

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
**Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios**  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Rodrigo Soares Wagner

**Oportunidades e desafios na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina  
gaúcha**

Porto Alegre

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

**Rodrigo Soares Wagner**

**OPORTUNIDADES E DESAFIOS NA COORDENAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA  
DA CARNE BOVINA GAÚCHA**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.**

**BANCA EXAMINADORA**

Dr. Alexandre Costa Varella - EMBRAPA

Prof. Dr. Glauco Schultz – UFRGS

Dra. Lívia Garcez de Oliveira Padilha - Consultora

Orientador: Prof. Dr. Júlio Otávio Jardim Barcellos - UFRGS

Maio de 2023

### CIP - Catalogação na Publicação

Wagner, Rodrigo Soares  
Oportunidades e desafios na coordenação da cadeia  
produtiva da carne bovina gaúcha / Rodrigo Soares  
Wagner. -- 2023.  
121 f.

Orientador: Júlio Otávio Jardim Barcellos.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em  
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em  
Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Carne bovina do Rio Grande do Sul. 2.  
Coordenação cadeia produtiva. 3. Estratégia. 4. Nova  
Economia Institucional (NEI). 5. Economia dos Custos  
de Transação (ECT). I. Barcellos, Júlio Otávio Jardim,  
orient. II. Título.

Rodrigo Soares Wagner

**Oportunidades e desafios na coordenação da cadeia produtiva da carne bovina gaúcha**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Agronegócios pelo Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade de Agronomia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Otávio Jardim Barcellos

**Aprovada em:**Porto Alegre,15 de maio de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Júlio Otávio Jardim Barcellos  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Dr. Alexandre Costa Varela  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA

---

Prof. Dr. Glauco Schultz  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

---

Dra. Livia Garcez de Oliveira Padilha  
Consultora de Comunicação Científica e Marketing Estratégico

Dedico o esforço deste trabalho aos meus pais Conrado e Marta, irmã Flávia e avós maternos Alfredo e Dorilda, todos eles *in memoriam*, e à minha esposa, grande parceira e incentivadora incondicional de toda uma vida, Alessandra. Também dedico aos amados filhos, Conrado e Guilherme, dos quais tenho muito orgulho. Finalmente, dedico ao meu sogro, Clair, como reconhecimento pelo seu incentivo, por sua ajuda permanente, e especialmente por ele ter me atraído ao mundo do agronegócio, e nele ter pacientemente guiado e orientado os meus primeiros passos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que desde muito cedo, na graduação, através das aulas e da iniciação científica, me propiciou todos os elementos e oportunidades para a minha formação, o que seguiu mais à frente nos estudos de especialização *lato sensu*, e agora, muitos anos depois, no mestrado *stricto sensu* do programa de pós-graduação do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN).

Agradeço muito ao CEPAN por ter me aceito e acolhido. O meu muito obrigado aos seus funcionários, e aos professores e colegas do programa. Apesar de grande parte dos estudos terem sido realizados no período atípico da pandemia do coronavírus, a experiência de aprendizado foi fantástica, e superou minhas expectativas. Grato pela oportunidade!

Agradeço ao Prof. Dr. Glauco Schultz, pelas excelentes aulas e provocações, por nos estimular muito a ler, escrever, pensar e discutir, e por nos introduzir ao mundo da Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação, conceitos mais adiante também desenvolvidos pelo Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva e Prof. Dr. Marcelino de Souza, igualmente em alto nível, e que foram fundamentais em como passei a enxergar as cadeias produtivas no mundo real.

Agradeço ao Prof. Dr. Júlio Otávio Jardim Barcellos, meu orientador, pelos direcionamentos, incentivos, valiosas contribuições e ensinamentos. E principalmente por, junto com os queridos colegas de NESPro, me acolher na sua equipe. O período de convivência no NESPro foi extremamente rico, e de muitos aprendizados e experiências, o que me trouxe outras perspectivas e enriqueceu sobremaneira o entendimento da cadeia produtiva da carne bovina.

Agradeço aos diversos especialistas consultados na execução do trabalho, tanto os que participaram formalmente na qualificação do projeto e no painel, como aos outros que colaboraram nas conversas e discussões informais do dia a dia.

Finalmente, agradeço ao meu grande amigo querido, incentivador, padrinho, Prof. Dr. Junico Antunes, que estimulou muito que eu buscasse a formação acadêmica *stricto sensu*, e que é grande fonte de inspiração e exemplo, além de parceiro de divertidas conversas e debates sobre as mais variadas temáticas, em especial estratégia, agronegócios e cooperativismo, e finalmente futebol, onde geralmente divergimos bastante!

“Orelhano, se hoje vives embretado  
Procurando um descampado, nesta gaúcha nação  
E aquele traço de união que nos prende lado a lado  
Como um laço enrodilhado, à espera da ocasião.”

Mário Eleú Silva

## RESUMO

O trabalho busca descrever elementos da cadeia produtiva da carne bovina do Rio Grande do Sul (RS), com ênfase na sua coordenação, na sua visão estratégica e nos comportamentos dos seus agentes, para logo a seguir sugerir possíveis alternativas para melhoria de resultados. O referencial teórico é o da Nova Economia Institucional (NEI) e o da Economia dos Custos de Transação (ECT). Se verificou que há mais de 20 anos se descreve a cadeia produtiva regional da mesma forma, e que as características principais permanecem atuais, com coordenação débil, comportamento oportunista dos agentes, carência de visão estratégica e ausência de planejamento. Desta forma, acaba competindo principalmente de maneira comoditizada, e então perde espaço e relevância. Há problemas sérios de competitividade neste formato, sinalizados claramente por um encolhimento contínuo de participação no mercado doméstico e pela falta de presença significativa nas exportações. A ausência de coordenação na cadeia não incentiva a produção de ativos com especificidades, que são necessários para o estabelecimento de uma estratégia competitiva baseada em diferenciação e agregação de valor. Desta forma, apesar de existirem diversos recursos e atributos possíveis para a criação de propostas de valor ao mercado consumidor, baseadas em especificidades e diferenciais de um produto *premium*, com certificação de origem e sustentabilidade, a falta de coordenação e o forte oportunismo não habilitam este caminho estratégico. Resta com este tipo de governança a competição principal em mercado comoditizado não específico, porém não existem vantagens locais de custo. A perda de espaço e de protagonismo da cadeia da carne bovina gaúcha ainda afeta o perfil de uso do solo no bioma Pampa, embora a atividade da bovinocultura seja necessária à preservação da biodiversidade e aos demais serviços ecossistêmicos deste bioma. O trabalho aponta a necessidade de se definir como alvo estratégico para a cadeia produtiva a competição por diferenciação, sendo que para isso é necessária a coordenação e a mitigação do oportunismo com algum nível de contratualização. Utilizando o método da *Design Science Research* (DSR), são prescritos *designs* estratégicos possíveis, que embutem estes elementos, com vistas a melhorar o desempenho competitivo da cadeia produtiva regional. É sugerido que o cooperativismo possa ser um caminho, junto com produtores da pecuária de corte, assim como a utilização de Indicação Geográfica (IG) e outros atributos específicos para o estabelecimento de uma cadeia coordenada, voltada à diferenciação de produto e à agregação de valor, e conectada ao seu consumidor.

**Palavras-chave:** Agregação de valor; Agronegócio; Carne bovina; Cadeia produtiva; Competitividade; Diferenciação; Economia dos Custos de Transação; ECT; Estratégia; Nova Economia Institucional; NEI; Oportunismo; Bioma Pampa; Rio Grande do Sul; Sustentabilidade.

## ABSTRACT

This work aims to describe elements of the beef supply chain in Rio Grande do Sul (RS), Brazil, with a focus on its coordination, strategic vision, and agents' behavior, and then suggests possible alternatives for improving results. The theoretical framework is based on New Institutional Economics (NIE) and Transaction Cost Economics (TCE). It was found that for over 20 years, the regional supply chain has been described in the same way, with weak coordination, opportunistic behavior from agents, lack of strategic vision, and absence of planning. As a result, the regional industry mainly competes in a commoditized manner, losing market share and relevance. There are serious competitiveness issues in this format, signaled by a continuous decline in domestic market share and lack of significant presence in exports. The absence of coordination in the supply chain does not stimulate the production of specific assets necessary for a competitive strategy based on differentiation and value aggregation. Despite the availability of various resources and attributes for creating value propositions to the consumer market based on the specificities and differentials of a premium product, with certification of origin and sustainability, the lack of coordination and strong opportunism do not enable this strategic path. Thus, this type of governance leads to competition in a non-specific commoditized market, but without local cost advantages. The loss of market share and protagonism of the beef supply chain in RS state also affects the land use profile in the Pampa biome, although livestock farming is necessary for biodiversity preservation and other ecosystem services. The work highlights the need to define competition through differentiation as a strategic target for the regional beef supply chain, requiring coordination and mitigation of opportunism with some level of contracting. Using the Design Science Research (DSR) method, possible strategic designs are prescribed, incorporating these elements to improve the competitive performance of the regional supply chain. Cooperativism is suggested as a possible path, along with livestock farmers, as well as the use of Geographical Indication (GI) and other specific attributes to establish a coordinated beef supply chain focused on product differentiation and value-adding, connected to its consumer.

**Keywords:** Agribusiness; Beef; Competitiveness; Differentiation; New Institutional Economics; NIE; Opportunism; Pampa biome; Rio Grande do Sul; Strategy; Supply chain; Sustainability; TCE; Transaction Cost Economics; Value-adding.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne

AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados

APROPAMPA – Associação dos Produtores do Pampa Gaúcho

CEPAN – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios

COREDEs - Conselhos Regionais de Desenvolvimento

CPR – Cédula de Produto Rural

D – Desfavorável

DEE-SPGG – Departamento de Economia e Estatística da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul

DO – Denominação de Origem

DSR – Design Science Research

ECT – Economia dos Custos de Transação

FARSUL – Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul

FOB – Free on Board

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística

IDPec – Instituto Desenvolve Pecuária

IG – Indicação Geográfica

ILP – Integração Lavoura Pecuária

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IP – Indicação de Procedência

MC – Marca Coletiva

MD – Muito Desfavorável

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

N – Neutro

NESPro – Núcleo de Estudos em Sistemas de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia Produtiva

NEI – Nova Economia Institucional

PIB – Produto Interno Bruto

PSA – Pagamento por Serviços Ambientais

RS - Rio Grande do Sul

SEE – Seção de Epidemiologia e Estatística

SEFAZ-RS – Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul

SICADERGS – Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados no Estado do Rio Grande do Sul

SIPA – Sistemas Integrados de Produção

SISBOV – Sistema Brasileiro de Identificação Individual de Bovinos e Búfalos

TIP – Terminação Intensiva a Pasto

TRACES – Trade Control and Expert System

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

VBP - Valor Bruto da Produção Agropecuária

VBR – Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2	DELIMITAÇÃO .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAIS E REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1	PROBLEMATIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE GAÚCHA .....	20
<b>2.1.1</b>	<b>Contexto ambiental e o Bioma Pampa</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Contexto econômico e social regional</b> .....	<b>28</b>
2.2	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	31
2.3	ESTRATÉGIA .....	44
2.4	LITERATURA ACADÊMICA SOBRE A CADEIA PRODUTIVA REGIONAL DA CARNE BOVINA .....	47
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
<b>4</b>	<b>DESIGN DO ESTADO ATUAL</b> .....	<b>67</b>
4.1	SÍNTESE DOS TRABALHOS ACADÊMICOS REVISADOS .....	67
4.2	O MOMENTO ATUAL: SIMILAR OU DIFERENTE? .....	69
<b>4.2.1</b>	<b>Implicações do design do Estado Atual para a Estratégia</b> .....	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>DESIGN DE POSSÍVEIS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA A CADEIA GAÚCHA</b> .....	<b>82</b>
5.1	PAINEL DE ESPECIALISTAS .....	86
<b>5.1.1</b>	<b>Prescrição estratégica genérica de cunho geral para validação</b> .....	<b>87</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Prescrição de <i>designs</i> estratégicos para ranqueamento com especialistas</b> .....	<b>88</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Avaliação da concordância geral pelos especialistas</b> .....	<b>90</b>
5.2	PRESCRIÇÃO SUGERIDA PARA A CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA DO RS .....	91
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>100</b>
	<b>ANEXO A— APRESENTAÇÃO IDPEC</b> .....	<b>111</b>

<b>ANEXO B— APRESENTAÇÃO SICADERGS.....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO C— SLIDES PAINEL ESPECIALISTAS E RESULTADOS ENQUETE ....</b>	<b>114</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As atividades ligadas à bovinocultura de corte têm forte apelo histórico, cultural e econômico no estado do Rio Grande do Sul (RS). A ponto de Reverbel (1998) afirmar que, no sentido sociológico, o boi é o pai do gaúcho. A origem da civilização e da economia do RS está ligada à esta atividade, assim como a sua evolução, a partir da chamada idade do couro, e depois do charque e da carne, pós advento da indústria frigorífica (REVERBEL, 1998; SAGRILO, 2015). Sempre a bovinocultura sendo elemento importante da identidade e da economia do estado gaúcho.

Nos dias de hoje, do ponto de vista do papel e da relevância da cadeia produtiva para o RS, vários elementos merecem ser ressaltados.

Em termos econômicos, o valor bruto da produção agropecuária (VBP) da bovinocultura de corte no RS foi reportada como sendo de relevantes R\$ 8,07 bilhões em 2021(RIO GRANDE DO SUL, 2022).

Geograficamente, os maiores rebanhos se concentram nos municípios da Fronteira Oeste e da Campanha (RIO GRANDE DO SUL, 2022), no bioma Pampa, característica única de parte do território gaúcho. Nestas regiões, a bovinocultura de corte é importante integrantes da matriz econômica local e das oportunidades existentes (RETAMOSO, 2017).

Dentro da porteira, em 2021, os estabelecimentos rurais empregavam 13,6 mil funcionários com carteira assinada. Já na indústria do abate, 9,8 mil funcionários encontravam emprego, no mesmo ano (FEIX *et al.*, 2022), totalizando 23,4 mil empregos formais nos elos primário e no secundário relacionado a abates. Em termos de número de estabelecimentos rurais ligados à bovinocultura de corte, com base em dados de 2017, o RS tinha aproximadamente 262 mil unidades produtoras (ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES, 2022), o que mostra um importante impacto em termos de oportunidades econômicas e de meios de se obter renda.

A atividade econômica da pecuária é importante protetora e indutora de preservação sustentável à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos do bioma Pampa (PILLAR; LANGE, 2015). Sem uma pecuária forte, bem manejada, mas ao mesmo tempo produtiva, competitiva e rentável, muda a ocupação da terra e se transformam os campos do Pampa (BARCELLOS *et al.*, 2004; JAURENA *et al.*, 2021;

NABINGER, 2018). Se pode afirmar que, do ponto de vista prático, a bovinocultura de corte, e a cadeia produtiva da carne bovina que nela se assenta, é uma alternativa econômica potencialmente viável e sustentável, em todos os aspectos, e que preserva e protege a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos do bioma Pampa (CARVALHO *et al.*, 2019; JAURENA *et al.*, 2021). A pecuária é harmônica com este bioma, sendo inclusive os herbívoros que nele pastejam, elementos essenciais integrantes do ecossistema pampeano.

Porém, é importante compreender que RS tem perdido participação na bovinocultura de corte brasileira, e demonstra fragilidades em sua competitividade nesta atividade, como será bem demonstrado mais adiante. Isso acontece a despeito da história, da relevância, e de recursos e diferenciais existentes atualmente.

É necessário proteger o Pampa de transformações antrópicas significativas, e da perda da sua biodiversidade e serviços ecossistêmicos. Mas como, no mundo real, fazer isso, considerando o aspecto concreto da economia e das questões sociais, recursos disponíveis e possibilidades? Uma boa resposta, e sem prejuízo de muitas outras, é a valorização da carne bovina gaúcha produzida neste bioma, a geração de mais valor e renda a partir daí, de forma atrativa, e que possa ser apropriada pelos agentes da cadeia, incluindo seu elo primário, dentro da porteira.

A questão que se coloca então é: o que poderia colaborar para alguma mudança de cenário? Afinal existe o saber fazer, há conhecimento disponível, e muitos são os recursos potenciais a explorar, que serão melhor discutidos mais à frente. Por hora, basta dizer que a carne produzida no sistema gaúcho é compatível, potencialmente, com diversos mercados exigentes e de alto valor agregado. Basta lembrar que o estado é a referência nacional na genética dos bovinos taurinos britânicos, de elevada aptidão para carne de alta qualidade sensorial. Além disso, o Pampa oferece como pastagens amplo estoque de campos nativos, que podem dar suporte a uma atividade sustentável e protetora do meio ambiente, o que é um recurso importante. A questão da sustentabilidade, evidentemente, é cada vez mais um apelo aos mercados consumidores. Não há qualquer atividade de desmatamento relacionada com a pecuária neste bioma, que se encontra geograficamente muito distante de biomas críticos ao desmatamento, como o amazônico. Ao contrário, o enfraquecimento da atividade pecuária tem sido combinado à redução da área de vegetação campestre, biodiversa, no RS.

A abordagem deste estudo é explicitar elementos fundamentais neste contexto, que são relativos às estratégias e comportamentos dos agentes na cadeia, e aos mecanismos predominantes de governança e coordenação existentes. Influenciados pelas questões institucionais, tanto formais como informais.

Conforme Batalha (2021), ferramentas de otimização, gestão, planejamento operacional e estratégico, precisam obrigatoriamente ir além do limiar da firma, e expandirem-se na cadeia produtiva. A competitividade sustentada só ocorrerá no âmbito de um sistema (cadeia) competitivo no seu conjunto. Por isso, grande atenção tem sido dada aos mecanismos de coordenação da cadeia e estrutura de governança (BATALHA, 2021). A noção predominante hoje é a da competitividade sistêmica da cadeia produtiva, em seu conjunto, daí a relevância do entendimento das questões ligadas à coordenação. A competição se dá entre cadeias produtivas, e não entre agentes individuais, e esta noção é simples e lógica, porém fundamental.

A cadeia como um todo, sistemicamente, precisa necessariamente estar articulada para funcionar bem e ser competitiva, assim como possuir uma estratégia. A adequada governança é então fundamental na cadeia produtiva. São todas essas “*conditio sine qua non*” para bons resultados, lucratividade e competitividade.

A agregação de valor e a diferenciação de produto, na cadeia produtiva, são elementos importantes dos preços, margens, e do desempenho econômico obtido, e uma consequência das estratégias escolhidas pela cadeia e por seus agentes (PORTER, 1986, 1989).

Uma vez que é evidente que os mecanismos de coordenação existentes podem habilitar ou restringir a escolha de estratégias da cadeia produtiva, que resultam em uma dada competitividade e desempenho (FARINA, 1999), a proposta é então trazer elementos da Nova Economia Institucional (NEI) e da Economia do Custos de Transação (ECT), para analisar e caracterizar a cadeia da carne bovina regional no RS. Examinando em especial suas etapas primária (dentro da porteira) e secundária (indústria frigorífica), no que diz respeito à coordenação e mecanismos de interação, colaboração e governança entre esses elos, e a forma que transacionam.

Também é necessário examinar se o arranjo e a estratégia atual são competitivos. Temos perdido relevância no mercado. Mas examinar objetivamente é necessário, inclusive para termos um diagnóstico claro do momento atual e da tendência, e avaliarmos os resultados da configuração existente.

Diversos trabalhos acadêmicos, nas duas últimas décadas, têm se debruçado sobre o tema da cadeia produtiva da carne bovina gaúcha, descrevendo questões que envolvem tipo de coordenação, comportamento dos agentes, estratégias e características institucionais, com visões e achados mais ou menos coincidentes, e que descrevem, quando vistos em conjunto, um cenário característico, e que pode ou não estar de acordo com o “estado atual” do momento presente, o que precisará ser confirmado. Na tabela 1, mais abaixo, se verifica uma lista destas dissertações e teses.

Tabela 1 – Trabalhos acadêmicos sobre a temática com enfoque regional

Ano	Autor	Título	Orientador	Nível (Mestrado/Doutorado)	Instit.
2001	<b>Tellechea</b> , Fernando Riet Corrêa Bastos	Análise dos custos de transação no setor industrial da cadeia produtiva de carne bovina no Rio Grande do Sul	Waquil, Paulo Dabdab	M	UFRGS
2001	<b>Auozani</b> , Lúcia Regina Silveira	Um estudo sobre a estratégia dos frigoríficos da Região Central do Rio Grande do Sul	Padula, Antonio Domingos	M	UFRGS
2002	<b>Ferreira</b> , Gabriela Cardozo	Gerenciamento de cadeias de suprimento : formas organizacionais na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul	Padula, Antonio Domingos	D	UFRGS
2002	<b>Furlanetto</b> , Egidio Luiz	Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: Estudos de caso em cinco empresas gaúchas	Zawislak, Paulo Antônio	D	UFRGS
2003	<b>Aliti</b> , Gianfranco Badin	Fluxo da informação em uma cadeia organizada da carne bovina no Rio Grande do Sul	Barcellos, Julio Otavio Jardim	M	UFRGS
2004	<b>Arbage</b> , Alessandro Porporatti	Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul	Padula, Antonio Domingos	D	UFRGS
2005	<b>Suñe</b> , Yara Bento Pereira	Uma análise da comercialização de bovinos para abate no estado do Rio Grande do Sul	Prates, Ênio Rosa	M	UFRGS
2007	<b>Malafaia</b> , Guilherme Cunha	As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos : um estudo cross country na pecuária de corte	Barcellos, Julio Otavio Jardim	D	UFRGS
2007	<b>Trevisan</b> , Naíme de Barcellos	Cenários de produção bovina no Rio Grande do Sul: o comportamento dos agentes sobre os sistemas	Quadros, Fernando Luiz Ferreira de	D	UFSC
2008	<b>Oliveira</b> , Carolina Balbé de	Aspectos do processo de comercialização na cadeia da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul	Barcellos, Julio Otavio Jardim	M	UFRGS
2010	<b>Oaigen</b> , Ricardo Pedrosa	Avaliação da competitividade em sistemas de produção de bovinocultura de corte nas regiões sul e norte do Brasil	Barcellos, Julio Otavio Jardim	D	UFRGS
2011	<b>Ceolin</b> , Alessandra Carla	Assimetria de informação e sinalização na cadeia da carne bovina	Padula, Antonio Domingos	D	UFRGS
2011	<b>Marques</b> , Pedro Rocha	Avaliação da competitividade dos sistemas de produção de bovinos de corte da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul	Barcellos, Julio Otavio Jardim	M	UFRGS
2017	<b>Matte</b> , Alessandra	Convenções e mercados da pecuária familiar no sul do Rio Grande do Sul, Brasil	Waquil, Paulo Dabda	D	UFRGS
2019	<b>Lisbinski</b> , Eduardo	Açougues de Luxo: nichos de mercado da carne bovina Premium	Barcellos, Julio Otavio Jardim	D	UFRGS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho examinará alguns elementos que permitirão inferir questões relacionadas à competitividade da cadeia produtiva da carne bovina do RS. Logo na sequência, fará uma revisão teórica breve da base conceitual da NEI e da ECT, em particular preparando para sua aplicação na cadeia regional da carne bovina. Também serão examinados conceitos básicos para o tema da estratégia. Completando a

análise inicial, fará uma revisão dos trabalhos acadêmicos que relacionam elementos da NEI e da ECT com a cadeia da carne bovina do RS, suas estratégias e comportamentos (tabela 1).

Posteriormente, procurará avançar no debate das opções estratégicas disponíveis, considerando elementos de posicionamento e da visão baseada em recursos (VBR), sempre levando em conta como elemento da análise também as questões institucionais e a governança da cadeia produtiva da carne bovina gaúcha.

## 1.2 DELIMITAÇÃO

O tema de pesquisa está então delimitado como o estudo da forma de coordenação da cadeia produtiva regional de carne bovina, no RS, seu ambiente institucional, governança, e as consequências e possibilidades estratégicas e competitivas daí resultantes.

Finalmente, a questão de pesquisa consiste na seguinte interrogação: Qual a forma predominante de coordenação na cadeia da carne bovina do RS, e qual seu impacto nas estratégias possíveis para esta cadeia produtiva?

Se buscará então verificar e indicar oportunidades e desafios que surgem deste contexto e questão.

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral é propor *designs* alternativos de coordenação que possibilitem novas estratégias para melhoria da competitividade da cadeia da carne bovina gaúcha.

Objetivos específicos:

- a) Sintetizar achados de trabalhos anteriores sobre o tema em termos de coordenação e governança.
- b) Identificar questões institucionais nas relações e nas estruturas de coordenação e governança.
- c) Determinar se esta síntese permanece atualizada e coerente com o estado atual, como percebido por agentes dos elos da pecuária e da indústria frigorífica. Entender o que mudou e o que não mudou, e as opiniões dos pecuaristas e frigoríficos sobre o momento atual, a forma de coordenação

existente e o ambiente institucional na cadeia, obtendo com isso um *design* descritivo do estado atual.

- d) Prescrever possíveis alternativas de formas de coordenação na cadeia de produtiva, coerentes com possíveis estratégias para a cadeia, voltadas a melhorar competitividade e incrementar resultados e atratividade, em *designs* descritivos de estados futuros sugeridos contendo ainda recomendações gerais.

## 2 REFERENCIAIS E REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 PROBLEMATIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DA CARNE GAÚCHA

Um dos critérios básicos e objetivos para definirmos competitividade, segundo Farina (1999), é a capacidade de ampliação, ou ao menos de manutenção, de fatia de mercado, tanto interno como externo, e com a realização de lucro positivo. Em outras palavras, defender posição, ou preferencialmente crescer, de forma sustentável e sadia, lucrativa.

A participação de mercado, uma análise *ex-post*, tem a vantagem de pragmaticamente ser indicador de resultado que condensa diversos fatores de desempenho, de uma forma ampla, e interagindo no mundo real do mercado, envolvendo competidores, consumidores e instituições (FARINA, 1999).

Assim, é relevante examinarmos elementos e indicadores que nos permitam inferir participação e relevância da cadeia produtiva regional, qual tem sido a tendência, e desta forma termos uma avaliação da competitividade do arranjo gaúcho.

O Brasil se transformou em um grande produtor global de carne bovina (*commodity*). Ampliou sua produção e fatias de mercado, e é hoje o principal exportador mundial desta proteína. Dispõe de um produto extremamente competitivo (ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES, 2021, 2022; CNA; SENAR; CEPEA/USP, 2022; MEDEIROS; DIAS; MALAFAIA, 2021). Entre 2015 e 2020, o Brasil ampliou sua fatia no total exportado globalmente de carne bovina in natura: de 14,0%, saltou para 18,9%, consolidando posição de liderança. E segue avançando. Reflexo de vantagens competitivas que temos frente aos concorrentes internacionais, que levam a relativo baixo custo de produção, e elevada disponibilidade de produto (CNA; SENAR; CEPEA/USP, 2022).

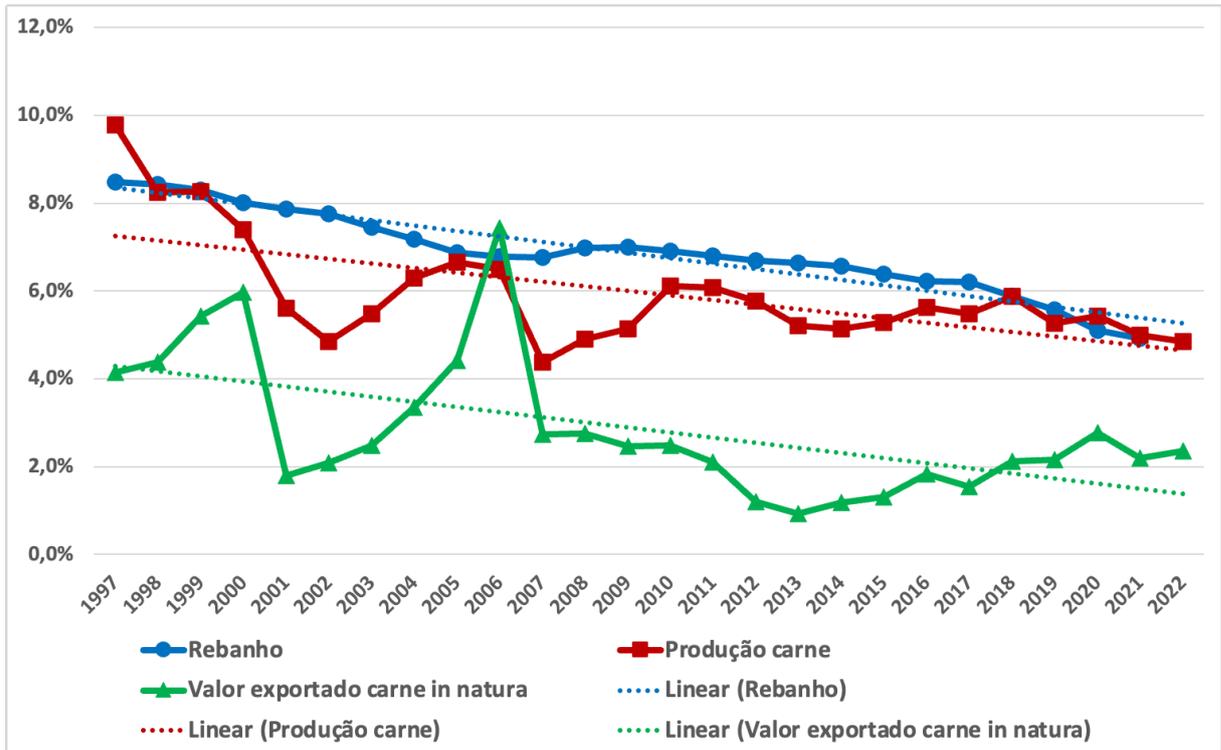
Já o RS, por sua vez, diminuiu sua participação no cenário nacional, decresceu rebanho, de forma relativa e absoluta, diminuiu a sua fatia na produção de carne bovina nacional, e é muito pouco relevante nas exportações brasileiras de carne bovina in natura. De forma surpreendente, nem mesmo é mais autossuficiente em termos do abastecimento de seu mercado regional, dependendo da carne bovina produzida em outros estados brasileiros para complementar a oferta que é demandada internamente pelo varejo gaúcho (NESPRO/UFRGS, 2023).

Análise realizada pelo autor a partir do sistema SIDRA do IBGE demonstra que, em 1974 o RS representava 14% do rebanho bovino total brasileiro, primeira estatística disponível no sistema. Em 2021, último dado disponível, apenas 4,9% (IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2022). Em 1997, ano que é útil para compararmos com os outros parâmetros com estatísticas disponíveis, o rebanho gaúcho já era 8,5% do nacional. Fica evidente também a queda do rebanho bovino gaúcho em termos absolutos, com expressivos 18% de redução em 5 anos, de 2016 a 2021, conforme dados obtidos pelo autor através de consulta à Seção de Epidemiologia e Estatística – SEE da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural do Estado do Rio Grande do Sul. Se constata ainda a diminuição da fatia de participação da produção física gaúcha de carne bovina na produção nacional, em quilogramas de carcaça. Em 1997, o RS representava 9,8% da produção de carne bovina. Em 2022, a fatia decresceu para apenas 4,8% (IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2023).

Ainda, a participação gaúcha no valor exportado brasileiro de carne bovina in natura, é muito pequena, bem aquém de sua representatividade em rebanho e produção. Em 2022, representou tão somente 2,3% do valor total exportado pelo Brasil de carne bovina in natura, conforme dados consultados e processados pelo autor a partir do sistema ComexStat/Siscomex do governo federal, para as NCMs no intervalo de 02011000 até 02023000 (BRASIL, 2023). Sendo que em 1997, o mesmo parâmetro de participação nas exportações brasileiras era de 4,2%.

O comportamento da continuada diminuição da relevância do RS no contexto brasileiro, pode ser ilustrado pelo gráfico da figura 1 mais abaixo, onde se nota a perda de participação do RS dentro do Brasil, nos três elementos destacados acima, a saber, rebanho nacional, produção física de carne, e finalmente valor FOB exportado pelo Brasil em carne bovina in natura. A tendência, através de uma regressão linear simples, mostra as retas pontilhadas da equação obtida com declividade negativa, em todos os casos. O RS continuamente é menos importante, e tem fatias menores na atividade brasileira, por qualquer um dos parâmetros selecionados.

