportunismo e

haver desconfiança por parte do pecuarista já é um problema: mesmo que o comprador não seja oportunista, a falta de confiança do pecuarista traz ineficiências na negociação.

Nos casos estudados, as transações em que não há confiança entre os agentes ocorrem pelo arranjo de peso vivo, embora seja ineficiente para remuneração da qualidade. Tal fato pode resultar em desincentivos à qualidade e consequente perda de competitividade do setor: diante da crescente demanda por produtos *premium*, a ausência de mecanismos de incentivo à qualidade traz dificuldades de se atender a essa demanda. Além disso, os frequentes conflitos e esforços para resolvê-los geram perdas e custos (tempo, renegociações, novas medições, disputas legais, etc.), que não agregam valor e torna a cadeia menos competitiva frente a cadeias concorrentes.

6. RELAÇÕES DE PODER NA CADEIA DA CARNE NO PARANÁ

Voltando-se ao estado do Paraná, no que concerne ao sistema convencional, também foram notadas problemáticas semelhantes ao estado de São Paulo (escolha pelo peso vivo ou peso morto, dependendo da confiança). **No sistema convencional, a dependência entre os agentes é desigual:** em geral, o comprador não precisa do pecuarista, pois existem muitas outras opções de quem comprar; porém, o pecuarista precisa do comprador, uma vez que não tem muitos frigoríficos ou abatedores, e às vezes uma única opção de venda, principalmente ao considerar a localização das fazendas.

Diante disso, o controle da transação fica com o frigorífico e/ou comprador, sendo as transações mais favoráveis a ele do que aos pecuaristas, o que geram incentivos para que o frigorífico se comporte de forma oportunista. Neste caso, os frigoríficos podem ditar unilateralmente os termos da venda (ou “desenho” do contrato), podendo não realizar a medição de características de qualidade para não pagar por elas, o que contribui para o não incentivo à melhoria da qualidade na cadeia como um todo. Os pecuaristas, por sua vez, por não possuírem muitas opções de venda, mesmo não concordando com os termos, podem acabar aceitando algumas imposições feitas pelo comprador.



Quando se trata do **sistema diferenciado**, organizado por meio de cooperativas, o estudo no Paraná mostrou que as negociações são realizadas no peso morto e, diferentemente do sistema

SAIBA MAIS!

Estruturas de governança e poder de comprador em sistemas agroalimentares e sistemas diferenciados da carne bovina do estado do Paraná (contato: rejaneheloise@hotmail.com)

convencional, a transação é importante para ambas as partes, gerando uma **dependência bilateral**. Em outros termos, significa dizer que, da mesma forma em que o comprador é importante para os pecuaristas, os pecuaristas se tornam importantes para o comprador, uma vez que a cooperativa precisa de

animais com qualidade superior para entregar aos seus clientes no mercado. Assim, a qualidade tende a ser remunerada e há confiança entre as partes.

No sistema diferenciado, o comprador também exerce algum poder sobre o pecuarista e faz exigências, como: quantidades mínimas a serem entregues; atributos de qualidade do animal para abate; práticas de manejo, insumos e alimentação, em alguns casos. No entanto, o produtor recebe



remuneração também diferenciada por essas características. Ressaltamos, porém, que as exigências feitas pela cooperativa não caracterizam estratégias oportunistas para obter ganhos sobre o produtor, mas sim exigências necessárias ao atendimento do cliente final da cadeia. Trata-se do que chamamos de “orientação para o mercado”. Logo, são exigências que, embora reduzam a autonomia do pecuarista, são importantes para organizar a cadeia como um todo. Apesar das exigências, todas as obrigações são discutidas e aprovadas em assembleias, o que envolve participação do produtor.

Sendo assim, o estudo mostrou que, **embora exista poder de comprador por parte da cooperativa, esse poder tende a ser voltado para coordenação e não para apropriação de valor**. Ele é utilizado na elaboração de regras para organizar a produção e os carregamentos, o que acaba tornando o suprimento também mais organizado. No sistema diferenciado, os incentivos são mais distribuídos ao longo da cadeia, gerando melhorias na distribuição de valor, maior eficiência e oferecendo estímulos à melhoria da qualidade, quando comparado ao sistema convencional. Esses aspectos tendem a beneficiar a cadeia como um todo.

