

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
CAMPUS DE TOLEDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E AGRONEGÓCIO, NÍVEL DE MESTRADO

MANOEL JOÃO RAMOS

ANÁLISE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA NO OESTE DO
PARANÁ COM O USO DA MATRIZ ESTRUTURAL PROSPECTIVA

Toledo

2013

MANOEL JOÃO RAMOS

**ANÁLISE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA NO OESTE DO
PARANÁ COM O USO DA MATRIZ ESTRUTURAL PROSPECTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre. Área de concentração: Cadeias Produtivas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior.

Toledo

2013

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

R175a Ramos, Manoel João
Análise do sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do
Paraná com o uso da matriz estrutural prospectiva / Manoel João
Ramos. – Toledo, PR : [s. n.], 2013.
115 f.

Orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Jr.
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e
Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Agroindústria – Paraná, Oeste 2. Ovinocultura de corte -
Paraná, Oeste 3. Carne ovina - Paraná, Oeste 4. Carne ovina -
Paraná, Oeste - Comércio 5. Economia institucional 6. Sistemas
agroindustriais 7. Competitividade 8. Análise prospectiva I. Rocha
Jr., Weimar Freire da, Orient. II. T

CDD 20. ed. 338.4766492

MANOEL JOÃO RAMOS

**ANÁLISE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CARNE OVINA NO OESTE DO
PARANÁ COM O USO DA MATRIZ ESTRUTURAL PROSPECTIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre. Área de concentração: Cadeias Produtivas Agroindustriais.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dra. Carla Maria Schmidt
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dra. Mayra Batista Bitencourt Fagundes
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Toledo-PR, 21 de Agosto de 2013.

Este trabalho é dedicado a Deus,
aos meus pais, Sílvia e João,
a minha querida esposa Néia,
a minha adorável filha Ana Paula,
companheiros de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, saúde, coragem e determinação, essenciais para a realização deste trabalho. Agradeço a Deus pelo amparo e conforto nos momentos difíceis, por mostrar-me os caminhos nas horas incertas e suprir-me de ânimo e força em todas as minhas necessidades.

À minha esposa Vandineia e minha filha, Ana Paula pelo companheirismo, motivação, carinho, amor incondicional e, principalmente, pela compreensão nos momentos de ausência, em que não foi possível compartilhar importantes acontecimentos.

Aos meus pais Sílvia e João e aos meus irmãos José, Silvana, Lucimara e Graciele, pelo incentivo, carinho e por entender minhas ausências.

A todos os colegas e professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Mestrado e Doutorado, pela convivência e aprendizado mútuo.

Em especial, ao professor Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior que me orientou nesta dissertação, pelo apoio, confiança e amizade, além de sua dedicação, competência e especial atenção nas revisões e sugestões que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Às professoras Dra. Carla Schmidt e Dra. Mayra Bitencourt, por aceitarem participar da banca de defesa desta dissertação, proporcionando discussões e sugestões importantes para crescimento, aprendizado e incentivo à pesquisa.

À secretária Clarice e ao estagiário João, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, pela competência, dedicação e presteza.

Aos meus colegas de trabalho da BRF S.A pelo apoio, incentivo e por proporcionar momentos de ânimo, força e entusiasmo, sempre acreditando no meu potencial.

Aos profissionais Eduardo Bonett, Ilmo Welter, Márcia N. Santos, Emerson Durso, Carla Schmidt, Lucimar Louzada, Flávio Rocha, Amanda Peregrine, Jean Matos, Edvaldo Costa, José Augusto Souza e Luciano Santos que contribuíram dedicando tempo e conhecimento na avaliação das variáveis e no preenchimento da matriz estrutural.

Em especial, ao Denis Sato, da cooperativa C'Victa, pela contribuição e patrocínio da carne de cordeiro degustada durante o evento em que se realizou o preenchimento da matriz estrutural e ao Valderes Silva que contribuiu com seu tempo e experiência ao preparar a saborosa carne. E, também, ao Paulo Eberhardt e minha esposa Vandineia pelo auxílio durante esse evento.

Por fim, a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para esta conquista.

A postura em relação ao futuro repousa sobre seis virtudes fundamentais. A primeira virtude é a calma, necessária ao distanciamento que permite conservar o domínio de si. A segunda é a imaginação, complemento útil da razão, abre a via da inovação e confere àquele que sabe fazer prova disso, um olhar diferente, original, sobre o mundo. A terceira virtude representa-se pelo espírito de equipe, o qual é indispensável para uma ação eficaz, assim como o entusiasmo, que é a quarta virtude, a qual puxa para esta mesma ação e torna o homem capaz de criar. A coragem, quinta virtude, é essencial para sair dos caminhos traçados, para inovar, para empreender e aceitar correr os riscos inerentes. Enfim, a sexta virtude se revela no sentido humanista e que é a virtude primordial, para ter consciência do seu futuro, uma sociedade deve pôr o homem em primeiro lugar. Para isso, a cultura deve desempenhar um papel de primeira grandeza, pois permite apreender o pensamento do outro; ela dá a possibilidade de compreender antes de julgar; ela mostra, através de diferentes formas, como o homem pode tomar o destino nas suas mãos.

Gaston Berger (1957)

RAMOS, M. J. **Análise do sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do Paraná com o uso da matriz estrutural prospectiva.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2013.

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise de como os ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo, assim como as estratégias e o desempenho das empresas podem influenciar no sistema agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná. Para isso, aplicou-se a Análise Estrutural Prospectiva, um método sob a forma matricial de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo, que tem por objetivo fazer emergir as principais variáveis essenciais à evolução do sistema estudado. Também foram aplicados os conceitos da Nova Economia Institucional aliado ao Modelo de Relações Sistêmicas, importantes instrumentos de análise sob o ponto de vista da importância das instituições e sua influência nos custos das transações e nos modos alternativos de organização da produção. A aplicação prática do estudo ocorre em três fases sucessivas compostas pelo levantamento das variáveis que possivelmente interferem no sistema, a identificação das relações existentes entre elas e, por fim, a seleção das variáveis relevantes. Os resultados derivados dessa análise sugerem que a ovinocultura de corte repousa sob um ambiente de grande instabilidade, tendo como variável de maior influência e, ao mesmo tempo, altamente dependente, o abate clandestino, uma variável instável em que qualquer ação sobre ela pode causar impactos significativos em todo o sistema. Embora classificadas no grupo de influência moderada, as variáveis legislação e tributação/sonegação posicionam-se no quadrante das variáveis de entrada, indicando ser, ao mesmo tempo, muito influentes e pouco dependentes, devendo ser alvo de ações prioritárias. Neste sentido, é no ambiente institucional que se deve iniciar o processo de melhorias, pois a falta de legislações específicas, a incidência de carga tributária elevada acompanhada pela sonegação de impostos, exerce grande influência no sistema agroindustrial da carne ovina, prejudicando a competitividade do setor. Por fim, observa-se a existência de grandes desafios e de oportunidades para a articulação do Sistema Agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná, no intuito de promover a coordenação entre todos os agentes e o consumidor final.

Palavras Chave: Ovinocultura de Corte, Sistemas Agroindustriais, Análise Estrutural Prospectiva, Nova Economia Institucional, Competitividade.

RAMOS, M. J. Analysis of agro industrial system of lamb meat in Western Paraná with the use of prospective structural matrix. Dissertation (Master's Program in Regional Development and Agribusiness) - State University of Western Paraná, Toledo, 2013

ABSTRACT

This study presents an analysis of how institutional, organizational, technological and competitive environments, as well as strategies and performance of companies may influence the agribusiness system of lamb meat on western Paraná. To do that, the Prospective Structural Analysis was applied; it is a method under the matrix form of analysis of relations between the variables that constitute the studied system and those that belong to its explanatory context. This method aims to emerge the main essential variables to the evolution of the system. The theoretical concepts of New Institutional Economics were applied in combination with the Model of Systemic Relations, important analysis tools from the point of view of the importance of institutions and their influence in the transaction costs and alternative ways of organizing production. The practical application of the study occurs in three successive stages comprising the survey of variables that possibly affect the system, the identification of relationships between these variables and finally the selection of the relevant variables. The results derived from the analysis suggest that lamb meat industry rests under an environment of instability, having the illegal slaughter as variable of greatest influence and at the same time highly dependent which presents itself as an unstable variable and any action on it may cause significant impacts on the entire system. Although rated in the group of moderate influence, variables legislation and taxation / evasion were positioned in the quadrant of the input variables, indicating that they are, at the same time, very influential and little dependent, and should be targeted for priority actions. In this sense, the institutional environment should begin the process of improving the system of lamb meat because of the lack of specific legislations, the incidence of high taxes followed by tax evasion, has great influence on the lamb agro industrial system, undermining the competitiveness of the sector. Finally, it is observed that there are great challenges and opportunities for articulation of lamb meat agro industrial system in the Western Parana in order to promote better coordination between the agents involved in the system and the final consumer.

Keywords: Lamb meat industry, Agro industrial Systems, Prospective Structural Analysis, New Institutional Economics, Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações Sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança	33
Figura 2 - Representação genérica da matriz estrutural prospectiva	65
Figura 3 - Os diferentes tipos de variáveis sobre o plano de influência e dependência	67
Figura 4 - Processo de montagem da matriz e do mapa de influências/dependências	67
Figura 5 – Mapa de Influências/Dependências Diretas	71
Figura 6 - Classificação das variáveis de acordo com suas influências	72
Figura 7 - Classificação das variáveis de acordo com suas dependências	73
Figura 8 - Mapa de Influências/Dependências Indiretas	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Efetivo de Ovinos segundo as Unidades da Federação - 2010.....	20
Tabela 2 - Evolução do efetivo de ovinos segundo mesorregiões do Paraná.....	21
Tabela 3 - Evolução do rebanho nos Municípios do Oeste do Paraná	22
Tabela 4 - Integração do modelo elaborado por Farina <i>et al.</i> e as variáveis da matriz	63
Tabela 5 - Características da Matriz de Influências Diretas	69
Tabela 6 - Classificação das variáveis não estabilizadas - Influência Direta	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AEN – Agência Estadual de Notícias

AEP – Análise Estrutural Prospectiva

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COOVICAPAR – Cooperativa de Ovinos e Caprinos do Oeste do Paraná

CSA – Commodity Systems Approach

EIO – Economia Institucional Original

EMATER – Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAO – Food and Agriculture Organization

FAPEC – Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura

FASUL – Faculdades Sul Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MICMAC - Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicações Aplicadas

MID – Matriz de Influências Diretas

MII – Matriz de Influências Indiretas

NEI – Nova Economia Institucional

NGC – Nova Geração de Cooperativas

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIS – Programa de Integração Social

PPM – Pesquisa Pecuária Municipal

PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RIISPOA - Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal

SAG – Sistema Agroindustrial

SEAB – Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Paraná

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SIE – Sistema de Inspeção Estadual