Figura 1 – Participação do RS no contexto brasileiro da bovinocultura, em %



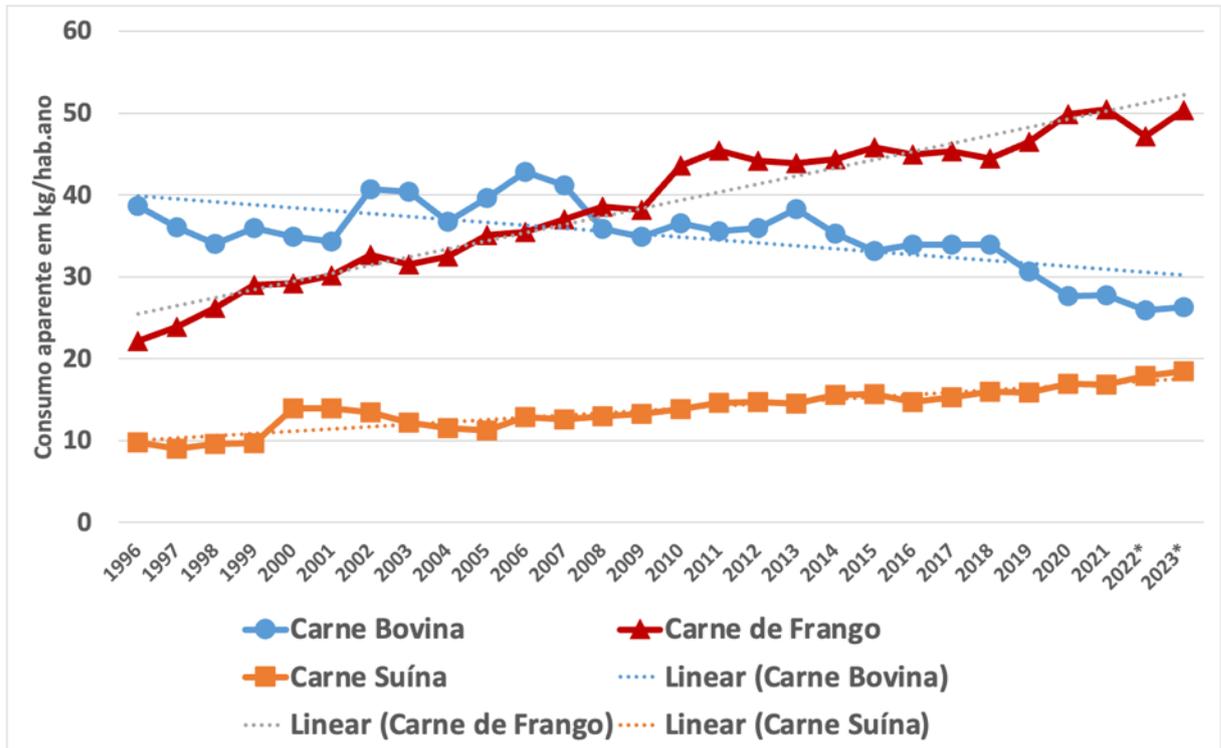
Fonte: Compilado pelo autor a partir de dados obtidos em sistemas do governo federal (IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2022, 2023; BRASIL, 2023)

Em resumo, pode-se dizer a partir daí que a cadeia produtiva da carne bovina gaúcha tem se mostrado menos competitiva que a nacional, e está ainda mais exposta ao risco de um consumo interno decrescente, visto que pouco exporta. Não cumpre o critério mínimo e básico proposto por Farina (1999), de ao menos conseguir defender sua participação de mercado, mantendo sua relevância, para poder ser então considerada potencialmente competitiva.

Referente ao consumo interno, a CONAB (2023) estima que em 2022 o brasileiro consumiu apenas 25,9 kg de carne bovina por habitante. Uma queda de 28%, e que representa 10 kg a menos de carne bovina consumida por habitante anualmente, em horizonte de 10 anos, tendo como base 35,9 kg/hab.ano em 2012. O brasileiro já consumiu 42,8 kg/hab.ano em 2006. O gráfico na figura 2 abaixo ilustra qual tem sido o comportamento do consumo interno brasileiro de três proteínas animais consideradas substitutas, e portanto, de certa forma, concorrentes na disputa da preferência, ou das possibilidades, do consumidor. Os dados de 2022 e 2023 são ainda estimativas prévias da CONAB, com base em seu relatório de fevereiro de 2023. A carne bovina, por ser a de preço médio mais elevado, é reconhecidamente a mais elástica, tendo a possibilidade de ser substituída pelas alternativas mais baratas, por

exemplo em situações de elevação significativa de preços (inflação), ou perda de renda e de poder de compra dos consumidores (CARVALHO, 2007).

Figura 2 – Consumo aparente de carnes pelo consumidor brasileiro



Fonte: Compilado pelo autor a partir de CONAB (2023).

Não sendo o RS um relevante estado exportador, acaba abrindo mão de mercado importante em volume e em rentabilidade, e que poderia ser estratégico e indutor de evolução e crescimento, além de ficar mais exposto ao declínio de consumo doméstico. Se visualiza na figura 1 já apresentada, que em 2022 o RS produziu a fatia de 4,8% da quantidade física de carne bovina brasileira, a partir das carcaças obtidas, mas conseguiu participar com apenas 2,3% do valor FOB exportado de carne bovina in natura. E ao longo de todos os anos, a curva da participação na exportação brasileira está consistentemente abaixo das curvas de participação na produção de carne e no rebanho. Exporta, portanto, comparativamente muito menos que os outros estados brasileiros dedicados à atividade da bovinocultura de corte.

Segundo a Embrapa Gado de Corte, o cenário mais provável de futuro é o crescimento do Brasil na pecuária através da exportação, sendo esta a “megatendência”, onde o mercado externo terá cada vez mais importância e relevância, e será o principal direcionador de expansão da atividade (MALAFAIA, 2020). Preocupante, portanto, o RS estar hoje tão distante desta tendência, sem

grandes iniciativas e sem atualmente *expertise* ou presença nestes mercados internacionais, o que pode trazer ainda mais problemas de competitividade no futuro. Na realidade, com a queda no consumo interno da carne bovina, que reflete em menos demanda no mercado doméstico, é fundamental, como estratégia, participar e estar apto a incrementar os negócios de exportação. Manter apenas o foco e a atuação no mercado local interno, restringe possibilidades, e pode mesmo representar risco, considerando-se as tendências a médio e longo prazo. Parece ser pouco prudente virar as costas para o mercado externo.

Várias questões então se colocam, que merecem atenção em relação a esta tendência negativa que vem se consolidando. Importante que inicialmente seja percebida a importância do tema competitividade da atividade pecuária regional gaúcha, e logo após, o porquê da temática escolhida, que envolve coordenação da cadeia produtiva e estratégia. Coordenação e estratégia são muito relevantes neste debate, e tem forte relação de interdependência. É crescente o reconhecimento de que elementos institucionais, a forma como determinada cadeia produtiva se articula, se organiza e transaciona, impacta decisivamente a competitividade, e as possíveis ações estratégicas para capturar oportunidades de lucro (FARINA, 1999). Da mesma forma, opções estratégicas escolhidas afetam a possibilidade e o potencial relativo de lucro de um determinado agente (FARINA, 1999; PORTER, 1986, 1989).

As questões de competitividade, evolução de escala e de participação do mercado, e atratividade da atividade (lucro), acabam tendo relação com aspectos ligados à sustentabilidade.

Elevar a rentabilidade e o potencial de geração de renda, nas regiões da atividade pecuária, dentro da cadeia produtiva da carne bovina, está fortemente ligado à sustentabilidade, no amplo sentido social, ambiental e econômico. Os três pilares formam um tripé. Não há como se pensar em um debate que não leve em conta o tripé da sustentabilidade simultaneamente, daí a relevância desta discussão. O grande desafio do século XXI é integrar na sociedade e nos negócios a visão da sustentabilidade. A chamada “última linha” do negócio, que norteia o objetivo final, precisa olhar ao mesmo tempo para as três dimensões (ELKINGTON, 1997).

O meio ambiente, o social e o econômico são pilares igualmente importantes e precisam ser conciliados. O domínio da sustentabilidade é o conjunto da intersecção do que atende a estas dimensões e parâmetros simultaneamente. A cadeia da carne bovina do RS traz muitas oportunidades neste sentido, e elevar sua atratividade

econômica é prioritário para tornar isso realidade. Para isso, fundamental a evolução da visão estratégica, e a adequada governança.

### **2.1.1 Contexto ambiental e o Bioma Pampa**

A discussão da menor atratividade e da baixa rentabilidade da pecuária, inserida na cadeia da carne bovina como vetor de mudança do uso do solo não é recente. Em 2004, no trabalho “Bovinocultura de Corte frente a Agriculturização no Sul do Brasil” o tema já foi colocado nestes termos (BARCELLOS et al., 2004). Além disso, o trabalho mostrou os desafios da cria frente a este cenário, e claramente enunciou a falta de coordenação na cadeia produtiva como elemento a ser considerado na equação. No trabalho, fica clara a ideia de que ficou muito difícil a pecuária competir com a agricultura, mesmo considerando apenas a ideia do custo de oportunidade do arrendamento, e que isto tem obviamente efeito direto na mudança de uso do solo.

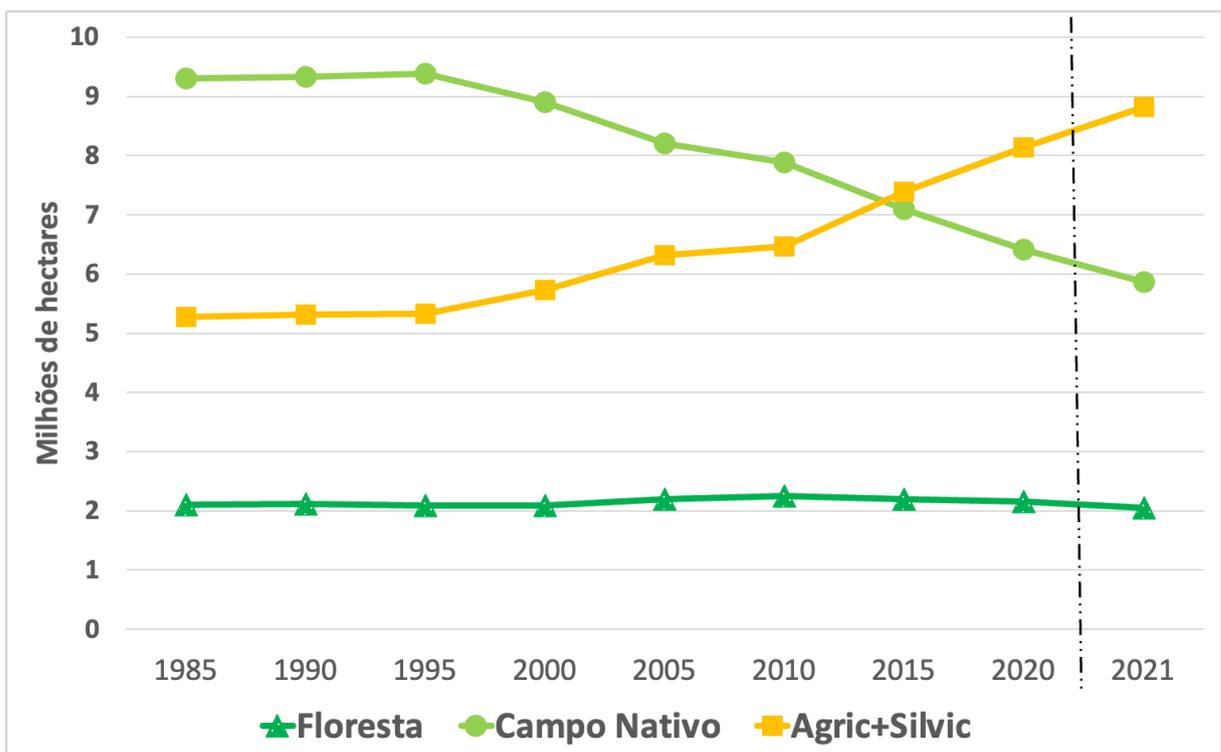
A questão pragmática do uso do solo passa pela comparação de ganhos potenciais entre as atividades possíveis para o relevante ativo produtivo, o fator terra. Racionalmente, o agente vai optar por dar a ocupação mais favorável economicamente ao seu ativo. Logo, é necessário elevar o potencial de ganho econômico da atividade da pecuária bovina, para estabilizar o uso do solo ou ao menos reduzir a velocidade da crescente agriculturização. Alternativas estratégicas e mercadológicas que elevem os resultados econômicos da atividade, e da cadeia produtiva, fazem portanto todo sentido do ponto de vista da proteção ao que ainda restou das pastagens nativas do bioma Pampa, e se somam a iniciativas de produtividade dentro da porteira, contribuindo para a geração de mais valor.

Discussão similar foi levada ao público mais amplo da cadeia produtiva, em revista de circulação entre os produtores, na seção Prosa Quente da Revista DBO de outubro de 2018 (NABINGER, 2018), onde também se faz um debate claro da importância do resultado da atividade para a definição do uso do solo e a manutenção de campos nativos remanescentes.

O trabalho de Jaurena et al. (2021) expande a discussão, com a ênfase da maior produtividade e maior rentabilidade da atividade ser necessária à sustentabilidade e à manutenção dos campos nativos na América do Sul, localizados no sul do Brasil (RS), Argentina e Uruguai.

A Figura 3 mostra, segundo dados obtidos na plataforma MapBiomas (2023), a evolução da mudança no uso do solo do bioma Pampa gaúcho, área que é o berço da atividade da pecuária de corte, e onde se localiza a maior parte do rebanho. Nota-se forte aceleração da agriculturização a partir de 1995, ganhando mais ímpeto ainda a partir de 2010, exacerbando o cenário já percebido anteriormente (BARCELLOS et al., 2004). É preocupante que de 2020 para 2021 houve novo avanço de velocidade, e uma conversão significativa em apenas um ano. De 1985 até 2021, em 36 anos portanto, foram suprimidos 3,4 milhões de hectares de campo nativo, uma redução de 37% da pastagem natural do bioma. Apenas nos últimos 6 anos, de 2015 a 2021, a perda foi de 1,2 milhões de hectares. E no último ano apenas, de 2020 a 2021, 540 mil hectares adicionais de campo nativo foram convertidos. Além disso, boa parte da expansão da agricultura sobre os campos ocupa espaço na forma de arrendamento de terras, o que ainda preocupa do ponto de vista de uso inadequado dos recursos naturais disponíveis e da sustentabilidade. O avanço da agricultura sobre a pecuária tem acelerado de forma muito relevante, com impacto evidente sobre o bioma e a biodiversidade.

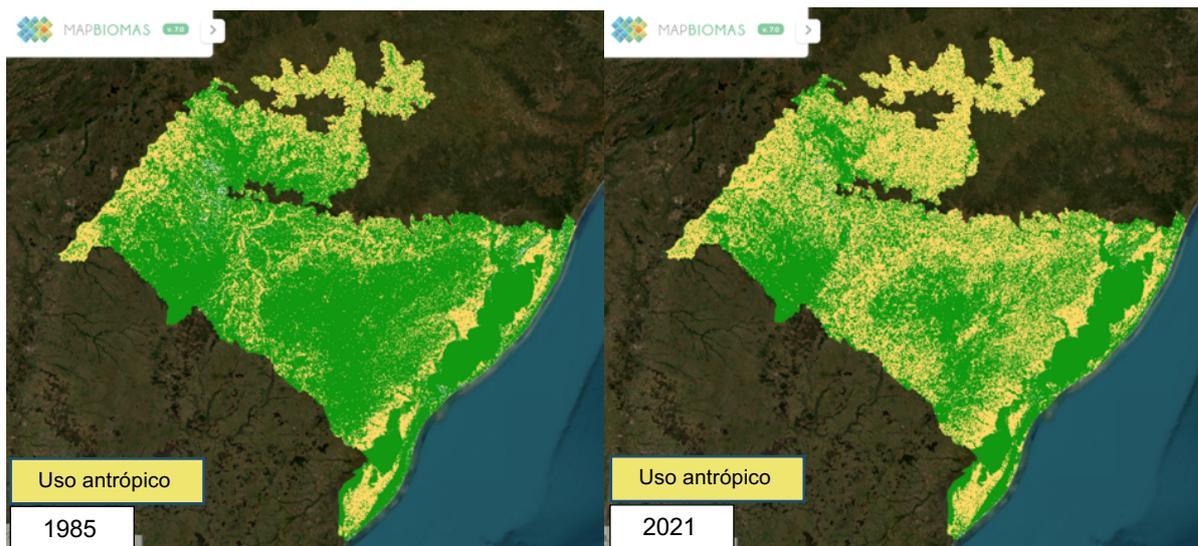
Figura 3 – Uso do solo no bioma Pampa



Fonte: Compilado pelo autor a partir de extração na coleção 7 do MapBiomas (2023).

As imagens abaixo, na figura 4, obtidas através do processamento do MapBiomas (2023), ilustram a mudança do cenário de uso do solo no Pampa, estando classificado em formações naturais, constituídas em especial por florestas e pelos campos nativos ou campestres naturais - em verde, e as áreas de uso antrópico, constituídas principalmente pela ocupação das atividades de agricultura e silvicultura - em amarelo. O avanço do uso antrópico sobre os campos nativos, em especial, é muito significativo, e o resultado do que está mostrado no gráfico da figura 3, fica muito bem ilustrado na imagem da figura 4, distribuído sobre as áreas do território do Pampa.

Figura 4 – Imagem uso do solo no bioma Pampa, em 1985 e em 2021



Fonte: Reproduzido e adaptado pelo autor a partir da plataforma MapBiomas (2023).

Complementando a discussão sobre lógica da dinâmica do uso do solo, e da importância da questão econômica nesta equação, vale ressaltar que outras possíveis abordagens, como pagamento por serviços ambientais (PSA), além de atividades concomitantes (turismo, gastronomia, vinícolas, azeite de oliva, fruticultura, geração de energia eólica etc.), são complementares e podem coexistir com a bovinocultura, para reforçar o uso sustentável e a preservação dos campos nativos remanescentes, sendo todas estas iniciativas bem-vindas.

Em 2021, avançamos no Brasil nos marcos legais para dar suporte ao PSA, seja com a Lei 14.119 que institui a Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais, seja com o Decreto 10.828, que versa sobre o instrumento, a Cédula de Produto Rural, ou a CPR verde (BRASIL, 2021b, 2021a). É tema complexo, mas que ganha atenção e pode se desenvolver e ser útil neste contexto, a despeito de inúmeros desafios práticos (BUCKLEY BIGGS *et al.*, 2021).

Porém, ao final, é difícil dispensar a bovinocultura de corte, valorizada, competitiva e inserida virtuosamente em uma cadeia produtiva de carne bovina gaúcha, nesta busca de sustentabilidade do Pampa, como elemento central.

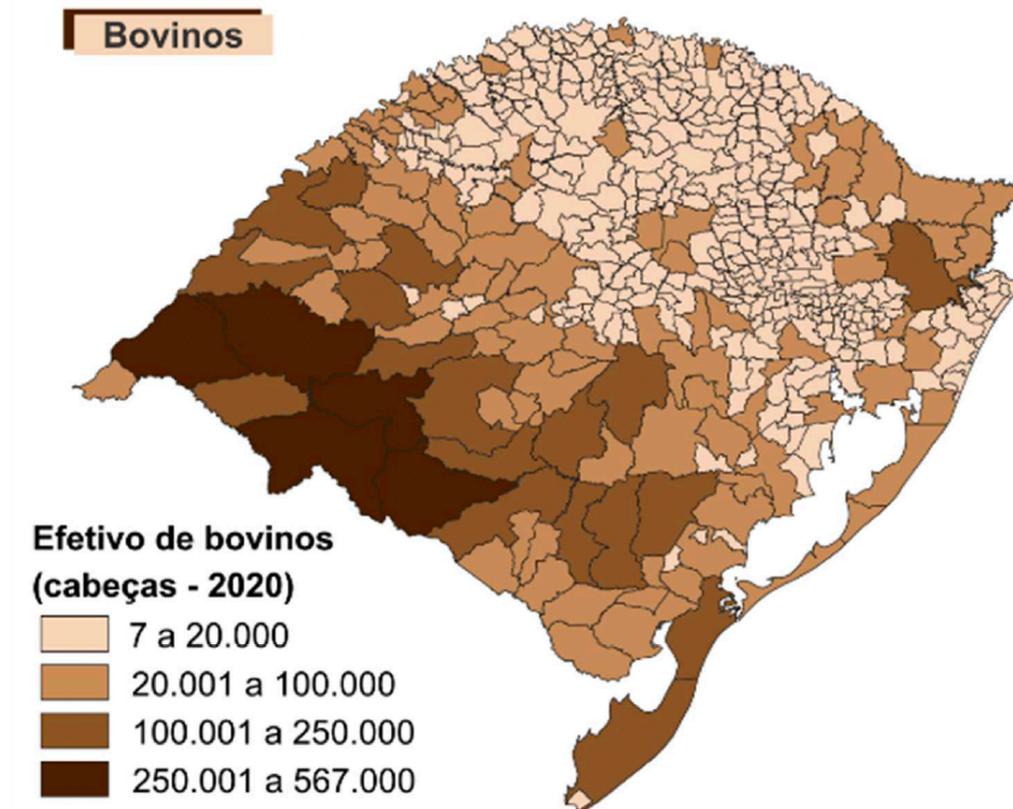
### **2.1.2 Contexto econômico e social regional**

A atividade da bovinocultura de corte no RS está bastante associada ao pequeno e ao médio produtor. Uma análise a partir do relatório da ABIEC de 2022, com dados obtidos a partir do Censo do IBGE de 2017, nos mostra que 45% do rebanho do RS está alocado em pequenas propriedades até 200 ha, e a soma dos pequenos proprietários (até 200 ha) e médios proprietários (entre 200 e 1.000 ha) detém 73% do efetivo bovino no RS. Os grandes proprietários rurais, com áreas acima de 1.000 ha, têm apenas 27% do rebanho. Em termos de número de estabelecimentos rurais, são cerca de 259 mil os controlados por pequenos e médios produtores e suas famílias no RS, ou 98,9% dos estabelecimentos produtores existentes (ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES, 2022). É atividade econômica de importância social muito grande, no sustento de numerosas famílias, na geração de empregos e renda no campo, e na fixação da população no meio rural.

A elevação do valor agregado e da lucratividade da cadeia produtiva, com apropriação deste valor por seus agentes e pela região produtora, é portanto muito importante e desejável, no aspecto socioeconômico e regional. Em especial na região da Fronteira Oeste gaúcha, onde há carência de desenvolvimento industrial e de outras oportunidades econômicas (RETAMOSO, 2017). Segundo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2022), a região da Fronteira Oeste tem um dos piores PIB per capita entre todas as regiões do estado. No ranking dos 28 COREDEs (Conselhos Regionais de Desenvolvimento) existentes, o COREDE Fronteira Oeste se classifica em 27º. O PIB per capita da Fronteira Oeste, em 2019, foi de R\$ 20.477. A comparação com a média estadual, de R\$ 42.406 no mesmo período, mostra que a Fronteira Oeste atinge apenas preocupantes 48% do valor médio gaúcho (RIO GRANDE DO SUL, 2022). Cabe ressaltar que no ranking dos municípios que detém os maiores rebanhos da bovinocultura de corte, em ordem decrescente, a saber Santana do Livramento, Alegrete, Dom Pedrito, Rosário do Sul, São Gabriel e Quaraí, apenas Dom Pedrito não faz parte do COREDE Fronteira Oeste (RIO GRANDE DO

SUL, 2022), muito embora seja adjacente à Santana do Livramento, Rosário do Sul e São Gabriel, e tenha características similares. Isso pode ser percebido na figura 5, que mostra espacialmente a localização dos maiores rebanhos bovinos de corte, com a sua concentração regional primeiramente na Fronteira Oeste, e depois na Campanha, ambas na região Sudoeste do RS.

Figura 5 – Distribuição espacial dos rebanhos bovinos no RS em 2020



Fonte: Reproduzido de Feix et al. (2022), com elaboração do DEE-SPGG do RS.

Ainda, é razoável supor que a substituição em larga escala da pecuária pela agricultura, além de impactar o bioma Pampa como já discutido, poderá afetar a estrutura fundiária, com a possível concentração da atividade agropecuária em produtores de soja de maior capacidade financeira e tecnológica.

Do ponto de vista econômico, tem consequência nos riscos da atividade. Este movimento de concentração em lavoura de soja tende a elevar o nível de risco da atividade econômica regional, visto que a soja, por exemplo, é intensiva em capital e mais suscetível a variáveis climáticas, ao câmbio e às cotações internacionais da commodity. Como exemplo prático, em 2022, o PIB do estado do Rio Grande do Sul variou -5,1%, enquanto o do Brasil +2,9%. A explicação para esta disparidade foi o

efeito da seca (variável climática) no ciclo 2021/2022, e que afetou o PIB da agropecuária gaúcha em -45,6%. E dentro deste número, o maior impacto foi o efeito do volume de produção da cultura da soja, o principal item dentro da atividade da agropecuária, que teve variação de -54,3% na quantidade produzida em relação à safra anterior, a despeito de aumento de área plantada (RIO GRANDE DO SUL, 2023).

O equilíbrio adequado entre áreas de pecuária e agricultura garante maior resiliência, tanto ambiental como econômica e social, e o melhor balanço de riscos econômicos. Aliás, a integração entre as atividades é sinérgica, e traz ganhos mútuos.

A lógica da integração lavoura pecuária (ILP), por exemplo, dentro dos Sistemas Integrados de Produção (SIPAs), faz com que se diga que nestes casos o todo seja maior que a soma das partes, ou seja, se acrescenta benefícios e se obtém poderosas sinergias, tanto para a cultura agrícola como para a produção pecuária, qualificando o solo e mitigando riscos (CARVALHO *et al.*, 2014; GATELLI *et al.*, 2022; MERCIO *et al.*, 2021; MORAES *et al.*, 2014). Desta forma, a tecnologia da ILP surge como oportunidade estratégica dentro da porteira, uma ferramenta muito interessante, na lógica de rede de parcerias ou mesmo de exploração integral por apenas um produtor ou grupo produtor. Mas, evidente, para que a ILP seja alternativa, aproveitando áreas vocacionadas e já convertidas para a agricultura, é fundamental que áreas de campos nativos do Pampa sejam mantidas e preservadas, com os bovinos, e para isso, que a cadeia da carne bovina do RS seja competitiva e rentável para seus agentes, incentivando a atividade em todos os seus elos, e a tornando atrativa e compensadora.

Por fim, a cadeia produtiva da carne bovina é atividade que precisa de volume e escala de produção. Redução continuada de escala, com volumes pequenos e irregularidade de suprimento, tira competitividade, causa ociosidade na indústria frigorífica (dada à capacidade instalada já existente), e restringe ou mesmo desabilita diversas opções de agregação de valor, de conquista de novos mercados, ou de alternativas estratégicas. Difícil, por exemplo, pensar em exportação, havendo volumes decrescentes ou irregulares de produção. E sem exportação, por exemplo, como dar conta de equilibrar oferta com demanda em momentos de alta produção, como o período da saída das pastagens de ILP antes do plantio da soja? Aumento da oferta concentrada nestes momentos de retirada do gado das áreas de ILP (setembro e outubro), deprime preços, sinalizando menor atratividade à operação da ILP pelo

risco das cotações. É conhecido o comportamento de preços no RS, nos meses de setembro e outubro (NESPRO/UFRGS, 2023). Ou ainda, como buscar mercados de alto valor agregado, sem capacidade de oferta regular e suficiente ao longo de todo ano? No lado da indústria, há riscos de que crescente ociosidade possa induzir fechamento de plantas na indústria frigorífica local, por falta de matéria-prima para utilizar a capacidade já existente ao longo do ano. Poderá até, em cenário de crise, existir tendência de concentração da atividade industrial em poucos *players*, e posterior prejuízo ao mercado, pelo maior poder de barganha relativo de uma indústria concentrada, vindo a prejudicar o pecuarista e as comunidades do entorno das múltiplas plantas existentes, que se beneficiam dos empregos gerados e dos tributos. Vale ressaltar que um ponto característico da cadeia da carne bovina do RS é a pouca concentração da indústria frigorífica local até o momento (LEÃES, 2015).

## 2.2 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Nova Economia Institucional (NEI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT) têm ganho a atenção de economistas e estudiosos das cadeias do agronegócio. Os trabalhos seminais de Ronald Coase, depois de Douglas North e de Oliver Williamson, entre outros, forjaram os conceitos e estruturaram a abordagem geral, que é hoje relevante e apropriada para nos trazer um *framework* de análise e compreensão das cadeias produtivas do agronegócio (COASE, 1937, 1984; NORTH, 1986, 1990, 1991; RICHTER, 2005; WILLIAMSON, 1985, 1993, 1979, 1981, 1984, 2002). Trazem, em especial, elementos para o entendimento do comportamento dos agentes, da governança das cadeias, em como se organizam e coordenam, e das instituições presentes neste contexto. Rapidamente ganharam o interesse de pesquisadores que acompanham o fenômeno do agronegócio brasileiro (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 1995; ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015) Este *framework* é útil ainda para, posteriormente, ser incluído na análise de possibilidades estratégicas.

Uma evidência da importância da abordagem e dos *insights* decorrentes é que todos os três autores seminais foram laureados e distinguidos com o prêmio Nobel da Economia: Coase em 1991, North em 1993, e finalmente Williamson em 2009 (ALL PRIZES IN ECONOMIC SCIENCES - THE NOBEL PRIZE, 2023). Ou seja, é clara a

importância atual da NEI e da ECT na melhor compreensão do comportamento dos agentes no mundo real, no papel e impacto das instituições nesta dinâmica, e o melhor entendimento das formas de governança e organização das cadeias, importantes para o desempenho econômico geral.

São contribuições que expandem a análise teórica tradicional. Para aplicação em um mundo mais realista e complexo, sem a necessidade da imposição de modelos mais rigorosos, porém fortemente idealizados. E por isso mesmo, muitas vezes distantes da realidade concreta. Característica, por exemplo, da abordagem elegante e determinista da Economia Neoclássica.

Do ponto de vista conceitual, a NEI nos traz a necessidade de levarmos em conta as instituições, consideradas *as regras do jogo*, como elementos fortemente condicionantes e influenciadores das estruturas, comportamentos, custos e desempenhos, em determinado setor ou sociedade. As instituições são apresentadas também como restrições, que moldam as interações econômicas, políticas e sociais (NORTH, 1990), se constituindo em elementos informais, como hábitos, tradições, costumes, códigos de conduta, tabus, acordos e entendimentos, e em elementos estritamente formais, como leis, regras, normas, portarias, contratos, direitos de propriedade e o próprio sistema constitucional de um país.

Neste contexto, as instituições contribuem para criar ordem, clareza, reduzir a incerteza e proporcionar mais segurança. Elas reduzem as incertezas, ao prover uma estrutura para a vida rotineira do dia a dia (NORTH, 1990). As instituições são determinantes úteis para influenciar o ambiente de forma a se elevar os benefícios de soluções cooperativas, e por outro lado, desestimular deserção, defecção ou abandono de regras e acordos. Uma parte importante do funcionamento das instituições são os custos impingidos no caso de violações de acordos ou de regras de conduta, ou na violação de elementos formais, como leis, normas e contratos. Ou seja, a severidade destas punições. Garantindo e reforçando a correta execução de acordos e contratos, e a obediência às leis e normas - o chamado *enforcement* -, as punições, sejam elas formais ou informais, tornam as alternativas de deserção ou violação pouco atrativas e desvantajosas, moralmente e economicamente. Do ponto de vista econômico, se fala que as instituições, com seus mecanismos de *enforcement*, definem e limitam as escolhas possíveis dos indivíduos e dos agentes econômicos (NORTH, 1990, 1991).

Ambientes com instituições fortes e eficazes produzem prosperidade, e trazem presentes a segurança, os acordos e contratos cumpridos, direitos de propriedade claros e protegidos, e a previsibilidade, eficiência e eficácia jurídica. Neste sentido, é evidente que a boa qualidade das instituições e do ambiente institucional, coerente e funcional, é requisito decisivo para uma alta produtividade da economia, para o progresso econômico e para o desenvolvimento. As boas instituições também servem para tornar mais baixos os custos de transação e com isso tornar determinada firma, setor ou cadeia produtiva mais competitiva, bem como também os países mais produtivos, competitivos, ricos e desenvolvidos (ACEMOGLU; JOHNSON; ROBINSON, 2005; ACEMOGLU; ROBINSON, 2010; NORTH, 1990, 1991)

De uma forma geral, se pode concluir que o funcionamento das firmas e das organizações, e do sistema econômico com um todo, não é neutro em relação ao ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995). Outro ponto interessante é que as instituições - enquanto costumes e tradições - são mais estáveis e de evolução ou transformação lenta, comparadas às firmas ou organizações. Assim, ambiente institucional e ambiente organizacional tem dinâmicas diferentes, embora inter-relacionados, e com mútua influência. As instituições moldam as organizações, e as organizações influenciam e moldam as instituições.