7. A INOVAÇÃO NO SISTEMA DIFERENCIADO

Além de amenizar o poder de comprador, **no sistema diferenciado, há incentivos à inovação.**

Primeiramente, observamos que a própria forma como os produtores estão organizados em

SAIBA MAIS!

<http://icongresso.itarget.com.br/tra/arquivos/ser.7/1/7613.pdf>



cooperativa (alicerçados em acordos verbais, porém com estatuto e regimento interno), representou uma **inovação organizacional** para eles e possibilitou a realização de inovações pela troca de informações, experiências e

conhecimentos. Todavia, os esforços voltados à inovação por parte das cooperativas têm intensidades diferentes. Ao comparar duas delas, verificamos que uma empenha-se mais ativamente nesse processo de inovação.

A inovação vem principalmente da **troca de conhecimento entre os cooperados**, bem como de empresas parceiras das cooperativas, dias de campo e visitas técnicas. Outras fontes de inovação citadas pelos produtores foram internet, revistas e televisão. As **inovações** feitas pelos produtores estiveram majoritariamente ligadas ao **processo de produção**, como a inserção do método de confinamento e nutrição animal, e **de produto**, pelos investimentos em raça e genética.

Apesar dos ganhos decorrentes das inovações, observamos que parte do valor criado pode ser perdida pela não remuneração de todos os atributos de qualidade gerados por essas inovações, como superprecocidade e marmoreio da carne. Embora parte desse valor possa ser perdida, o estudo demonstrou que os esforços compartilhados entre os agentes da cooperativa geram ganhos para os pecuaristas.

Além de ganhos associados à redução da incerteza e ao desempenho e padronização do animal, são **os esforços compartilhados que possibilitam as inovações**, uma vez que atuando individualmente os pecuaristas podem enfrentar barreiras, como aquelas mostradas no estudo do sistema convencional.

Diante disso, concluímos que a sobrevivência do sistema diferenciado depende não apenas dos mecanismos financeiros, mas também dos **mecanismos de incentivos não financeiros** que a cooperativa compartilha com os produtores, tais como o **compartilhamento de informações e incentivos à inovação.**

8. O PAPEL DA CONFIANÇA NAS COOPERATIVAS DE ABATE

Apesar das diferenças elencadas entre o sistema convencional e o **sistema diferenciado**, também neste último se observou **importante papel da confiança** entre as partes. Ao analisar a confiança nos sistemas cooperativos, foi observado que as relações econômicas são baseadas nessa confiança, pois os agentes dependem um do outro para que o sistema funcione (**dependência bilateral**). O

SAIBA MAIS!

Capital social nas transações: estudo das relações de troca entre pecuaristas e suas cooperativas de abate no sistema diferenciado de carne bovina no Estado do Paraná (contato: jaiane.pereira@ufms.br)

pecuarista precisa produzir com qualidade, no tempo certo e entregar o animal conforme as especificações requeridas. A cooperativa, por sua vez, precisa equacionar a produção com as vendas para garantir aos pecuaristas um valor superior aquele praticado no sistema convencional e assim prover incentivos para a produção de qualidade.

Para garantir a remuneração por qualidade, várias mensurações dos atributos do produto são importantes, como: idade do animal, sexo, raça, peso, conformação, acabamento de carcaça e sanidade animal. Apesar da importância dessas mensurações, notamos que a maioria delas é feita de forma subjetiva, sem instrumentos de medição e resultados numéricos objetivos. Mesmo assim, os pecuaristas não têm o costume de acompanhar o abate e existem poucas discordâncias quanto ao resultado das mensurações.



As transações entre pecuaristas e cooperativas funcionam bem, mesmo sem todas as mensurações objetivas. Nesse contexto, observamos que as **relações sociais** entre os agentes, incluindo os laços de amizade, coleguismo e parentesco, e outros aspectos como proximidade geográfica, coesão, comportamento do grupo e origem étnico-cultural **possibilitaram a criação da confiança entre as partes**. Essa confiança permite o afrouxamento das mensurações e o uso de acordos verbais (“fio do bigode”), o que reduz custos na negociação.

No estudo, foram percebidos dois tipos de confiança, que foram importantes nos casos estudados, o que chamamos de **confiança social** e de **confiança econômica**. A confiança de base social, que envolve o papel das redes de relacionamento entre os pecuaristas, as normas de comportamento e a reputação dos pecuaristas, teve maior relevância no início, na formação das alianças e cooperativas, assim como entrada de novos cooperados. A confiança de base econômica, formada ao longo do tempo por meio das trocas repetidas, com resultados financeiros e de produtividade considerados adequados por ambas as partes, tem maior influência nas negociações, reduzindo a necessidade de mensurações objetivas e de monitoramento por parte dos pecuaristas.