SIF – Sistema de Inspeção Federal

SIM – Sistema de Inspeção Municipal

SIP/POA – Sistema de Inspeção do Paraná / Produtos de Origem Animal

SISBI/POA – Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal

SUASA – Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVO GERAL	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2 PRODUÇÃO E CONSUMO DA CARNE OVINA	19
2.1 A OVINOCULTURA BRASILEIRA	19
2.2 A OVINOCULTURA NO PARANÁ.....	21
2.3 O CONSUMO DA CARNE OVINA	22
3 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS E ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES	25
3.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	25
3.2 A ORIGEM DO PENSAMENTO INSTITUCIONAL	26
3.3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	27
3.3.1 Pressupostos fundamentais.....	28
3.3.2 Correntes da Nova Economia Institucional.....	30
3.4 MODELO DE RELAÇÕES SISTÊMICAS	32
3.4.1 Ambiente Institucional	34
3.4.2 Ambiente Organizacional.....	34
3.4.3 Ambiente Tecnológico	35
3.4.4 Ambiente Competitivo	36
3.4.5 Estratégias Individuais e desempenho.....	39
3.4.6 Grupos estratégicos e a lógica das ações coletivas	43
3.4.7 Atributos das transações e Estruturas de Governança.....	45
4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	59
4.1 METODOLOGIA	59
4.2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	60
4.2.1 Levantamento das variáveis	62
4.2.2 Identificação das relações entre as variáveis - preenchimento da matriz.....	64
4.2.3 Definição das variáveis influentes.....	66
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	69
5.1 O AMBIENTE INSTITUCIONAL	75
5.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	79
5.3 O AMBIENTE TECNOLÓGICO	81
5.4 O AMBIENTE COMPETITIVO.....	82

5.5 AS ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS.....	84
5.6 OS ELEMENTOS DE TRANSAÇÃO	87
5.7 O DESEMPENHO DAS EMPRESAS	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	93
6.2 TRABALHOS FUTUROS	94
APÊNDICE.....	102

1 INTRODUÇÃO

A ovinocultura é uma opção para as atividades da agropecuária, tem grande potencial para desenvolver-se, pois, além de extraírem-se proteínas importantes para alimentação como a carne e o leite, possibilita ainda a extração de lã e pele para o vestuário. Ademais, pode ser explorada em diferentes ecossistemas, nos mais variados climas, solos e vegetação, existindo rebanhos em diversos países com diferentes culturas.

O mesmo ocorre no Brasil, pois, na maioria das regiões, a ovinocultura apresenta condições de ser explorada economicamente, mas tem baixa representatividade, sendo, ainda, explorada por meio de sistemas extensivos e com baixo nível tecnológico, configurando-se basicamente como uma atividade de subsistência e como complemento de renda para pequenos produtores que não estão adaptados competitiva e tecnologicamente para atender às demandas de mercado (FAPEC/SEBRAE, 2006).

Pelo lado da demanda, a busca por hábitos alimentares mais saudáveis tem contribuído para o desejo de consumo deste tipo de carne, uma vez que as características da carne ovina apresentam aspectos organolépticos interessantes como textura, sabor e suculência, dentre outros, além de ter menor índice de colesterol, propiciar uma melhor digestão e ter maior quantidade de proteína e ferro, se comparada aos outros tipos de carne vermelha (CARVALHO, 2003).

Neste sentido, a ovinocultura tem se direcionado para a produção de uma carne que começa a ser aceita pelos grandes mercados consumidores. Entretanto, estes exigem cada vez mais uma carne com excelência em qualidade e padronização, tanto no tamanho como nas formas dos cortes, a qual deve primar pela maciez, baixo teor de gordura e boa estética no sentido de ser bem apresentada para o público consumidor.

Embora a carne ovina seja considerada uma relevante fonte de proteína animal, o seu consumo sofre restrições em decorrência de fatores relacionados à cadeia produtiva, preço, disponibilidade de oferta, e de hábitos de consumo (PELEGRINI *et. al.*, 2008).

De acordo com o IBGE (PPM-2010), o Brasil conta com um efetivo de ovinos na ordem de 17,3 milhões de cabeças. Cabe destacar as regiões Nordeste e Sul, as quais possuem a maior concentração de ovinos, participando com 57% e 28 % do rebanho respectivamente. Na região Sul, destaca-se o Rio Grande do Sul com maior representatividade na ovinocultura, participando com 81% do efetivo e ocupando a primeira posição no ranking nacional, enquanto que o Paraná ocupa a sexta posição e detém 13% do rebanho, e tem um efetivo de 613,9 mil cabeças.

Embora a ovinocultura ainda seja considerada uma atividade de pouca expressão econômica, a demanda pela carne ovina no Brasil vem paulatinamente se tornando relevante. Para atender o consumo nacional, o rebanho precisa crescer quantitativamente em aproximadamente 32 milhões de cabeças, uma vez que o mercado doméstico consome 11,5 mil toneladas da carne ao ano, sendo importadas do Uruguai, em média, 6,9 mil toneladas (PONTES, 2012).

Apesar de estar configurando-se, nos últimos anos, um cenário bastante promissor para essa atividade agropecuária, é mister que, para o crescimento do sistema agroindustrial de ovinocultura, haja um conjunto de ações, envolvendo os mais variados aspectos tanto de tecnologia, ações associativas entre os agentes econômicos participantes, bem como do entendimento do conjunto de ações que restringem e delimitam a ação desses agentes. Assim, entender o ambiente competitivo e as estratégias individuais, além dos custos de transação existentes para observar o desempenho das atividades pode gerar eficiência e competitividade.

Neste aspecto, observa-se que empresas com atuação mundial no segmento agroindustrial de carnes, como JBS, Marfrig e Pif Paf Alimentos, vêm investindo no segmento de ovinocultura de corte por meio de aquisição de plantas no exterior e da construção de plantas industriais no Brasil. Esse fato evidencia que as empresas estão buscando ampliar seu portfólio de produtos em uma estratégia de consolidação como indústria de alimentos (JESUS JÚNIOR *et. al.*, 2010).

Existe, no Grupo Marfrig, uma linha de produtos composta por 14 cortes porcionados e congelados, incluindo cortes tradicionais como paleta e costela, popularmente difundidos nas churrascarias, assim como cortes mais refinados como o carré francês, o bife de pernil e o *T-bone*, que têm o objetivo levar o consumidor menos familiarizado a experimentar o sabor de uma carne amplamente apreciada mundo afora, de sabor suave e alto padrão de maciez e suculência.

Ademais, para dar sustentabilidade a esta nova linha de negócios, essa empresa tem realizado investimentos contínuos na profissionalização da ovinocultura e na ampliação de escalas de produção. A matéria-prima advém de programas implementados, envolvendo genética de qualidade para a produção de carne, ótima conformação de carcaça e alto rendimento. Os cordeiros são terminados e processados entre 120 e 150 dias, com peso de carcaça entre 15 e 20 kg, visando obter padronização e elevada produção de carne macia, tenra e saborosa (MARFRIG GROUP, 2012).

Observa-se, então, que a entrada de organizações de grande representatividade do segmento agroindustrial da carne sinaliza uma tendência e uma oportunidade para a ovinocultura desde que os desafios sejam suplantados.

Esta tendência foi percebida na região Oeste do Paraná, uma vez que produtores rurais têm se organizado cooperativamente para viabilizar a atividade pecuária da ovinocultura, que, além de absorver o papel de orientar os produtores e garantir que seu produto chegará ao mercado, também agrega valor a esses produtos, possibilitando aumento em suas rendas (DIAS; RIPPEL e SIMON, 2008).

Com este propósito, foram criadas a Coovicapar, no município de Toledo e a C´Victa, no município de Cascavel, as quais buscam organizar e coordenar o sistema agroindustrial da ovinocultura na região Oeste do Paraná.

Existem, atualmente, no Paraná, oito cooperativas de produtores que estão tornando a ovinocultura paranaense cada vez mais competitiva, assumindo, desta forma, um caráter cada vez mais profissional e intensivo com vistas à redução dos custos por meio da compra de insumos com menores preços, da padronização dos rebanhos e dos abates, além da negociação direta com o mercado consumidor.

Entretanto, apesar de existir um ambiente aparentemente favorável à expansão da produção de carne ovina, o que se observa é a persistência de reclamações generalizadas por parte de produtores e indústrias a respeito do funcionamento do sistema. A indagação que este estudo pretende responder reside em analisar **como os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos influenciam o funcionamento do sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do Paraná?**

A busca por uma resposta justifica-se pelo fato de analisar uma nova atividade agropecuária que vem apresentando sinais de crescimento, tanto em produção como em consumo, na região Oeste do Paraná, além de apresentar algumas ações organizacionais incipientes.

Acrescente-se ainda, o fato de que a academia poderá contribuir de alguma maneira para o entendimento deste fenômeno econômico regional, auxiliando na definição de estratégias empresariais e de políticas públicas voltadas para melhorar a atividade na região, ampliar a empregabilidade, assim como a geração de renda e tributos e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento regional tão almejado pela sociedade oestina. Todos estes argumentos justificam o desenvolvimento do estudo.

Assim, este procura delimitar-se, essencialmente, à atividade produtiva da ovinocultura de corte no Oeste do Paraná, em que se constata uma preocupação considerável

dos agentes públicos e privados com o desenvolvimento e coordenação da cadeia produtiva, com o desenvolvimento de parcerias e com o surgimento de cooperativas e associações de produtores que vêm transformando, gradativamente, o cenário da ovinocultura de corte nestes últimos anos na pecuária dessa região.

Neste aspecto, é pertinente para os agentes do Sistema Agroindustrial (SAG) da ovinocultura de corte entender o contexto de relação dos ambientes institucional, organizacional, tecnológico, competitivo e das estratégias individuais, além de avaliar quais as estruturas de governança existentes nesse sistema a fim de avaliar seu desempenho.

Com base neste diagnóstico serão apontados elementos que poderão melhorar o sistema agroindustrial da ovinocultura e indicar caminhos para a busca de relações mais harmônicas e formas mais eficientes de coordenação dessa atividade.

Para isso, será usado o referencial teórico da Nova Economia Institucional (NEI), o qual se tem mostrado bastante eficiente em estudos voltados à análise de sistemas agroindustriais sob o ponto de vista da importância das instituições e sua influência nos custos das transações e nos modos alternativos de organização da produção. Além disso, será aplicado o modelo das relações sistêmicas, também importante para compreender os ambientes organizacional, institucional e tecnológico em que se inserem as empresas agroindustriais e a influência desses ambientes na competitividade, nas estratégias e no desempenho econômico.

No trabalho de campo, a técnica de pesquisa utilizará os conceitos teóricos da NEI, do modelo de relações sistêmicas, conjugados com a Análise Estrutural Prospectiva (AEP) que corresponde a um método sistemático sob a forma matricial de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo. O método tem por objetivo fazer emergir as principais variáveis influentes e dependentes e, desse modo, as variáveis essenciais à evolução do sistema agroindustrial estudado.

1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo tem por finalidade analisar como os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos influenciam o ambiente competitivo e as estratégias empresariais no funcionamento e desempenho do sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do Paraná.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos atuantes no sistema agroindustrial da ovinocultura de corte da região Oeste do Paraná.
- b) Descrever as possíveis variáveis que possam influenciar no sistema agroindustrial da carne ovina da região Oeste do Paraná.
- c) Avaliar o desempenho do sistema agroindustrial da carne ovina frente ao ambiente competitivo em que este se insere.