Vale lembrar que ao menos a parte formal das instituições, leis e normativas por exemplo, sofrem influência direta das organizações que detém poder político. Neste sentido, quem detém poder, e em especial poder de barganha político, leva vantagem, ao ter condições reais de influenciar e mesmo moldar determinadas regras formais a seu favor (NORTH, 1990). Assim, o elemento poder político é muito relevante nesta equação geral institucional e no impacto sobre o mundo econômico.

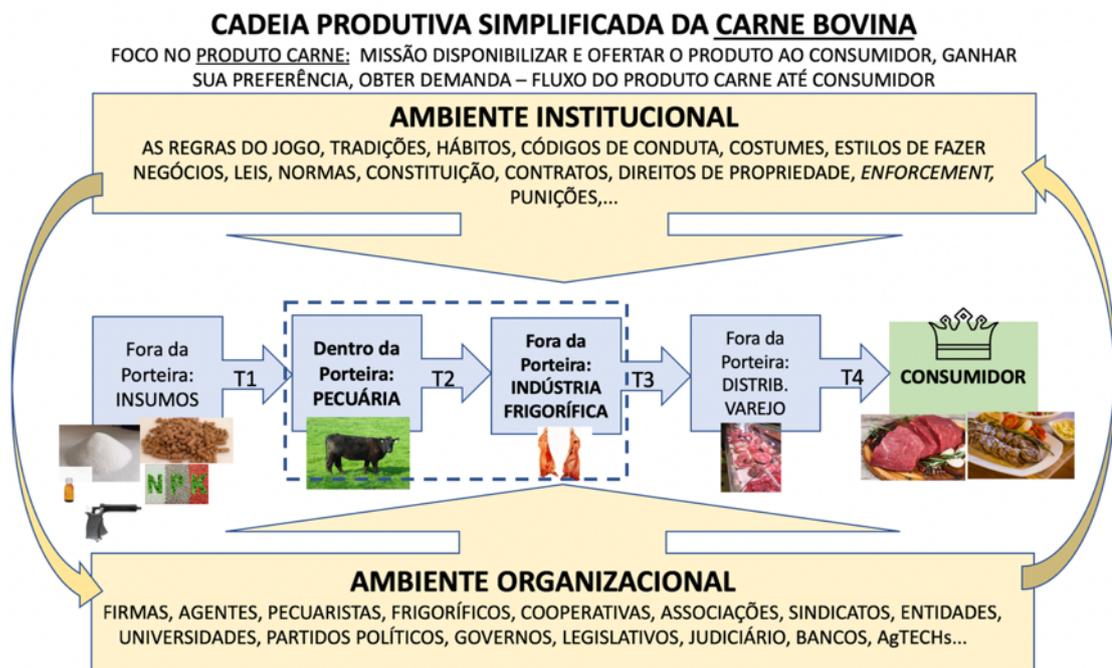
Uma ressalva importante neste ponto é que ao dizer que as instituições tornam as rotinas, hábitos e estruturas da vida rotineira estáveis e previsíveis, não necessariamente se quer dizer mais eficientes. Instituições podem cristalizar formas ineficientes, pouco produtivas e inclusive desiguais ou injustas de se fazer negócios e transacionar. O conjunto geral das instituições em uma dada sociedade ou economia, como alerta North (1990), são uma mistura de instituições que induzem produtividade, e de outras que reduzem produtividade.

North (1990) através de uma analogia diferencia mais claramente o que são instituições e o que são organizações: em um jogo esportivo, se pode olhar as regras formais do jogo e os códigos de honra e conduta do esporte como as instituições, e

os jogadores e as equipes, como as organizações. Os jogadores e equipes (organizações), dentro de um conjunto definido e conhecido de regras formais e códigos de conduta (instituições), terão o objetivo de vencer o jogo, utilizando para isso um conjunto de habilidades, recursos, estratégias, e também de coordenação. Na sociedade, as organizações incluem então os grupos políticos e sociais, os partidos, as entidades de classe, os sindicatos, as agências regulatórias, o Congresso, e os agentes econômicos, como firmas, cooperativas e produtores rurais com suas fazendas.

Neste momento, é importante ilustrar de forma sintética e esquemática (apesar de simplificada), a cadeia produtiva da carne bovina, com os elementos da NEI presentes, através da figura 6 abaixo.

Figura 6 – Esquema conceitual da cadeia produtiva da carne bovina



Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de notas de aula (SILVA, 2021).

Merece destaque o entendimento mais preciso do que são os custos de transação. Este conceito é a base da ECT. Os custos de transação são todos os elementos de fricção, preparação, monitoramento e controle que estão ligados às transações. Importante o entendimento preciso do que são e o que significam, pois eles são os principais indutores de formas de coordenação em uma cadeia produtiva.

North (1990) separa os custos totais de produção existentes em custos de transformação e custos de transação. Os custos de transformação estão ligados aos

*inputs* (insumos) e aos fatores clássicos de produção, como terra, trabalho e capital, direcionados às transformações dos atributos físicos de um produto. Já os custos de transação estão ligados à obtenção de informações, e em definir, proteger e garantir os direitos de propriedade de um produto: em termos de direito de obter renda deste produto, do direito de usar, direito de excluir, e direito de transacionar. Onde existirem custos de transações, as instituições têm impacto considerável. A diferença essencial da NEI e da Economia Neoclássica, é que esta última considera os custos de transação como zero, em um modelo de mercado ideal, onde as transações se dão de forma instantânea e sem qualquer fricção, e onde todas as informações necessárias, corretas e completas, estão acessíveis, disponíveis, e serão processadas completamente por um indivíduo ou agente econômico totalmente racional, que terá cognição e capacidade para a tudo interpretar e considerar. Neste ponto, além dos custos de transação, surge o problema da racionalidade limitada do agente, por falta de informações completas, por limitação de cognição, ou por limitação de capacidade de processamento de informações, dados e raciocínios em um mundo real de alta complexidade (SIMON, 1957, 1961, 1978). Voltaremos a este ponto novamente mais adiante.

O elemento de análise da ECT é cada transação, que ocorre com mudança nos atributos de propriedade, ao longo de toda a cadeia produtiva, do insumo básico primário até o consumidor final. Para que uma transação ocorra, preparativos precisam ser levados à cabo, desde pesquisa de preços, fornecedores, materiais, especificações, negociações, barganha, entendimento de regras, comparações, medições, entre inúmeros outros. Há, geralmente, necessidade de pesquisa no mercado, de análise, de avaliação, e de diversas etapas *ex-ante*, para a final a tomada de decisão e a execução da transação. Além disso, há possibilidade de que ocorram problemas, desvios, e que conflitos possam surgir entre as partes compradora e fornecedora. Há claramente uma limitação cognitiva dos agentes e dos tomadores de decisão, para se poder cogitar levar em conta todas as possibilidades possíveis, interpretar sinais e tendências, e perceber riscos. Nem sempre se terão disponíveis todas as informações necessárias, de forma clara e completa, ou definitiva. Assim, todas as decisões são tomadas pelos agentes dentro de um contexto de racionalidade limitada (SIMON, 1957, 1961, 1978). Os agentes certamente pretendem e buscam agir racionalmente, mas só o conseguem fazer de forma parcial, a partir de suas limitações cognitivas humanas, e dos dados disponíveis e acessíveis no momento.

Da mesma forma, eventuais acordos e contratos serão via de regra sempre incompletos, pois dada a racionalidade limitada dos agentes e a alta complexidade dos cenários, seu comportamento dinâmico e altamente cambiante, é virtualmente impossível antecipar todas as possibilidades de cenários e variáveis que influenciam um contrato que regula uma transação, ou ainda, que regulará transações também a médio e longo prazo (GROSSMAN; HART, 1986; HART; HOLMSTROM, 1986; HART; MOORE, 1988). Automaticamente então surge necessidade de monitoramento, adaptação, resolução de situações, ajustes e negociações *ex-post*, o que evidentemente não ocorre sem esforços e uso de recursos, e portanto de custos.

Ainda, considera-se que é comum, e até esperada, a existência de informações assimétricas no mercado, ou seja, informações, conhecimentos e detalhes específicos, relevantes para a transação, que um lado detém, e o outro não (CONNELLY *et al.*, 2011; HENNESSY, 1996; MARWALA; HURWITZ, 2017; ZYLBERSZTAJN, 1995). Neste caso, se abre a possibilidade de comportamentos oportunistas, onde o agente, de posse de informação e conhecimento que o outro lado não possui, não tem acesso, não compreende ou não percebe, usa este fato a seu favor, de forma a obter ou ampliar vantagens na negociação e na transação.

Oportunismo envolve a priorização do interesse particular, com avidez, negando a possibilidade de um jogo cooperativo com o outro agente da transação (ZYLBERSZTAJN, 1995). É a busca individual do auto interesse do agente que detém a informação, em detrimento do outro (SOLLNER, 1996; STEINLE; SCHIELE; ERNST, 2014; ZYLBERSZTAJN, 1995). A presença de assimetria de informações tem diversos impactos no mercado, e é a fonte de conhecidas imperfeições de mercado, como por exemplo a seleção negativa (assimetria *ex-ante*) e o risco moral (assimetria *ex-post*) (HART; HOLMSTROM, 1986; STIGLITZ, 2002).

No conhecido artigo de Akerlof (1970), ele ilustra com o mercado de carros o problema da assimetria de informações – o vendedor conhece detalhes de um carro usado que o comprador não conhece – e como ela pode levar o mercado para uma seleção adversa, onde os estímulos são para os vendedores de carros de pior qualidade, uma vez que *ex-ante* o comprador não tem as informações que o vendedor tem, e o preço que se estabelece neste equilíbrio passa a não ser atrativo para vendedores de carro de maior qualidade, com a seleção adversa sendo o incentivo para o mercado ser dominado por cada vez mais oferta de baixa qualidade. Como eventuais deficiências de qualidade possam estar escondidas e embutidas *ex-ante*, e

não há possibilidade de o comprador perceber, a assimetria de informação desestimula a oferta de produtos de maior qualidade pelos outros vendedores, pois precisarão ser ofertados ao mesmo preço dos itens de menor qualidade. Neste caso, o comprador corre crescente risco de comprar um “limão”, ou problema, como exemplifica e demonstra Arkelof (1970) no seu modelo de seleção adversa. Mercados que contém muita assimetria de informação, e não envidam esforços eficazes de mitigar esta assimetria, como por exemplo, incentivar compartilhamento de informações corretas e completas, sinalizar, especificar, certificar e qualificar a qualidade e a performance, tendem a concentrar produtos de baixa qualidade. Muitas vezes em uma decadente espiral da morte. Desta forma, a chamada economia da informação é extremamente relevante na eficiência dos mercados (STIGLITZ, 2002).

Já o caso do risco moral, pressupõe comportamentos e outros elementos ocultos, que o outro agente não conseguirá perceber ou controlar. Por exemplo, o comportamento de alguém que compra um seguro que protege um determinado ativo por um valor muito atrativo, até maior que o valor real de mercado do ativo segurado, e após a contratação da cobertura (*ex-post*), modifica seu comportamento e seu zelo com este ativo, fazendo com que o risco de sinistro aumente significativamente. Para dar outro exemplo, agora de seleção negativa, segurados com mais problemas e riscos de saúde, buscam mais proteção de seguros de saúde. O segurado possui informação assimétrica que a seguradora não tem *ex-ante*. Não por acaso, se atribui o nascimento dos termos e conceitos ligados à seleção negativa e ao risco moral, à literatura do mercado de seguros (STIGLITZ, 2002).

Se considera um pressuposto lógico que na existência de informação assimétrica, haverá possibilidade de ações oportunistas. Não necessariamente os agentes agirão de forma oportunista em todas as vezes ou mesmo na maior parte das vezes. Mas o simples fato de existir a probabilidade, pela assimetria de informação, já enseja riscos e a necessidade de custos de monitoramento.

A soma de todos estes riscos, incertezas, fricções, custos de preparação *ex-ante*, custos de adaptação, resolução ou tratamento *ex-post*, custos de negociação, custos de monitoramento, custos de resolução de conflitos, eventuais prejuízos por ações oportunistas, são todos eles os chamados custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nas palavras de Williamson (1993), de forma resumida, são os custos de transação os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem

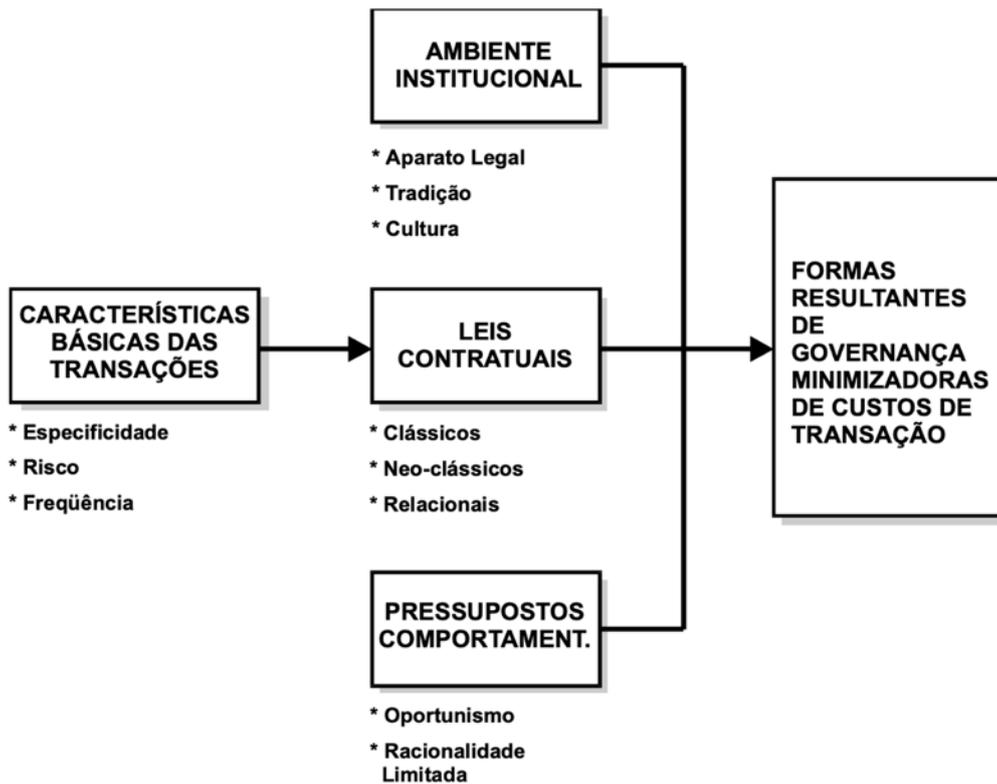
como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico na vida real (ZYLBERSZTAJN, 1995). Seria uma ficção o pressuposto neoclássico de custo de transação zero. Os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de custos de transação e de transformação (produção ou industriais).

Comparando, uma analogia para exemplo, seria entendermos os custos de transação na economia, como entendemos o atrito em um sistema físico. Que dissipa energia, sai do sistema e se perde. Um sistema econômico neoclássico, que não considera custos de transação, e que considera que o mercado e sua forma de achar o equilíbrio e ajuste tem custo zero de funcionamento, seria o análogo de um sistema físico na ausência de atrito (custos de transação zero): um pêndulo que não se atenua nunca, e segue infinitamente trocando energia potencial por energia cinética, e vice-versa, sem perdas ou dissipação por atrito. Serve para modelagem idealizada de cunho teórico, mas sofre para explicar a natureza no mundo real, como ela se apresenta no dia a dia.

Os custos de transformação ou industriais, via de regra transparentes e bem conhecidos, sempre foram estudados e considerados no sistema, como vem se dedicando a Economia Neoclássica. Estes outros custos aqui mencionados e detalhados, associados à ida ao mercado, e a se colocar em funcionamento o sistema econômico, ou administrar o sistema econômico, são os custos de transação e são o objeto principal da ECT.

A ECT então vai dar conta de estudar e entender os custos de transação como indutores de formas de organização da produção e da cadeia produtiva, dentro de uma dada realidade institucional, e levando em conta todas as características típicas da transação (especificidade dos ativos, frequência e incertezas ou riscos associados). A figura 7, extraída do trabalho de Zylberstajn (1995), ilustra muito bem o *framework* geral. A cadeia produtiva tenderá a se organizar e se governar de forma a minimizar os custos de transação. E a organização e desenho da cadeia de produção, e sua coordenação, é elemento estratégico importante para que seja funcional, eficiente, competitiva, e tenha capacidade de organizar a entrega de valor ao mercado consumidor e aos seus elos e agentes, conquistando e mantendo mercados. Deverá minimizar custos de transação, assim como os demais custos envolvidos, para uma determinada estratégia e mercado alvo definido.

Figura 7 – Framework geral da indução das formas de governança de uma cadeia



Fonte: Reproduzido de Zylberstajn (1995).

Ambientes e sistemas com custos de transação baixos, característicos de ambientes institucionais funcionais e de boa qualidade, levam a estruturas especializadas, onde diversas firmas ou organizações executam apenas parte do processo em que são muito eficientes, de forma focada, e transacionam intensamente no mercado a montante e a jusante. Assim, a cadeia é composta de múltiplas firmas independentes e elos, que transacionam de forma livre e sucessiva no mercado, até o consumidor. Neste caso, se diz que a coordenação da cadeia é dada pelo mercado, com os preços sendo o elemento mais relevante, que organiza e transmite todos os sinais necessários. Por outro lado, em cenário com tendência a altos custos de transação, o custo da solução hierárquica, com a organização interna à firma, de mais etapas de produção, ou seja, com integração (para frente, para trás, ou ambas) e verticalização pode ser mais conveniente e eficiente. Ao internalizar a produção em diversas etapas, aumentam os custos burocráticos internos, e se perde a eficiência dos mecanismos de mercado (incentivos), e eventualmente também a especialização e os ganhos de escala, mas por outro lado se reduzem custos de transação, e se lida melhor com impactos de grande intensidade e distúrbios significativos diversos que

afetem a cadeia produtiva, mudanças de cenário, de mercado, novas exigências, e mudanças tecnológicas. Evidentemente, existem formas intermediárias e mistas, neste espectro, com a existência por exemplo de contratos formais ou informais entre agentes independentes, acordos, relações de longo prazo, alianças estratégicas, associações, contratos de integração, entre outros dispositivos e arranjos, como opções à forma de governança puramente via mercado spot (preços coordenam) em um extremo, e à verticalização hierárquica total em uma única firma (internalização), com seu poder de fiat, e de total controle sobre os ativos, incluindo a posse e propriedade, no outro extremo.

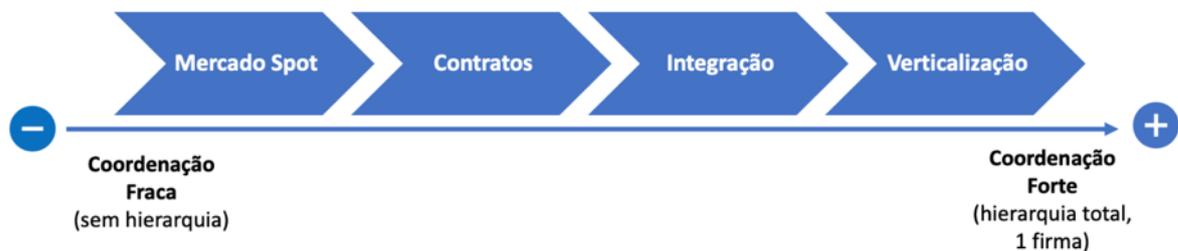
Sobre contratos, na ótica da ECT eles se classificam como Clássicos, Neoclássicos e Relacionais (ZYLBERSZTAJN, 1995). No nosso caso, interessam em particular os contratos Neoclássicos, que se caracterizam por uma ideia de prazo mais longo, visão de longo prazo entre os contratantes (participantes desejam manter a relação), e a possibilidade de ajustes para reequilibrar, a partir de premissas do contrato original, que é a base estabelecida de eventual renegociação e ajuste. Os contratos Relacionais, segundo a ECT, são ainda mais flexíveis, podendo ser renegociados sem levar em conta o contrato original anterior (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O desenho de contratos trata sempre do balanço necessário de flexibilidade e adaptabilidade, e por outro lado, dos custos associados ao potencial oportunismo. Eles devem tornar o oportunismo e a evasão de acordos desinteressante e desvantajosa, seja por custos financeiros mais altos do que cumprir o contrato, seja por custos ligados a perdas de reputação. Mas ainda assim permitir a possibilidade de ajustes quando estes sejam de fato necessários: novas condições de mercado, impactos relevantes de algum fator externo que cause verdadeiro desequilíbrio, etc. Os contratos são importantes incentivos à cooperação, e de outro lado, desincentivos ao oportunismo. São elementos mitigadores de oportunismo, trazem proteção, e que assumem diversas formas e formatos, sendo elementos largamente utilizados no agronegócio, merecendo atenção e uma agenda relevante de pesquisa e compreensão (ZYLBERSZTAJN, 2005).

De volta ao tema da coordenação, e sua intensidade ou força, é necessário compreender ela como um contínuo. Uma maneira de representar esquematicamente este contínuo de coordenação em uma cadeia produtiva é a figura 8 a seguir, onde temos uma coordenação débil à esquerda, de modo que não existem nem contratos,

nem qualquer tipo de hierarquia, e apenas o mercado e os preços coordenam e sinalizam, em transações *spot*, para entrega imediata dos ativos transacionados. E à direita, teríamos o extremo de uma coordenação hierárquica total, o caso de uma única firma. As formas intermediárias de coordenação, pressupõem firmas diferentes e independentes se relacionando, mas que podem estabelecer entre si acordos, entendimentos ou contratos formais ou informais, em um nível de relacionamento, confiança, e cooperação, que difere do mercado *spot*, e que são descritas na literatura como formas híbridas (WILLIAMSON, 1985) ou plurais de coordenação (HEIDE, 2003). Um exemplo são os contratos relacionais e os contratos a termo, utilizados no mercado brasileiro (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; VINHOLIS *et al.*, 2014). O conjunto de transações, no mundo real, pode ser portanto um complexo composto de transações *spot*, mescladas com transações coordenadas por contratos, com maior ou menor formalização, e com maior ou menor flexibilidade, o que de fato leva a um verdadeiro contínuo de intensidade de coordenação.

Figura 8 – Contínuo de formas de coordenação e governança, simplificado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, o agregado de características das transações, instituições e pressupostos comportamentais dos agentes são os itens que induzirão a uma determinada forma preferencial de governança e coordenação, conceitualmente de acordo com o framework exibido na figura 7. Esta forma deve ser a minimizadora de custos de transação.

Antes de finalizar esta parte da revisão conceitual, é importante definir bem as características típicas das transações, em especial o quesito especificidade de ativos, que tende a ser elemento com forte poder de indução da coordenação (ZYLBERSZTAJN, 1995). É comum este atributo preponderar na indução observada, sendo esta deslocada, em uma ou outra direção, pelos demais fatores. A especificidade de ativos tem relação com o grau de dificuldade de uso do mesmo para uma transação diferente ou para uso alternativo. Ativos específicos estão

customizados e focalizados na transação e na relação específica, tendo pouco utilidade, ou ao menos, maior dificuldade de uso (ou menor valor) em negociação alternativa ou destino diferente. Um produto personalizado para um cliente específico, um ferramental que só tem utilidade para uma linha que um determinado cliente consome, um item com especificação e configuração especializada e particular para um fim exclusivo. Um bovino para abate, com determinadas características específicas, diferenciadas e determinadas, também é ativo específico. Por exemplo, com rastreabilidade SISBOV/Traces, com determinado marmoreio, de determinada raça, de determinada idade, com determinada nutrição ou protocolo específico de manejo, em determinado período. No outro extremo, um *commodity* sem diferenciação ou especialização, que pode ser negociado facilmente com diversos atores inespecíficos sem prejuízo, e que tem amplo mercado. Ou seja, há vasto leque de utilização e de interessados, a preços muito similares. Há facilidade de realocação sem prejuízo. Este é o caso de baixa especificidade. Já a alta especificidade do ativo, por outro lado, cria automaticamente relações de dependência, e a necessidade de salvaguardas e cuidados, inclusive contra comportamento oportunista.

Baixa especificidade de ativos, induz geralmente formas de coordenação por preço e mercado (*spot*), sem a necessidade de maiores custos burocráticos associados a outras formas de governança. Para estes casos, o mercado governa, e de forma mais econômica e eficiente. Por outro, alta especificidade de ativos, tende a levar a governança para formas mais hierárquicas, integradas ou contratualizadas (formas híbridas).

A adaptabilidade da cadeia produtiva a fortes choques, impactos e distúrbios externos, ou drásticas mudanças de cenário, inovações ou disrupções tecnológicas, também é evidentemente influenciada pela forma de coordenação. Estruturas de governança de fraca coordenação, baseadas em preço e mercado, tem mais dificuldade de se readaptar e lidar com estas situações, havendo nestes casos, vantagens de adaptação e resposta, para o caso de governança hierarquizada ou integrada, de forte coordenação.

Na tabela 2 abaixo, uma tentativa de mostrar o caminho mais natural ou geral de influência dos fatores em relação à governança indicada ou normalmente presente, em forma esquemática conceitual e simplificada, e que sinaliza um ponto de partida para uma análise de fatores.

Tabela 2 – Tipo de governança induzida para minimizar custos de transação (conceitual)

		<b>Alta:</b>	<b>Baixa:</b>
<b>ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES:</b>	<b>Especificidade ativos</b>	Hierárquica /Contratual (forte coordenação)	Mercado spot (preço) (fraca coordenação)
	<b>Frequência transações</b>	Pode viabilizar, se necessário, soluções hierárquicas/contratuais	Tende a tornar menos atrativas (ou inviáveis) as soluções hierárquicas/contratuais
	<b>Incerteza/Risco associado</b>	Hierárquica /Contratual (forte coordenação)	Mercado spot (preço) (fraca coordenação)
		<b>Forte presença:</b>	<b>Fraca presença:</b>
	<b>Informações Assimétricas e Chance de Oportunismo</b>	Hierárquica /Contratual (forte coordenação)	Mercado spot (preço) (fraca coordenação)
		<b>Alta:</b>	<b>Baixa</b>
	<b>Qualidade e eficiência/eficácia das Instituições</b>	Mercado spot (preço) (fraca coordenação)	Hierárquica /Contratual (forte coordenação)

Fonte: Elaboração própria.

Não há uma forma de governança melhor ou superior que outra. O balanço entre os atributos das transações, o comportamento característico dos agentes, as instituições e as realidades e limitações econômicas, estratégicas (diferenciação ou custo, por exemplo), de gestão e de mercado alvo indicarão o modelo mais adequado a reduzir custos de transação e aumentar competitividade para aquele contexto. A indução dos fatores irá no sentido geral da tabela 2 acima, qualitativamente. Como já mencionado antes, na prática, há um contínuo de coordenação, que vai do extremo integrado, verticalizado e internalizado, totalmente hierárquico, até o outro extremo de coordenação via mercado, onde apenas os preços do mercado spot regulam as transações e sinalizam a cadeia. No meio dos extremos, formas híbridas ou plurais, com presença em maior o menor grau de contratos formais e informais, associações e coalisões, arranjos cooperativos, de caráter mais ou menos rigoroso e organizado, com flexibilidade variável estabelecem governanças de coordenação intermediária, mais ou menos forte.

Farina e Zilbersztajn (1994) indicam que coordenação na prática se relaciona com a habilidade de transmitir informação, estímulos e controle ao longo da cadeia produtiva, para atender da melhor forma o mercado (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1994). Esta parece uma definição bastante assertiva e prática, e de onde se pode

extrair condicionantes e reflexões de alcance prático, inclusive no caso da cadeia da carne bovina gaúcha em tela.

O que se pode dizer é que determinadas estratégias serão limitadas, inibidas ou prejudicadas pela governança existente, ou, de forma alternativa, a governança precisará ser adaptada ou transformada para permitir ou habilitar a possibilidade de determinadas estratégias. Este é sem dúvida o ponto central neste debate aqui proposto. Portanto, o estabelecimento de uma estratégia consistente e coerente, e a adaptação da cadeia às necessidades (eventualmente cambiantes) de um dado consumidor, obviamente, devem ser articuladas e compartilhadas na cadeia produtiva. Exige, naturalmente, a presença de uma visão comum na cadeia, que é facilitada e habilitada por comportamentos colaborativos e coordenados, e pelo compartilhamento de informações, bem como pelo planejamento conjunto (BATALHA, 2021), que são elementos que dizem respeito à forma e à intensidade de coordenação da cadeia.

### 2.3 ESTRATÉGIA

Segundo Michael Porter, a estratégia é a busca por uma posição competitiva favorável e lucrativa em uma indústria ou segmento. A diferenciação é uma das possíveis estratégias competitivas genéricas, e consiste em criar e oferecer algo que seja considerado único e de alto valor no contexto de determinada indústria ou segmento (PORTER, 1986, 1989). O cliente, percebendo um valor distinto e elevado, está predisposto a premiar o produto diferenciado com um preço mais elevado. Ainda segundo Porter, estratégias genéricas são métodos para superar concorrentes e obter retornos superiores em determinada indústria ou segmento. A diferenciação, se possível de ser alcançada, é estratégia genérica viável para obter retornos acima da média, uma vez que cria uma posição mais favorável para enfrentar as cinco forças competitivas que moldam determinada indústria ou segmento, a saber i) grau de rivalidade entre concorrentes existentes; ii) poder de barganha dos fornecedores; iii) poder de barganha dos clientes; iv) ameaça de substitutos; v) barreiras de entrada e risco de novos entrantes (PORTER, 1986, 1989). A diferenciação, segundo Porter, proporciona certo isolamento contra a rivalidade competitiva, e menor sensibilidade ao preço. Com isso, se consegue obter margens mais altas, o que permite atingir bons resultados, mesmo não se conseguindo obter posições competitivas de custo mais baixo. Os custos permanecem sendo importantes e relevantes, mas deixam de ser o

alvo estratégico primário. Se a diferenciação puder ser sustentada com um preço-prêmio superior aos eventuais custos extras do posicionamento único e diferenciado, o desempenho será acima da média daquele mercado, e portanto atrativo. De qualquer forma, é também possível que a estratégia de diferenciação não seja compatível com a obtenção de altas fatias de mercado ou de elevada escala, e normalmente implica em alguns *trade-offs* ou compromissos. A lógica da estratégia de diferenciação exige que determinada empresa ou cadeia produtiva escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam substancialmente diferentes (distintos) dos outros competidores. E que estes atributos sejam reconhecidos e valorizados pelo mercado e consumidores. Os meios ou atributos escolhidos para a diferenciação serão peculiares a cada contexto de indústria ou segmento, e precisarão mobilizar e beneficiar os consumidores, com a percepção de mais valor.

De acordo com estes pressupostos, é necessário que uma cadeia produtiva que opere sob a lógica de diferenciação tenha à sua disposição recursos e processos capazes de entregar consistentemente um produto ou serviço superior, valorizado e percebido pelo mercado consumidor. Estes recursos e processos precisam também ser de difícil imitação ou difícil acesso pelos concorrentes, o que acaba por trazer também uma vantagem competitiva diferenciada e sustentável. Isso é compatível também com a abordagem estratégica baseada em recursos: VBR – visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 2008; PENROSE, 2006). Neste caso, é importante que os recursos disponíveis sejam valiosos no contexto da competição, ou seja, que de fato sejam valorizados e úteis para entregar valor diferenciado percebido aos consumidores (COLLIS; MONTGOMERY, 2008). Segundo estes autores, o recurso precisa idealmente atender simultaneamente aos requisitos da escassez (ser raro e difícil de imitar), ser apropriável (deve ser possível capturar e apropriar seu valor no resultado ou na margem), e finalmente ter demanda (ser valorizado, ser desejado, haver propensão a consumir algo baseado no recurso). Ainda, o recurso precisa estar em nível competitivo elevado, superior ou diferenciado (único) em relação aos concorrentes.