Vale ressaltar que, embora os dois tipos de confiança sejam importantes, a confiança de base econômica não bastaria para o funcionamento do sistema, pois ela depende da confiança de base social para sua formação inicial. Aliado a isso, como os aspectos sociais são significativos para o funcionamento das cooperativas de abate, notamos que existem diferenças entre elas, dependendo das influências regionais e das normas de comportamento dos agentes envolvidos. Por isso, a pesquisa mostra que **as decisões de crescimento ou ampliação das cooperativas não podem ser pautadas apenas em aspectos econômicos**, pois inserir pecuaristas que não compartilham das mesmas normas de comportamento ou que não possuem a mesma confiança que os demais, pode prejudicar o funcionamento da rede como um todo, gerando, por exemplo, descontentamento e a saída de pecuaristas que estão há mais tempo. Nesse caso, quando da entrada de novos pecuaristas, esta deve ser paulatina, para que a adaptação seja satisfatória.

Aqui também foi possível observar que a criação das alianças e cooperativas trouxe resultados positivos para a cadeia da carne bovina como um todo, pois o nível de qualidade exigido pelos consumidores aumentou e outros compradores (frigoríficos) também começaram a trabalhar com animais de melhor qualidade. Duas cooperativas ainda fizeram parcerias com associações de raças de gado que mantem programas de certificação da carne proveniente dessas raças, o que aumenta o nível de exigência quanto aos processos produtivos e auxilia na melhoria da qualidade. Contudo, a certificação requer aumento do abate da raça certificada, o que pode demandar a entrada de novos pecuaristas ou o aumento do rebanho dos cooperados.

9. RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR E POLÍTICAS PÚBLICAS

O estudo mostrou uma interface entre aspectos importantes na cadeia da carne bovina: **confiança, redes sociais, dependência bilateral, atributos de qualidade, mensuração, poder de comprador, incentivos à inovação e mecanismos de incentivo à qualidade**. A combinação desses aspectos

leva à escolha da forma de transação e a consequente coordenação, eficiência e competitividade da cadeia.

De forma geral, por meio dos resultados e considerando todo o **cenário de incerteza** que, embora tenha diminuído com o desenvolvimento das cooperativas, ainda limita o crescimento do setor no Paraná, ressaltamos a importância de pensar esse setor de forma mais ampla. A construção de políticas públicas deve ser participativa, criando aceitação e efetiva implementação por parte dos agentes. A partir desse panorama, seguem algumas recomendações.

Em primeiro lugar, tendo em vista as vantagens alcançadas no sistema diferenciado com cooperativas de abate do Paraná, sugerimos que **novas iniciativas de organização cooperativa** a partir dos pecuaristas sejam incentivadas pelos órgãos competentes. Observamos que há espaço para o aumento da produção de carnes diferenciadas no estado. Contudo, os problemas de desconfiança advindos das falhas históricas de coordenação do setor no sistema convencional não cooperativo limitam o crescimento das cooperativas e a formação de novos arranjos. Neste contexto, o desenvolvimento de ações de extensão rural, por entidades públicas ou privadas, é importante. Entretanto, observamos que tem diminuído o número de profissionais que atuam na pecuária de corte, o que, em longo prazo, pode desestimular a aprendizagem e a melhoria dos processos.

Como segunda recomendação, propomos que sejam criados **normatizações e parâmetros para precificação**, a depender das características do produto. Essas definições até existem, porém nem sempre consideram a opinião dos agentes (pecuaristas), o que contribui para a não efetividade e utilização delas.

A falta de uma legislação e normativas específicas de incentivos à diferenciação, que busquem dar as “regras do jogo” e os “juízes” nas relações de compra e venda para produtos de alta qualidade, leva os agentes “jogarem o jogo” à sua maneira. Sem um regramento para moldar o comportamento dos agentes, pode haver falhas de mensuração, oportunismo e conflitos, o que “encarece” a transação e traz ineficiências na cadeia. Isso ajuda a explicar a **predominância dos acordos verbais** (muitas vezes calcados em relações pessoais), assim como a alta **dependência de aspectos sociais e da confiança**: sem “regras” e “juízes” bem estabelecidos, os agentes têm que escolher muito bem com quem “jogar o jogo”. Ou, diante desse certo “vazio institucional”, acabam se apoiando em sistema privados, como as certificações de raça.