Para atender aos objetivos propostos, este estudo está constituído de cinco capítulos. O primeiro capítulo discorre sobre as questões introdutórias, as quais possibilitam conhecer o tema tratado, o problema de pesquisa, a justificativa do trabalho e os objetivos a serem alcançados. Em seguida, o capítulo dois é composto por uma revisão de literatura, no qual se apresenta um estudo sobre o tema tratado, com informações pertinentes sobre a produção brasileira, a paranaense e a da região Oeste do Paraná, bem como informações complementares relativas ao consumo da carne ovina. O capítulo três descreve os conceitos utilizados neste estudo e o referencial teórico utilizado para discorrer sobre os sistemas agroindustriais, a economia das instituições e o modelo de relações sistêmicas. O capítulo faz referência, também, à metodologia e sobre os procedimentos metodológicos utilizados. A seguir, no capítulo cinco, estão dispostos os resultados e as discussões acerca da análise realizada e, na parte final, apresentam-se as considerações finais, concluindo este estudo.

2 PRODUÇÃO E CONSUMO DA CARNE OVINA

Este capítulo descreve, de forma geral e sintetizada, o panorama da ovinocultura de corte e sua representatividade nos cenários brasileiro e paranaense, além de apontar algumas considerações importantes acerca das principais características relacionadas à produção e ao consumo da carne ovina.

2.1 A OVINOCULTURA BRASILEIRA

De acordo com Viana (2008), a ovinocultura brasileira passou por transformações desde a década de 1990. O aumento do poder aquisitivo, a abertura do comércio internacional e a estabilidade monetária trouxeram um cenário favorável para o desenvolvimento da atividade, cenário propício para a reestruturação do sistema agroindustrial.

No entanto, apesar do crescimento da produção de carne ovina observado nos últimos anos e da ocorrência de um baixo consumo, se comparado ao de outras carnes como as de aves, as suínas e as bovinas, existe a necessidade de que o Brasil realize importações para abastecer o seu mercado consumidor. As importações são na maioria de cortes com osso, congelados e resfriados, além de cortes desossados. A carne importada é destinada aos grandes centros consumidores das regiões sul e sudeste, competindo diretamente em preços com produtos locais (VIANA, 2008).

O Uruguai é o principal exportador de carne ovina para o Brasil, sendo beneficiado pela valorização cambial existente nos últimos anos, o que propicia ao país importar a carne ovina a preços mais competitivos, além de obter menores custos de logística.

Uma das alternativas para incremento de preços ao produtor e maior aceitação da carne brasileira, segundo Viana (2008), está na possibilidade de aumentar o consumo do produto por parte da população. Para este autor, esse aumento é o principal desafio a ser transposto a fim de acelerar o crescimento da ovinocultura.

Para isso, estratégias empresariais com o intuito de aumentar a produção e o consumo devem estar direcionadas a um marketing estratégico que apresente a carne ovina como sendo um produto seguro e de qualidade, além de ações que possibilitem às indústrias disponibilizarem uma variedade de cortes acessíveis a todas as classes sociais para, dessa forma, obterem a fidelização do consumidor, em longo prazo.

De acordo com a FAO (2012), no período de 2001 a 2010, o Brasil produziu em média 76 mil toneladas de carne ovina por ano e, nesse mesmo período, o rebanho de ovinos apresentou um crescimento de 18,7%.

Conforme se observa na Tabela 1, o Brasil possui um rebanho de 17,3 milhões de cabeças ovinas distribuídas por todo o país, com maior concentração do efetivo no estado do Rio Grande do Sul e na região Nordeste (IBGE-PPM 2010).

Tabela 1 - Efetivo de Ovinos segundo as Unidades da Federação - 2010

Unidade da Federação	Efetivo de Ovinos (cabeças)	Participação no efetivo total (%)	
		Relativa	Acumulada
Rio Grande do Sul	3.979.258	22,9	22,9
Bahia	3.125.766	18,0	40,9
Ceará	2.098.893	12,1	53,0
Pernambuco	1.622.511	9,3	62,3
Piauí	1.392.861	8,0	70,3
Paraná	613.934	3,5	73,8
Rio Grande do Norte	583.661	3,4	77,2
Mato Grosso	549.484	3,2	80,4
Mato Grosso do Sul	497.102	2,9	83,2
São Paulo	467.253	2,7	85,9
Demais Estados	2.449.858	14,1	100
Total do Brasil	17.380.581		100

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - PPM 2010

A criação ovina no Rio Grande do Sul é baseada em animais de raças com aptidão para a produção de carne, além de espécies laneiras e mistas, adaptadas ao clima subtropical, das quais se obtém os produtos lã e carne. Na região Nordeste, os ovinos pertencem a raças deslanadas, adaptadas ao clima tropical, que apresentam alta rusticidade e produzem carne e peles.

Destacam-se também o crescimento da criação ovina nos Estados de São Paulo, Paraná e na região Centro-Oeste, regiões de grande potencial para a produção da carne ovina.

2.2 A OVINO CULTURA NO PARANÁ

Os objetivos e características da ovinocultura no Paraná diferem daquelas observadas no Rio Grande do Sul e no Nordeste. O maior interesse dos produtores encontra-se na exploração de cordeiros para abate, cujos animais são oriundos de criações de pequeno e médio porte, com plantéis compostos por um número reduzido de matrizes como atividade complementar a outras criações, principalmente, as de bovinos (OLIVEIRA *et al.*, 2007).

De acordo com Silva (2004), o Paraná possui um plantel ovino de elevado padrão genético. Entretanto, resente-se da ausência de um sistema de produção definido, com controle sanitário e manejo reprodutivo adequado às condições de clima, solo e topografia.

Conforme se observa na Tabela 2, a região Oeste do Paraná se destaca pelo efetivo de seu rebanho ovino quando comparado ao das demais regiões, possuindo um total de 102.493 cabeças, as quais representam 15,92 % do efetivo total do Estado. Ademais, a região Oeste também é destaque no percentual de crescimento médio, participando com um crescimento de 11,2% no período de 2007 a 2011, o que representa quase três vezes a mais que o percentual de evolução apresentado pelo Estado, que foi de 3,88%.

Observa-se, ainda, que, das dez regiões do Estado, apenas duas apresentaram um pequeno decréscimo no seu rebanho, na média de 1,59 % do efetivo.

Tabela 2 - Evolução do efetivo de ovinos segundo mesorregiões do Paraná

Mesorregião	2007	2008	2009	2010	2011	% Var.
Oeste Paranaense	60.075	89.302	93.601	95.505	102.493	11,28
Norte Pioneiro Paranaense	26.515	26.948	30.289	32.628	37.527	7,19
Centro-Oriental Paranaense	60.037	55.487	63.843	69.036	80.813	6,12
Norte Central Paranaense	62.260	73.549	74.240	81.110	82.639	5,83
Noroeste Paranaense	54.327	54.680	65.365	65.586	66.206	4,03
Centro-Occidental Paranaense	15.302	14.165	14.943	14.294	17.883	3,17
Metropolitana de Curitiba	48.524	50.043	51.943	54.372	55.418	2,69
Sudoeste Paranaense	64.464	71.108	70.727	71.424	70.645	1,85
Centro-Sul Paranaense	89.770	92.160	88.782	81.310	83.290	-1,49
Sudeste Paranaense	50.817	52.322	46.192	48.669	46.677	-1,69
Total do Paraná	532.091	579.764	599.925	613.934	643.591	3,88

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013).

A Tabela 3 mostra a distribuição do rebanho de ovinos na região Oeste do Paraná. Nesta região, a ovinocultura destaca-se no município de Cascavel, pelo tamanho do seu efetivo, possuindo um rebanho de 14.042 cabeças, seguido por Guaraniaçu e Toledo, com 7.900 e 5000 cabeças respectivamente.

Entretanto, o município que apresentou o maior crescimento médio no período foi Catanduvas, com uma variação superior a 39%, seguido pelo município de Corbélia, que apresentou um crescimento de 31,74% e Capitão Leônidas Marques, com um crescimento de 21,78%. O município de Cascavel, que possui o maior rebanho, também apresentou um excelente crescimento se comparado com o percentual de evolução da região como um todo.

Tabela 3 - Evolução do rebanho nos Municípios do Oeste do Paraná

Municípios	2007	2008	2009	2010	2011	% Var.
Catanduvas	765	3.536	4.000	4.000	4.000	39,21
Corbélia	1.202	5.142	4.500	4.500	4.770	31,74
Capitão Leônidas Marques	1.385	3.500	3.500	3.500	3.710	21,78
Cascavel	5.396	17.234	13.500	13.700	14.042	21,08
Diamante do Sul	1.410	1.311	4.400	3.990	3.500	19,94
Santa Tereza do Oeste	1.357	3.234	3.200	3.200	3.360	19,88
Ouro Verde do Oeste	1.550	3.667	3.650	3.320	3.270	16,10
Guaraniaçu	4.552	4.278	4.600	4.720	7.900	11,66
Toledo	4.900	4.800	4.900	5.000	5.000	0,40
Demais Municípios Oeste/PR	37.558	42.600	47.351	49.575	52.941	7,11
Total Geral Oeste/PR	60.075	89.302	93.601	95.505	102.493	11,28

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013).

O Município de Toledo apresentou a menor evolução no período, participando com um crescimento de apenas 0,4% no seu rebanho.

O irrelevante crescimento apresentado pelo Município de Toledo, comparado aos demais municípios da região Oeste, demonstra a existência de uma ampla oportunidade de desenvolvimento, haja vista que diferentemente de alguns municípios desta região, Toledo conta com um abatedouro de ovinos, o que pode representar uma significativa redução nos custos e no aumento de competitividade.

2.3 O CONSUMO DA CARNE OVINA

De acordo com estudos elaborados pela FAPEC/SEBRAE (2006), a demanda por carne ovina em cortes padronizados vem apresentando crescimento considerável nas grandes cidades brasileiras, principalmente nas áreas habitadas pelo segmento populacional de maior poder aquisitivo. No entanto, o consumo em grande escala ainda é muito restrito, o que pode ser atribuído aos seguintes fatores:

- a) Baixa qualidade do produto ofertado em razão da deficiência no manejo dos rebanhos e do baixo nível de higiene nas operações de abate e comercialização, haja vista que grande parte da carne ovina produzida no Brasil ainda provém de abates clandestinos.
- b) Falta de padronização das carcaças e na variedade de cortes. O consumidor tem dificuldade para encontrar cortes específicos que atendam as suas necessidades, além de não ter garantia de origem / procedência do produto.
- c) Os preços praticados ao consumidor ainda são elevados, impossibilitando a abertura de mercado e reduzindo a competitividade com os produtos concorrentes. O consumidor até poderia pagar mais pela carne ovina, desde que tivesse certeza de estar adquirindo um produto de qualidade e procedência.
- d) Irregularidade no fornecimento de carne e derivados ao mercado devido ao número reduzido de cordeiros produzidos para atender o mercado consumidor e à estacionalidade reprodutiva, que faz com que a oferta de cordeiros não seja constante ao longo do ano. Este limitante na produção ovina está diretamente relacionado às deficiências no manejo reprodutivo.

No entanto, é conveniente ressaltar que o consumo depende principalmente de fatores culturais e pode ampliar-se em função de fatores econômicos e do aumento populacional. A qualidade da carne consumida também difere de acordo com a região e com os costumes locais.

O consumo anual *per capita* de carne ovina no Brasil é estimado em 0,7 quilogramas (SEBRAE, 2005), pouco representativo em comparação ao consumo das carnes bovina, de aves e suína, que são de 37,6 quilogramas, 37,5 quilogramas e 12,0 quilogramas respectivamente, por habitante/ano (ANUALPEC, 2007).