Barney (1991) acrescenta que os recursos precisam ser valiosos, raros, difíceis de imitar, copiar ou obter, e difíceis de serem substituídos. Ainda, para serem relevantes, estes recursos precisam permitir que o competidor que os detém possa, no mercado, explorar oportunidades ou mitigar ameaças, e fazendo com que sua operação seja mais eficiente e eficaz. O que Barney (1991) claramente quer dizer, é

que os recursos precisam ter utilidade relevante para uma estratégia competitiva no mercado real, no mundo externo, junto aos consumidores e clientes. Há, em muitos casos, até mesmo um caráter histórico, ligados ao passado e à trajetória da firma, na formação e desenvolvimento destes recursos importantes para a estratégia. De certa forma, precisa haver ainda alguma heterogeneidade nos recursos relevantes detidos pelos diferentes competidores. Uma vez que eventual homogeneidade de recursos, ou alta mobilidade, por exemplo, facilidade de adquirir ou transferir os mesmos, faria que não houvesse como estabelecer uma posição competitiva sustentável, baseada nestes recursos.

A visão de Porter (estratégias genéricas de diferenciação ou custo como posicionamento em uma indústria ou mercado) e da VBR não são excludentes, sendo neste caso em tela consideradas como complementares. É óbvia a importância de considerar na estratégia elementos do mundo externo e interno da firma ou da cadeia produtiva. Assim como é importante perceber no mundo externo, por exemplo, o ambiente da competição, os concorrentes, o que o cliente valoriza, e como se pode criar uma oferta que entregue uma combinação distinta de valor em atributos relevantes, que seja percebida. Também por óbvio é imprescindível considerar internamente os recursos que podem sustentar, entregar e potencializar esta oferta. Pois a promessa ou proposta de valor precisa ser consistentemente entregue. Atividades e recursos tornam isso possível.

Diversos autores têm reconhecido a compatibilidade e complementariedade das abordagens de Porter (posicionamento) e de Barney (VBR). Por exemplo, Martin (2015) afirma que estratégias reais, no mundo real, combinam obrigatoriamente posicionamento e VBR. Estratégia, em seu centro, significa simultaneamente posicionamento e recursos, em conjunto. Já Hooley et al. (1998) usa o termo posicionamento competitivo, para enfatizar a necessária ligação entre os requisitos e características do mercado externo e as habilidades internas das empresas para operar e competir. É importante que a vantagem competitiva esteja solidamente construída sobre os alicerces de distintas capacidades e recursos disponíveis, como já chamamos a atenção.

Em relação aos posicionamentos estratégicos possíveis no mercado, a estratégia genérica de liderança em custos, normalmente considera a alta escala de produção, a possibilidade da diluição de custos fixos com esta escala, a alta produtividade, e a existência de diferenciais ambientais ou tecnológicos que permitam

operar com custos menores que o dos concorrentes. Sendo então elementos fundamentais e decisivos, que habilitam o posicionamento. O principal *driver* estratégico é então o custo baixo de produção e de operação, e em melhor posição que o do competidor. Onde, mais uma vez, a escala é bastante relevante.

Analisando o segmento da carne bovina, o Brasil vem se posicionando no mercado a partir dos estados exportadores do centro-oeste e sudeste, e mais recentemente do norte, como um grande fornecedor de carne bovina commodity de alta competitividade, com liderança em custos, e obtendo sucesso (ABIEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES, 2022; CNA; SENAR; CEPEA/USP, 2022; MEDEIROS; DIAS; MALAFAIA, 2021). O Rio Grande do Sul, pelos dados já apresentados, não vem obtendo este resultado, e vem diminuindo sua escala e participação (ver figura 1). Desta forma, é pouco provável que seja sustentável e viável reproduzir com sucesso o modelo de carne commodity e de liderança em custos dos estados exportadores brasileiros, ou que fornecem carne de baixo custo para o mercado doméstico mais popular.

Finalizando, há que mais uma vez se ressaltar uma interdependência grande entre a governança, a coordenação, e o comportamento dos agentes em uma cadeia produtiva, conforme descritos na NEI/ECT, e as estratégias competitivas possíveis e compatíveis com este ambiente da cadeia produtiva, que por sua vez resultarão em determinados níveis de performance e competitividade desta cadeia e de suas firmas e agentes dentro do mercado.

## 2.4 LITERATURA ACADÊMICA SOBRE A CADEIA PRODUTIVA REGIONAL DA CARNE BOVINA

Conforme compilado na tabela 1, são de certa forma abundantes os trabalhos de pesquisa acadêmica realizada nas últimas décadas, tendo como objeto de estudo a bovinocultura ou a cadeia produtiva da carne bovina regional do Rio Grande do Sul.

Olhando inicialmente, de uma forma mais ampla e generalizante, após a leitura dos 15 trabalhos acadêmicos, se percebe que não existem muitos pontos de discordância ou de contradição. Se descreve, de forma comum, uma realidade de uma cadeia produtiva com baixo nível de coordenação, desarticulada, e imersa em um ambiente institucional de baixa qualidade, com presença de assimetria de informações, oportunismo, pouca colaboração e desconfiança entre os agentes. O

que leva a custos de transação elevados, diminuição da competitividade, e falta de evolução e visão estratégica. Não há planejamento em conjunto, e muito menos estratégia compartilhada ou cocriada. Ainda, fica evidente a pouca sofisticação da visão de marketing, que entenda o cliente consumidor como o elemento mais relevante ao sucesso sistêmico da cadeia produtiva, e como o grande objetivo a ser atendido, comunicado e compreendido. Não há a evidência do cliente consumidor estar no centro das preocupações e dos debates, em uma boa parte dos relatos e situações. Também pouco emerge a noção da importância da abertura de novos mercados e novas oportunidades, e da disputa pela preferência do consumidor com outras cadeias de proteínas animais.

Especificamente no que diz respeito à coordenação da cadeia, há concordância geral de que a coordenação é fraca, e regida à mercado, sem contratualização ou outros instrumentos que ampliem o comprometimento entre os agentes. O mercado vigente, na ampla maioria, é o spot, com os preços sinalizando tudo ao longo da cadeia.

Chama muito a atenção, em praticamente todos os trabalhos, que é típico que todos os agentes identifiquem e descrevam muito bem os problemas e os diagnósticos, mas sejam incapazes de organizar soluções com alguma eficácia. Há um surpreendente e alarmante conformismo até, em muitos casos.

A sequência de trabalhos analisados inicia com Tellechea (2001), que relata um período muito crítico, pós severa crise geral na década de 1990, e com os episódios da febre aftosa em Jóia, RS, em agosto de 2000, o surgimento de febre aftosa nos vizinhos Argentina (março 2001) e Uruguai (abril 2001), e depois novamente no RS em maio de 2001. Era um momento que o RS estava trabalhando no mercado de exportação, incentivado pelo câmbio muito favorável ao exportador do período. Tellechea (2001) efetuou o trabalho focalizando frigoríficos ativos no momento, com nomes não revelados, sendo uma cooperativa (que tinha enfrentado graves dificuldades no passado, inclusive com atrasos e dívidas frente a produtores, e que tinha reduzido significativamente seu tamanho), uma empresa privada direcionada à exportação, cujo grupo empresarial operava no setor primário, um frigorífico regional de menor porte, cujos sócios tinham operações na pecuária e na distribuição de carnes, e um frigorífico de propriedade de uma rede de supermercados.

Tellechea (2001), à montante, observa a predominância de operações à mercado, e com a presença de intermediários, exceção às aquisições de animais

pelos dois frigoríficos cujos sócios operavam na pecuária, evidentemente quando estes eram os fornecedores. As comissões giravam em torno de 1,5% a 2% do valor negociado, e constituem-se custos de transação. Os negócios com pecuaristas não eram contratualizados, e não havia compromissos fortes de fidelidade e de recorrência. Em relação às vendas dos frigoríficos, à jusante, um dos frigoríficos atuava integrado com uma rede de supermercados, que era a sua proprietária. Neste sentido, neste caso específico, havia integração e hierarquia, com a rede de supermercados coordenando hierarquicamente o frigorífico e sua operação. Esta coordenação, no entanto, ficava restrita ao relacionamento entre o elo industrial e o varejo, não atingindo o elo primário, onde as transações eram *spot*, à mercado, com a presença de intermediários, e sem grande fluxo de informações transmitidas. O frigorífico privado que operava em exportações, que representavam pouco mais de 50% de suas vendas no momento, tinha algum tipo de contratualização com seus clientes para mercado externo, à jusante. Mesmo nestes casos, não havia contratualização com fornecedores à montante. Fora os casos do frigorífico integrado com o seu proprietário varejista, e de algumas vendas externas do frigorífico exportador, os demais casos de vendas dos frigoríficos não eram contratualizados. (TELLECHEA, 2001).

Tellechea (2001) ainda assinala o elevado nível de ociosidade em que operavam todos os quatro frigoríficos objeto do estudo, com capacidade instalada muito superior à utilizada. Em relação ao perfil de abates, o cenário era de muita irregularidade, com muitos picos intensos ao longo dos meses e anos, lembrando um nervoso eletrocardiograma. A única exceção era o frigorífico integrado com o varejo, que apresentava maior regularidade e suavidade nas curvas históricas, além de apresentar um crescimento sustentado de patamar de abates (entre 1996 e 1999). O que parece mostrar que a coordenação forte com o elo do varejo traz um outro ambiente operacional.

Resume Tellechea (2001, p. 81):

“Analisando o funcionamento empírico da cadeia produtiva como um todo e generalizando as diversas transações, pode-se colocar como predominante a estrutura de governança de mercado, marcada pelo elevado número de agentes nos segmentos de criação de animais e varejo, que desfavorecem as formas híbridas, em função de elevado grau de oportunismo...”.

Desta forma, fica muito evidente o diagnóstico de baixa coordenação sistêmica geral, e a presença forte de oportunismo na cadeia regional gaúcha (TELLECHEA, 2001).

Ainda logo no início do período analisado, destaca-se Ferreira (2002), que fala da coordenação por preço (mercado), com conseqüente dificuldade para desenvolvimento de produtos para nichos específicos. Assim, falta diferenciação de produtos, e de planejamento estratégico ao longo da cadeia.

Esta tese, escrita há mais de 20 anos, traz elementos gerais, desde um diagnóstico sintético, como:

“Uma das causas apontadas para a falta de competitividade é a predominância de relacionamentos conflituosos entre os elos da cadeia, além da falta de agregação de valor ao produto final, que condiciona um quadro de relações de mercado baseadas em preço.” (FERREIRA, 2002, p.3).

E logo adiante:

“Isto caracteriza uma forma de coordenação da cadeia que dificulta o desenvolvimento de novos produtos que visam atender nichos específicos de mercado que vêm crescendo em importância, tanto no estado como no país.” (FERREIRA, 2002, p.3).

Em outro trecho, Ferreira (2002) retoma com “*é possível perceber que existe o entendimento de que é preciso mudar as relações dentro da cadeia*”.

Mais adiante, Ferreira (2002) explora estudos de casos de iniciativas buscando organizações alternativas da cadeia, sejam elas lideradas pelo varejo, pela indústria ou por produtores. De certa maneira, se percebe nos relatos que nenhuma delas, existentes à época, foi originada levando em conta explicitamente o entendimento de demandas e necessidades do consumidor, a partir do mercado, com a construção de uma marca com proposta clara de valor ao consumidor, ou procurando resolver alguma dor ou dificuldade deste agente, que é absolutamente central na discussão. Não raro, se fala simplificadoramente que o consumidor não entende e não conhece carne muito bem. E muito menos ainda se nota a preocupação em governar uma cadeia produtiva que compartilhe incentivos, informações e estratégias. Se consegue notar, a partir dos relatos e entrevistas, a focalização no interesse próprio, em resolver o seu próprio problema particular e específico através dos arranjos estabelecidos, de onde quer que parta a iniciativa. Em vários momentos, se cita explicitamente a grande falta de confiança entre os agentes. No entanto, não há relatos de contratualização em relação ao elo produtor-frigorífico, ou frigorífico-varejo, os negócios são à mercado. Alguns incentivos são até mesmo concedidos e logo após retirados,

dependendo da conveniência ou do momento do mercado spot, sem uma ideia de estabilidade ou de longo prazo, sendo esta instabilidade nas regras e critérios considerada normal.

Se nota em:

“...o sobrepreço é praticado até um preço máximo, e no momento da coleta de dados, por exemplo, estava sendo pago o preço do mercado, por estar em um pico de alta.” (FERREIRA, 2002, p. 160).

“...a oferta de carne de novillo jovem aumentou, e sua valorização no mercado também, o que levou o Varejo 2 a aumentar sua base de fornecedores e, ao mesmo tempo, a eliminar o percentual a mais que era pago por kg de carne.” (FERREIRA, 2002, p.84)

Sobre a questão da falta de contratualização entre frigorífico e produtor, a pesquisadora interpreta a partir das entrevistas, que não se investe em algum tipo de contratualização, inclusive como forma de mitigar a falta de disponibilidade de matéria-prima em alguns períodos:

“...Esta informalidade também visa resguardar o comportamento oportunista dos produtores, que buscam sempre poder definir o preço e o momento da comercialização do seu produto, na intenção de obter maiores ganhos, além de reduzir o risco” (FERREIRA, 2002, p.114).

Resta saber se a busca e a intenção lograva eficácia, em um cenário mais amplo.

Chama muito a atenção também, em vários relatos, expressões que denotam algo do tipo: *isso não é feito, mas já estamos nos organizando para fazer*. Ou: *este problema existe, e na sequência será resolvido, é uma construção*. Ou ainda, algo como: *a iniciativa é muito recente, começou há poucos meses*.

Foi citado também por Ferreira (2002), que no estudo incluiu dois frigoríficos distintos, o ponto da preocupante ociosidade da indústria frigorífica gaúcha, como fenômeno geral, já àquela época, e da irregularidade no fornecimento de matéria-prima. O trabalho fala, naquela altura, de uma ociosidade da ordem de 43% (capacidade instalada de 3,5 milhões de cabeças/ano, abate de 2 milhões). A tese relata ainda de um Workshop relevante (Competitividade da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Rio Grande do Sul), realizado em Porto Alegre em 1997, e que explicitou a concordância dos presentes com os problemas de relacionamento na cadeia produtiva, a falta de coordenação, a falta de diferenciação de produto, e muitas dificuldades na competitividade da cadeia regional (FERREIRA; PADULA, 1998).

O trabalho de Auozani (2001), por outro lado, enfoca mais o aspecto de estratégias e capacidades gerenciais dos frigoríficos, delimitando a pesquisa na região

do centro do estado. Constata a autora uma carência muito grande de pensamento estratégico dos empresários do setor, e nas ferramentas e técnicas de gestão empregadas. A autora chama a atenção que a cadeia produtiva de bovinos de corte, para ser competitiva, precisa ter uma estratégia consistente, seja ela qual for, e que os vários tipos de relações que podem formar-se ao longo da cadeia, poderão alavancar o desempenho da mesma, se estiverem estrategicamente interligados e coerentes. Chama a atenção da autora que a maioria dos frigoríficos que participaram da pesquisa, *“espera que o governo tome iniciativas e que lhes traga soluções”*. No quesito que explorava possíveis oportunidades, somente metade dos respondentes indicou perceber alguma possível oportunidade, sendo que a outra metade, mostrou indiretamente falta de ambição estratégica ou de propensão a evoluir, sem conseguir sequer identificar possíveis oportunidades. Relata logo mais a autora outro ponto relevante, identificando *“uma postura de desconfiança uns em relação aos outros”*. E prossegue *“possuem uma atitude passiva, aguardando que alguém tome a iniciativa de promover a integração ou assumam o papel de coordenador das ações necessárias à integração.”* (AUOZANI, 2001).

A conclusão de Auozani (2001, p. 86) é dura, mas bastante assertiva:

“Até o presente momento, os agentes da bovinocultura de corte da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul não conseguiram estabelecer uma estratégia de cadeia, pois estão apenas analisando o mercado através de segmentações conforme suas abstrações individuais, perdendo detalhes importantes que poderiam alavancar o desenvolvimento do setor na região.”

O estudo de caso da rede Zaffari, relatado com um dos vários casos da tese de Furlanetto (2002), poderia à primeira vista parecer uma descrição diferente. Mas se percebermos objetivamente as descrições textuais e relatos, vemos que na prática, a situação não é tão diferente, do ponto de vista sistêmico da cadeia. Objetivamente falando, e reproduzindo trechos explícitos, se nota que não existe formalização, e que na realidade, os negócios são transações a mercado entre um comprador e diversos fornecedores, que seguem requisitos determinados, com os ganhos da estratégia de produto e marketing apropriados apenas pelo comprador (Zaffari). Isto é reconhecido textualmente. Não há contratualização, e muitos processos críticos são absolutamente informais. Também o fluxo de informações é limitado, e novamente, não formal ou sistematizado.

Há que se considerar o aspecto que o comprador do caso é *player* fundamental do varejo gaúcho de carne bovina, sendo líder de mercado, com evidente poder de

barganha, e atratividade para fornecedores que precisam escoar seu produto. Não foram entrevistados produtores, e a extensão da análise na cadeia foi para um frigorífico apenas, indicado pela própria rede Zaffari, a saber o frigorífico Extremo Sul. Este frigorífico, logo à frente, justamente ainda em 2002, em dificuldades financeiras, teve sua operação assumida pelo frigorífico Mercosul, que mais adiante interrompeu a operação que era do Extremo Sul. Em 2009, com a operação Extremo Sul já paralisada há algum tempo, a planta foi assumida pelo Marfrig, que finalmente resgatou a atividade (RIO GRANDE DO SUL, 2009; MARFRIG ARRENDA PLANTAS DO MERCOSUL NO ESTADO, 2009; PÁGINA RURAL, 2004). Mais tarde, porém, a planta foi colocada novamente em inatividade, status que permanece hoje inalterado.

Reproduzidas abaixo uma série de citações literais do estudo de caso de Furlanetto (2002), para que se perceba que na prática as transações eram à mercado, sem contratualização, com preços spot, e a estratégia era definida, e seus resultados apropriados, apenas pelo comprador. Ainda, a marca explorada era a do comprador, propriedade dele, e com fornecedores e pedidos definidos a mercado. Se considerarmos a noção prática de coordenação, de Farina e Zylbersztajn (1994), que traz essencialmente coordenação como habilidade de transmitir informação, estímulos e controle ao longo de toda a cadeia, vemos que a presença de coordenação é na realidade fraca no caso em tela (FURLANETTO, 2002):

“Existe uma relação normal de compra. Se não foi cumprido o especificado, nos rompemos a relação.” (p. 153)

“... a gente telefona e pede para parar um pouco porque não está dando certo.” p. 153)

“Não existe nada dirigido. Eu diria que a gente passa as informações do dia-a-dia e muito em cima da qualidade dos produtos.” (FURLANETTO, 2002, p. 149)

“Nós procuramos definir os padrões e o preço e os repassamos para os frigoríficos...” (p.150)

“É aí que está a seriedade do produto. Quem está envolvido não assinou contrato, não assinou absolutamente nada.” (p.149)

“Desde o início foi sempre assim: muito na base da confiança...” (p. 148)

“Com o Zaffari são contratos informais... e agora tudo funciona na informalidade. Quando queremos negociar alguma coisa, isto é feito por telefone ou pessoalmente, mas continua sempre um contrato informal, renegociável... Com os produtores não tem contrato.” (p. 148)

“Sim, todos são identificados e os produtos também. Eles têm que colocar uma etiqueta no produto...” (p. 146)

“É certo que os esforços atuais são bem menores que os do início do processo, em que a rede teve que montar toda a estrutura, já que hoje as transações ocorrem muito mais sob uma coordenação de mercado.” (p. 153)

“Quase todos os lucros diretos desta estrutura montada em parceria com os frigoríficos e produtores são da própria rede de supermercados.” (p. 158)

“...a rede de supermercados remunerava acima do preço de mercado... Após a definição e estabilização do processo, ela passou a remunerar a preços de

mercado, e não existe... o repasse direto dos lucros aos seus parceiros envolvidos no negócio.” (p. 161)

Questões relacionadas às informações, seu fluxo na cadeia gaúcha, e a presença de assimetria de informações, aparecem nos trabalhos de Aliti (2003) e Ceolin (2011). De uma maneira geral, o diagnóstico é que o fluxo de informações é longe do satisfatório, apesar de em muitos casos as informações, e dados relevantes, existirem. Muito embora, além de não serem repassados ao longo da cadeia, não são analisados sistematicamente, e por consequência, pouco debatidos, sem portanto gerar valor. Também acabam, logicamente, não servindo como insumo de novas estratégias ou de melhorias de processo e competitividade ao longo de toda a cadeia.

O trabalho de Ceolin (2011), apesar de não ter apenas escopo regional, e sim nacional, lança luz sobre as questões relativas à assimetria de informações na cadeia produtiva da carne bovina, e como a sinalização de informações pode mitigar problemas. A autora indica a importância de reduzir a assimetria de informações até o consumidor, citando exemplo de estudo no varejo em Porto Alegre, RS, onde foi evidente a falta de informações claras nas embalagens para satisfazer e suportar o consumidor em suas escolhas. Por outro lado, em escopo mais amplo e nacional, e analisando um universo de informações sinalizadas e emitidas por diversos agentes, constata a baixa incidência de sinalizações nas dimensões de Comunicação e Marketing. Especificamente Certificação e Rastreabilidade, itens de interesse do consumidor, com correlação com Qualidade e Segurança, e passíveis de diferenciação e agregação de valor, não tinham frequência significativa no que era sinalizado e comunicado, no período de análise do trabalho, entre 2005 e 2009.

O trabalho de Arbage (2004) coloca o foco justamente nos custos de transação, e em como os agentes os percebem e reagem em relação a eles. No estudo múltiplo de casos, um deles é o do Frigorífico Silva, de Santa Maria, RS. Antes de entrar no tema, já nas descrições preliminares, ele afirma que naquela altura o Frigorífico Silva tinha capacidade declarada de abater 10 mil bovinos por mês, porém estava abatendo apenas 2,5 mil bovinos. A ociosidade, informada ao pesquisador, naquele momento, chegaria portanto a 75%. A maior parte das compras de gado, junto aos produtores, era feita através de intermediários comissionados. Para contextualizar, àquela altura o Frigorífico Silva relatou que tinha pouco relacionamento com grandes redes de varejo (o que seguramente se alterou posteriormente), escoando seus produtos prioritariamente para pequenos varejistas. É relatado o entendimento da empresa de

que deve comprar produtos dos pecuaristas utilizando apenas o modelo de negociação à rendimento, com o pagamento pelo peso obtido de carcaça, após o abate, para diminuir seus riscos e a aleatoriedade. Nas condições de contexto foi relatado que não existe planejamento conjunto com os agentes, tanto produtores como varejistas. E as relações são claramente à mercado spot, muito embora exista esforço de fidelização de fornecedores e clientes. É citado que não existe comprometimento definitivo entre os agentes, e o negócio só será realizado se houver interesse mútuo no momento que existir a oferta, a preços de mercado. É possível perceber também a definição do modelo de negociação à rendimento na compra de gado como unilateral, baseado em interesses legítimos, mas individuais, sem maiores preocupações com entender melhor a natureza de eventuais barreiras e insatisfações com o modelo por parte dos produtores, e eventualmente construir melhor um processo mutuamente satisfatório. É citado expressamente que não havia compartilhamento ou troca de informações sistemáticas ao longo da cadeia de suprimentos. As estratégias, visões, decisões e responsabilidades são individuais de cada elo e de cada agente na cadeia (ARBAGE, 2004).

Na visão do frigorífico, ainda no trabalho de Arbage (2004), o oportunismo dos agentes, assim como a falta de confiança, somados às incertezas em regras, leis, e comportamento do consumidor, são fatores muito importantes do ambiente institucional e que então impactam os custos de transação.

O trabalho completa a análise do caso, ouvindo agora os pecuaristas que fornecem ao frigorífico. Confirmam que as negociações são a mercado, sem comprometimento entre as partes, e em muitos casos eventuais. Dependerá de preço e de percepção de risco: Frigorífico Silva comparado com proposta alternativa. Os pecuaristas externam a questão do elevado risco na atividade, de risco moral, e de até mesmo não haver pagamento. Praticamente todos os produtores entrevistados tiveram algum caso de inadimplência ou de descumprimento de combinações informais pré-venda, com outros frigoríficos. Neste sentido, valorizam a solidez do Frigorífico Silva, e a certeza de recebimento, pelo histórico, e com isso relatam muitas vezes acabarem optando pela venda, mesmo desconfortáveis com o modelo à rendimento e com os preços. Há o reconhecimento de comportamentos oportunistas de lado a lado. Especificamente, os pecuaristas relatam conflitos com o Frigorífico Silva *ex-post*, por não concordarem ou ficarem com incertezas referentes aos valores recebidos pelas carcaças à rendimento (ARBAGE, 2004).

Na síntese, na visão dos pecuaristas, o oportunismo dos agentes e a falta de confiança (assim como no caso do frigorífico), são os itens mais importantes, seguidos da falta de compartilhamento das informações, e da incerteza frente aos hábitos dos consumidores, para formar os custos de transação (ARBAGE, 2004). Se nota facilmente a convergência dos diagnósticos e percepções, inclusive entre pecuaristas e frigorífico, exatamente como se citou antes no trabalho de Ferreira (2002), muito embora isso aparentemente não motive nenhuma ação concreta que encaminhe alguma mudança.

O trabalho de Suñe (2005), analisa uma grande amostra dos animais abatidos no período de setembro de 2003 a agosto de 2004 no RS. Nesta amostra, o sistema predominante de negociação entre frigorífico e produtor foi o do abate à rendimento, com pagamento a partir da carcaça obtida. O frigorífico que teve o abate analisado, o Mercosul, era o maior em operação naquele momento no estado do RS. A pequena fração de compra à peso vivo estava restrita a momentos de dificuldade de abastecimento, com oferta muito limitada da matéria-prima, onde o frigorífico não conseguia impor a regra de compra à rendimento de carcaça ao produtor. Há menção no trabalho da existência de uma forte restrição do produtor a este sistema (SUÑE, 2005).

Malafaia (2007) usou a base teórica da Economia das Convenções, e não a da NEI/ECT, para falar a respeito de coordenação da cadeia. O estudo, dentro da região do RS, envolveu o nascimento da APROPAMPA (Associação dos Produtores da Carne do Pampa Gaúcho) e a Indicação de Procedência (IP) da “Carne do Pampa Gaúcho Meridional”, acreditada pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), que foi conquistada pela associação em dezembro de 2006. Mesmo com a diferença de base conceitual, é fácil de verificar que, de acordo com a NEI/ECT, a coordenação não deixa de ser a mercado, pois o nível de preços praticado é o do momento, o do mercado spot, há ausência de mecanismos contratuais, e nenhuma obrigatoriedade de participação, fornecimento ou escala aos participantes. Não se consegue verificar, nos relatos, qualquer indício de estabelecimento de comprometermos reais, sendo a participação absolutamente espontânea, e de certa forma, ligada à conveniência, muito embora se relate a presença de uma visão de longo prazo declarada pelos participantes e dirigentes. O autor descreve o processo histórico do nascimento da associação, a motivação econômica para tentar agregar valor e tentar melhorar a competitividade neste contexto. Em um momento de

reconhecida dificuldade para o setor no RS, com falta de competitividade e dificuldade de enfrentar na competição os demais estados produtores brasileiros. É comentada a queda da participação nas exportações brasileiras da carne bovina por parte do RS. Segundo o trabalho, era 22% em 1990, e caiu para menos de 6% em 2002. Na presente dissertação (ver 2.1), na problematização da baixa competitividade gaúcha nos dias atuais, foi demonstrado o percentual atualizado, em 2022, que foi de tão somente 2,3%. Além disso, Malafaia (2007) cita que os frigoríficos que eram relevantes e lideraram processos de modernização na década de 1970 ou logo após, estavam todos quebrados em 2007. Afirmo Malafaia (2007) que, neste contexto, identifica-se claramente a falta de competitividade do RS em relação aos estados concorrentes, assim como percebe-se que a estratégia de obter vantagens competitivas via custos, não se torna mais atraente para a pecuária gaúcha. A incapacidade de produzir uma carne “comoditizada” a baixo custo, contribui para o cenário.

As entrevistas foram realizadas pelo pesquisador em julho de 2007, portanto 6 meses após a conquista da IP pela APROPAMPA. Neste momento, havia 40 sócios, sendo que apenas 22 estavam abatendo, e a uma escala de aproximadamente 50 animais/semana. O objetivo, e preocupação, era incentivar a captação de sócios e os abates. A meta era terminar o ano com 200 associados e 150 associados abatendo (MALAFAIA, 2007).

Diz na entrevista um associado: “*hoje em dia não existe uma diferenciação de preço, é o mesmo preço pago a outros produtores...*”. Mais adiante, o pesquisador sintetiza:

“As relações estabelecidas entre os agentes do caso em estudo caracterizam-se por relações de mercado, não havendo relações contratuais nem exclusividade nas relações” (MALAFAIA, 2007, p. 108).

Isto é válido para a transação com o frigorífico, mas também entre os produtores e a associação em si, havendo ampla liberdade para transacionar ou não, participar efetivamente ou não. Não há estabelecimento de cotas, compromissos ou programas de entrega, por exemplo, que poderiam estabelecer também uma dimensão de coordenação.

Já Trevisan (2007), além de corroborar o que já foi relatado, de que a cadeia produtiva se organiza à mercado e que os agentes se julgam reciprocamente oportunistas, comenta que culturalmente os produtores da região sul do estado (ou

metade sul), que no recorte inclui Fronteira Oeste, Campanha e Região Sul propriamente dita, tem um caráter menos cooperativo que os da região norte e nordeste do estado. O que dificulta alianças e outras construções mais organizadas e colaborativas. A autora aponta ainda a carência de pesquisa e de esforços no sentido de trazer a disciplina do Planejamento para a atividade, na cadeia produtiva. O planejamento coordenado poderia estabelecer programas, tecnologias e ações especificamente para aumentar e balancear a oferta de animais (matéria-prima) em períodos críticos. Mesmo relatando iniciativas entre produtores mais colaborativos do norte do estado, ela ressalta que não há uma preocupação explícita e estruturada com planejamento da oferta. Termina ressaltando o caráter importante da discussão para a sustentabilidade e para a conservação do bioma Pampa, que tem a pecuária bovina nesta região, e sugerindo que isso poderia ser um ativo a ser mais bem explorado (TREVISAN, 2007).

O trabalho de Oliveira (2008), confirma a predominância absoluta de negociações no mercado *spot*, e chama a atenção para a atividade do intermediário e corretor na cadeia, e que atua tanto em negociações entre produtores, como entre produtor e frigorífico. Na pesquisa, os produtores relatam que buscam o intermediário para conferir maior confiança e garantia no processo, bem como facilitar e tornar mais adequado e eficiente o processo de negociação de preço. A maior segurança do negócio, em um ambiente com muito oportunismo e incertezas, que trazem riscos à comercialização, faz com que os produtores – e frigoríficos - enxerguem valor no pagamento de comissões. A autora também relata que muitos produtores são avessos, no geral, a contratos e compromissos, e preferem oscilações de mercado e seus riscos, do que estabelecer compromissos futuros. Ressalta ainda, com clareza, que as comissões são importantes fontes de custos de transação, e de forma bem determinada e quantificada. E relevante, fazendo parte importante dos custos totais, e assim impactando a lucratividade de forma significativa. Os leilões se enquadram neste mesmo caso, vendedores e compradores, em troca de maiores possibilidades de negócio, e de garantias de algumas regras, adicionam custos de comissões, que se entendem claramente como custos de transação.

Na venda para o frigorífico, 37% dos produtores entrevistados relatam frequentes conflitos e disputas acerca da transação de venda, podendo ser uma condição não cumprida, atraso de pagamento, problemas com pesos, avaliação de carcaças, entre outros. Os produtores relatam ainda que em boa parte das situações,

o desfecho é desfavorável para o pecuarista, que não tem outra opção senão acatar a definição da indústria. Relata um produtor à autora:

“...às vezes os conflitos não são resolvidos, como o produtor é o elo mais fraco (desorganizado) da cadeia, acaba que a indústria é que sai ganhando” (OLIVEIRA, 2008, p. 57).

A tese de Oaigen (2010) reverbera novamente as questões de comportamentos oportunistas, e por consequência pouco colaborativos e não coordenados na cadeia produtiva e nas relações comerciais, bem como dificuldades no ambiente institucional. Há desconfiança entre os agentes.