Isso tudo não é necessariamente ruim, mas traz limitações à competitividade da cadeia como um todo. Um ponto crucial, por exemplo, é que a confiança não é replicável e transferível de uma relação para outra. Confiança leva tempo, e depende muitas vezes de laços sociais que não se constroem facilmente.

Na competitividade da cadeia, o jogo é de equipe, e os jogadores não competem entre si, fazem parte da mesma equipe. Nesse jogo, bons “jogadores” (pecuaristas com bom desempenho e capazes de se inserir no sistema diferenciado) podem ficar de fora, simplesmente porque, num extremo, não são amigos de infância, ou membros do mesmo clube, ou nascidos na mesma cidade. Como propor o desenho de políticas públicas em cima de questões como a confiança? Como propor que um modelo seja fomentado com outros pecuaristas ou em outras regiões com essa dependência tão forte da confiança na transação entre as partes?

Assim, traçar estratégias para a expansão ou consolidação do sistema diferenciado pode esbarrar em tais limitações. Diante disso, entende-se, por exemplo, que a **inclusão de “terceiras partes”** nas tarefas que envolvem conflitos entre os agentes poderiam ser benéficas para a cadeia: a verificação dos atributos da qualidade no abate, dentre outras ações, poderia ser feita por um terceiro (um agente do governo, ou de um órgão certificador), isento de interesses na transação, que daria um laudo independente sobre as características de qualidade, a partir de **parâmetros e referências** definidas de maneira objetiva e conjuntamente entre as partes. Esse monitoramento poderia reduzir os riscos de comportamento oportunista e apropriação de valor pelo comprador, e a consequente desconfiança do pecuarista. Dessa forma, o sistema diferenciado, que normalmente envolve dependência bilateral, poderia depender menos de aspectos subjetivos como redes sociais e confiança, e poderia ser fomentado em outros arranjos cooperativos ou não cooperativos.

Para as cooperativas, recomendamos, primeiramente, que **incentivem as interações para a troca de informações e conhecimento entre os cooperados**, considerando a necessidade de que as tecnologias e inovações sejam discutidas e difundidas entre todos, visando a melhoria dos sistemas de produção.

Sugerimos que as cooperativas intensifiquem os **esforços individuais e conjuntos** voltados diretamente para a **comercialização e marketing**, em paralelo às melhorias técnicas. Tais ações, em um primeiro momento, podem provocar avanços em uma perspectiva regional e, em um contexto mais amplo, podem promover a competitividade da cadeia. Ao pensar na comercialização, ressaltamos a urgência em desenvolver ações de marketing para conscientizar o consumidor sobre a importância da qualidade da carne, os diferenciais de produto, sobretudo em termos de saúde e rendimento. Essas ações devem ser pensadas para além do “portão da fábrica”, envolvendo, por exemplo, marketing institucional por parte do setor e do governo, e parcerias bens construídas com o varejo.

Aliado a isso, alertamos para a necessidade de informar o consumidor sobre a qualidade de carnes desossadas e embaladas nos pontos de venda. Antigos aspectos culturais de consumo precisam ser

trabalhados para a criação de um novo padrão consistente de mercado consumidor de alto valor, voltado para a qualidade e a valorização de outros apelos, como ambiental, social e local. Por exemplo: ainda é muito forte o costume da população em presenciar e personalizar os cortes no momento e no local da compra, dando grande importância à figura do açougueiro. Esse aspecto dificulta a venda de cortes padronizados já embalados, o que limita o investimento em cortes diferenciados que agregam valor à carne. Ações de marketing podem ser objeto de campanha por parte dos órgãos públicos e entidades privadas.

De modo geral, os estudos mostraram que há incentivos para busca de melhorias na produção de carne bovina, por parte dos varejistas, cooperativas, parceiros, mas que a organização somente por meio de acordos verbais, pode não remunerar por todos os atributos de qualidade gerados. Por isso, é importante que as relações sejam organizadas considerando mecanismos de **precificação**, a **inclusão de “terceiras partes”**, o **incentivo às relações sociais** para troca de informações, bem como as **ações de marketing e de comunicação** para o consumidor final.

Maringá PR, maio de 2020.