Porém, mesmo apresentando este baixo consumo, grande parte da carne ovina consumida no Brasil é importada, o que demonstra o grande potencial para a expansão da produção e do consumo deste alimento.

De acordo com Sorio (2009), as regiões tradicionais de criação não possuem rebanho ovino suficiente para suprir o mercado brasileiro, pois apesar do crescimento no número de cabeças desde 1999, a importação de carnes e animais vivos vem aumentando. De 1997 a 2008, a importação de carne ovina obteve crescimento substancial, partindo de um montante de US\$ 6 milhões para quase US\$ 18 milhões (MAPA, 2009).

Neste sentido, Araújo (2002) observa a necessidade de organização do sistema produtivo dessa carne para que o mercado se posicione de forma competitiva diante das demais cadeias de carnes e perante o mercado internacional.

Além das questões de mercado, a ovinocultura apresenta algumas particularidades que podem ser consideradas como vantagens competitivas, principalmente quando comparada a outras atividades pecuárias:

- a) A ovinocultura viabiliza-se em áreas menores, principalmente quando comparada à bovinocultura de corte;
- b) Giro mais rápido do capital: no manejo adotado na maior parte do país ocorre uma venda de animais para abate, pelo menos, a cada 8 meses;
- c) Melhores preços de venda da carne;
- d) Tendência a melhores resultados por hectare.

Conforme observa Sorio (2003), as características zootécnicas dos ovinos induzem a uma produção mais acelerada em relação à bovinocultura. A ovelha está apta à reprodução com oitos meses, sua gestação dura cinco meses e os cordeiros podem ser abatidos com idade variando entre três e cinco meses, com peso aproximado de 15 kg de carcaça. Isto proporciona uma vantagem competitiva para o criador, uma vez que o período de recria é relativamente pequeno e os machos estão prontos para o abate rapidamente. Neste sentido, possibilita-se a exploração de rebanhos grandes em áreas relativamente pequenas, obtendo-se, assim, uma escala econômica de produção mesmo em pequenas propriedades.

3 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS E ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES

Neste capítulo, são discutidos os principais conjuntos de ideias utilizados como fundamentação teórica para análise dos problemas agroindustriais sob o ponto de vista da nova economia institucional e das relações sistêmicas existentes no ambiente em que estão inseridas as empresas agroindustriais. Primeiramente, apresenta-se uma breve discussão acerca dos sistemas agroindustriais. Em seguida, discute-se sobre as origens do pensamento institucional para, então, discorrer-se sobre a Nova Economia Institucional (NEI) e os custos das transações, além, de apresentar os pressupostos fundamentais e as principais correntes metodológicas da NEI. Por fim, descreve-se o Modelo de Relações Sistêmicas que subsidiará este estudo, contemplando os ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo, as estratégias individuais, o desempenho das empresas, a formação de grupos estratégicos e a lógica das ações coletivas, considerando-se os atributos transacionais e as estruturas de governança.

3.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

Existem na literatura basicamente duas vertentes metodológicas que visam explicar a dinâmica de funcionamento e a busca de eficiência dos sistemas agroindustriais. A primeira originou-se nos Estados Unidos por meio dos trabalhos de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968) com o desenvolvimento do conceito de *Commodity Systems Approach* (CSA), já a segunda, baseada na organização industrial francesa, apresenta a noção de *analyse de filière*, tendo como principais defensores os economistas agrícolas e os pesquisadores ligados ao setor rural e agroindustrial, embora o conceito não tenha sido desenvolvido para análise específica da problemática agroindustrial (BATALHA; SILVA, 2008).

Embora surgidas em épocas e lugares distintos, ambas as metodologias compartilham diversas semelhanças, como a noção de que a agricultura deve ser vista dentro de um sistema amplo, composto por produtores de insumos, agroindústrias, distribuição e comercialização, destacando-se o aspecto dinâmico do sistema com suas relações entre cada elo que compõe a cadeia produtiva agroindustrial (BATALHA; SILVA, 2008).

Davis e Goldberg (1957) conceituaram o *agribusiness* como a soma de todas as operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações da produção nas unidades, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e dos

itens produzidos a partir deles. Este conceito foi posteriormente ampliado por Goldberg (1968), englobando, também, os Sistemas Agroindustriais (SAG) ao estudar o comportamento dos sistemas de produção de laranja, trigo e soja nos Estados Unidos.

A análise do SAG é a forma mais complexa de análise, pois ao se adotar-se este conceito ressalta-se a importância do ambiente institucional, considerando-se as regras do jogo e da sociedade, como as leis, as tradições e os costumes que caracterizam as diferentes sociedades e também a importância das organizações representadas pelas estruturas de suporte, como as universidades, as empresas, as cooperativas, as associações de produtores, entre outros.

A concepção adotada neste estudo compartilha da abordagem de Goldberg, com foco na coordenação dos sistemas agroindustriais, além de buscar elementos analíticos voltados às relações sistêmicas existentes nos ambientes institucional, organizacional e tecnológico que, ao relacionarem-se entre si, influenciam o ambiente competitivo, que, por sua vez, influenciam as estratégias individuais e o desempenho de um sistema agroindustrial, neste estudo representado pelo sistema agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná.

3.2 A ORIGEM DO PENSAMENTO INSTITUCIONAL

A Economia Institucional Original ou Velha (EIO) tem sua origem no pensamento de Thorstein Veblen, John Commons e Wesley Mitchell, que centravam suas análises na importância das instituições, formando uma linha analítica mais descritiva e deixando para segundo plano as questões teóricas não resolvidas (CONCEIÇÃO, 2008).

Esta abordagem, desenvolvida pela comunidade acadêmica durante os anos 1920 e 1930, foi dominante nos departamentos de economia das universidades americanas até pouco depois da 2ª Guerra Mundial. No entanto, a partir dos anos 1930, a EIO entrou em declínio.

De acordo com Hodgson (1998), a literatura atribui o declínio da EIO ao fato da sua estagnação e de falhas na sistematização e viabilização dos seus contributos para a formação de uma teoria econômica, tendo em vista a ideia essencialmente descritiva e ausente de teorização. Porém, este mesmo autor ressalta que algumas dessas críticas não são fundamentadas, principalmente com relação aos trabalhos de Veblen e Commons, que prestam grande ênfase às atividades de explanação e desenvolvimento teórico. No seu entendimento, as verdadeiras razões do declínio da EIO estão atreladas às profundas mudanças ocorridas nas ciências sociais no período de 1910-1940, além da ascensão das

teorias econômicas neoclássicas que levaram o institucionalismo a ser considerado menos rigoroso e, portanto, inferior às alternativas proeminentes naquele período.

Considerando a negação desses antigos institucionalistas em pensar a economia como um processo de busca pelo equilíbrio ou ajustamento marginal, Conceição (2008, p. 4) destaca o pensamento Vebleniano centrado em três pontos:

“... na inadequação da teoria neoclássica em tratar as inovações, supondo-as dadas, desconsiderando as condições de sua implantação; na preocupação com a maneira como se dá a mudança e o conseqüente crescimento, e não com o equilíbrio estável; e na ênfase no processo de evolução econômica e transformação tecnológica”.

Em resumo, o conceito de instituição, sob a ótica de Veblen, pode ser definido como “um conjunto de normas, valores e regras e sua evolução” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 122).

Hodgson (1993) conclui que estes fatores resultam de uma situação no presente que molda o futuro por meio de um processo seletivo e coercitivo, orientado pela forma como os homens enxergam as coisas, alterando ou fortalecendo seus pontos de vista.

Para Conceição (2008, p. 6), o pensamento institucionalista subdivide-se em três correntes: o Antigo Institucionalismo de Veblen, Commons e Mitchell, a Nova Economia Institucional de Coase, Williamson e North e a corrente Neo Institucionalista, sob a influência de autores como Galbraith, Gruchy, seguidos de Hodgson, Ramstad, Rutherford, Samuels, Mark Tool, Stanfield e outros.

3.3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Tal como o antigo institucionalismo, a Nova Economia Institucional (NEI) se interessa pelas instituições sociais, econômicas e políticas que regem a vida cotidiana. Entretanto, a NEI evita o holismo da velha escola.

A NEI surgiu a partir dos trabalhos de Coase, em 1937, sendo seu referencial analítico fundamentado nos estudos de políticas públicas desenvolvidos a partir de um grupo de estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, como economia, direito e administração que, no início do século XX, pretendiam explicar as diferentes formas organizacionais existentes no mercado.

Na abordagem da NEI, as operações e a eficiência de um determinado sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que o regem. As instituições definem as regras que estruturam as interações sociais, econômicas e políticas.

Ademais, as organizações mais eficientes serão aquelas que tiverem menores custos de transação. Dessa forma, consideram-se a existência de outros custos, além dos custos de produção, principalmente aqueles associados às transações e ao funcionamento dos mercados.

Para a economia neoclássica, a firma era vista como uma relação de produção, encadeando-se a relação entre insumos, tecnologia e os bens produzidos, dando-se um enfoque maior no custo de produção.

Na visão de Coase, ao analisar a transação e a economia, os custos de transação não poderiam ser desprezados. Alguns elementos, que antes eram considerados exógenos à análise econômica, deixam de ser, como o direito de propriedade, assimetria de informação, estrutura organizacional, mecanismo de governança das transações e ambiente institucional. A firma passa a ser considerada como um complexo de contratos comandando as transações internas e externas.

Um dos objetivos da NEI é o de estudar a influência dos custos das transações nos modos alternativos de organização da produção (governança). Assim, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação.

3.3.1 Pressupostos fundamentais

Uma característica que torna a NEI singular são os seus pressupostos fundamentais. O primeiro pressuposto define que existem custos na utilização do mecanismo de preços, independente da transação ser realizada via firma ou mercado, pois o funcionamento do sistema econômico depende dos contratos existentes no mercado, mas também pode ser coordenado centralmente pelas firmas. O segundo pressuposto sugere que as transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado, de maneira que as instituições são importantes e têm a capacidade de influenciar nos custos de transação, afetando o processo de transferência dos direitos de propriedade (COASE, 1998).

Existem ainda outros dois pressupostos de cunho comportamental: a Racionalidade Limitada e o Oportunismo.

A racionalidade limitada tem seu conceito definido no sentido de que os agentes econômicos procuram atender seus interesses sem conhecer integralmente as circunstâncias gerais do mercado, o agente se empenha em obter aquilo que considera melhor para si, entretanto, a obtenção das informações necessárias e/ou a capacidade de processamento e de articulação das informações disponíveis para a realização das transações no mercado são limitadas.

Desta forma, Azevedo (2000) ressalta a dificuldade para a solução de problemas mais complexos, mesmo em situações em que a informação é perfeita, dado os limites da racionalidade. Isto faz com que os contratos sejam incompletos e impossibilitados de contemplar todas as contingências que, posteriormente, poderão ocorrer, dificultando, assim, a salvaguarda dos interesses das partes envolvidas e possibilita ações oportunistas por parte de agentes mal intencionados que pretendam se beneficiar da situação.