Apesar do trabalho ter examinado especificamente o elo do produtor (dentro da porteira), muitos elementos de impacto na cadeia produtiva ficam claros. Em um dos recortes do trabalho, o pesquisador buscava entender a avaliação dos pecuaristas gaúchos em relação a diversos direcionadores de competitividade propostos pelo trabalho. Nos agrupamentos de direcionadores Relações de Mercado, o item relação produtor-frigorífico teve 72% dos respondentes dizendo que o quesito se classificava entre Muito Desfavorável (MD) a Neutro (N). No quesito mecanismo de formação de preço (precificação), o item foi considerado como MD a N por 92% dos respondentes. E no Ambiente Institucional, no quesito organização dos produtores, as avaliações MD a N somaram 86%. Ou seja, o recorte MD a N mostra o que não colabora, ou ainda atrapalha diretamente a competitividade, na visão do produtor. Se formos ainda mais específicos no quesito organização dos produtores, 39% classificaram diretamente como Desfavorável (D), e 28% como MD. O pesquisador comenta que esta situação prejudica o setor, inclusive pelo menor poder de barganha que os pecuaristas possuem em relação às etapas à montante e à jusante de sua atividade na cadeia produtiva. Considera que ações neste nível (alianças e outras formas de organização de produtores) são fundamentais para que a cadeia produtiva da carne bovina gaúcha alcance maior competitividade sistêmica (OAIGEN, 2010).

Questão relevante trazida no trabalho, é que parecem ser poucos os casos de produtores que efetivamente exerçam cooperação e alianças estratégicas na cadeia produtiva, e mesmo há problemas entre os próprios produtores, que também transacionam entre si. Em relação ao associativismo e às entidades de classe, é citado o problema da existência de múltiplas instâncias e de um número exageradamente grande de entidades representativas. O que supera em muito o necessário, conduz à superposição de funções, e acaba sendo apenas mais uma demonstração de conflitos de interesse entre os diversos agentes. Na opinião do pesquisador, a cadeia produtiva

como um todo carece de uma organização hegemônica, que coordene, lidere e represente o segmento (OAIGEN, 2010). A falta de foco e de pragmatismo resultante, com a perda da visão sistêmica e estratégica geral, e a falta de coordenação, certamente coloca a cadeia em desvantagem, minando a competitividade do setor como um todo.

O trabalho de Marques (2010), com metodologia similar, confirma na sequência os achados de Oaigen (2010), utilizando com base amostral a Fronteira Oeste do RS. São novamente citados os problemas do individualismo, da falta de cooperação, e ainda as relações conflituosas entre pecuaristas e frigoríficos (MARQUES, 2010).

Matte (2017) faz sua pesquisa com pequenos pecuaristas de municípios da região da Campanha do RS. São produtores que se ressentem da escala, e que tem muita dificuldade de formar um lote de tamanho viável para a comercialização. São tipicamente produtores voltados à atividade da cria, onde o principal produto é a venda de carneiros para serem recriados e engordados por outros produtores. O que chama a atenção, e sublinha o comportamento típico, é que mesmo assim, na maioria dos casos a comercialização é feita, mesma com dificuldades, desvantagens e vulnerabilidades, de forma individual. 67% dos pecuaristas de pequeno porte pesquisados fazem a comercialização individual (MATTE, 2017).

Diz um pequeno pecuarista típico:

“Aqui é difícil vender junto. Aqui na volta é ‘mais grande’. É difícil vender junto, no pecuarista. Não sei por que é tão difícil vender junto, não sei se não se comunicam, se não quer puxar a brasa para seu assado. Não se interessa pelo outro. Eu acho que é muito desunido os pecuaristas...” (MATTE, 2017, p. 176).

Ainda, outro produtor complementa:

“O carneiro se vende, mas cada um vende separado. A maior parte vende separado. Seria melhor vender junto. Tentamos organizar, mas sempre tem aquele que acha que pode fazer um negócio melhor.” (MATTE, 2017, p. 176)  
 “O nosso produtor não é unido. Eu quero um touro melhor que o do fulano, meu gado tem que ser melhor que o dele. Essa competição que a gente tem não vai para a frente. Tem que se unir. Aqui a gente cresceu e se criou tudo junto, todo mundo se conhece.” (MATTE, 2017, p. 177).

Além das negociações de venda individuais, mesmo prejudicadas pela quantidade pequena muitas vezes inviabilizar ou penalizar o custo logístico, outra característica é o uso de intermediários, sejam eles corretores independentes ou ainda os “escritórios” (MATTE, 2017). Há uma relação de dependência, e mais um custo de transação adicionado.

Fica claro que o problema de confiança, o receio de oportunismo do outro, a vontade de ser oportunista (fazer “o melhor” negócio de todos) não é característico apenas das transações entre pecuaristas e frigoríficos, mas estão presentes nas relações entre os próprios pecuaristas. E inclusive entre pecuaristas de pequeno porte ou familiares. Ou seja, parece que existe, e sempre existiu, um forte traço cultural regional, como observado no trabalho já citado de Trevisan (2007), que infelizmente prejudica a atividade.

Um ponto interessante que fica aparente da leitura do trabalho de Matte (2017), é o impacto da baixa coordenação na ausência do fluxo de informações corretas e assertivas ao longo da cadeia produtiva, e que carreguem sinalizações que vêm do mercado consumidor, varejo e indústria frigorífica e produtores à jusante. Isto fica evidente na definição do padrão racial que o produtor de carne vai utilizar no início da atividade da pecuária. As informações chegam ao produtor de forma pouco clara e nada assertiva, eles acabam aos poucos deduzindo e criando interpretações intuitivas sobre o que está acontecendo, mas isso sem dúvida nenhuma causa prejuízos ao produtor e à cadeia produtiva, pois ajustes e adequações são lentos, erráticos, e podem não ser sustentados no tempo. A informação chega de forma lenta e incompleta, informal, e com probabilidade alta de conter assimetrias, e com isso oportunismo embutido. Apesar dos desafios da pequena escala, o pequeno produtor retratado no trabalho insiste na individualidade, em apostar em oportunismo, e tem dificuldade em formar redes de colaboração e de trocas de informações seguras e corretas. Por fim, a desunião e desarticulação fica evidente nas repostas dos pequenos produtores, no trabalho de Matte (2017), e nos trabalhos de Oaigen (2010) e Marques (2010) com médios e grandes pecuaristas, no conjunto corroborando o que traz Trevisan (2007). E o curioso, pelo menos no trabalho de Matte (2017), é que mais uma vez os agentes têm consciência plena de que seu comportamento individual os prejudica, embora nada seja feito para alterar isso.

Finalmente, o último trabalho selecionado nesta revisão é mais recente, e é feito a partir de uma abordagem de *marketing*. A tese de Lisbinski (2019) fala sobre o mercado de açougues de luxo em Porto Alegre, RS. São descritos e categorizados estabelecimentos de pequeno porte, especializados, voltados ao mercado premium da carne bovina. São operações pequenas, com volume reduzido, mas que apresentam um modelo bastante interessante e distinto de operação, e que tem viabilidade em centros urbanos e bairros com alto poder aquisitivo. Os níveis de

preços são mais altos, a oferta é diferenciada, e há incentivo de preço aos elos à montante. Segundo Lisbinski (2019), os prêmios pagos aos frigoríficos parceiros são da ordem de 15% a 25% acima dos preços normais. Além disso, os frigoríficos parceiros são estáveis, e de pequeno porte, com bastante flexibilidade e interesse em atender as especificidades do que é solicitado pelos varejistas, a partir do entendimento das necessidades e expectativas do cliente final. É uma cadeia produtiva mais curta e de atores conhecidos e que se relacionam e trocam informações, incluindo também os produtores. Na nomenclatura utilizada na tese, com uma abordagem e linguagem de *marketing*, o relacionamento é descrito como “integrado”. Aqui não se pode entender o termo integrado, como o utilizado na NEI/ECT ou na linguagem das cadeias de suprimento. O sentido claro de “integrado” neste contexto é o de um fornecedor estável, que tem produtores estáveis, que trocam informações intensamente entre si, possuem relacionamento próximo, e tem modelos de precificação e de transação diferentes da lógica do mercado spot dos produtos *commodities*. Muito embora pela abordagem e proposta do trabalho não seja descrito se a relação é contratualizada e formal, ou se é um tipo de governança híbrida do tipo contrato relacional, em ambos os casos evidentemente se afasta da coordenação fraca à mercado spot (CARRER; SOUZA FILHO; VINHOLIS, 2014; HEIDE, 2003; VINHOLIS *et al.*, 2014). Ou seja, no trabalho de Lisbinski (2019) temos uma demonstração empírica, embora em pequena escala, de que varejo *premium* com produtos diferenciados, e estreitamente conectados às exigências específicas de um mercado de alto valor agregado, requerem especificidade de produtos e de insumos, com estabilidade e com padrões. O que, como a teoria da NEI/ECT prevê, somente consegue ser viabilizado com eficiência e segurança através de uma cadeia produtiva com coordenação.

Conforme ressaltado no início da seção, há uma concordância e convergência muito grande entre os relatos, que iniciam em 2001 e vão até 2019, e ainda, uma aderência muito grande aos elementos preconizados e previstos na NEI/ECT, e na literatura da Estratégia, ambos já revisados anteriormente neste trabalho. Também se notam poucas mudanças no comportamento dos agentes, no ambiente institucional e na forma preponderante de governança da cadeia produtiva da carne bovina gaúcha. Há uma estabilidade de cenário destes fatores, que infelizmente tem contribuído bastante como elemento da frágil competitividade da cadeia produtiva gaúcha da carne bovina, como já demonstrado na introdução deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Para a execução da dissertação, se lançou mão da metodologia conhecida como *Design Science Research*, ou DSR. Esta metodologia, popular no mundo da Engenharia e no ramo da Gestão, busca aproximar as realidades da teoria e da prática, procurando gerar conhecimentos que possam ser concretamente aplicados a fim de melhorar sistemas existentes ou ainda no projeto de novos. Procura, ao mesmo tempo, compatibilizar rigor com relevância, e colaborar para gerar impactos positivos em situações e sistemas existentes.

Pesquisadores no campo da gestão, em particular, buscam encontrar soluções para certos problemas, ou mais ainda, buscam prescrever soluções possíveis para problemas reais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). A principal justificativa para a escolha do método é que a DSR busca guiar trabalhos que possam efetivamente contribuir com uma prescrição, em forma de possível solução, e não apenas com uma observação, descrição ou relato.

*Design* significa, portanto, realizar ou sugerir mudanças em determinado sistema a fim de transformar as situações em busca de melhorias. Ou em sugerir como as coisas devem ser para alcançar determinados objetivos. Para Simon (1981), as ciências do artificial (como a DSR) devem se preocupar com a maneira como as coisas devem ser para alcançar determinados objetivos, e esta foi a lógica metodológica geral deste trabalho. *Design Science* é a ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas, seja na sociedade ou nas organizações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

Em outras palavras, se busca gerar propostas, ou *design propositions*, para o desenvolvimento de soluções para determinada classe de problema. O conhecimento deve ser construído a serviço da ação, de forma que vise resultados satisfatórios (não necessariamente ótimos) no contexto em que está presente o problema (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

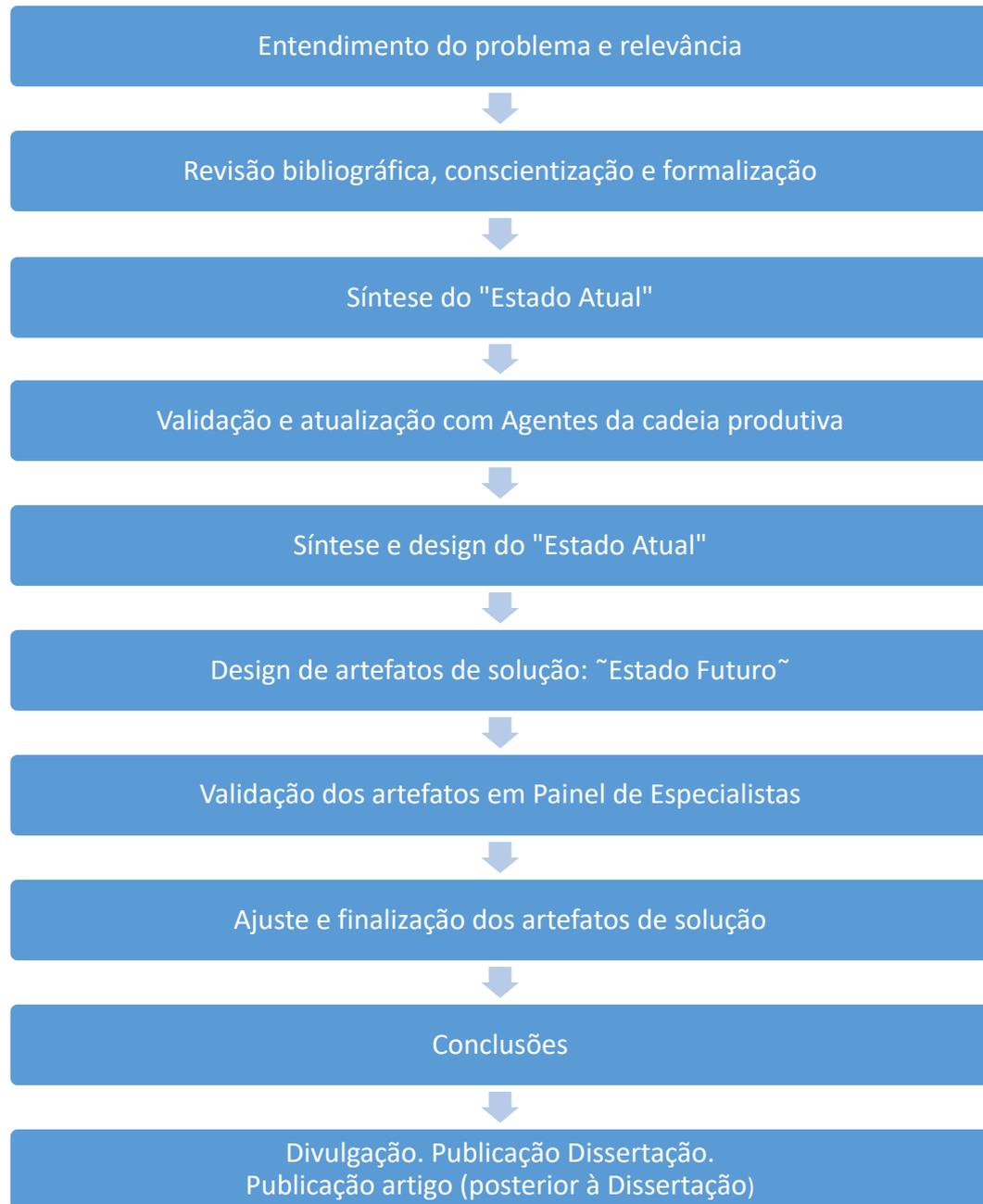
Como método de pesquisa, o DSR busca, portanto, entender o problema, e a partir daí construir e avaliar artefatos que permitam transformar e melhorar sistemas para gerar resultados superiores. Artefatos são abstrações criativas artificiais, que visam propor ou prescrever um desenho de solução ou melhoria (elevação) do problema apresentado no mundo real. Os artefatos podem ser avaliados e testados,

conceitualmente apenas, com a utilização de grupos focais (*focus group*) ou painel de especialistas, tanto para avaliação como ideia inicial, como para confirmação e validação teórica final.

Em nosso caso particular, os artefatos contém o desenho conceitual da cadeia produtiva, com explicitação dos mecanismos de coordenação, e principais elementos institucionais presentes, com estratégias utilizadas, estratégias possíveis, e estratégias inibidas ou desabilitadas pelo design de governança e características institucionais e comportamentais.

Nesta linha, segundo a DSR este trabalho percorre as seguintes etapas conforme o diagrama simplificado da figura 9, que mostra as principais etapas lógicas e sequenciais.

Figura 9 – Etapas sequenciais do método de trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

A proposta do trabalho é de alguma forma contribuir, não só com um diagnóstico claro, mas propondo possíveis caminhos futuros de melhoria no contexto competitivo, através de *designs* prescritivos compostos de estratégias e de uma coordenação e governança que possa habilitar e sustentar estas estratégias.

O painel de especialistas é neste caso uma instância de relevante importância de validação e de verificação de razoabilidade e aderência dos diagnósticos e propostas com a realidade. Se utilizará o painel de especialistas como elemento de

validação e ajuste, antes da apresentação da proposta final de *design*, conforme é o objetivo deste trabalho

## **4 DESIGN DO ESTADO ATUAL**

### **4.1 SÍNTESE DOS TRABALHOS ACADÊMICOS REVISADOS**

Com base na revisão da literatura realizada em 2.4, se pode propor uma síntese da cadeia da carne bovina gaúcha, generalizando a partir do comportamento predominante e dos relatos majoritários, conforme a tabela 3 mais adiante. É claro que existem, dentro do sistema, ilhas com comportamento diferente, ou mesmo ilhas de excelência. Os açougues de luxo (LISBINSKI, 2019) são um exemplo, porém a escala e a abrangência são muito pequenas, embora possam, eventualmente, servir como modelo de aprendizado e de observação. Assim, a tabela 3 procura sintetizar, em um comportamento médio e predominante, a cadeia produtiva regional descrita.

Tabela 3 – Síntese da revisão dos trabalhos acadêmicos (2001-2017)

<b>Dimensão/Quesito</b>	<b>Característica</b>	<b>Comentário</b>
<b>Coordenação</b>	Baixa	À mercado (spot). Não há “liderança” e coordenação que se propague na cadeia. Governança é frágil.
<b>Contratualização</b>	Ausente	Agentes avessos à contratualização.
<b>Confiança</b>	Baixa	Entre elos, e intra-elos.
<b>Colaboração</b>	Baixa	A visão amplamente predominante é a individualista.
<b>Informações assimétricas</b>	Sim	Ao longo de toda a cadeia, até o consumidor.
<b>Oportunismo</b>	Sim	Característica marcante da cadeia produtiva.
<b>Custos de Transação</b>	Elevados	Há muita incerteza, presença intensiva de intermediários comissionados, e carência de regimentos, normatizações e transparência (exemplo comercialização à rendimento do gado para abate). Pouca proteção institucional.
<b>Competitividade</b>	Baixa	Perdendo continuamente participação e relevância, elevada ociosidade das plantas industriais, além de irregularidade no suprimento da matéria-prima.
<b>Concentração</b>	Baixa, no produtor e no frigorífico, e alta no varejo doméstico	Apenas no varejo supermercadista (grandes redes de supermercados)
<b>Exportação</b>	Pouco significativa	Com exceção de momentos muito específicos, no início do período (1995/2005), poucos esforços relevantes, afora situações pontuais. Não há <i>expertise</i> e nem cultura.
<b>Diferenciação</b>	Baixa (existe em casos pontuais)	Os casos de diferenciação são pontuais, e de pouca representatividade geral, seja nos açougues de luxo, ou em segmentos muito específicos do varejo.
<b>Planejamento conjunto</b>	Não	Agentes não planejam em conjunto, mas individualmente.
<b>Estratégias conjuntas</b>	Não	Não há visão estratégica para a cadeia produtiva, sistemicamente
<b>Visão centrada no Consumidor</b>	Insuficiente	Os elos são mais autocentrados e individualistas, sem esforços sistemáticos de escuta, entendimento, monitoramento, comunicação e desenho proativo e inovador de soluções ou propostas ao Consumidor final de carne bovina.

Fonte: Elaboração própria.

Resta confirmar se o cenário descrito nos trabalhos já realizados, e capturados nesta síntese, permanecem atuais e precisos.

#### 4.2 O MOMENTO ATUAL: SIMILAR OU DIFERENTE?

Em julho de 2022, em Porto Alegre, uma organização de produtores gaúchos, chamada Instituto Desenvolve Pecuária (IDPec), em uma iniciativa com o apoio do NESPro/UFRGS e da FARSUL/RS, convidaram a cadeia produtiva da carne bovina gaúcha para um encontro, com palestras, debates, e apresentações dos pontos de vista de cada um dos elos da cadeia. Houve participação do Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados no Estado do RS (SICADERGS), e da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS). Também palestraram alguns especialistas, que debateram com o público presente e os representantes das entidades. Foi o I Fórum da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Rio Grande do Sul, em 07/07/22, no auditório da FARSUL/RS em Porto Alegre.

O evento encontra-se gravado em vídeo, na íntegra, e disponível ao público (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022).

Slides das apresentações do IDPec e do SICADERGS estão nos Anexos A e B desta dissertação, assim como disponíveis em vídeo, com os comentários e expressões dos apresentadores e interações com o público no link da referência (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022).

Os principais pontos já relatados e presentes na síntese permanecem, e foram vocalizados explicitamente pelos agentes, sem qualquer margem de dúvida. O representante da AGAS não usou o apoio de slides, mas está disponível a fala na gravação do evento.

Além dos momentos das apresentações e falas do IDPec, SICADERGS e AGAS, outros participantes também vocalizaram a confirmação de um quadro que não se altera.

Entre muitos dos destaques, se pode verificar que a coordenação segue fraca, sendo à mercado, com os preços sendo os sinalizadores ao longo da cadeia produtiva. Há pouca diferenciação, e os ativos transacionados são de baixa especificidade: podem ser negociados com diversos compradores, por preços similares. Não há uma visão comum e estratégica na cadeia de valor, e em especial produtores e frigoríficos se ressentem das dificuldades e das consequências de não haver maior agregação de valor. Os debates são os mesmos de 20 ou 25 anos atrás. Há oportunidade, há falta

de confiança, há uma cadeia com muitos intermediários, justamente para procurar mitigar e mediar problemas, mas evidentemente acrescentando custos de transação e tirando competitividade da cadeia. Há incapacidade de planejamento conjunto, e esforços comuns reais para superação de problemas e busca de novas oportunidades.

Os frigoríficos estão pulverizados, e são via de regra de pequeno porte. Dado do SICADERGS atualiza em 226 frigoríficos em atividade no Rio Grande do Sul, com excesso de capacidade e operando com ociosidade da ordem de 50%, com escalas e volumes de produção reduzidos. Evidentemente, com muita dificuldade em serem competitivos, diluírem custos fixos e conseguirem realizar investimentos e melhorias. Além disso, existe irregularidade de suprimento de gado para abate (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022).

Tanto frigoríficos como pecuaristas externaram explicitamente o conflito que existe na transação principal, a de venda de gado gordo para abate. Os frigoríficos se ressentiram com a campanha da taxa do frio, uma polêmica que surgiu a respeito de critérios adotados historicamente pelos frigoríficos gaúchos, de deduzir 2% do peso obtido da carcaça pós-abate, por conta de prováveis perdas futuras no processo de resfriamento. É um procedimento que não encontrava amparo em normas legais, e era adotada apenas por frigoríficos gaúchos. Também, tal prática, embora costumeira e histórica, não era realizada de forma transparente. Foi quando um sindicato de produtores rurais (Santiago, RS) trouxe o tema para o debate em forma de denúncia no ano de 2019, durante o período da Expointer. Uma série de duros embates foram travados, inclusive na mídia, até que, prestes a ser judicializado pela entidade de produtores, foi realizado um acordo, já em 2022, mas não sem deixar consequências em termos de relacionamento, como vocalizado claramente pelo SICADERGS. O tema foi muito debatido nos últimos anos, e acabou por ser retirado o desconto de 2% em 2022, como é o padrão nos demais estados brasileiros (MOITINHO, 2022; OLIVI, 2019; OLIVI; SIMÃO, 2019). É um exemplo claro dos problemas institucionais presentes, que causam conflitos constantes. Os desacertos sobre a exportação de gado vivo é outro exemplo, na mesma linha, de embates entre SICADERGS E FARSUL/RS, que não raro ganham a mídia.

E o modelo de compra de gado para abate a rendimento, já citado em diversos trabalhos da revisão realizada, segue sendo ponto de atrito, uma vez que a transparência ainda é limitada, há assimetria de informações, e flagrante chance de

risco moral no modelo adotado, sem o amparo institucional de normativas que sejam claras, auditáveis e de fato padronizadas.

Pelo modelo vigente nesta transação à rendimento, o produtor entrega na fazenda seu lote para abate, para o transportador contratado pelo frigorífico, que conduz o gado até a planta. Neste momento da saída do gado vivo da propriedade, *ex ante* abate, não há valor determinado por animal entregue ou pelo lote, e sim pelo kg unitário da carcaça que será obtida *ex post*, com alguma variação ainda conforme classificação de gordura e de carcaça da peça processada.

Na planta destino, o lote é descarregado, e após seguir o protocolo sanitário, é abatido. As carcaças são processadas pelo frigorífico, sem haver uma normatização detalhada que padronize e uniformize o processo, que é levado a cabo por funcionários do frigorífico, segundo orientações, políticas e controles do mesmo. Após este processo, que tem variabilidade inerente, e é operado manualmente, com segregação de alguns componentes da carcaça e evisceração, e que compreende ainda uma etapa chamada de toailete. É nesta etapa onde se prepara e limpa a carcaça, em processo complexo e manual, quase artesanal, retirando hematomas (do transporte e do manejo), eventuais abscessos, excessos de gordura, entre outras possibilidades. Somente após a toailete a carcaça será pesada, em sistema de balança do frigorífico, e classificada quando à acabamento de gordura. Todos os materiais retirados na toailete, e em etapas anteriores, são desprezados do ponto de vista da base de cálculo para pagamento.

Com base no peso aí obtido, neste momento, da carcaça processada e limpa pós toailete, e após classificação de acabamento de gordura, é definido finalmente o valor a ser pago por cada animal abatido. Também não há regramento específico que normatize e padronize a sensível operação de toailete, e a classificação de acabamento é uma inspeção visual.

A esta altura da definição de valores, a carcaça já foi processada, em etapas sob controle exclusivo do frigorífico. Evidentemente o negócio a esta altura é totalmente irreversível. Não é difícil de prever que este processo frequentemente causa dúvidas e conflitos, e tem grande fragilidade institucional. Uma forma de mitigar, acessível para produtores com maior escala, é a contratação às suas expensas de serviço especializado de acompanhamento de abates, mas que acaba somando ainda mais no já elevado custo de transação.

Um exemplo da fragilidade institucional da cadeia produtiva da carne bovina é a dificuldade dos agentes se autorregular e combinarem padrões e métodos uniformes, razoáveis, estáveis e auditáveis, envolvendo ainda pesagem e transparência dos processos e dos dados. Esta é a transação principal do produtor, e é igualmente importante para o frigorífico. A noção do modelo de se pagar pelo rendimento da carcaça é a priori muito interessante, e traz incentivos e sinalizações corretas ao processo, pois privilegia qualidade e performance. Na essência é justo. Porém é importante que o modelo seja absolutamente seguro, bem definido, padronizado, normatizado, e adequado para os dois lados da transação, assim como facilmente auditável e transparente. Os agentes aparentemente preferem manter o desgaste e o antagonismo, em um modelo imperfeito, com reflexos negativos no relacionamento e nos custos de transação, em prol de visões individuais e de oportunismo.

Assim, apesar do tema da taxa de frio ter sido superado (não sem desgaste), o problema geral da falta de normatização do abate à rendimento persiste e é tema ainda pulsante. Foi mencionado também e vocalizado pelo representante dos produtores, do IDPec (ver Anexo A), e se encontra registrado em vídeo (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022). De certa forma, o assunto relembra o alerta de Oaigen (2010), já citado anteriormente na revisão, sobre as organizações e entidades representativas da cadeia, e que permanece atual. Há sobreposições e múltiplas representações, mas muita dificuldade de focalizar e endereçar os temas prioritários com foco. Está claro que precisa mudar algo no formato de relacionamento (FERREIRA, 2002). Mas há incapacidade de dialogar, construir soluções e resolver assertivamente problemas, apesar de ser fácil de percebê-los. No fim, os agentes parecem aguardar que alguém faça algo (AUOZANI, 2001). Isso ainda vale, não houve evolução significativa.

Por fim, nota-se ainda que não há presença relevante do cooperativismo e do associativismo na cadeia produtiva.

Considera-se então que os principais elementos do passado recente relatado nos trabalhos permanecem presentes.

Com o objetivo de sumarizar um design representativo do Estado Atual, lançamos mão de uma representação gráfica simplificada da cadeia produtiva, na figura 10, com alguns elementos relevantes destacados. Também, baseado no trabalho realizado pelo NESPro/UFRGS, em parceria inédita com a Secretaria da

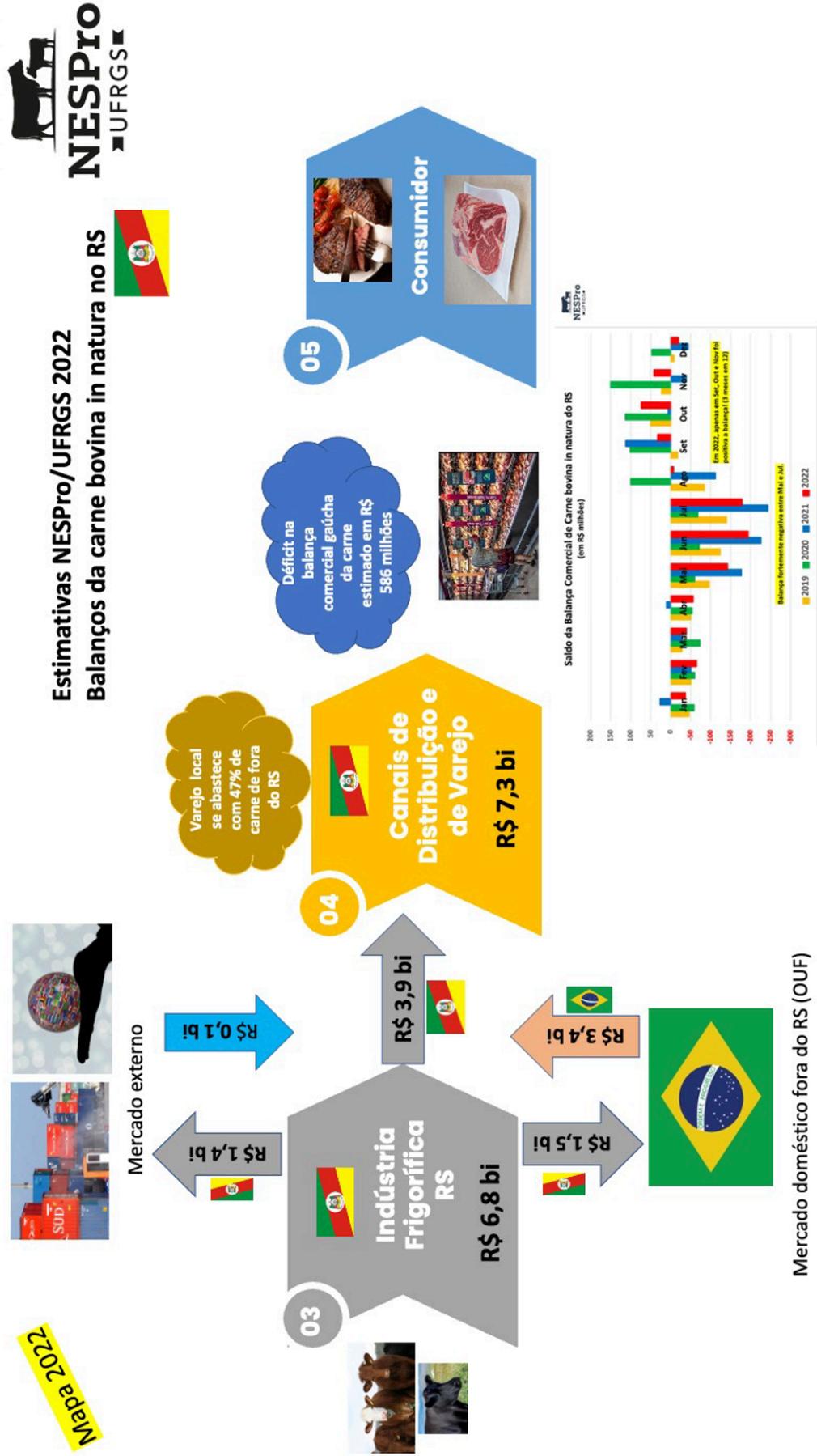
Fazenda do Estado do RS (SEFAZ-RS), conseguimos compilar, para ilustrar a cadeia produtiva nos elos frigorífico-varejo, um *design* contendo os valores estimados das transações totais para o ano de 2022 (NESPRO/UFRGS, 2023), na figura 11.