Com relação ao oportunismo, este decorre do fato de que, no processo de transação, nem sempre as informações são disponibilizadas de forma eficiente, podendo haver uma incompletude nos fluxos de informações. Para Williamson (1985), o oportunismo se manifesta pela busca excessiva do autointeresse, em que uma das partes envolvidas utiliza-se de má fé para tirar proveito da transação, sem se preocupar com possíveis prejuízos aos demais agentes da cadeia. O agente oportunista se compromete em uma transação que, de antemão, sabe que não cumprirá. Isto ocorre, na maioria das vezes, pelo fato de o agente oportunista dispor de informações privilegiadas, que os demais agentes não possuem, caracterizando uma assimetria de informações.

O oportunismo pode ser considerado um comportamento aético por parte dos agentes econômicos que, buscando ampliar os benefícios próprios em detrimento dos demais agentes, descumprem os acordos estabelecidos em contratos, elevando, dessa forma, os custos de transação. Entretanto, nem todos os agentes são oportunistas, porém não se deve ignorar que em determinado momento uma ação oportunista possa ser praticada por um ou mais agentes econômicos.

De acordo com Zylberstajn (2000), muitos agentes podem não adotar o comportamento oportunista e respeitar os acordos estabelecidos em contrato por três razões: a primeira razão é a reputação, quando a interrupção do contrato poderá acarretar a interrupção do fluxo de rendimentos futuros, sendo o custo do rompimento contratual superior aos benefícios advindos com a renda futura. A segunda razão se enquadra nas garantias legais, já que existem mecanismos de punição pré-instituídos que desestimulam a ação oportunista. E, por fim, a última razão, são os princípios éticos, em que as organizações conseguem garantir o cumprimento dos contratos baseado no comportamento ético dos agentes e por meio de códigos de conduta previamente definidos pelo grupo.

3.3.2 Correntes da Nova Economia Institucional

As principais correntes da Nova Economia Institucional foram denominadas por Williamson como Ambiente Institucional e Instituições de Governança. A primeira corrente tem um enfoque macroanalítico e trabalha com variáveis relacionadas à política, legislação e às instituições que formam e estruturam os aparatos regimentais de uma sociedade, dedicando-se mais especificamente ao estudo das “regras do jogo”. A segunda tem um enfoque microanalítico, com maior interesse no trabalho com as organizações da firma, com o mercado e com os contratos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Diante das características transacionais, explicitadas nos pressupostos comportamentais, cabe aos agentes econômicos definirem a estrutura de governança mais eficiente, ou seja, a que proporcione os menores custos de transação. As estruturas de governança são desenvolvidas a partir dos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos e pelos limites impostos pelo ambiente institucional.

A análise do papel das instituições é de fundamental importância para os estudos de coordenação dos sistemas agroindustriais. Esta análise se divide em dois níveis analíticos distintos, porém complementares: o ambiente institucional e as estruturas de governança. Estes se inter-relacionam, haja vista que, por um lado, as regras do ambiente institucional determinam as formas organizacionais e, por outro, as estratégias organizacionais podem modificar o ambiente institucional.

Para North (1990), as instituições representam a manutenção da ordem e a redução das incertezas nas sociedades. Elas definem o conjunto de alternativas e de oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam, favorecendo, ou não, a elevação dos custos de transação, a transformação e a lucratividade existentes no sistema econômico.

São as instituições que desenvolvem as "regras do jogo" e orientam as direções a serem tomadas para que os problemas relacionados às interações entre os agentes sejam resolvidos, e os acordos de troca sejam estabelecidos e cumpridos (NORTH, 1991).

North (1994) ressalta, ainda, que, o modo de as instituições se comportarem e de relacionarem-se, bem como a forma que elas estão arrançadas na sociedade é que caracteriza a eficiência, ou não, do sistema econômico. Os agentes econômicos criam as instituições para que estas possam organizar a interação social, econômica e política, mediante um conjunto de regras formais e informais.

De acordo com Azevedo (1997), as regras formais são as que mais se destacam nas instituições, produzindo grande efeito nos sistemas agroindustriais, com o propósito de

induzir determinadas ações nos principais agentes econômicos. A constituição e as políticas públicas (políticas setoriais, de defesa sanitária, de defesa da concorrência, tributárias, política de preços, etc.) são alguns exemplos de regras formais.

As regras informais, não escritas ou não derivadas de um processo deliberativo, também exercem influência no comportamento dos agentes. São exemplos os valores, tradições, costumes, códigos de ética e de negócios, religiões, etc. Muitas vezes, são as regras informais que influenciam o comportamento dos agentes, facilitando as relações entre eles, reduzindo o comportamento oportunista e, conseqüentemente, reduzindo custos de transação.

Tais regras podem explicar o funcionamento de certas organizações como cooperativas e grupos de produtores.

Da mesma forma que a corrente anterior, as estruturas de governança também têm por objetivo a redução dos custos transacionais.

Williamson (1985) desenvolve o conceito de estruturas de governança, as quais são resultantes da busca dos agentes econômicos na redução dos custos de transação por meio do desenvolvimento de mecanismos apropriados para regular uma determinada transação.

As transações realizadas nos sistemas agroindustriais são diversas, podendo ser compreendidas desde as operações de compra e venda via mercado às transações realizadas por meio de contratos de integração vertical. Estas formas organizacionais se encontram em duas extremidades, sendo que a escolha entre uma ou outra deve ser analisada com base nos custos e atributos envolvidos nessas transações, como a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência das transações.

Além dos modos de governanças conhecidos tradicionalmente existem outras formas de organização da produção envolvendo a propriedade parcial dos ativos, conhecidas por quase-integração. Este tipo de arranjo consiste na utilização de equipamentos, insumos específicos, tecnologias e marcas de uma firma e operados por outra empresa pertencente a segmentos correlatos (NEVES, 1995).

As formas organizacionais conhecidas por quase-integração englobam as franquias, as *joint-ventures*, as alianças estratégicas, licenciamento de marcas ou produtos, investimentos minoritários em empresas, arrendamentos e outras (NEVES, 1995).

3.4 MODELO DE RELAÇÕES SISTÊMICAS

Farina; Azevedo; Saes (1997) apresentam um modelo de relações sistêmicas que subsidiará este estudo, sucintamente, apresentado na Figura 1.

Basicamente, o modelo apresenta os ambientes institucional, organizacional e tecnológico que se relacionam entre si e irão influenciar no curto prazo o ambiente competitivo, o qual também no curto prazo irá influenciar as estratégias individuais. As estratégias individuais são adotadas pelas empresas, mas os atributos das transações existentes é que irão definir o seu desempenho, ou seja, se as estratégias individuais forem suficientemente eficientes dentro do contexto dos atributos da transação, as empresas serão bem sucedidas e terão um bom desempenho, podendo alterar no longo prazo os demais ambientes e iniciar um novo ciclo. Cabe destacar que este modelo utiliza dois conceitos teóricos, ou seja, o modelo Estrutura-Conduita-Desempenho muito tratado nos estudos de organização industrial e os conceitos da NEI, que foi mais bem detalhada nos parágrafos anteriores.

Ferraz *et al.* (1997) destacam que a competitividade é resultante da eficiência das ações estratégicas adotadas pelos agentes econômicos frente às limitações presentes nos ambientes organizacional, institucional e tecnológico.

Na visão de Farina (1999), o sucesso das estratégias competitivas está diretamente relacionado à existência de estruturas de coordenação apropriadas. A capacidade de articulação interna dos sistemas agroindustriais representa um fator de competitividade, sendo mais eficientes aqueles que possuem uma melhor articulação e conseguem manter uma posição competitiva em mercados incertos e instáveis.

Para Ferraz *et al.* (1997), quando se analisa a indústria de uma forma sistêmica, relacionada principalmente aos fatores político-institucionais e legais-regulatórios, o regime de incentivos e regulação exercido pelo Estado pode apresentar rebatimentos setoriais diferenciados e exerce grande influência na determinação da competitividade dos diversos ramos agroindustriais.

Neste aspecto, é necessário conhecer os impactos setoriais, as determinações legais, os incentivos fiscais e financeiros, as políticas comerciais, os incentivos à produção, bem como entender o papel do Estado no estímulo à produção e à comercialização e, a organização do setor com vistas às ações coletivas.

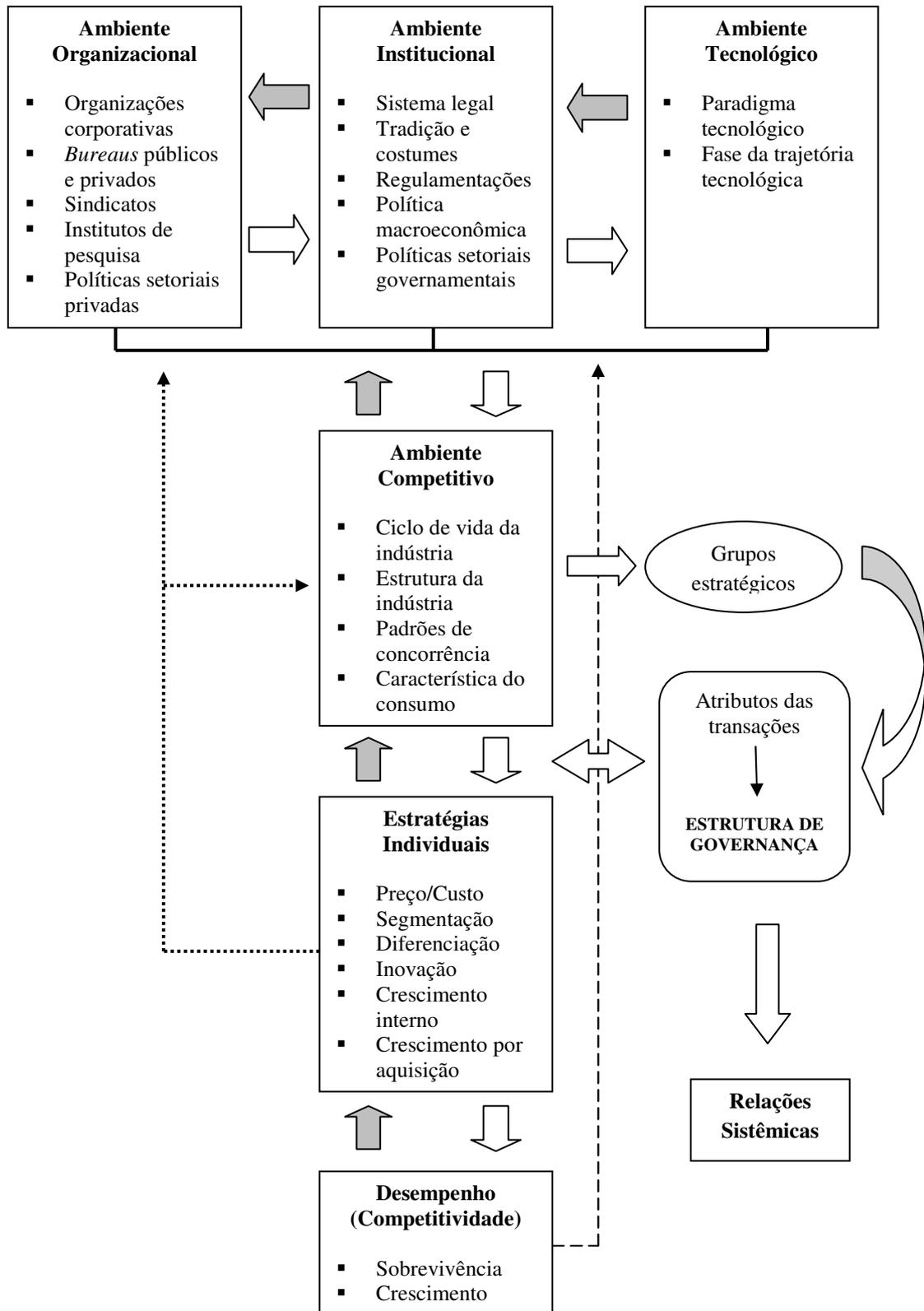


Figura 1 - Relações Sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança
 Fonte: Farina; Azevedo; Saes (1997).

3.4.1 Ambiente Institucional

Segundo North (1990), as instituições representam a manutenção da ordem e a redução das incertezas nas sociedades. Para o autor, o arcabouço institucional nem sempre é eficiente e redutor dos custos de transação, dado ao fato de que sua estrutura depende da trajetória histórica escolhida pela sociedade (*path dependence*), além de que as organizações e as instituições são agentes diferentes, porém, é a interação entre elas que direciona a mudança institucional. As instituições e suas restrições definem as alternativas e as oportunidades a que os agentes econômicos se sujeitam, favorecendo ou não a elevação dos custos transacionais, de transformação e de lucratividade existentes no sistema econômico.

As organizações motivadas pelas oportunidades existentes alteram as instituições. O autor argumenta ainda que as organizações não são criadas apenas em razão das restrições institucionais. Os incentivos para sua criação também dependem de outras restrições, especialmente tecnológicas, de renda e de preferências.

As instituições são de fundamental importância no sistema econômico quando existem assimetrias de informação entre os agentes econômicos, incertezas no mercado e concorrência elevada. Em um ambiente turbulento e permeado por incertezas, faz-se necessária a existência de “regras” capazes de influenciar o comportamento dos agentes de maneira que os problemas relacionados às interações entre os agentes sejam suprimidos e os acordos de troca sejam estabelecidos e respeitados.

Neste sentido, um ambiente institucional instável nas esferas social, política e econômica produz incertezas e por consequência aumenta a possibilidade de ocorrerem ações oportunistas, acarretando a elevação dos custos de transação que, por sua vez, desestimulam a iniciativa em investimentos econômicos.

Sendo assim, fica evidente a importância do ambiente institucional pelo seu poder de mitigar as incertezas existentes em uma transação que podem levar a ações oportunistas por parte das organizações envolvidas (BITENCOURT *et. al.* 2008).

3.4.2 Ambiente Organizacional

As organizações são formadas por grupos de indivíduos que, vinculados a algum propósito comum ou por afinidade em seus objetivos, consideram que ações conjuntas produzem um sinergismo maior do que cada um trabalhando de forma isolada. Por meio da

união dos indivíduos ampliam-se as possibilidades de o grupo vencer os obstáculos, mesmo em casos de existência de interesses particulares e conflitantes com o grupo.

De acordo com Rocha Jr. (2001), o principal problema abordado pelas organizações é a sua adaptação ao ambiente, que muda com grande frequência. Diante dessa situação desconfortável, os indivíduos unem-se para maximizar as ações, com vistas a atingir seus objetivos, aumentando a probabilidade de sucesso do grupo.

Para Schein (1982), a organização congrega um sistema aberto e complexo que interage com diversos outros ambientes de forma dinâmica, com o intuito de atingir objetivos e executar tarefas de vários níveis e graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação exige novas adaptações internas.

A percepção de mudanças é resultado de escolhas cotidianas elaboradas pelas organizações que podem ser realizadas com a alteração de contratos entre indivíduos e organizações. Há ocasiões em que a reconstrução requer alterações nas regras preexistentes, desde que os agentes percebam uma possibilidade de ganho com a mudança, ainda que, por vezes, a fonte de mudança institucional seja o aprendizado dos agentes, indivíduos ou empresários organizados que constroem novos modelos mentais para decifrar as mudanças no ambiente (NORTH, 1994).

As organizações podem ser constituídas por grupos políticos (partidos políticos, Câmara dos Deputados, Senado e órgãos reguladores); grupos econômicos (empresas, sindicatos, cooperativas, associações); grupos sociais (igrejas, clubes de serviço, associações desportivas, organizações não governamentais); e, grupos educacionais (escolas, universidades, centros de treinamento).

Para Saes (2000), as organizações somente conseguem atingir os resultados esperados se houver a coordenação das ações de seus membros. O mercado, por si só, é um poderoso mecanismo de coordenação das ações individuais. Nesta situação, cada indivíduo age de forma independente e autônoma, decidindo quais serão seus planos de ação. A força do mercado está no fato de que, por meio dele, os mais distintos objetivos podem ser perseguidos, mas ninguém tem a capacidade de impor os seus próprios objetivos sobre os demais.

3.4.3 Ambiente Tecnológico

Na visão de Farina; Azevedo e Saes (1997), a tecnologia pode ser considerada como um dos principais fatores de influência na competitividade das organizações. Juntamente com

o ambiente institucional e o ambiente organizacional, a tecnologia define o ambiente competitivo de uma atividade econômica, regendo e condicionando as ações e as estratégias dos agentes econômicos.

A tecnologia pode ser definida, conforme Veraszto *et. al.* (2008), como um conjunto de saberes inerentes ao desenvolvimento e à concepção dos instrumentos (artefatos, sistemas, processos e ambientes) criados pelo homem para satisfazer necessidades pessoais e coletivas. Os autores consideram ainda que a tecnologia é concebida em função de novas demandas e exigências da sociedade, as quais acabam modificando todo um conjunto de costumes e valores sociais.

Em sua forma mais ampla, a tecnologia abrange, além dos produtos fabricados pela humanidade para gerar melhorias e facilitar o seu cotidiano, todos os processos de produção, envolvendo máquinas e recursos necessários em um sistema de fabricação, englobando as metodologias, as competências, as capacidades e os conhecimentos necessários para realizar tarefas produtivas (ACEVEDO DÍAZ, 1996).

A tecnologia tem sido um dos fatores que explicam as estruturas industriais e o comportamento competitivo dos setores e das empresas. Dentro das funções principais dos sistemas produtivos, quer seja manufatura, serviços, suprimentos ou transporte, o termo tecnologia tem sido utilizado, tanto para as atividades meio (organizacionais, estruturais, informática, treinamento, etc.), como para as atividades fim (produto, processo, equipamentos).

3.4.4 Ambiente Competitivo

No ambiente competitivo é que as empresas concorrentes e demais forças concorrenciais confrontam-se para disputar os recursos advindos dos consumidores e de clientes, recursos que são necessários para a manutenção e à sobrevivência das empresas.

Na constituição dos elementos que compõem o ambiente competitivo destacam-se as seguintes variáveis: estrutura de mercado (que indica o grau de concentração de empresas que atuam em determinado sistema); economia de escala e/ou escopo; níveis de diferenciação dos produtos e barreiras à entrada ou saída de empresas do mercado.

Outro elemento que caracteriza o ambiente competitivo é o padrão de concorrência entre as empresas, que, segundo Farina (1999), desempenha as regras do jogo competitivo. O conjunto de variáveis como preço, marca e qualidade, boa distribuição, renome, confiança,

inovação no produto e no processo molda determinado padrão de concorrência, o qual as empresas buscarão atingir e superar, influenciando o ambiente competitivo.

As características de consumo, por outro lado, retratam como os consumidores escolhem os produtos e merecem atenção especial por parte das empresas para que estas desenvolvam produtos que atendam à demanda dos consumidores.

Nesse sentido, Pettigrew e Whipp (1993) defendem que o desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia utilizada, mas também de um conjunto de habilidades e modelos de ação combinados. Assim, para se analisar a competitividade é importante ter em mente a influência dos padrões setoriais e as características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam.

A competitividade organizacional, portanto, não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Os recursos pelos quais se compete são, além de tecnológicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Estas pressões requerem componentes simbólicos, tais como reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

Nessa linha de análise, Machado-da-Silva e Fernandes (1998) consideram fundamental que se compreenda a natureza da atividade de cada organização para se entender a ação estratégica adotada. As estratégias são concebidas de modo diferenciado em função da importância relativa que se atribui aos ambientes tecnológico e institucional para o alcance dos objetivos organizacionais. As organizações respondem às exigências de ambas as facetas da dimensão ambiental, em diferentes graus, em face da importância relativa de cada uma: enquanto o ambiente tecnológico condiciona a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, o ambiente institucional afeta a legitimidade de suas escolhas e práticas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização em entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e aos padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo a ela melhor acesso aos recursos materiais e econômicos (SCOTT, 1995).

Ferraz *et. al.* (1997) identificam duas vertentes diferentes de entendimento do conceito de competitividade. Na primeira, a competitividade é vista como “desempenho” de uma empresa ou produto, tendo como principal indicador de competitividade a participação de mercado (*market share*). A utilização do *market share* como medida de competitividade é a contribuição mais útil e difundida da economia neoclássica para os estudos de competitividade. Segundo esta visão, o mercado estaria de alguma forma sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos atores. Desse modo, a participação das exportações de um setor no mercado internacional pertinente seria um indicador adequado de competitividade internacional. Assim, a competitividade de uma nação ou setor seria o resultado da competitividade individual dos agentes pertencentes ao país, região ou setor.

Na segunda vertente, a competitividade é vista como “eficiência”. Neste caso, trata-se de tentar medir o potencial de competitividade de um setor ou empresa através da identificação e do estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face às suas restrições gerenciais, financeiras tecnológicas, organizacionais etc. Desta forma, existiria uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. Assim, a ideia de base dessa ótica de análise remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial (estrutura \Leftrightarrow conduta \Leftrightarrow desempenho).

Considerando insuficientes estas duas abordagens para a análise da problemática agroindustrial, os autores definem a competitividade como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Para Batalha; Silva (2008), estas abordagens encontram na firma o seu espaço de análise privilegiado, de maneira que a competitividade de uma nação ou setor seria a soma da competitividade dos agentes (firmas) que o compõe. No caso do agronegócio, existe um conjunto de especificidades que resulta na definição de um espaço de análise diferente dos convencionalmente admitidos em estudos de competitividade, compreendido pelos sistemas agroindustriais. Assim, os estudos de competitividade, dentro de uma visão de agronegócios, devem efetuar um corte vertical no sistema econômico para a definição do campo de análise, pois, neste caso, a competitividade não pode ser vista como a simples soma da competitividade individual de seus agentes, haja vista que existem ganhos de coordenação envolvidos ao longo de toda a cadeia produtiva.

De acordo com Zylbersztajn; Farina (1997), a organização e competitividade em um sistema agroindustrial dependem das características técnicas, do ambiente institucional e das estratégias competitivas. Cabe ao governo prover-se de bens públicos / coletivos e de

instituições que melhorem a competitividade e as negociações de conflitos distributivos entre os agentes. As organizações de interesse privado (associações, uniões, etc.) podem ter um papel importante, oferecendo soluções mais ou menos ineficientes para a provisão de bens coletivos necessários para competir.

De acordo com Farina; Zylbersztajn (1994), a coordenação de um sistema agroindustrial é definida como a capacidade do sistema, como um todo, em estruturar-se para atender seus objetivos, os quais estão relacionados à obtenção de vantagens competitivas. Neste aspecto, ocorre um processo de transmissão de informações, estímulos e controles para que a cadeia produtiva possa responder às mudanças no ambiente competitivo, com o objetivo de buscar eficiência em todos os seus elos. A ausência de mecanismos de articulação sistêmica do setor impõe a necessidade de estimular o fortalecimento de instituições que possam desempenhar funções de coordenação.