Figura 10 – Mapa do Estado Atual - Design



Fonte: Elaboração própria

Figura 11 – Balanço das transações da carne bovina in natura gáucha - Design



Fonte: Elaboração própria

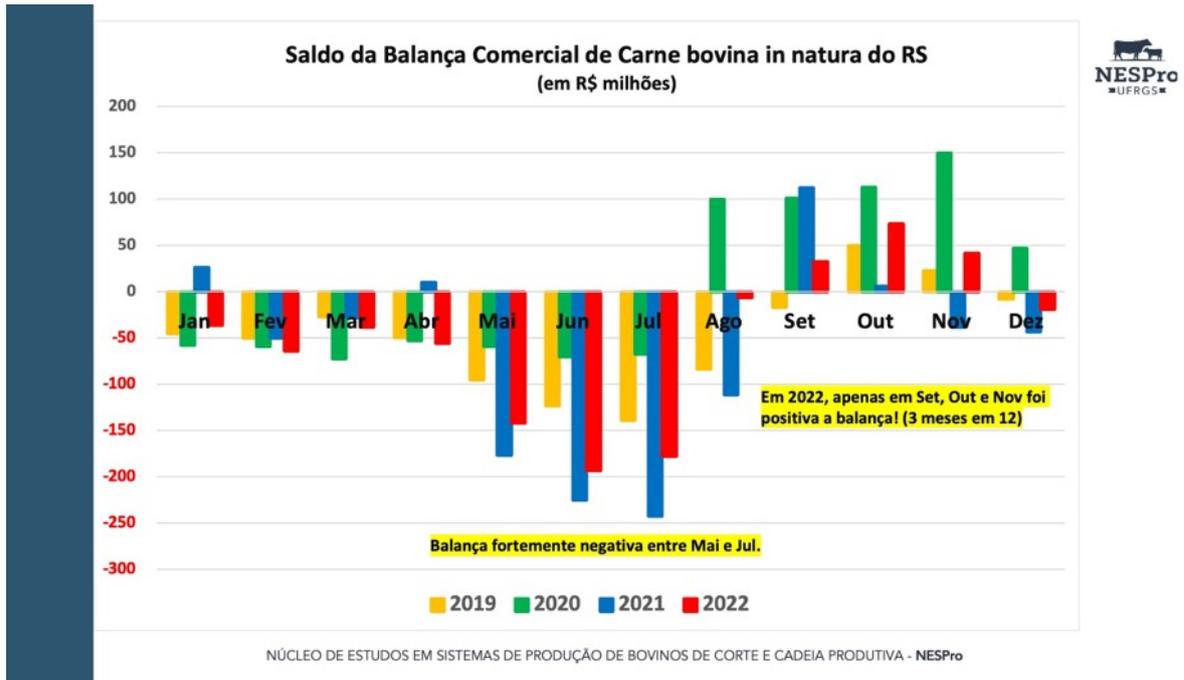
Um ponto que chama bastante a atenção é que, conforme as estimativas do NESPro/UFRGS, a partir do processamento de dados obtidos da SEFAZ-RS, o RS produz menos carne bovina do que a estimativa de demanda do seu varejo interno (NESPRO/UFRGS, 2023). O varejo gaúcho demandou R\$ 7,3 bilhões de carne in natura em 2022, enquanto os frigoríficos gaúchos produziram, de forma líquida, descontadas as compras de carcaça e carne de outros estados pelos frigoríficos, apenas R\$ 6,8 bilhões. Ou seja, mesmo que os frigoríficos não exportassem e nem comercializassem carne in natura para outros estados, ainda faltaria cerca de R\$ 500 milhões em produto para abastecer o varejo. Como existem vendas para fora do estado, frigoríficos locais acabam fornecendo apenas R\$ 3,9 bilhões ao varejo gaúcho, de carne oriunda de abate de produtores gaúchos. O que leva a conclusão que o varejo (e os frigoríficos) obrigatoriamente precisam buscar de fora do estado R\$ 3,5 bilhões, ou seja, 47% de sua necessidade. Na média do ano de 2022, o consumidor gaúcho consumiu quase metade da carne bovina in natura tendo origem em outros lugares.

Assim como os frigoríficos protestam que produtores vendem terneiros para serem exportados como gado vivo, os produtores se preocupam que os frigoríficos e varejistas gaúchos trazem carne de baixo valor de outros estados brasileiros, o que, segundo os produtores, força a baixa das cotações regionais. No entanto, fica claro que o varejo é obrigado a manter fornecedores regulares de fora do estado, e complementar o fornecimento com estes, sob pena de não ter capacidade de abastecer o mercado local.

Outro ponto de preocupação é quanto à regularidade. A figura 12 mostra gráfico do que seria uma balança comercial da carne in natura do RS nos últimos anos, reproduzido da Carta Conjuntural do NESPro/UFRGS (2023). Valores negativos indicam que entrou mais carne de fora do que saiu, indicando déficit na balança.

Estas características preocupam, pois limitam iniciativas ligadas a novas estratégias e oportunidades, que sempre precisarão de regularidade de suprimento de matéria-prima no início da cadeia produtiva. Entre elas, as importantes iniciativas de exportação.

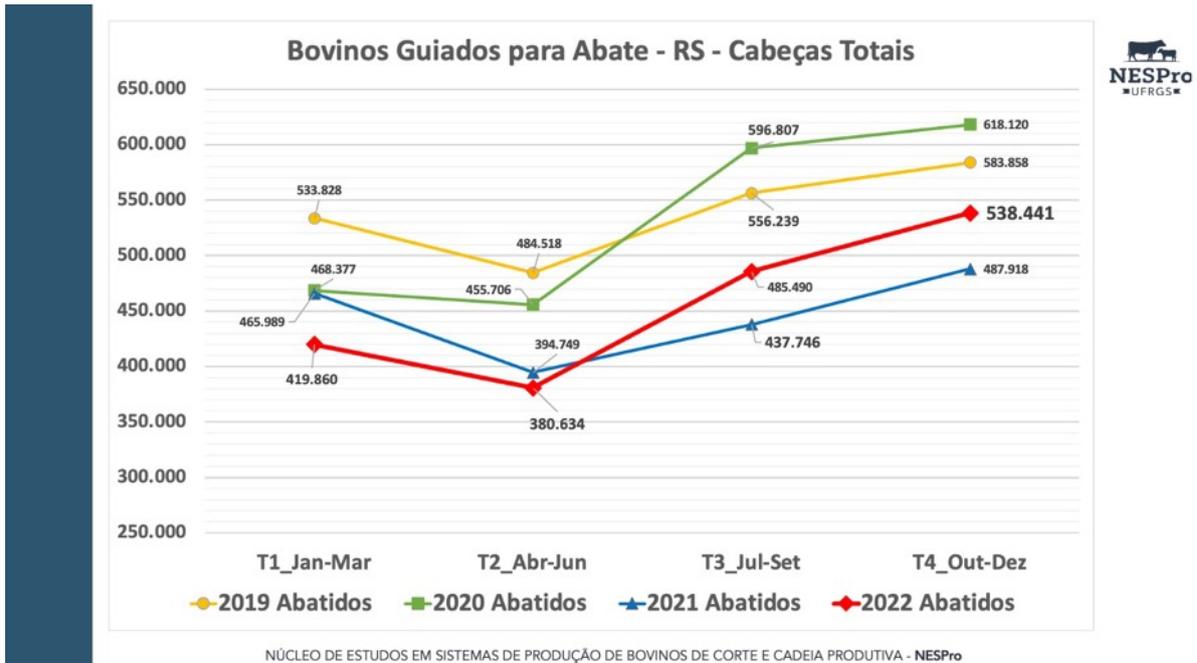
Figura 12 – Balança comercial da carne bovina in natura gaúcha



Fonte: Reproduzido da Carta Conjuntural N.6 (NESPRO/UFRGS, 2023)

Os abates, que têm sido insuficientes para abastecer a indústria frigorífica e o varejo gaúcho, tem também comportamento sazonal, o que traz irregularidades. A sazonalidade está relacionada com os sistemas de manejo alimentar de engorda do gado. A figura 13 ilustra os animais guiados para abate no RS, a partir da Carta Conjuntural N.6 (NESPRO/UFRGS, 2023).

Figura 13 – Oferta trimestral de animais para abate



Fonte: Reproduzido da Carta Conjuntural N.6 (NESPRO/UFRGS, 2023)

No design do Mapa do Estado Atual, apresentado na figura 10, se fez uma checagem rápida de características da cadeia produtiva da carne bovina local em relação às chamadas “megatendências” apontadas pela Embrapa até o ano de 2040 (MALAFAIA, 2020). Neste estudo, são apontados direcionadores para o futuro. Entende-se que estamos mal posicionados para a tendência de exportação, como já havia sido discutido, assim como não estamos aproveitando adequadamente, apesar de dispormos de recursos, da agregação de valor a partir de carne com denominação de origem. Muito embora exista a IP da APROPAMPA (MALAFAIA, 2007), não há no momento representatividade da iniciativa, estando os abates restritos a apenas um pequeno frigorífico, com volume muito limitado, após estar com os abates anteriormente paralisados (LOEBLEIN, 2022). Outras “megatendências” para o futuro, relacionadas à cadeia, estão ligadas ao digital podendo transformar a cadeia. Neste sentido, nenhuma iniciativa relevante conseguiu ser mapeada, ou que tenha sido comentada e citada pelos agentes. Também é megatendência mapeada pela Embrapa a concentração das fazendas de pecuária, com aumento individual de escala: como já comentado, o setor primário no RS se caracteriza ainda por propriedades menores, e produtores pequenos e médios, o que eventualmente também poderá impactar de forma diferente o RS no futuro. Os demais pontos indicados no *design* do estado atual da cadeia, relacionados às megatendências,

estão em patamar neutro, e podem, eventualmente ser reforçados para se transformarem em elemento de fato favoráveis.

Retomando à pergunta inicial: O momento atual é similar ou diferente? Similar! A situação parece cristalizada e estabilizada, coerente com preceitos centrais da NEI e com as observações de North (1990), que adverte que questões do ambiente institucional são extremamente estáveis, e de difícil mudança ou evolução. As mudanças institucionais, quando existentes, exigem bastante esforço e são lentas. O que sugere também a importância e relevância das questões institucionais e de organização da cadeia produtiva no desempenho geral, e nas possibilidades estratégicas. Pois mesmo havendo consciência que é necessária a mudança, e que o desempenho atual e a competitividade não são satisfatórios, mesmo assim não se conseguiu mudar ao longo de pelo menos duas décadas, e assim persiste continuamente o problema competitivo, com a perda de relevância do RS como *player* na carne bovina.

#### **4.2.1 Implicações do design do Estado Atual para a Estratégia**

Sumarizando, os principais pontos do Estado Atual referem-se à fraca coordenação da cadeia produtiva, a carência de planejamento conjunto, e a existência de oportunismo em grau elevado, o que corrói a confiança e a colaboração. A predominância destes elementos limita a possibilidade de estratégias de diferenciação, com o objetivo de agregação de valor e consequente melhora da atratividade geral da atividade.

A ECT preconiza e prevê que, com a necessidade de se transacionarem ativos com maior especificidade, a governança evolua para formas híbridas, mais contratualizadas ou hierarquizadas, abandonando a coordenação à mercado *spot*. A teoria prevê que a coordenação à mercado induz transações eficientes de ativos comoditizados, ou seja, sem maiores especificidades, como já discutido em 2.2. Não há, neste tipo de ambiente das transações, sustentação para a especificidade e a diferenciação dos ativos. Isso só ocorre com coordenação, com compromissos verdadeiros, consistentes e estáveis, com contratualização, ou com integração e hierarquização. A tabela 2 já indica, a partir da ECT, que especificidade de ativos requer coordenação. Sendo, conforme Zylbersztajn (1995) esta característica, a especificidade de ativos, a mais potente definidora da forma de governança mais

adequada, a fim de que sejam minimizados os custos de transação e maximizados os resultados.

Trazendo para o nosso caso específico, especificidades da matéria-prima para abate, como por exemplo, sistema de rastreabilidade, determinados protocolos de produção, padrões raciais específicos, de nutrição, de padrão de acabamento, de marmoreio da carne, de idade para abate, de disponibilidade em determinados períodos, entre outros desejáveis ou necessários para configuração de determinada estratégia de oferta de valor diferenciada, só serão incentivadas de forma sustentável e permanente ao se coordenar a cadeia de forma mais forte. Caso contrário, se induz o oportunismo, que acaba destruindo ou enfraquecendo o arranjo. Ou seja, em outras palavras, a coordenação à mercado *spot* é a mais eficiente e adequada para cadeias comoditizadas. Por exemplo, para o mercado da soja, ou mesmo da carne bovina em escala do Brasil, para mercados de carne culinária e ingrediente. Porém, sem coordenação mais forte, diferente daquela do mercado *spot*, a teoria prevê que não haverá incentivo consistente e suficiente para especificidade de ativos. E sem se desenvolver e manter diferenciais reais, atributos únicos e diferentes, ou seja, especificidades em diversas dimensões, não se sustenta atuação dentro de estratégia de diferenciação e de agregação de valor. Assim, ativos específicos são requeridos para se agregar e capturar valor, dentro de uma proposta de valor diferenciada e consistente ao mercado de carne bovina, doméstico ou externo, em estratégia genérica competitiva de diferenciação.

No caso gaúcho da cadeia da carne bovina, por consequência, com sua forma de coordenação e seu ambiente institucional, não há condições de incentivar e sustentar amplamente uma estratégia de diferenciação e de agregação de valor, a despeito de haver capacidade potencial e pontual de se gerar produtos diferenciados, e existirem recursos disponíveis. Neste sentido, Penrose (2006) adverte que os recursos constituem apenas um conjunto de serviços potenciais. Não sendo recursos os insumos propriamente ditos da firma, pois a existência deles não garante que sejam de fato utilizados e transformados convenientemente em serviços e receitas. Resta óbvio que o simples fato de recursos estratégicos existirem, não garante que sejam utilizados, de forma coordenada, consistente e estratégica, para que a firma possa então efetivamente gerar receitas e lucro a partir destes.

Ainda, em ambiente com carência de coordenação, colaboração e confiança, e sem fluxo consistente de informações, evidentemente não se faz planejamento, e nem

se desenham estratégias conjuntas que sejam coerentes e viáveis. Pois, já vimos, o desempenho da cadeia produtiva e seu sucesso competitivo e estratégico é função de seu conjunto, e não de um elo ou empresa específica (BATALHA, 2021).

Pode-se constatar que existe uma explicação coerente, embasada em elementos teóricos da ECT e da Estratégia, para que o resultado visualizado hoje seja este. Não pode haver surpresa para o pesquisador ou agente de mercado que percebe empiricamente que o RS não tem fôlego para implementar em maior escala uma estratégia de diferenciação de sua carne, e de agregação de valor. Há incompatibilidade entre esta intenção e a forma com que a cadeia produtiva se coordena, troca informações, planeja e se comporta, e com o ambiente institucional existente.

A observação mostra que na verdade a cadeia gaúcha está organizada para operar de forma prioritariamente comoditizada, padronizada, e sem diferenciação, com o mercado *spot* e os preços sinalizando e orientando seus agentes. Porém, desta forma, sofre concorrência e competição direta, por preço, com carne bovina oriunda de outros estados e sistemas produtivos, que atuam em escala, com custos mais baixos. Iniciativas locais relevantes que envolvem diferenciação e agregação de valor nascem e morrem ao longo dos anos, sem que de fato cresçam e ganhem amplitude, pois o pouco interesse por contratualização ou outros elementos de compromisso e coordenação mais forte acabam rejeitados pelos agentes. Porém, já vimos, sem mecanismos de coordenação diferentes da fraca coordenação do mercado por preços, não há ambiente para especificidade de ativos transacionados, requeridos para o desenho de proposta de valor consistente, e sustentação da cadeia operando ao longo do tempo de forma coerente com esta proposta. Ao que tudo indica, aparentemente os agentes preferem hoje a liberdade para exercer o oportunismo, quando conveniente, em estratégias individuais. Mesmo que isso tenha como efeito negativo a dificuldade em se estabelecer e sustentar estratégias de agregação de valor na cadeia produtiva.

Resta saber se é isso mesmo que se almeja, ou principalmente, se tem dado certo. A análise da competitividade e da continuada perda de relevância no contexto nacional e mundial nos passam uma mensagem no sentido contrário, que sugere seja necessário algum ajuste.

## 5 DESIGN DE POSSÍVEIS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA A CADEIA GAÚCHA

As alternativas estratégicas genéricas, como vimos, envolvem a priori competir em custo ou em diferenciação (PORTER, 1986, 1989). Esta vem a ser uma primeira parte importante no debate que se seguirá, e que implica em uma escolha prioritária. A estratégia é, antes de tudo, essencialmente uma escolha.

As características da cadeia produtiva gaúcha dificultam a obtenção de vantagens de custo, por questões ligadas à comparação com cadeias estabelecidas em outros estados brasileiros concorrentes. São diversas as variáveis relevantes ao custo produtivo e à diluição destes custos na escala produzida. Quando se analisa comparativamente, olhando a dimensão custo, em termos de tamanho do rebanho, escala da atividade primária, características dos produtores, clima, custos nutricionais, sistema produtivo, padrão racial, no elo produtivo primário; e porte e nível de ociosidade da indústria frigorífica local, no elo produtivo secundário, se verifica que é caminho difícil o RS lograr êxito em ter um custo produtivo da carne bovina inferior ao de estados no centro oeste ou norte brasileiro. A área tropical possui uma pecuária diferente, com seus rebanhos zebuínos de alta escala e produtividade e altíssima produtividade vegetal, tanto de pasto, em especial, como também de grãos (milho) e subprodutos utilizados na complementação estratégica da dieta, quando necessário. E plantas frigoríficas de maior porte e escala. As regiões “concorrentes” em clima tropical, ao norte do RS, tem maior potência, portanto, por diversos fatores climáticos, raciais do rebanho e estruturais, para a competição por custo nas cadeias da bovinocultura.

Na prática, se nota a dificuldade competitiva que ocorre quando desce a carne mais barata produzida em estados ao norte do RS, consistente com estas questões estruturais e climáticas diferentes. O resultado é a perda consistente de participação da bovinocultura de corte gaúcha e da cadeia da carne regional no cenário nacional, quando exposta à competição por preço e custo.

É claro que existem inúmeras oportunidades de redução de custos e de ganhos de produtividade a conquistar no RS, com melhoria possível da atividade e de eficiência dentro da porteira. Porém, a obtenção de custo inferior e vantajoso frente ao dos concorrentes internos nacionais parece ser algo distante e pouco exequível, e ainda não sustentável no tempo. Os ganhos de produtividade e a otimização da

atividade deve ser sempre buscada, independente do tipo de estratégia escolhida para competir. O ponto aqui é da dificuldade de se atingir a condição de custo inferior ao do concorrente, que produz em outro ambiente, clima, escala e estrutura.

Os ativos e recursos disponíveis, assim como o mapa da realidade atual (ver figuras 10 e 11), não levam a cadeia regional a ter fortalezas em custos comparativos com os fortes concorrentes nacionais ao norte.

Por outro lado, existem recursos e vantagens comparativas potenciais que podem significar distinção no mercado, com atributos percebidos e valorizados pelos consumidores, em muitos aspectos. Ou seja, há espaço para o cuidadoso exame de cada um destes recursos existentes, e uma visão estratégica e mercadológica que possa encontrar valiosas coincidências entre necessidades, desejos e preocupações de clientes de bom poder aquisitivo, com as especificidades e propostas de valor possíveis de serem criadas a partir dos recursos e produtos gaúchos diferenciados.

O RS tem um banco de recursos e ativos com potencial de serem convertidos em produtos e serviços distintos e valorizados por determinados grupos de consumidores de bom poder aquisitivo, e com razoável heterogeneidade em relação aos concorrentes.

A tabela 4 logo adiante, traz a proposta de uma lista não exaustiva de potencialidades concretas e de fácil acionamento, pois já existentes e disponíveis, que vão na linha geral do que diversos autores sugerem que os consumidores hoje valorizam e levam em conta em suas escolhas: qualidade, sabor, maciez, saudabilidade, naturalidade, aspecto, sanidade, segurança, confiabilidade, sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, indicação de origem e procedência (ARAÚJO *et al.*, 2022; BOITO *et al.*, 2021; FONT-I-FURNOLS; GUERRERO, 2014; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021; KOTLER; PFOERTSCH; SPONHOLZ, 2021; MALAFAIA, 2020; OLIVEIRA *et al.*, 2015; SOUKI, 2003). O objetivo aqui neste ponto não é cobrir todas as possibilidades, mas trazer o raciocínio de que claramente existem recursos que podem ser transformados em atributos e serviços diferenciados, e ao mesmo tempo relevantes e de interesse ao consumidor a ser focalizado, e que assim sustentem uma estratégia de posicionamento genérica de diferenciação, a fim de agregar valor no produto e fugir de uma competição voltada a preço e custo, onde não estão situadas as fortalezas regionais. Este consumidor de alta renda a ser focalizado, poderá estar tanto no Brasil, nos grandes centros urbanos, como em determinados mercados externos.

Tabela 4 – Recursos potenciais existentes no RS para carne bovina

Quesito geral	Recurso com potencial de fazer parte de proposta de valor
<b>Bioma Pampa</b>	Pastagens naturais, com zero desmatamento, integrantes originais do bioma Pampa.
	Muito distante geograficamente de biomas críticos e sensíveis (ex. Amazônia), o que é fácil de ser comunicado e compreendido, inclusive por clientes internacionais.
	Possibilidade de balanço favorável de carbono na atividade ( <i>net zero</i> ), com técnicas de manejo adequadas, com potencial de certificação, em linha com as preocupações climáticas e gases de efeito estufa.
	Proteção à biodiversidade existente (pecuária protetora e sinérgica ao bioma Pampa). Sem a pecuária, o bioma se deteriora e muda ocupação do solo.
	Possibilidade ampla de carne produzida a pasto ( <i>GrassFed</i> ), com apelos de saudabilidade, naturalidade, qualidade, sabor, bem estar animal entre outros.
	Ambiente propício para criação de animais soltos, livres, e com adequado bem estar animal e sanidade.
	Compatibilidade e sinergia com os serviços ecossistêmicos do bioma Pampa.
	Paisagem bela e diferente, que pode ajudar a vender o produto, junto com " <i>story telling</i> " para tornar mais forte a mensagem.
	<i>Terroir</i> específico e interessante, próprio para iniciativas de Indicação Geográfica e Denominação de Origem Controlada, que é tendência de agregação de valor.
	Indicação de Procedência (IP) e Marca Coletiva (MC) da Carne do Pampa Gaúcho, registrados no INPI e com reconhecimento internacional através de convênios, concedidos à AproPampa
<b>Rebanho existente no RS</b>	Base racial de taurinas britânicas (Angus, Hereford e seus sintéticos) de elevada aptidão para carne de alta qualidade, e reconhecidos assim nos mercados de qualidade e <i>premium</i> .
	Estoque para abate de animais jovens castrados, sendo este o padrão regional: outros mercados abatem animais inteiros, base zebuína, de pior performance de qualidade sensorial.
	Genética de ponta e excelência nas raças carniceras de interesse, com know-how e base técnica instalada.
<b>Processos e tecnologias de manejo e gestão</b>	Saber fazer regional.
	Know-how existente para SIPAs em áreas já convertidas.
	Enorme potencial para uso de áreas de ILP, já convertidas e não utilizadas, para pasto de alta qualidade e produtividade na dieta.
	Tecnologias já bem estabelecidas e disponíveis para complementar a terminação à pasto, como por exemplo a Terminação Intensiva a Pasto (TIP) em cochos de auto-consumo no pasto.
	Infraestrutura existente para extensão rural.
	Rede regional de universidades e instituições de pesquisa e geração de conhecimento de alto nível, atuando regionalmente (Embrapa, UFRGS, UNIPAMPA, UFSM, PUC, ...).
	Rede potencial distribuída, tanto nas associações e sindicatos rurais locais, associações de raça, como também cooperativismo (de grãos e de leite), para colaborar na coordenação.
	Logística acessível e de menores distâncias, de forma ao menos razoável, em todo território de interesse. Terminal portuário disponível e bem localizado e conectado.
	Indústria frigorífica instalada, com diversas plantas com muito boa qualidade nas instalações, e know how dominado.
	Serviço de inspeção sanitária e controle bem estabelecido, de bom nível, e com histórico positivo de governança e <i>compliance</i> .
Status sanitário já estabelecido como livre de febre aftosa sem vacinação.	
<b>Cultura regional do RS</b>	Cultura e folclore rico do Gaúcho identificados com pecuária, com carne, com churrasco, e pelo menos nacionalmente bem conhecido.
	Identidade internacional do Gaúcho, ligado ao Pampa e às carnes de alta qualidade, da Argentina e do Uruguai, já existente em vários mercados, possível de ser apropriada na comunicação.
	Amplio potencial para <i>story-telling</i> , tornando mais poderosa e interessante a mensagem e proposta, incluindo aspectos sociais, culturais e ambientais na mensagem.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta mesma linha de entendimento e de raciocínio, a especialista e pesquisadora Dra. Marcia Dutra de Barcellos, premiada em evento setorial Beef Summit Sul 2013, em Porto Alegre, na categoria Profissional - qualidade de carne, pela sua expertise e contribuições técnicas na área, afirmou textualmente e de forma muito clara (BEEFPOINT, 2013):

Sobre a competitividade da cadeia do Rio Grande do Sul:

“Eu acho que precisamos trabalhar com a diferenciação. Em termos de custos é muito complicado o RS competir com outros estados do centro-oeste ou do sudeste do país. O RS tem que se voltar para a questão da qualidade, é o único jeito de competir. Nós temos um bom espaço, temos o Uruguai e a Argentina como exemplo. Eles são um ótimo exemplo de que é possível valorizar as peculiaridades locais, mesmo que não se tenha a melhor oportunidade de custo. Eu vejo que diferenciação e qualidade são o caminho.” (BEEFPOINT, 2013).

Sobre a diferenciação como estratégia:

“Isso exige um trabalho coordenado, um trabalho de alinhamento entre os diferentes elos da cadeia. É preciso um trabalho conjunto da indústria, produtor e varejo, seja no Brasil ou no exterior, para compreender esse produto e oferecê-lo ao mercado correto. Além disso, obviamente, precisamos de mais colaboração e menos oportunismo, que muitas vezes são os desafios que a cadeia como um todo tem, pois cada elo acaba pensando somente em si mesmo. Precisamos ter uma visão mais compartilhada das coisas, pensando no meio ambiente, pensando no mercado. Isso é fundamental hoje.” (BEEFPOINT, 2013).

Ainda, cumpre ressaltar manifestações bem atuais e recentes de palestrantes especialistas durante os debates do I Fórum da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Rio Grande do Sul, em 07/07/22, no auditório da FARSUL/RS em Porto Alegre. No evento, em particular os palestrantes Francisco Vila e o ex-Ministro de Estado Francisco Sérgio Turra, explicitamente vocalizaram a necessidade estratégica do RS trilhar o caminho da diferenciação. As manifestações encontram-se disponíveis em vídeo (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022). Em sua fala no debate, Francisco Vila, além da recomendada diferenciação, mencionou atributos e recursos com potencial de diferenciação, e Francisco Sérgio Turra ressaltou o potencial de mercado atrativo, como tendência e oportunidade, para produtos de boa qualidade com indicações geográficas e vinculados à uma região e cultura.

Não parece haver qualquer dúvida que a diferenciação é o caminho estratégico lógico para a cadeia da carne bovina do RS. Porém, como já demonstramos, a falta de coordenação na cadeia inibe e limita a possibilidade de, a partir de recursos estratégicos potenciais, se criar especificidades e diferenciações em uma proposta de

valor com significado, consistência e que seja atrativa a consumidores de elevado poder aquisitivo, no RS, no Brasil e no mundo. Apesar de existirem os recursos, eles não se transformam em serviços e não se realizam (PENROSE, 2006), neste caso particular por falta de coordenação na cadeia produtiva, e ausência de elementos de forte compromisso ou contratualização que de fato controlem o oportunismo e habilitem a cooperação, a troca de informações e o planejamento conjunto.

Para dar andamento à estratégia de diferenciação, de forma ampla e consistente na cadeia produtiva da carne bovina do RS, é requisito indispensável o *design* de formas alternativas de coordenação e governança, e a mitigação do oportunismo dos agentes. Caso contrário, a estratégia de diferenciação não se sustenta.

## 5.1 PAINEL DE ESPECIALISTAS

Conforme a metodologia definida, se procurou prescrever *designs* alternativos ao estado atual, para que seja possível incrementar a coordenação e assim habilitar a diferenciação.

Foram criadas alternativas, descritas brevemente, e apresentadas a um grupo de especialistas com ampla experiência no setor, tanto do ponto de vista acadêmico e conceitual como de vivência no mercado, para que fossem validadas e ordenadas por relevância. Também foram capturadas sugestões e considerações. O painel de especialistas foi realizado de forma virtual no dia 23/02/2023, teve duração de 2 horas, e contou com a participação dos profissionais identificados na tabela 5 abaixo.

Tabela 5 – Especialistas convidados para painel

Especialista	Formação	Instituição	Especialidade e campo de experiência
Prof. Dr. Ricardo Pedroso Oaigen	Médico Veterinário com Doutorado em Zootecnia	UNIPAMPA	Gestão rural e bovinocultura de corte
Dr. Fábio Schuler Medeiros	Médico Veterinário com Doutorado em Produção Animal e Qualidade de Carne	The Nature Conservancy (TNC)	Qualidade da carne, alianças, cooperativismo, sustentabilidade e marketing
Dr. Danilo Menezes Santanna	Médico Veterinário com Doutorado em Zootecnia	EMBRAPA	Sistemas sustentáveis de produção animal, sistemas de integração, análises bioeconômicas, forrageiras, alianças e indicações geográficas
Dr. José Antônio Valle Antunes Jr.	Engenheiro Mecânico com Doutorado em Administração	UNISINOS e Produttore Consultoria	Estratégia empresarial, negócios, gestão de operações, engenharia da produção, cooperativismo, consultoria empresarial, governo e políticas públicas
Jair da Silva Mello	Engenheiro Agrônomo e Mestre em Desenvolvimento Rural	CCGL	Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos, Cooperativismo, Agroindústria, Cadeia da Pecuária do Leite

Fonte: Elaboração própria.

Os especialistas foram expostos à contextualização do problema de competitividade (figura 1), à síntese do estado atual (figuras 10 e 11), e então foram chamados a concordar ou discordar de questões (Anexo C), como a escolha da estratégia genérica de diferenciação ao invés de liderança em custo, e o diagnóstico do problema de falta de coordenação da cadeia, como inibidor de estratégias de diferenciação. Posteriormente foi solicitado o ordenamento dos artefatos dos *designs* estratégicos sugeridos, votando nos mais relevantes e recomendados ao caso do RS. No fim da primeira fase, foi feita uma avaliação geral do trabalho. As manifestações objetivas foram feitas de forma anônima e individual, através da ferramenta online Slido ([www.slido.com](http://www.slido.com)), que permite em tempo real a votação, a apuração do resultado e a integração com a reunião virtual. As questões foram sempre apresentadas segundo uma escala Likert, de 1 a 5. Sendo 1= discordo fortemente; 2= discordo; 3 = neutro/dúvida; 4=concordo 5= concordo fortemente.

Os slides com os contextos e questões colocadas aos especialistas se encontram no Anexo C, assim como os resultados das votações.

Após as votações e ranqueamentos objetivos, todos se manifestaram, fizeram ponderações e recomendações, e houve debate de como poderia acontecer eventual mudança de cenário, e o que poderia induzir a transformação. Esta última parte restou mais polêmica e sem um alinhamento tão grande, com os especialistas inclusive expressando dúvidas e divergências, refletindo o enorme desafio que é mobilizar e sustentar uma mudança que envolve coordenação e governança da cadeia, e evolução institucional. Mesmo com um diagnóstico claro, e sugestões factíveis de estratégias, fica evidente que a execução da mudança institucional é desafiadora.

### **5.1.1 Prescrição estratégica genérica de cunho geral para validação**

O caminho sugerido envolve a construção de uma estratégia de diferenciação, com proposta de valor voltada ao consumidor, utilizando como base elementos selecionados dos recursos disponíveis ou possíveis, com o objetivo de criar e sustentar mercado de alto valor agregado.

O resultado da votação mostrou boa concordância com a sugestão de prescrição, com a média de 4,6 na escala Likert. Três especialistas concordaram fortemente, e dois especialistas concordaram. Nenhuma discordância.

Na sequência, a questão apresentada tratou de condicionantes e pré-requisitos necessários para que seja possível que se trabalhe com sucesso conforme estratégia genérica de diferenciação. Se expôs aos especialistas a necessidade de haver coordenação forte na cadeia, com mitigação de oportunismo e algum nível de reforço de comprometimento, como contratualização. Resultados mostram concordância, com média de 4,6 na escala Likert, porém com uma distribuição diferente das respostas: ao passo que quatro especialistas concordaram fortemente, um especialista expressou dúvida ou neutralidade. Nenhuma discordância.

A partir deste momento, com a validação do caminho estratégico via diferenciação, e a concordância com a importância da coordenação, foram então apresentadas alternativas de *design* estratégico construídas pelo autor, para teste com os especialistas.

### **5.1.2 Prescrição de *designs* estratégicos para ranqueamento com especialistas**

Foi solicitado que os especialistas analisassem diversas configurações alternativas de coordenação da cadeia, agentes líderes, e de elementos estratégicos propostos pelo autor. Sempre contendo a ideia de uma estratégia de diferenciação, que permita agregação de valor, com elementos de coordenação forte e mitigação de oportunismo.

As alternativas geradas contemplam elementos comuns a todos os casos, como alta qualidade sensorial a partir de novilhos jovens (a ser mais bem definido e especificado posteriormente), elementos de sustentabilidade e de rastreabilidade.

Os tópicos que variavam entre as alternativas de *design* dizem respeito ao elemento coordenador ser uma cooperativa, inclusive com a proposta de uma cooperativa central detendo a planta frigorífica, ou um frigorífico privado, ambos articulados com produtores ou associação de produtores. Também se colocou como variável da estratégia o uso do recurso do *terroir* do Pampa, com o emprego de indicação geográfica (IG), seja ela indicação de procedência (IP), denominação de origem (DO) ou mesmo marca coletiva (MC). Finalmente, se variou também a exportação, como elemento da estratégia.

As opções de *design* estratégico resultantes estão organizadas na tabela 6, com a identificação do *design*.

Tabela 6 – *Designs* apresentados aos especialistas:

Design	IG / MC Denominação Origem Pampa terroir	Cooperativismo e Cooperativa Central para coordenar cadeia e abater	Exportação como elemento relevante	Carne de qualidade novilho jovem	Sustentabil.	Rastreabil.
1	X			X	X	X
2		X		X	X	X
3	X	X		X	X	X
4.1	X		X	X	X	X
4.2		X	X	X	X	X
4.3	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração própria.

Logo após, a instrução foi de que selecionassem apenas duas possibilidades, entre as seis apresentadas, e colocassem em primeiro lugar a mais relevante e adequada. Desta forma, pode se estabelecer uma seleção com ranqueamento. A ferramenta Slido atribui dois pontos para a opção colocada em primeiro lugar, e um ponto para a opção selecionada, mas deixada como segunda alternativa. A opção com maior número de pontos é colocada acima do ranking, e recebe o índice de 1,0 no Slido. A partir daí, de acordo com o número de pontos recebidos pelas demais, se calcula proporcionalmente o índice das seguintes e se ordena.

Na tabela 7 se encontra o resultado da classificação, com o ranqueamento, os pontos, o índice definido pelo Slido, e as três alternativas apontadas pelos especialistas como as mais adequadas entre as apresentadas. Elas concentraram 73% da pontuação total recebida. E finalmente, na tabela 8, o resumo com as três possibilidades melhor avaliadas e seu descritivo simplificado.

Tabela 7 – Pontuação do ranqueamento pelos especialistas

Alternativa Design	Pontos	Índice	% Pontos	Acum. Pontos	Selecionados
4.3	5	1	33%	33%	
2	3	0,6	20%	53%	
4.1	3	0,6	20%	73%	
3	2	0,4	13%	87%	
4.2	1	0,2	7%	93%	
1	1	0,2	7%	100%	
<b>Total:</b>	<b>15</b>				

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 – *Designs* melhor avaliados pelos especialistas:

Design	IG / MC Denominação Origem Pampa <i>terroir</i>	Cooperativismo e Cooperativa Central para coordenar cadeia e abater	Exportação como elemento relevante	Carne de qualidade novilho jovem	Sustentabil.	Rastreabil.
★ 4.3	X	X	X	X	X	X
4.1	X		X	X	X	X
2		X		X	X	X

Fonte: Elaboração própria.

A estratégia sugerida com melhor classificação foi a que envolve uma iniciativa organizada através de um selo ou marca com denominação de origem ligada ao Pampa, conectada com uma indústria cooperativa central. Ou seja, uma entidade cooperativa e uma associação de produtores coordenando fortemente o elo dentro da porteira e a indústria frigorífica e de abate, com o estabelecimento de uma proposta de valor ligada a diferenciação, qualidade, sustentabilidade e rastreabilidade, também buscando operar no mercado internacional, além do doméstico. Com uma construção de marca ligada ao *terroir* do Pampa, de produto de alta qualidade. O desenho desta configuração é complexo, difícil de imitar, e teria potencialidade muito grande de sinergias, além de trazer a questão da coordenação, do relacionamento e da colaboração. O cooperativismo já tem base e escala existente, apesar de não operar de forma significativa na carne bovina, como já mencionado antes. Ainda, precisaria ser uma cadeia com algum nível de contratualização, de forma a mitigar e inibir o oportunismo, e assim poder sustentar ao longo do tempo o arranjo, sendo esta uma característica e requisito também importante deste *design*. O detalhamento e estabelecimento da governança, em todos os aspectos, é item extremamente relevante aqui. O *design* não se sustenta sem forte comprometimento, e com formalização necessária entre os agentes.

### 5.1.3 Avaliação da concordância geral pelos especialistas

Antes do debate com considerações e recomendações gerais, os especialistas opinaram, ainda utilizando a escala Likert de concordância entre 1 e 5, a respeito de uma avaliação geral de concordância, tanto com o diagnóstico do estado atual, como com os designs estratégicos prescritos. Houve concordância com a razoabilidade do proposto, sendo que o escore médio atingiu 4,4, o que sugere que os especialistas

consultados enxergam razoável aderência do diagnóstico e das prescrições com o mundo real. Havendo com isso aplicabilidade do trabalho, como uma contribuição realista ao debate. Destaca-se que em nenhuma situação houve votação individual com discordância, e no geral, todos os quesitos acabaram pontuando sempre acima de 4, o que indica um bom nível geral de concordância.

## 5.2 PRESCRIÇÃO SUGERIDA PARA A CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA DO RS

A recomendação do trabalho é a adoção deliberada de estratégia de diferenciação e agregação de valor, sustentada em recursos particulares existentes no RS, enfocando a qualidade do produto, a garantia da satisfação sensorial do consumidor da carne bovina, a sustentabilidade, e utilizando a questão regional do *terroir* e da indicação geográfica (IG) como elemento de marca.

Para isso ser possível, como já reiteradamente discutido, é importante criar um ambiente coordenado, onde a cadeia tem governança clara, e a coordenação obrigatoriamente não é à mercado *spot*. Precisa haver um líder, um coordenador que infunde ordem, planejamento, confiança e regramentos, garante o fluxo de informações e dá transparência, além de propor contratualização em grau que iniba o oportunismo e incentive a colaboração e o cumprimento de acordos. E que assim possa ser construída e difundida uma visão comum de estratégia.

A tabela 4 traz uma série de elementos e recursos disponíveis, não sendo exaustiva, podendo haver outros recursos e possibilidades acessíveis e relevantes. A recomendação é examinar cuidadosamente os elementos que possam sustentar um processo de entrega de produto *premium* de alta qualidade, que satisfaça o cliente consumidor com poder aquisitivo elevado. Neste sentido, há a recomendação de se efetuar pesquisas mercadológicas com método adequado, procurando ouvir e extrair informações do cliente com o perfil desejado, dentro dos mercados alvo, para que se capture elementos de priorização e se viabilize o desenho de uma proposta de valor robusta e diferenciada. É fundamental que o consumidor seja considerado o elemento central, e que seja convenientemente mapeado e compreendido, eventualmente segmentado. E que, afinal, se conectem recursos e potencialidades, com as expectativas, desejos e necessidades dos consumidores, em uma proposta de valor consistente e com alcance e capacidade de mobilizar o consumidor alvo.

A cadeia produtiva não deveria supor, com base em suas preferências, experiências e sistema próprio de crenças, que as preocupações, preferências e desejos dos consumidores de alta renda, usualmente vivendo em grandes centros urbanos, cosmopolitas, e com suas necessidades, formas de pensar e viver, sejam sempre similares às suas. Aqui, o importante é o que o cliente consumidor valoriza, e não o que o produtor ou o frigorífico supõem que seja o correto. O cuidado para não se cometer o erro da miopia de mercado, deve estar sempre presente (LEVITT, 1960).

A demanda necessária do produto a ser gerado, *premium*, de alto valor agregado, sustentável, com *terroir*, está nos grandes centros cosmopolitas do mundo, não no interior do RS. E é definida pelo consumo de clientes de alto poder aquisitivo, exigentes, de diversas gerações, e com diversas preocupações, em um ambiente dinâmico de evolução. Neste sentido, segmentação clara e estratégica de produtos pode ser requerida, dependendo dos mercados alvo a serem prospectados e desenvolvidos.

Dentro da proposta de valor, sugere-se estar presente consistência de oferta, qualidade sensorial elevada, segurança, saudabilidade e naturalidade, e elementos ligados à sustentabilidade e rastreabilidade, conforme sugerem diversos trabalhos (ARAÚJO *et al.*, 2022; BOITO *et al.*, 2021; FONT-I-FURNOLS; GUERRERO, 2014; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021; KOTLER; PFOERTSCH; SPONHOLZ, 2021; MALAFAIA, 2020; OLIVEIRA *et al.*, 2015; SOUKI, 2003). O *terroir* e a indicação geográfica de procedência, ligados ao conceito de naturalidade, também são relevantes, e estão já corroborados pelos especialistas, e pelo trabalho de prospecção das grandes tendências (MALAFAIA, 2020), sendo importante que façam parte do conceito e da marca do produto. O potencial de se contar uma história, o chamado “*storytelling*”, também enriquece a marca e o produto, e atrai a atenção e o engajamento do consumidor, gerando envolvimento e conexões (BASSANO *et al.*, 2019; OLIVEIRA JÚNIOR *et al.*, 2023). Neste caso, temos amplas possibilidades de fazer e construir isso, com um bom apelo vindo do Pampa, da paisagem e do gaúcho. Inclui-se aqui a possibilidade de sinergia e harmonização com outros elementos e produtos do *terroir* local, como por exemplo o vinho. Histórias e contexto são elementos essenciais para as pessoas, aumentam o engajamento e despertam interesse, criam curiosidade, valorizam e reforçam as experiências. A técnica de contar a história, ou *storytelling*, portanto também agrega valor ao produto. Existem várias histórias a serem contadas no contexto, ambiente e cultura da carne bovina

gaúcha, incluindo o bioma Pampa, sua paisagem, onde são criados os animais, a cultura gaúcha, as tradições e o churrasco, e outros elementos e produtos do *terroir*. Também é relevante a sustentabilidade no potencial *storytelling*, no contexto de uma atividade ligada à preservação da biodiversidade e à obtenção de um produto natural e com saudabilidade, com respeito e bem estar animal.

Já existe um pequeno mercado *premium* estabelecido e abastecido em nichos (LISBINSKI, 2019), o que se deve pretender é formatar um conjunto de requisitos e protocolos que garanta um ativo específico a ser produzido e transacionado (bovino insumo, e depois carne bovina), que satisfaça em qualidade e experiência de consumo clientes exigentes. A isso se deve agregar questões relacionadas à sustentabilidade e rastreabilidade, tendências consolidadas nestes mercados. Algo que pode ser considerado ainda na proposta de valor, é se agregar selos e certificações já conhecidos no mercado, através de cooperação, por exemplo, com os programas Angus e Hereford de carne certificada de qualidade, porém sem perder de vista a indicação geográfica de procedência.

Uma vez definido e explicitado o conjunto de atributos e requisitos, ou seja, o composto da proposta de valor, isto deve ser formalmente transformado em um ativo específico bem descrito e especificado. Este ativo específico deve ter sua produção planejada, incentivada e coordenada através de conveniente contratualização, de maneira a limitar o comportamento oportunista, garantir a existência de produto e a constância da cadeia produtiva. Neste caso, como já vimos, não é adequado que a sinalização se dê via preços de um mercado *spot*. Há que se avançar em algum grau em contratualização. Preços precisam incentivar, compensar e proteger o investimento de se produzir o ativo específico requerido, incluindo disponibilidade de oferta sazonal, para a proposta de valor da estratégia de diferenciação.

Os agentes devem ter compromissos formais e sólidos firmados uns com os outros, dentro de uma visão e estratégia comum e consistente, com planejamento, troca de informações, e estabilidade de critérios e parâmetros ao longo do tempo.

Deve haver segurança, por exemplo, de que os ativos específicos gerados devem trazer remuneração aos investimentos realizados para obtê-los, e confiança de que haverá demanda para eles.

A contratualização também pode ser instrumento de planejamento e incentivo de regularização da oferta. Por exemplo, em momentos de sazonalidade de oferta baixa, em função das características previsíveis dos sistemas produtivos locais (junho

e julho), pode ser incentivado o acabamento regular de novilhos com o sistema de suplementação à campo em cochos de autoconsumo (terminação intensiva a pasto ou TIP), ou em semiconfinamento. O produtor pode planejar e executar com antecedência e fazer o investimento para gerar o ativo específico requerido no tempo desejado, de forma mais segura e contratualizada, sabendo que haverá cobertura para o valor adicional investido. A indústria, por outro lado, tem a garantia de que terá disponível o produto requerido e especificado, na quantidade demandada necessária, e poderá também buscar a contratualização de seu fornecimento. Assim, a cadeia poderá buscar regular os preços necessários para obter o seu produto diferenciado, com segurança e proteção, mantendo sempre os incentivos necessários e o equilíbrio. A visão precisa ser a médio e longo prazo.

A ECT mostra que ativos específicos precisam da proteção de acordos e de contratualização, para estarem livres de sofrer ações de comportamento oportunista nas suas transações. Para onde não há possibilidade de contratualização, o entendimento e a utilização de ferramentas de mercado disponíveis aos agentes na B3, em futuros, para mitigar riscos de preços (PIMENTEL, 2020), pode contribuir na gestão geral de riscos da cadeia produtiva.

Neste *design* prescritivo aqui recomendado, o coordenador da cadeia produtiva, indutor da governança, é idealmente um frigorífico controlado por uma central de cooperativas. A exemplo do que temos hoje no RS, onde uma cooperativa central estabelecida, a CCGL, atua com leite e com terminais de exportação de grãos, industrializando leite e derivados. Ainda organizando e operando a logística portuária do sistema cooperativo. Um cenário desejável seria atrair estrategicamente o cooperativismo gaúcho para a cadeia da carne bovina, de forma que seu ecossistema cooperativo pudesse coordenar as atividades e a contratualização necessária. Assim como a montante disseminar informações e assistência técnica, e a jusante trabalhar marca e mercados premium para a carne bovina gaúcha, sejam eles domésticos ou externos. As operações de abate e produção dos cortes e produtos necessários podem ser feitas sob coordenação da cooperativa central, em operações terceirizadas, próprias com investimento em nova planta, ou mesmo arrendadas. Observa-se que existe muita capacidade ociosa na indústria frigorífica gaúcha, assim como unidades inativas, como relatado no trabalho, e confirmado pelo SICADERGS (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022). Os produtores seriam cooperados, de cooperativas singulares que participam da central,

segundo as regras e princípios do cooperativismo, e receberiam ao fim dos exercícios participação nas sobras (resultados ou lucros) da operação industrial de abate e comercialização dos cortes no mercado doméstico e externo. Este arranjo tem a sinergia dos produtores cooperados receberem assistência técnica, informações, e terem acesso a insumos a preços e condições competitivas, através de suas cooperativas singulares locais. O sistema cooperativo também ganha mercado para a venda de rações, suplementos e insumos em geral, na cadeia da carne bovina. Se abre a facilitação da colaboração entre cooperados e entre cooperativas. Cooperativas do agronegócio gaúcho são importantes fabricantes de rações e outros suplementos e insumos relevantes, e podem estabelecer modelos criativos de integração parcial, para a fase de engorda final e acabamento, ou outras formas de contratualização e negociação para facilitar e fomentar a cadeia, ao mesmo tempo em que a coordena e organiza. Sinergias como a ILP também podem ser fomentadas neste sistema, com outros cooperados, inclusive não pecuaristas, com grandes ganhos potenciais de produtividade e competitividade. Há enfim um amplo leque de possibilidades, desde que exista cooperação, coordenação, contratualização e mitigação de oportunismo, e uma visão estratégica comum.

Elemento importante é o requisito de capacidade de gestão necessária à cooperativa que coordena o abate e a cadeia. Como em qualquer tipo de organização, a capacidade de gestão, de forma absolutamente profissional e competente, e seguindo as melhores práticas, é fundamental para a segurança da operação e da cadeia produtiva. Segundo Penrose (2006), a capacidade de gestão é sempre o gargalo principal ao crescimento das firmas. Há que se ter atenção ainda aos chamados conflitos de agência (LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008), uma vez que os associados, em muitos casos, são os fornecedores e os próprios controladores da organização, e que também a complexidade do ambiente exige competências críticas e capacidade de gestão profissional especializada.

Por outro lado, o abate sendo realizado em operação sujeita à governança e controle dos seus associados produtores facilita que se criem mecanismos de redução do custo de transação. Em especial na transação crítica de compra de animais para pagamento a partir do rendimento da carcaça (abate à rendimento). Seria oportunidade única para se inovar na governança e no relacionamento, e se estabelecer de comum acordo normativas, padrões justos e transparência no processo, e um relacionamento mais direto. Em outras palavras, infundir boa

governança. Este diferencial, por si só, teria o condão de atrair e mobilizar para o arranjo diversos pecuaristas, insatisfeitos com a forma como as transações atuais são tabuladas, e que embutem riscos, falta de transparência, incertezas e desgastes, com elevados custos de transação, como descreve a ECT.

Para garantir a consistência ao longo do tempo, da qualidade e da proposta de valor, a cadeia produtiva e seu coordenador precisam investir em controle e certificação das etapas críticas, para que exista garantia da entrega da proposta de valor ao consumidor, e a imagem da marca se construa e se mantenha no mercado. Além disso, as certificações sinalizam e comunicam ao consumidor atributos que são relevantes na construção da marca e nas decisões de consumo e escolha. A cadeia produtiva precisa contratualizar, pactuar e sinalizar que entregará a proposta de valor prometida ao consumidor.

Neste sentido, a rastreabilidade é ferramenta importante a ser introduzida e mantida, e que dá possibilidade de transmitir informações de confiança também ao mercado consumidor (GIRISH; BARBUDDHE, 2020; MALAFAIA, 2020). De forma criativa e estratégica, a rastreabilidade pode agregar valor à marca e comunicar muito, e estar conectada inclusive a iniciativas de “*storytelling*”, além de reforçar e dar credibilidade à IG.

Em relação a arranjos que envolvem o cooperativismo, o sucesso da Cooperaliança no Paraná mostra que a existência de um agente líder e que coordena e articula a cadeia, dentro de um espírito de colaboração, confiança e cumprimento de acordos, é capaz de gerar bons resultados (UENO, 2016). Esta aliança cooperativa de produtores, voltados a produzir carne de qualidade com agregação de valor, e organizados de forma coordenada, com colaboração e controle do oportunismo, cresceu, evoluiu, e recentemente inaugurou sua própria planta frigorífica (PARANÁ, 2022; FRANCO, 2020). É um caso atual de sucesso a ser verificado, em estado da região sul, e que contém diversos dos elementos aqui citados, em termos de colaboração e principalmente de coordenação e estabelecimento de compromissos. No caso da Cooperaliança, se aplicou a teoria da NEI/ECT, no sentido que que agregação de valor com diferenciais e ativos específicos requer coordenação e inibição de oportunismo. Evidente que também esteve presente visão estratégica e empreendedora, como fica claro no relato de Ueno (2016). É um caso dentro do espírito do cooperativismo.

Por fim, como descrito antes, existe no RS uma associação de produtores que já detém registro no INPI de IP e de MC, a APROPAMPA (LOEBLEIN, 2022; MALAFAIA, 2007). Ou seja, já temos a possibilidade de uma marca com indicação geográfica, inclusive reconhecida por acordos de reciprocidade com outros países. É um ativo existente, um recurso importante.

Desta forma, seria uma possibilidade estratégica disponível conectar associação de produtores pecuaristas de corte ao cooperativismo gaúcho, idealmente a uma cooperativa central, para que se estabelecesse a cooperação e a coordenação, dentro de uma visão estratégica comum e bem definida. Os mecanismos para esta conexão podem ser construídos e negociados entre os agentes, havendo interesse estratégico comum.

Caso não seja possível ou não reste viável aproximação dos produtores da pecuária de corte com o cooperativismo, pode ser alternativamente buscado um frigorífico privado no modelo tradicional, que tenha capacidade operacional, estratégica e de gestão para coordenar e desenvolver a marca, em conjunto com os produtores ou associação de produtores. O ativo da sustentabilidade e da carne diferenciada, com os recursos disponíveis (vide tabela 4) pode interessar e ser valioso para uma construção estratégica de parceria colaborativa, e com contratualização, que assegure a mitigação de oportunismo, e permita planejamento, segurança, consistência e constância. O cuidado a se observar é a avaliação da capacidade de gestão e de governança do frigorífico, bem como o seu alinhamento estratégico com a iniciativa. É oportunidade interessante para uma indústria frigorífica o desenho e a conexão com uma cadeia produtiva sustentável, de produto de alta qualidade, e bem regionalizada, com IG. Distante de áreas críticas, sensíveis e controversas, para o acesso a mercados exigentes, com requisitos de governança, sustentabilidade, origem e rastreabilidade, além qualidade.

A grande questão é como mobilizar a cadeia produtiva para construir ou aderir a arranjos como os sugeridos acima. Há uma situação já cristalizada. São décadas de um mesmo comportamento, de instituições consolidadas e cultura estabelecida. Os trabalhos consultados, por mais de 20 anos, narram o mesmo. E os resultados são cada vez menos relevância e menos participação de mercado. Como ficou evidente no painel de especialistas e no encontro recente da cadeia produtiva (INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS, 2022), este é o grande desafio, e não há clareza e consenso do que induzirá mudança.

Evidentemente que as prescrições aqui sugeridas não são exaustivas, e nem detalhadas, procurando apenas reforçar alguns dos elementos importantes, a saber visão estratégica e coordenação da cadeia produtiva, devendo ser adequadamente desenvolvidas e desdobradas, ou mesmo adaptadas, para eventual aplicação prática no mundo real. O objetivo é contribuir com a discussão, mas trazendo *insights* concretos, com direcionamento estratégico geral, e seus desafios e oportunidades considerando a coordenação da cadeia, à luz da teoria da NEI/ECT. Há também amplo espaço para que instituições locais, tais como a EMBRAPA e as Universidades, participem do debate e da sensibilização da cadeia produtiva nesta temática.

## **6 CONCLUSÃO**

Como se repete há décadas, a cadeia produtiva da carne bovina gaúcha não consegue evoluir em termos de visão estratégica e de coordenação entre seus elos. A governança existente, à mercado e com fraca coordenação, é bastante adequada para estratégias de competição em custo, em itens comoditizados. No entanto, a cadeia produtiva local não tem vantagens competitivas em custo, e vem então continuamente perdendo relevância e participação de mercado.

Entende-se que o caminho estratégico para a cadeia local é o da diferenciação com agregação de valor. Um conjunto de recursos existentes localmente permite o desenho de uma proposta de valor ao mercado consumidor neste sentido, com atributos de qualidade, sustentabilidade e origem controlada, entre outros.

Este composto, no entanto, exige visão estratégica, foco nos consumidores, comunicação adequada, planejamento e coordenação entre os agentes, além do desenho de ativos específicos a serem transacionados. Somente assim é possível que a diferenciação seja sustentada, e a proposta de valor entregue de forma consistente e coerente.

Dentro da governança, é fundamental a mitigação e o controle ativo do oportunismo, que é característica marcante do ambiente institucional atual da cadeia produtiva. Havendo aqui a necessidade de ativos específicos, e ao mesmo tempo existindo oportunismo, surge o requisito de haver coordenação mais forte na cadeia produtiva, inclusive com elementos de contratualização.

Há relação interdependente entre estratégia e coordenação da cadeia. As características atualmente existentes de visão estratégica e de coordenação impedem

o funcionamento de iniciativas relevantes de diferenciação, que tenham abrangência significativa na cadeia produtiva.

Para evoluir, uma das sugestões é a articulação de produtores ou associação de produtores com o cooperativismo gaúcho, e a partir daí desenhar estratégia, proposta de valor ao mercado, e coordenação forte. Há necessidade, evidente, de capacidade de gestão profissional para a organização cooperativa.

Outra sugestão, é a aproximação destes produtores ou associação de produtores com indústria privada que tenha capacidade de gestão (estratégica, operacional e comercial), para o estabelecimento de uma governança, e coordenação da cadeia de forma mais forte. A indústria precisaria ainda compreender e se interessar estrategicamente por unir diferenciação e sustentabilidade, dentro do modelo de negócios, para melhor tracionar a cadeia dentro da visão estratégica.

Em todas as situações, haverá sempre um pré-requisito: os agentes na cadeia produtiva precisam compreender e internalizar a necessidade de uma visão consistente de estratégia e de governança, com coordenação forte e mitigação de oportunismo, caso se deseje deslocar com sucesso a competição para a arena da diferenciação.

Parece ser necessária a presença de um catalisador ou incentivador para algum destes caminhos, uma vez que existe uma tradição e um *status quo* muito bem estabelecido. Este pode ser tema para novas pesquisas e mais aprofundamento. Muito embora seria desejável que entidades representativas dos agentes e lideranças do setor, e até mesmo de outros segmentos da sociedade, como cooperativismo e governo local, percebessem os desafios e as oportunidades. E então se movimentassem, com pragmatismo, método e foco.

Há um dito, de autoria desconhecida, mas por vezes atribuído à Albert Einstein (não confirmado): “Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes.” Encerramos com esta provocação, que independente de quem seja o verdadeiro autor, traz lógica pertinente à temática aqui discutida.

## REFERÊNCIAS

- ABIEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. **Beef Report: Perfil da Pecuária no Brasil 2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2021/>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- ABIEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. **Beef Report: Perfil da Pecuária no Brasil 2022**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.abiec.com.br/publicacoes/beef-report-2022/>. Acesso em: 11 mar. 2023.
- ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S.; ROBINSON, J. A. Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth. *In: HANDBOOK of economic growth*. 2005. v. 1A, Chapter 6, p. 385–472.
- ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. The Role of Institutions in Growth and Development. **Review of Economics and Institutions**, Perugia, v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.rei.unipg.it/rei/article/view/14>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- AKERLOF, G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, [Cambridge], v. 84, n. 3, p. 488, 1970.
- ALITI, G. B. **Fluxo da informação em uma cadeia organizada da carne bovina no Rio Grande do Sul**. 2003. 93 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- ALL PRIZES IN ECONOMIC SCIENCES - THE NOBEL PRIZE. 2023. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/lists/all-prizes-in-economic-sciences/>. Acesso em: 17 mar. 2023.
- ARAÚJO, P. D. de *et al.* Understanding the main factors that influence consumer quality perception and attitude towards meat and processed meat products. **Meat Science**, London, v. 193, 2022.
- ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- AUOZANI, L. R. S. **Um estudo sobre a estratégia dos frigoríficos da região central do Rio Grande do Sul**. 2001. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BARCELLOS, J. O. J. *et al.* A bovinocultura de corte frente a agriculturização no sul do Brasil. *In: CICLO DE ATUALIZAÇÃO EM MEDICINA VETERINÁRIA – CAMEV*, 11., 2004, Lages. **[Anais]**. Lages: 2004. Disponível em:

[https://www.ufrgs.br/nespro/wp-content/uploads/2021/04/bovinoc\\_corte\\_frente\\_agricult\\_sul\\_brasil.pdf](https://www.ufrgs.br/nespro/wp-content/uploads/2021/04/bovinoc_corte_frente_agricult_sul_brasil.pdf). Acesso em: 11 mar. 2023.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BASSANO, C. *et al.* Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. **Cities**, Kidlington, v. 87, p. 10–20, 2019.

BATALHA, M. O. (org.). **Gestão Agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2021.

BEEFPOINT. **Marcia Dutra de Barcellos**: o desafio é se organizar para conseguir agregar valor ao que é produzido. 2013. Disponível em: <https://www.beefpoint.com.br/marcia-dutra-de-barcellos-o-desafio-e-se-organizar-para-conseguir-agregar-valor-ao-que-e-produzido/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

BOITO, B. *et al.* Perception of beef quality for Spanish and Brazilian consumers. **Meat Science**, London, v. 172, 2021.

BRASIL. Decreto 10.828 de 1 de outubro de 2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1 out. 2021a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.828-de-1-de-outubro-de-2021-349986833>. Acesso em: 17 mar. 2023.

BRASIL. Lei 14.119 de 13 de janeiro de 2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jan. 2021b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14119.htm#:~:text=LEI%20N%2014.119%2C%20DE%2013%20DE%20JANEIRO%20DE%202021,-Mensagem%20de%20veto&text=Mensagem%20de%20veto-,Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Pagamento%20por%20Serviços%20Ambientais%3B%20e,adequá%2Dlas%20à%20nova%20pol%C3%ADtica](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14119.htm#:~:text=LEI%20N%2014.119%2C%20DE%2013%20DE%20JANEIRO%20DE%202021,-Mensagem%20de%20veto&text=Mensagem%20de%20veto-,Institui%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Pagamento%20por%20Serviços%20Ambientais%3B%20e,adequá%2Dlas%20à%20nova%20pol%C3%ADtica). Acesso em: 17 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Comex Stat**. 2023. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 11 mar. 2023.

BUCKLEY BIGGS, N. *et al.* Payments for ecosystem services within the hybrid governance model: evaluating policy alignment and complementarity on California rangelands. **Ecology and Society**, [Ottawa], v. 26, n. 1, 2021.

CARRER, M. J.; SOUZA FILHO, H. M. de; VINHOLIS, M. de M. B. Plural forms of governance in the beef industry: A case study in Brazil. **British Food Journal**, [Bradford], v. 116, n. 4, p. 643–661, 2014.

CARVALHO, P. C. de F. *et al.* Definições e terminologias para Sistema Integrado de Produção Agropecuária X1. **Revista Ciência Agronômica**, Fortaleza, v. 45, n. 5, p. 1040–1046, 2014.

CARVALHO, T. B. de. **Estudo da elasticidade-renda da demanda de carne bovina, suína e de frango no Brasil**. 2007. 88 f. Dissertação (Mestre em Ciências: Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2007. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-05062007-130618/pt-br.php>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CARVALHO, P. C. de F. *et al.* (org.). **Nativão: + de 30 anos de pesquisa em campo nativo**. Porto Alegre: VIA PAMPA Editora de Livros, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gpep/wp-content/uploads/2020/09/Boletim-Nativa%CC%83o-de-30-anos-de-pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

CEOLIN, A. C. **Assimetria de informação e sinalização na cadeia da carne bovina**. 2011. 143 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

CNA - CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL; SENAR - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL; CEPEA/USP - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA/ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Competitividade da pecuária de corte brasileira se destaca no mercado internacional**. 2022. Disponível em: <https://cnabrasil.org.br/publicacoes/competitividade-da-pecuaria-de-corte-brasileira-e-destaque-no-cenario-internacional>. Acesso em: 15 mar. 2023.

COASE, R. H. The nature of the Firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COASE, R. H. The New Institutional Economics. **Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft = Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 140, n. 1, p. 229–231, 1984. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40750690>. Acesso em: 11 mar. 2023.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. July-August, p. 140–150, 2008.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Oferta e Demanda de Carnes - Fevereiro 2023**. 2023. Disponível em: [https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado/oferta-e-demanda-de-carnes/item/download/46479\\_01160df40e98d7452e2d3bf04dfcc285](https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado/oferta-e-demanda-de-carnes/item/download/46479_01160df40e98d7452e2d3bf04dfcc285). Acesso em: 15 mar. 2023.

CONNELLY, B. L. *et al.* Signaling theory: A review and assessment. **Journal of Management**, Auburn University, 415 West Magnolia Avenue, Auburn, AL 36849, United States, v. 37, n. 1, p. 39–67, 2011. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78650365532&doi=10.1177%2F0149206310388419&partnerID=40&md5=378a70f718a6d98d0f0fc43c8b3e1429>.

DRESCH, A.; LACERDA, D.; ANTUNES JR., J. A. **Design Science Research: Método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

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

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica, IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994. p. 1–63.

FEIX, R. D. *et al.* **Painel do Agronegócio do Rio Grande do Sul - 2022**. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://dee.rs.gov.br/upload/arquivos/202209/01114158-painel-do-agronegocio-2022-2.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2023.

FERREIRA, G. C. **Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: Formas Organizacionais na Cadeia de Carne Bovina no Rio Grande do Sul**. 2002. 210 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu. **[Anais]**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FONT-I-FURNOLS, M.; GUERRERO, L. Consumer preference, behavior and perception about meat and meat products: An overview. **Meat Science**, London, v. 98, n. 3, p. 361–371, 2014.