3.4.5 Estratégias Individuais e desempenho

Conforme destacam Farina *et al.* (1997) e Zylbersztajn (2000), no curto prazo, os ambientes institucional, organizacional e tecnológico determinam as estruturas de governança e as estratégias individuais que, por sua vez, determinam o desempenho das firmas em seus respectivos mercados. No entanto, ao considerar que os mercados são dinâmicos e possuem um caráter sistêmico, as estratégias podem modificar as estruturas da concorrência.

Para Azevedo (1997), é por meio da concorrência que os sistemas econômicos conseguem garantir os estímulos necessários para que as empresas reduzam seus custos, aumentem a qualidade e procurem desenvolvimentos tecnológicos constantes.

As estratégias de concorrência são benéficas aos consumidores na medida em que induzem à redução dos preços e/ou ao aumento da qualidade. Porém, para as empresas é mais interessante estabelecer acordos entre rivais que permitam a redução dos custos, evitem uma guerra publicitária, e que possibilitem a apropriação da renda dos consumidores via aumento de preços (AZEVEDO, 1997).

A concorrência é um primeiro plano na arte de sobrevivência das empresas, no entanto, estas vislumbram um segundo plano, pois além de sobreviver no mercado é preciso crescer e desenvolver-se de forma sustentada, o que atribui desafios ainda maiores na formulação de estratégias por parte das empresas individuais.

Neste sentido, Azevedo (1997) destaca que a estratégia de crescimento é constituída por ações, cujo propósito é o de alterar a estrutura dos mercados e, com isso, permitir um melhor posicionamento da empresa frente aos rivais. Isto ocorre por meio de fusões e de aquisições, diversificação e de integração vertical.

Porter (1980) define o posicionamento estratégico das empresas como a capacidade de realizarem funções de forma diferenciada das de seus concorrentes ou de produzirem algo reconhecido pelos clientes ou consumidores como diferente ou único.

Definido o tipo de posicionamento, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças: a) poder de barganha dos fornecedores; b) novos entrantes; c) poder de barganha dos clientes; d) produtos substitutos; e, e) competidores. A intensidade de cada força determina as habilidades das empresas em obter ganhos sobre o investimento do custo do capital, já a estrutura da indústria é que vai influenciar na intensidade de cada uma das cinco forças, ou seja, algumas estruturas industriais geram a competição por preços, com margens mais baixas ou mais altas.

No entendimento de Porter (1980), as cinco forças competitivas podem ser contrastadas a partir de três abordagens para fazer frente às demais empresas, denominadas estratégias genéricas. Considerando-se a primeira abordagem como estratégia de liderança, em que a empresa dedica seus esforços na busca pela eficiência produtiva e operacional (redução dos custos), na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento entre outros, considerando o preço como um dos principais atrativos para o consumidor; em seguida há a estratégia de diferenciação, pela qual a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor e colocar o seu produto em evidência frente ao produto concorrente; e, por fim, há a estratégia de enfoque, na qual a empresa escolhe um alvo restrito e por meio da diferenciação ou do custo, especializa-se no atendimento a segmentos ou a nichos específicos do mercado.

Ferraz *et. al.* (1997) acrescentam que o alto nível de articulações existente entre os diversos agentes que compõem um sistema agroindustrial é fator preponderante para a garantia de qualidade, de preços e para a competitividade em geral. Esse fator é essencial para estratégias de diversificação das empresas industriais, em que a capacidade de concorrer explorando a segmentação de mercados exige colaboração e investimento do conjunto de atores da cadeia. Como exemplo, os autores destacam que a elevada competitividade no setor de aves resulta, em grande parte, das novas formas de articulação estabelecidas entre a

indústria e criadores, não só consolidando contratos de fornecimento de longo prazo com a indústria, participando ativamente da assistência técnica ao setor, mas também do setor público de pesquisa, o qual contribui para a difusão de novas tecnologias genéticas e de nutrição animal. No entanto, os autores consideram que a excessiva pulverização dos abatedouros existentes no segmento de bovinos, assim como o poder político e econômico dos pecuaristas têm levado a uma integração pouco representativa entre a indústria e o setor primário, apresentando um ritmo de difusão de novas tecnologias – criação em confinamento, inseminação artificial e transferência de embriões – bastante lento, embora ascendente.

No tocante aos incentivos e regulação da concorrência, observa-se que, embora exista no Brasil um Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA) bastante avançado, considerado como fator relevante para a competitividade pela maioria das empresas, há um ressentimento devido à concorrência desleal em relação à convivência com estabelecimentos cujas condições de operação contrariam o regulamento e que somente sobrevivem em razão da deficiência na fiscalização por parte do setor público. A ausência de controles sanitários adequados, além de fiscalização quanto ao recolhimento de impostos, tem levado à proliferação de abates clandestinos, que não possuem nem mesmo câmaras frigoríficas, cujos agentes processam seus produtos em precárias condições de higiene, prejudicando assim a competitividade e o desempenho das empresas agroindustriais (FERRAZ *et. al.*, 1997).

Convém destacar que o produto proveniente de abate clandestino não está sujeito à inspeção sanitária, podendo, em função disto incorrer em problemas relacionados à saúde do consumidor, o qual leva a sua mesa um produto muitas vezes obtido sem as condições de higiene necessárias.

Sorio; Rasi (2010) corroboram com a afirmativa ao destacar que, em todos os estados brasileiros, o SAG da carne ovina apresenta índices de informalidade superior ao do abate oficializado, clandestinidade que é estimulada por uma fiscalização insuficiente e por diversos aspectos do ambiente institucional.

Apesar das várias tentativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) de melhorar a situação da carne comercializada no Brasil, lançando Portarias que exigem embalagem, carimbo de inspeção e outras melhorias, o abate clandestino continua.

O abate formal de animais é regido por legislação sanitária específica e possui três níveis de inspeção e fiscalização. No âmbito federal, é exercida pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF); no estadual, por intermédio do Serviço de Inspeção Estadual (SIP); e no municipal, por meio do Serviço de Inspeção Municipal (SIM). A inspeção constitui fator de

grande importância e credibilidade para o segmento de abate e processamento de carne, na medida em que certifica o produto para o mercado interno e externo. Os estabelecimentos sob a chancela do SIF podem realizar o comércio nacional e internacional de sua produção; os estabelecimentos com o sistema de inspeção estadual têm sua atuação restrita ao âmbito do Estado; e os da esfera municipal estão circunscritos às respectivas divisas municipais.

Com o intuito de possibilitar às pequenas agroindústrias paranaenses a ampliação de seu mercado de atuação, o Paraná foi um dos primeiros estados a aderir ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISBI/POA), por meio da promulgação da lei estadual 16.531 de 2010.

Para tanto, foi necessário ao Estado obter equivalência com o Serviço de Inspeção Federal (SIF), significando, dessa forma, que o SIP/POA, na Secretaria da Agricultura, passa a ter os mesmos processos e procedimentos de inspeção, fiscalização e regulamentos equivalentes e reconhecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O SISBI/POA faz parte do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA), o qual autoriza os Estados e Municípios a inspecionarem alimentos para circulação nacional. Para se integrar ao SUASA, é necessário seguir os métodos e possuir estrutura para atuar como braço do Serviço de Inspeção Federal (SIF), que se deve concentrar nos produtos destinados à exportação.

De acordo com a Agência Estadual de Notícias (AEN), no Paraná, o município de Cascavel foi o primeiro a ser credenciado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento para aderir ao SISBI/POA.

Com o reconhecimento por parte da Secretaria Nacional de Defesa Agropecuária, as empresas de Cascavel, cadastradas no SIM ou SIP/POA, estão habilitadas para serem incluídas no SISBI/POA. Desta forma, além de agregarem maior valor aos produtos, as empresas credenciadas poderão desenvolver novos mercados e vender seus produtos de origem animal em todas as regiões do Estado e demais localidades do País, situação atualmente restrita à legislação federal (AEN-Paraná, 2013).

O Paraná vem se destacando neste aspecto, pois, conforme Bankuti (2000), alguns autores mencionam que, após a Lei 7.889, que dividiu a responsabilidade de fiscalizações com o Ministério da Agricultura, criando organismos estaduais e municipais de fiscalização segundo o destino dos produtos, a situação se agravou ainda mais, pois permite ao próprio município contratar o veterinário responsável pelo serviço de inspeção, ficando a autonomia deste funcionário muito mais restrita.

Desta forma, a credibilidade, quanto aos aspectos de sanidade animal, é de fundamental importância para a competitividade da pecuária de corte. A defesa agropecuária deve ser vista como uma atividade central atuante em todos os elos da cadeia produtiva, desde os aspectos relativos à produção primária aos aspectos da distribuição e comercialização do produto final, tendo como principal objetivo a segurança alimentar.

Quando da análise do ambiente organizacional, Bankuti (2000) observa a existência de pouca representatividade de grupos de interesse frente às questões pertinentes ao abate clandestino, em que as entidades governamentais, tanto quanto as privadas, praticamente não possuem atuação significativa, mesmo que se esforcem para moralizar o setor.

Mediante tal cenário, o autor destaca que os agentes econômicos buscam novas formas organizacionais adaptadas ao ambiente institucional e competitivo, como a verticalização, as relações sistêmicas, e formas híbridas de mercado.

3.4.6 Grupos estratégicos e a lógica das ações coletivas

Na Teoria da Lógica da Ação Coletiva são discutidas as razões pelas quais os indivíduos atuam de forma coletiva, ao invés de proverem suas necessidades individualmente.

Ao propor a Teoria da Lógica da Ação Coletiva, Olson (1971) estabeleceu, pela primeira vez, uma explicação econômica para a formação dos grupos estratégicos, deixando em evidência suas duas principais contribuições: a) que os grupos provêm bens coletivos e; b) que sua existência é dificultada pela presença do “carona” ou “*free rider*”, indivíduo que tem participação efetiva na utilização dos bens coletivos, mas que não está empenhado em contribuir para a sua produção. Estes indivíduos buscam a maximização dos lucros através do grupo a que pertencem, porém não estão interessados em dividir os custos para obtê-los.

Ao entender a lógica das ações coletivas, Olson analisou a racionalidade dos indivíduos e, no seu entendimento, os benefícios coletivos nem sempre são suficientes para motivar a contribuição individual, pois, na maioria dos casos, os agentes coletivos não tendem a comportarem-se de maneira racional para atingir os objetivos comuns (OLSON, 1999).

Isso implica que, na formação de grupos, todos os membros têm interesse em receber os benefícios da ação conjunta, porém nem sempre compartilham do mesmo interesse em repartir os custos para prover os bens coletivos.

O que se espera de grupos de indivíduos com interesses comuns é que estes ajam por tais interesses, tanto quanto indivíduos isoladamente agem por seus interesses pessoais. Porém, Olson (1999) ressalta que, ao participarem de um grupo, é pouco provável que os

indivíduos abram mão do seu próprio bem-estar em benefício dos objetivos do grupo e, mesmo que os membros de um grande grupo almejem racionalmente uma maximização do seu bem-estar pessoal, eles não agirão para atingir seus objetivos comuns ou grupais, a menos que haja alguma coerção para forçá-los a tanto, ou que algum incentivo à parte, diferente da realização do objetivo comum ou grupal, seja oferecido aos membros do grupo, individualmente, com a condição de que eles ajudem a arcar com os custos ou ônus envolvidos na consecução desses objetivos grupais.