FRANCO, M. **A trajetória vitoriosa da Cooperaliança**. 2020. Disponível em: <https://www.portaldbo.com.br/a-trajetoria-vitoriosa-da-cooperalianca/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GATELLI, A. E. P. *et al.* Quando o todo é maior que a soma das partes. **AG - A Revista do Criador**, Porto Alegre, p. 20–22, 2022.

GIRISH, P. S.; BARBUDDHE, S. B. Meat traceability and certification in meat supply chain. *In: Meat Quality Analysis: Advanced Evaluation Methods, Techniques, and Technologies*. London: Academic Press, 2020. Cap.10, p. 153–170. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819233-7.00010-0>. Acesso em: 5 maio 2023.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 94, n. 4, p. 691–719, 1986. Disponível em: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:3450060>. Acesso em: 26 mar. 2023.

HART, O.; HOLMSTROM, B. **The Theory of Contracts: Working papers**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Department of Economics, 1986. Disponível em:

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/64265/theoryofcontract00hart.pdf%3Bjs>.

HART, O.; MOORE, J. Incomplete Contracts and Renegotiation. **Econometrica**, Cambridge, v. 56, n. 4, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1912698>. Acesso em: 26 mar. 2023.

HEIDE, J. B. Plural Governance in Industrial Purchasing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 67, n. 4, p. 18–29, 2003.

HENNESSY, D. A. Information asymmetry as a reason for food industry vertical integration. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 78, n. 4, p. 1034–1043, 1996. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0030320143&doi=10.2307%2F1243859&partnerID=40&md5=885484cbd5deacb08626a2ba7453751b>.

HOOLEY, G.; BRODERICK, A.; MÖLLER, K. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. **Journal of Strategic Marketing**, United Kingdom, v. 6, n. 2, p. 97–115, 1998. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0005683440&doi=10.1080%2F09652549800000003&partnerID=40&md5=a7fdc13fc23e133fdb98c9efd0bb1ec2>.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA - Tabela 1092: Pesquisa Trimestral do Abate de Animais**. 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/1092>. Acesso em: 14 mar. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA - Tabela 3939: Pesquisa da Pecuária Municipal**. 2022. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/3939>. Acesso em: 11 mar. 2023.

INSTITUTO DESENVOLVE PECUÁRIA; FARSUL-RS; NESPRO/UFRGS. **I Fórum da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: NESPro/UFRGS, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/84cwWR5VbN4?feature=share>. Acesso em: 31 mar. 2023.

JAURENA, M. *et al.* Native Grasslands at the Core: A New Paradigm of Intensification for the Campos of Southern South America to Increase Economic and Environmental Sustainability. **Frontiers in Sustainable Food Systems**, Lausanne, v. 5, p. 11, 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fsufs.2021.547834>. Acesso em: 11 mar. 2023.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W.; SPONHOLZ, U. **H2H Marketing**. Cham: Springer International Publishing, 2021.

LEÃES, A. P. S. **Análise da indústria de carne bovina no Rio Grande do Sul: Movimentação de bovinos para abate entre as mesorregiões geográficas & concentração da indústria**. 2015. 74 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/169258>. Acesso em: 9 maio 2022.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 38, p. 45–56, 1960.

LIMA, R. E. de; ARAÚJO, M. B. V. de; AMARAL, H. F. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p.148-157, 2008.

LISBINSKI, E. **Açougues de luxo: nichos de mercado da carne bovina premium**. 2019. 109 f. Tese (Doutorado em Zootecnia) – Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

LOEBLEIN, G. **Carne com sabor e selo do pampa volta ao mercado gaúcho**. 2022. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/gisele-loeblein/noticia/2022/10/carne-com-sabor-e-selo-do-pampa-volta-ao-mercado-gaucho-cl9rkk25000b40170c522foal.html>. Acesso em: 1 abr. 2023.

MALAFIA, G. C. **As convenções sociais de qualidade como suporte à configuração de sistemas agroalimentares locais competitivos: um estudo cross country na pecuária de corte**. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MALAFIA, G. C. **O futuro da cadeia produtiva da carne bovina brasileira: uma visão para 2040**. Campo Grande, 2020. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/216312/1/02-Relato769rio-O-Futuro-da-Cadeia-Produtiva-da-Carne-Bovina-FINAL-logos.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

MARFRIG arrenda plantas do Mercosul no Estado. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 2009. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7mN2Yt\\_\\_9AhUWq5UCHcvOD\\_UQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jornaldocomercio.com%2Feconomia%2F2009%2F09%2F893292-aracruz-assina-memorando-para-vender-unidade-guaiba.html&usg=AOvVaw1dvusyzw7pNY\\_X\\_dZY2130](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7mN2Yt__9AhUWq5UCHcvOD_UQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.jornaldocomercio.com%2Feconomia%2F2009%2F09%2F893292-aracruz-assina-memorando-para-vender-unidade-guaiba.html&usg=AOvVaw1dvusyzw7pNY_X_dZY2130). Acesso em: 27 mar. 2023.

MARQUES, P. R. **Avaliação da competitividade dos sistemas de produção de bovinos de corte da fronteira oeste do Rio Grande do Sul**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MARTIN, R. L. Strategy Is About Both Resources and Positioning. **Harvard Business School Review**, Boston, 2015. Disponível em: <http://hbr.org/product/a/an/H0202U-PDF-ENG>.

MARWALA, T.; HURWITZ, E. Information asymmetry. *In: ARTIFICIAL intelligence and economic theory: skynet in the market*. Cham: Springer, 2017. p. 63–74. *E-book*. Disponível em: [https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85029722115&doi=10.1007%2F978-3-319-66104-9\\_6&partnerID=40&md5=d7df2199bdf138ca9d7b428e8a7bdb7b](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85029722115&doi=10.1007%2F978-3-319-66104-9_6&partnerID=40&md5=d7df2199bdf138ca9d7b428e8a7bdb7b).

MATTE, A. **Convenções e mercados da pecuária familiar no sul do Rio Grande do Sul, Brasil**. 2017. 292 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MEDEIROS, S. R. de; DIAS, F. R. T.; MALAFAIA, G. C. **A carne brasileira e competitividade no mercado internacional - Boletim CiCarne 47**. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://www.cicarne.com.br/wp-content/uploads/2021/07/Boletim-CiCarne-47-2021.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

MERCIO, T. Z. *et al.* Integrated crop–livestock systems and beef cattle: risk and economics assessments. **Animal Production Science**, Melbourne, v. 61, n. 16, p. 1694–1705, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1071/AN20416>. Acesso em: 11 mar. 2023.

MOITINHO, F. **“Taxa do frio” é oficialmente extinta no Rio Grande do Sul, afirmam entidades**. 2022. Disponível em: <https://www.portaldbo.com.br/taxa-do-frio-e-oficialmente-extinta-no-rio-grande-do-sul-afirmam-entidades/>. Acesso em: 1 abr. 2023.

MORAES, A. de *et al.* Research on Integrated Crop-Livestock Systems in Brazil X1 - A pesquisa em Sistemas Integrados de Produção Agropecuária no Brasil. **Revista Ciência Agronômica**, Fortaleza, v. 45, n. 5spe, p. 1024–1031, 2014.

NABINGER, C. Prosa Quente: Uma vida em defesa dos campos nativos - Entrevista Carlos Nabinger por Renato Villela. **DBO**, São Paulo, v. 37, n. 456, p. 10–12, 2018.

NESPRO/UFRGS. **Carta Conjuntural NESPro Bovinocultura de Corte do RS N. 6 (out-dez/2022)**. Porto Alegre, 2023. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/nespro/wp-content/uploads/2023/02/CartaConjunturalNESPro6out-dez22\\_Final.pdf](https://www.ufrgs.br/nespro/wp-content/uploads/2023/02/CartaConjunturalNESPro6out-dez22_Final.pdf). Acesso em: 15 mar. 2023.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 5, n. 1, p. 97–112, 1991. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1942704>. Acesso em: 11 mar. 2023.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. The New Institutional Economics. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) = Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft**,

Tubingen, v. 142, n. 1, p. 230–237, 1986. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40726723>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OAIGEN, R. P. **Avaliação da competitividade em sistemas de produção de bovinocultura de corte nas regiões sul e norte do Brasil**. 2010. 233 f. Tese (Doutorado em Zootecnia) – Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

OLIVEIRA, T. E. de *et al.* Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeias da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 40–50, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331241515004>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OLIVEIRA, C. B. de. **Aspectos do processo de comercialização na cadeia da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul**. 2008. 1–69 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

OLIVEIRA JÚNIOR, J. R. de *et al.* A story to sell: The influence of storytelling on consumers' purchasing behavior. **Psychology & marketing**, Hoboken, v. 40, n. 2, p. 239–261, 2023.

OLIVI, J. B. **Sindicato dos frigoríficos gaúchos diz que vai continuar cobrando os 2% do “desconto do frio”**. 2019. Disponível em: [https://www.noticiasagricolas.com.br/videos/boi/248728-sindicato-dos-frigorificos-gauchos-diz-que-vai-continuar-cobrando-os-2-do-desconto-do-frio.html#.ZCnJYi\\_5RQI](https://www.noticiasagricolas.com.br/videos/boi/248728-sindicato-dos-frigorificos-gauchos-diz-que-vai-continuar-cobrando-os-2-do-desconto-do-frio.html#.ZCnJYi_5RQI). Acesso em: 1 abr. 2023.

OLIVI, J. B.; SIMÃO, A. **Sindicatos do RS protestam contra “desconto do frio”; a cada 50 bois abatidos, frigoríficos ficam com 1**. 2019. Disponível em: [https://www.noticiasagricolas.com.br/videos/boi/248625-sindicatos-do-rs-protestam-contra-desconto-do-frio-a-cada-50-bois-abatidos-frigorificos-ficam-com.html#.ZCnKCy\\_5RQJ](https://www.noticiasagricolas.com.br/videos/boi/248625-sindicatos-do-rs-protestam-contra-desconto-do-frio-a-cada-50-bois-abatidos-frigorificos-ficam-com.html#.ZCnKCy_5RQJ). Acesso em: 1 abr. 2023.

PÁGINA RURAL. **Reativação do frigorífico Riopel pode estar ameaçada**. 2004. Disponível em: <https://www.paginarural.com.br/noticia/2223/reativacao-do-frigorifico-riopel-pode-estar-ameacada>. Acesso em: 27 mar. 2023.

PARANÁ. Governo do Estado. Agência Estadual de Notícias. **Com apoio do Estado, CooperAliança inaugura frigorífico de R\$ 83 milhões em Guarapuava**. 2022. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Com-apoio-do-Estado-CooperAlianca-inaugura-frigorifico-de-R-83-milhoes-em-Guarapuava>. Acesso em: 18 abr. 2023.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. 3. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PILLAR, V. de P.; LANGE, O. (org.). **Os Campos do Sul**. Porto Alegre: Rede Campos Sulinos - UFRGS, 2015. *E-book*. Disponível em: [http://ecoqua.ecologia.ufrgs.br/Camposdosul/Campos\\_do\\_Sul.pdf](http://ecoqua.ecologia.ufrgs.br/Camposdosul/Campos_do_Sul.pdf). Acesso em: 11 mar. 2023.

PIMENTEL, L. **Administre o risco de preços pecuários**: Um guia prático para o hedge de sucesso. Bebedouro: Agrifatto, 2020.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROJETO MAPBIOMAS - coleção 7 da série anual de mapas de cobertura e uso de solo do Brasil. 2023. Disponível em: <https://plataforma.brasil.mapbiomas.org/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

RETAMOSO, A. S. B. **Plano estratégico participativo de desenvolvimento regional da fronteira oeste do Rio Grande do Sul 2015/2030**. São Borja: 2017. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201710/11104708-plano-fronteira-oeste.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2023.

REVERBEL, C. **O Gaúcho**: Aspectos de sua formação no Rio Grande e no Rio da Prata. Porto Alegre: L&PM, 1998.

RICHTER, R. The New Institutional Economics: Its Start, its Meaning, its Prospects. **European Business Organization Law Review**, [Cambridge], v. 6, n. 2, p. 161–200, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. **Frederico Antunes**: Marfrig assume planta do Frigorífico Extremo Sul. 2009. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/agenciadenoticias/destaque/tabid/855/IdMateria/231291/Default.aspx>. Acesso em: 27 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Radiografia da Agropecuária Gaúcha 2022**. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202209/01082325-rag-2022.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **RS em Números - 2022**. Porto Alegre: 2022. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/upload/arquivos/rsemnumeros2022.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. Departamento de Economia e Estatística. **PIB RS**: Produto Interno Bruto do Rio Grande do Sul. 2023. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/upload/arquivos/pib-trimestral-rs-4-trim-2022-apresentacao.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2023.

SAGRILO, L. P. Z. **Origem e evolução da pecuária de corte no Rio Grande do Sul**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Medicina Veterinária) – Curso de Medicina Veterinária, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SILVA, L. X. da. **Slides de aula ANP00416 - Mercados e Comercialização de Produtos Agroindustriais - CEPAN/UFRGS**. Porto Alegre, 2021.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: The MacMillan Company, 1961.

SIMON, H. A. **As Ciências do Artificial**. Coimbra: Almedina, 1981.

SIMON, H. A. **Models of Man: Social and Rational - mathematical essays on rational human behavior in society setting**. New York: John Willey and Sons, 1957.

SIMON, H. A. Rationality as Process and as Product of Thought. **The American Economic Review**, Nashville, v. 68, n. 2, p. 1–16, 1978.

SOLLNER, A. Opportunistic Behavior in Asymmetrical Relationships. *In: IMP CONFERENCE*, 12., 1996, Karlsruhe. **[Proceedings]**. Karlsruhe, 1996. p. 599–636. Disponível em: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n563&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>.

SOUKI, G. Q. **Estratégias de marketing para os agentes da cadeia da carne bovina**. 2003. 228 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.

STEINLE, C.; SCHIELE, H.; ERNST, T. Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory. **Journal of Business-to-Business Marketing**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 123–140, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.903457>. Acesso em: 11 mar. 2023.

STIGLITZ, J. E. Information and the Change in the Paradigm in Economics. **The American Economic Review**, Nashville, v. 92, n. 3, p. 460–501, 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3083351>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SUÑE, Y. B. P. **Uma análise da comercialização de bovinos para abate no estado do Rio Grande do Sul**. 2005. 122 f. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) - Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

TELLECHEA, F. **Análise dos Custos de Transação no Setor Industrial da Cadeia Produtiva de Carne Bovina no Rio Grande Do Sul**. 2001. 97 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Curso de Pós-Graduação em Economia Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TREVISAN, N. de B. **Cenários de produção bovina no Rio Grande do Sul: o comportamento dos agentes sobre os sistemas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

UENO, R. K. **Alianças estratégicas na bovinocultura de corte: o caso das cooperativas de pecuaristas do Paraná, Brasil**. 2016. 165 f. Tese (Doutorado em Zootecnia) - Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

VINHOLIS, M. de M. B. *et al.* Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 14, n. 3, p. 189–199, 2014.

WILLIAMSON, O. E. Reflections on the New Institutional Economics. **Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft = Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 141, n. 1, p. 187–195, 1985a. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40750794>. Acesso em: 11 mar. 2023.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: The Free Press (Macmillan), 1985b.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance: Framework and Implications. **Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft = Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 140, n. 1, p. 195–223, 1984. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40750687>. Acesso em: 11 mar. 2023.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.

WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3216956>. Acesso em: 11 mar. 2023.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 2, p. 107–156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233–261, 1979.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241 f. Tese (livre docente) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385–420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. de Q. (org.). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5540781/mod\\_resource/content/1/LIVRO\\_GESTÃO.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5540781/mod_resource/content/1/LIVRO_GESTÃO.pdf). Acesso em: 17 mar. 2023.

## ANEXO A— APRESENTAÇÃO IDPEC



### I Fórum da Cadeia da Carne Bovina

#### **Adversidades para a produção de Bovinos de corte no RS**

Associado João Ghaspar de Almeida

Porto Alegre, 7 de julho de 2022

1



### I Fórum da Cadeia da Carne Bovina



2

#### Sistemas de produção

Sanidade rebanhos (TPB, Fasciola, Cisticercose)

Capim Anonni/Maria-Mole

Status sanitário (controle de fronteira)

Diminuir áreas de pousio – ILP



3

#### Infraestrutura

Comunicação-Internet

Manutenção de estradas

Fontes de energia mais eficientes

Segurança no campo

Capacitação de pessoas



4

#### Ambiente

Legislação ambígua e politizada

Comunicar melhor conservação

Código florestal (APP e reserva legal)

Discussão mais assertiva, menos ideologia



5

#### Relações de Mercado

Padronização do processamento de carcaças (toailete etc...)

Definição e tipificação de carcaças

Estratégias de produção direcionadas ao mercado

Novas tendências de consumo/novo perfil de produtor

Falta de canal de comunicação direta entre elos da cadeia



6



### I Fórum da Cadeia da Carne Bovina

#### **Obrigado pela atenção**

#### **As adversidades da bovinocultura de corte**

Associado João Ghaspar de Almeida

Porto Alegre, 7 de julho de 2022

7

## ANEXO B— APRESENTAÇÃO SICADERGS



**1º Fórum da Cadeia Produtiva da Carne Bovina do RS**  
07/2022

Apresentação da Indústria Frigorífica do Estado do RS – MAIO/2022

INSPEÇÃO FEDERAL  
**12**

INSPEÇÃO ESTADUAL  
**62**

INSPEÇÃO MUNICIPAL  
**152**

TOTAL  
**226**

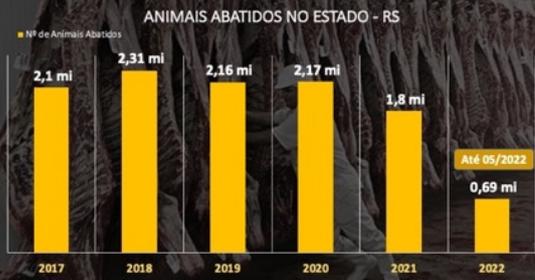
**EMPREGO**

GERAÇÃO DIRETA DE APROXIMADAMENTE  
**12 mil**

EMPREGO GERAÇÃO INDIRETA DE APROXIMADAMENTE  
**48 mil**

OCIOSIDADE CAPACIDADE DE ABATES  
**50%**

ANIMAIS ABATIDOS NO ESTADO - RS



2020  
MÉDIA MENSAL ANIMAIS ABATIDOS  
**180.471 mil**

2021  
MÉDIA MENSAL ANIMAIS ABATIDOS  
**149.833 mil**

PERCENTUAL DE VARIAÇÃO **-16,98%**

2021  
MÉDIA MENSAL ANIMAIS ABATIDOS  
**149.833 mil**

2022  
MÉDIA MENSAL ANIMAIS ABATIDOS  
**137.089 mil**

PERCENTUAL DE VARIAÇÃO **-8,51%**

ESTOQUE DE BOVINOS VIVOS NO ESTADO - RS



2016 A 2021  
VARIAÇÃO ESTOQUE VIVO  
**-19,38%**

2016 A 2021  
REDUÇÃO ANUAL MÉDIA ANIMAIS  
**438.938**

VENDAS DE ANIMAIS VIVOS PARA EXPORTAÇÃO E OUTROS ESTADOS



EXPORTAÇÕES **55,53%**

OUTROS ESTADOS **44,47%**

TOTAL DE ANIMAIS (2016 A 2021) **1.009.724**

EXPORTAÇÃO DE CARNE DO ESTADO (RS)

JAN a MAI/2021  
**25.818**  
TONELADAS

VARIAÇÃO 21/22  
**31,89%**

JAN a MAI/2022  
**34.053**  
TONELADAS

Margem de Contribuição Bruta

Descrição	Valor
RECEITA DE VENDA DE UM BOI	R\$ 6.100,00
CUSTO DE COMPRA PRODUTOR	R\$ 5.405,00
MARGEM BRUTA	<b>11,4%</b>

SETORES QUE UTILIZAM MATÉRIAS-PRIMAS RESULTANTES DO PROCESSO DE ABATE

COURO

CALÇADOS, VESTUÁRIO, ESTOFADOS, AUTOMOTIVO, ARTESANATO, ETC...

COSMÉTICOS

MATERIAL DE HIGIENE E LIMPEZA, FARMACÉUTICO

BIODIESEL

SETOR PET

FABRICAÇÃO DE RAÇÃO

DEMAIS CADEIAS

## Questões para Reflexão

### Ameaças:

- Falta de integração Produtor x Indústria
- Ambiente de desconfiança: inibe o crescimento
- Para produtor, quanto mais compradores melhor: navio, outros estados, marchantes, frigoríficos
- Erro Estratégico: Imediatismo/oportunismo
- Gera enfraquecimento e desorganização da cadeia: ociosidade/excesso de frigoríficos/concorrência desleal
- Aumento das exigências sanitárias, ambientais, trabalhistas, etc...
- Aumento dos custos de produção x margem insuficiente
- Queda do consumo

## Questões para Reflexão

### Oportunidades:

- Maior integração Produtor x Indústria
- Promoção e valorização da carne gaúcha
- Exportações e nichos de mercado

## ANEXO C— SLIDES PAINEL ESPECIALISTAS E RESULTADOS ENQUETE

Votar Slido!

Caminho estratégico para o RS: Diferenciação

- Há recursos e ativos que permitem a construção de propostas de valor diferenciadas, consistentes e atrativas. Por outro lado, a escala é pequena em relação aos demais estados do Brasil, que é competitivo em commodities.
- Porém, há que se trabalhar a lógica de **Coordenação da Cadeia**:
  - ✓ **Uma cadeia com as características institucionais atuais e com coordenação fraca ou à mercado spot, não habilita a operação com ativos de maior especificidade, requeridos obrigatoriamente para a estratégia de diferenciação.**

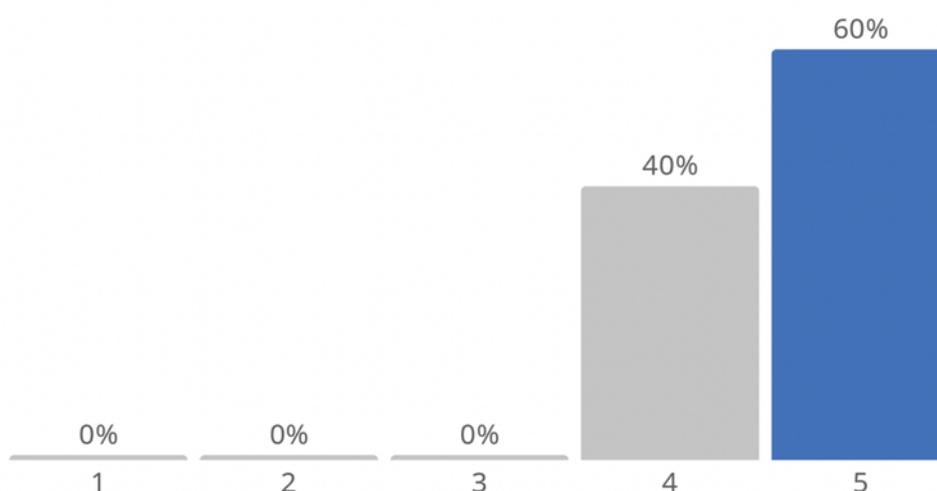
VALIDADO COM ESPECIALISTAS  
VOTO ON-LINE

Rating poll

Você concorda com o conceito de que o caminho estratégico para o RS é a Diferenciação, como aqui proposto e justificado, baseada nos ativos e recursos citados?

005

Score: 4.6



slido

Votar Slido!

VALIDADO COM ESPECIALISTAS  
VOTO ON-LINE

## Condicionantes para a Diferenciação:

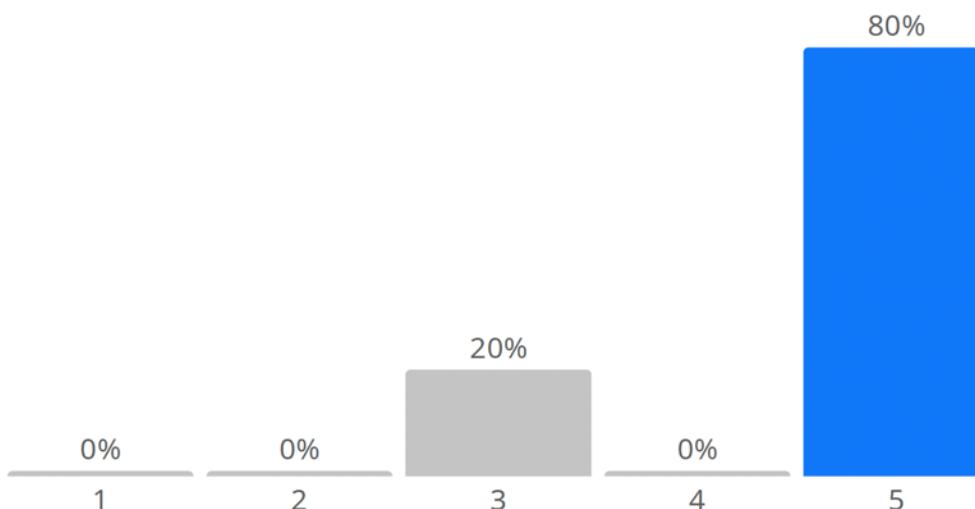
- A organização e a **governança da cadeia precisará então mudar**, e adotar necessariamente a prescrição abaixo:
  - a. **Coordenação forte**;
  - b. Algum nível de contratualização e formalização;
  - c. Colaboração, compromissos, planejamento e troca de informações entre os agentes;
  - d. Mitigação do oportunismo (deve haver instrumentos de controle, regras, estímulos e *enforcement* aceitos e legitimados pelos agentes).
  - e. Plano conjunto e realista (pragmático) para garantir suprimento de MP suficiente aos mercados-alvo de forma contínua.
  - f. O Consumidor deve de fato ser alçado à real prioridade da cadeia, ser ouvido e entendido, e ser central nas ações e estratégias, inclusive com esforços para entender e valorizar sua cultura, necessidades, desejos e aspirações.

### Rating poll

Você concorda com os condicionantes para a Diferenciação: necessidade de Coordenação mais forte, alguma contratualização, compromissos mútuos, colaboração, planejamento, mitigação de oportunismo, Cliente no centro, etc.?

005

Score: 4.6



slido

## Opções estratégicas. Designs possíveis:

1. Organização de produtores e frigoríficos ao redor de uma Indicação Geográfica (IG) ou Marca Coletiva (MC) ligada à denominação de origem do Pampa gaúcho.
  - ✓ Proposta de valor ligada ao **terroir do Pampa**, em conjunto com **sustentabilidade, rastreabilidade e carne de qualidade** (animais jovens selecionados, raças britânicas Angus e Hereford como base genética dos cruzamentos).
  - ✓ O conceito de sustentabilidade a ser desdobrado e garantido, envolve controle ou mitigação das emissões de carbono, zero desmatamento, bem estar animal, alimentação predominante à pasto no ciclo de vida, entre outros elementos de interesse e que possam ser comunicados, demonstrados e controlados.
  - ✓ Governança, certificação de processos e controles

## Opções estratégicas. Designs possíveis:

2. Atração do Cooperativismo, para operar na cadeia como agente relevante e coordenador, em modelo de uma central de cooperativas, para haver cooperação e intercooperação, com abrangência e capilaridade, mas tendo escala otimizada e alocação racional de investimento (exemplo CCGL). As Cooperativas coordenam e articulam, detêm a Indústria Frigorífica (intercooperação), aportam insumos/rações e colaboram na assistência técnica e extensão rural, bem como no desenvolvimento do mercado: mercado premium com marca. Há potencial sinergia forte com Integração Lavoura-Pecuária (ILP).
  - ✓ Carne de qualidade
  - ✓ Sustentabilidade também pode estar presente, e além das questões já citadas, ser desdobrada ainda de forma mais intensa a dimensão social, para fazer parte da proposta de valor embutida.
  - Lembrete: Cooperativas locais atuam hoje com cultura de commodities. Há aqui um desafio. Outro desafio é o histórico negativo das cooperativas locais nas carnes bovinas no passado.

## Opções estratégicas. Designs possíveis:

3. Fusão dos Designs 1 e 2: Organização de Produtores e de Cooperativas ao redor de uma IG ou MC ligada à denominação de origem do Pampa gaúcho e ao *terroir*, com carne de qualidade e sustentabilidade.
4. Fusão dos Designs 1, 2 ou 3 com estratégia deliberada de também operar Exportação, em mercados de valor agregado premium.
  - 4.1 = Associação de Produtores e Frigoríficos ao redor de IG e MC, com exportação.
  - 4.2 = Cooperativismo coordenando, com exportação.
  - 4.3 = Associação de Produtores e Cooperativismo ao redor de IG e MC, com exportação.

Votar Slido!

VALIDADO COM ESPECIALISTAS  
QUAL O RANKING?

## Elementos da Estratégia - resumo:

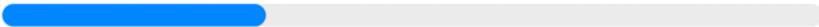
Design	IG / MC Denominação Origem Pampa <i>terroir</i>	Cooperativismo e Cooperativa Central para coordenar cadeia e abater	Exportação como elemento relevante	Carne de qualidade novilho jovem	Sustentabil.	Rastreabil.
1	X			X	X	X
2		X		X	X	X
3	X	X		X	X	X
4.1	X		X	X	X	X
4.2		X	X	X	X	X
4.3	X	X	X	X	X	X

## Ranking poll

**Quais as alternativas estratégicas mais adequadas? Atenção, avaliação em 2 etapas: Primeiro, marque as 2 mais adequadas entre todas. Segundo, ordene estas 2 selecionadas por você. A mais adequada acima. Arraste para cima a que você indicaria hoje, em 1o lugar.**

005

(1/2)

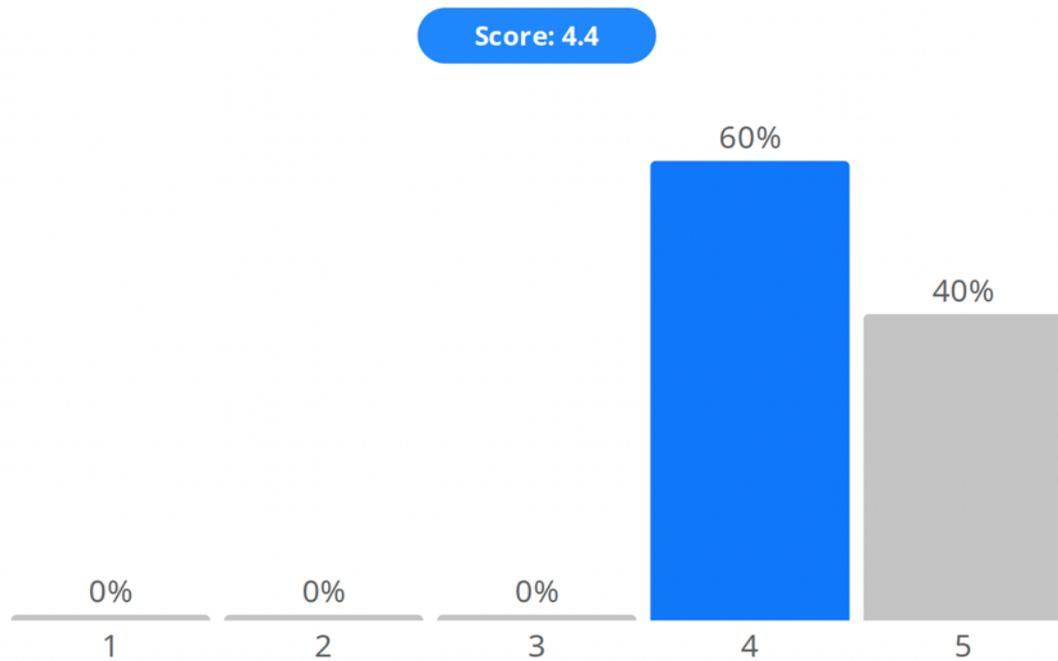
1. 4.3) 3 com Exportação como relevante: Produtores em torno de uma Denominação de Origem Pampa, com Cooperativismo coordenando e abatendo + Export  
 1.00
2. 2) Cooperativismo para coordenar a cadeia, com Cooperativa Central abatendo  
 0.60
2. 4.1) 1 com Exportação como relevante: Produtores e Frigorif. + Denominação Origem + Export  
 0.60

slido

## Rating poll

Fazendo uma avaliação geral do que foi apresentado, tanto no design de diagnóstico como nos designs de solução e prescrições, qual seu nível de concordância geral? Avalie por favor o todo do trabalho apresentado e proposto.

005



slido