Na visão de Hardin (1994), existem duas formas de as ações coletivas produzirem poder: a) elas produzem recursos que podem ser convertidos em coerção, ou influência sobre as pessoas; e, b) o poder organiza-se ao redor da liderança que dirige a capacidade do grupo agir. As ações coletivas surgem da necessidade de coordenação. O poder cria os instrumentos para que a coletividade se mantenha.

As ações coletivas podem ser caracterizadas por formas de associativismo, por entidades de representação política e sindical, e por realizarem atividades conjuntas, como compras em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade, economias de escala e escopo, sinergias e aprendizado mútuo. Neste aspecto, as empresas de pequeno porte são mais representativas, pois possuem muitas dificuldades que podem ser suprimidas por meio de iniciativas coletivas. (SACHS, 2003).

Quando a ação de um agente interfere, de alguma forma, no resultado de outro, é estabelecida uma interação social, conforme afirma Hardin (1994) e, nesse sentido, o autor define as ações coletivas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos que buscam interesses em comum, requerendo ações conjuntas realizadas coletivamente.

Hardin (1994) aponta ainda a existência de três categorias de interação classificadas em conflito, coordenação e cooperação. A interação de conflito ocorre quando uma das partes consegue obter ganhos somente se a outra perder; de forma contrária, a coordenação ocorre quando uma das partes obtém ganhos somente se a outra também ganhar; e, por fim, a cooperação ocorre quando ambas as anteriores interagem, há uma relação de troca que envolve conflito, pois as duas partes pretendem maximizar seus ganhos, isto, porém, exige coordenação, haja vista que ambas as partes ganharão se a troca ocorrer.

Estes grupos são formados para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados de forma isolada, entretanto, a sobrevivência deles está diretamente relacionada à capacidade de atender, tanto aos interesses individuais de seus membros, quanto o interesse coletivo. Para isso, é necessária a adoção de mecanismos de incentivo e/ou coerção, evidenciando que não existe uma relação direta entre os interesses comuns de um grupo e os interesses individuais

de seus membros, porém o que se busca é uma combinação simultânea entre os interesses individuais e os coletivos, de forma que os indivíduos, com seus interesses particulares, influenciados por mecanismos de motivação e/ou coerção, sejam induzidos a atingir também o objetivo comum.

Considerando uma situação em que exista um objetivo comum: um grupo de pessoas com disposição suficiente para alcançar determinado objetivo em que todos os participantes sairiam ganhando ao atingi-lo. Parece óbvio que a participação nessa ação será coletiva, por isso, não haveria a necessidade de nenhuma coerção ou incentivo, uma vez que os ganhos obtidos pelos participantes do grupo, individualmente, seriam suficientes. Entretanto, a ação desse grupo poderá ser inibida devido à presença do “carona”, uma das mais importantes contribuições da teoria de Olson.

Para Olson (1999), grupos menores possuem maiores chances de prosseguir com a parceria, pois à medida que se aumenta o número de parceiros, o incentivo à colaboração para atingir os objetivos tem sentido contrário, pois diminui. O que acontece é que a ação não desenvolvida por um único agente dentro de um grupo grande não será sentida pelos outros agentes e, dessa forma, o propósito e o desenvolvimento da ação coletiva ficam comprometidos.

Olson (1999) acrescenta ainda uma segunda variável, em que cada agente atribui diferentes pesos ao valor do bem coletivo. Se um indivíduo está disposto a pagar mais por um determinado ganho, ele está atribuindo maior importância a este bem do que um indivíduo que não está disposto a provê-lo e, além disso, pelo fato de o bem possuir a característica de ser coletivo, o consumo acontece independentemente de todos os agentes terem contribuído para a sua produção ou não. Geralmente, é neste momento que se insere a figura do “carona”.

3.4.7 Atributos das transações e Estruturas de Governança

De forma complementar aos pressupostos comportamentais, Williamson (1985) reitera a necessidade de identificarem-se os atributos das transações, sendo estes compostos pela incerteza, frequência e especificidades dos ativos.

A incerteza relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos, que ocorrem após a transação, de forma a não permitir que se calcule/precise o que acontecerá no futuro. Dependendo do que se está trabalhando, esse componente é muito importante na transação. Por exemplo, na aquisição de um rebanho de ovinos para engorda, com elevado padrão genético e em grande quantidade, mas sem a garantia de que a

indústria/frigorífico irá efetivar a compra desse rebanho após a engorda, há um grau de incerteza muito maior do que se produzir um pequeno lote sem elevado padrão de genética, para abate de maneira informal e com a venda posterior dos cortes para pequenos açougues da região. No entanto, a garantia de compra, por parte da indústria, pode estimular a produção.

A frequência caracteriza a regularidade com que os agentes econômicos se relacionam. Está relacionada ao número de vezes que os agentes realizam as transações.

A importância desta dimensão, de acordo com Farina; Azevedo e Saes (1997 p. 88), manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações; e, b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. Os autores ressaltam, ainda, que, transações frequentes possibilitam às partes um conhecimento mútuo, reduzindo-se assim, o grau de incerteza, além disso, viabiliza-se a construção de reputação em torno de uma marca, criando-se um ativo específico, e, ainda mais importante, possibilita-se a criação de compromissos confiáveis entre as partes em torno de objetivos comuns e continuidade da relação.

Finalmente, as especificidades dos ativos são caracterizadas como aquilo que não pode ser reutilizado ou realocado em outra atividade sem que ocorram perdas de valor em sua nova modalidade de uso. Quanto maior sua especificidade, maiores serão os riscos e problemas (WILLIAMSON, 1975).

Os ativos específicos são aqueles que não podem ser reempregáveis sem a ocorrência de perdas de valor. Esta característica, aliada ao pressuposto de oportunismo e à incompletude dos contratos, de acordo com Farina; Azevedo e Saes (1997), tornam o investimento nesses ativos propensos a riscos e a problemas de adaptação, aumentando dessa forma, os custos de transação.

Neste sentido, a formação de estruturas de governança podem amenizar os problemas enfrentados por produtores e industriais no que concerne aos atributos transacionais, como incerteza, frequência e especificidades dos ativos.

Entretanto, as estruturas de governança não podem ser simplesmente criadas ou impostas. A formação dessas estruturas está atrelada à necessidade visualizada pelos diversos atores, que compõem um determinado sistema produtivo, em obter vantagens competitivas de modo a tomarem iniciativas coletivas ou desenvolverem ações conjuntas, aproximando suas interdependências com a finalidade de alcançar a eficiência coletiva.

De acordo com Suzigan, Garcia e Furtado (2007), essas ações podem ter vários objetivos, porém os principais estão relacionados à formação de centrais de compras e consórcios de exportação, além da criação de centros tecnológicos e instituições de ensino,

criação de uma marca local ou regional e desenvolvimento de redes próprias de distribuição entre outros objetivos.

Além disso, os autores destacam que a existência de uma estrutura de governança e a forma que ela irá assumir dependerá de alguns fatores como:

- a) Quantidade e tamanho das empresas envolvidas;
- b) Tipo de produto ou atividade econômica e respectiva tecnologia, possibilitando ou não a divisão do trabalho, interdependências entre as empresas e formação de redes de fornecedores especializados ou constituição de uma cadeia produtiva.
- c) Formas de organização da produção: vertical; subcontratação ou terceirização; redes de produção com fornecedores especializados, entre outras;
- d) Forma como as empresas se inserem nos mercados, com vendas diretas, redes próprias ou subordinação a grandes redes varejistas;
- e) Existência de domínio de capacitações e ativos estratégicos de natureza tecnológica, comercial, produtiva ou financeira;
- f) Presença de instituições com representatividade política, econômica e social que possam interagir positivamente de forma conjunta com o setor produtivo;
- g) Contexto social, cultural e político favorável à existência de solidariedade, tendência à coesão social, confiança obtida por meio de frequentes interações.

Além dos fatores elencados acima, um ambiente institucional capaz de influenciar positivamente na constituição de uma estrutura de governança é essencial para a promoção de ações coletivas, formando empresas sólidas e confiáveis e fortalecendo o aglomerado por meio de estratégias coesas para a formação dos grupos.

A formação de estruturas de governança pode ser explicada em função das hierarquias que surgem dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias, as quais definem como a estrutura de coordenação se forma a partir das interações que ocorrem ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas.

Neste aspecto, para uma melhor compreensão acerca das discussões que envolvem as estruturas de governança, a seguir, são apresentadas algumas formas que possivelmente podem ser aplicadas em sistemas agroindustriais, inclusive para a ovinocultura de corte.

Integração Vertical

A teoria sobre integração vertical começou ser difundida na literatura econômica a partir da publicação do livro de Williamson (*The Economic Institutions of Capitalism, 1985*) e com o artigo publicado por Grossman & Hart (*The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, 1986*). Estas abordagens, apoiadas nas contribuições de Coase, Arrow e Simon, delinearam os estudos sobre integração vertical (AZEVEDO, 1996).

O termo integração vertical relaciona-se à ideia de cadeia de agregação de valor, iniciando-se na produção de matéria-prima, passando por sucessivos processos produtivos até se transformar em produto final. A partir dessa relação, surge a distinção entre duas estratégias de integração vertical: integração para trás, ou do inglês, *upstream*, ou integração para frente, *downstream*. (AZEVEDO, 1996).

A integração vertical para trás agrega valor devido à incorporação de processos produtivos diferentes daqueles que a empresa pratica, enquanto que a integração vertical para frente pode ser entendida como a incorporação de processos produtivos em direção ao consumidor final.

De acordo com Williamson (1985), as decisões de integração vertical raramente ocorrem por determinação tecnológica, pois geralmente o que se busca é a redução dos custos de transação. A tecnologia apenas é determinante em alguns casos específicos, como na existência de uma tecnologia singular, claramente superior a todas as demais; ou quando a tecnologia empregada no processo implica uma forma de organização única, entretanto, segundo o autor, raramente haverá uma única tecnologia empregada, sendo mais rara ainda, a eleição de formas alternativas por determinada tecnologia. Resumidamente, integração vertical é a própria firma.

Transações de Mercado *Spot*

As transações realizadas no mercado *Spot* são aquelas que se resolvem em um único instante de tempo. As transações realizadas entre o comércio varejista e os consumidores finais, na grande maioria das ocorrências, possuem essa característica. O mercado *Spot*, além ser caracterizado pela existência de transações esporádicas, é permeado por incertezas, tanto em relação ao comportamento dos preços, quanto na qualidade dos produtos adquiridos, dentre outras incertezas (AZEVEDO, 2008).

As transações efetuadas no mercado *Spot* apresentam as seguintes características:

“São transações discretas (sem identificação dos atores), a informação necessária está contida no preço do produto, sendo que a principal tarefa é encontrar a melhor oferta. As transações são independentes (sem interação subsequente), de produtos não diferenciados (sem marca), muito pouca especificidade do ativo e normalmente sem abertura de crédito, muito menos a existência de preferência ou fidelidade”. (NEVES, 1995, p. 26).

Mercado a termo

Ao contrário do mercado *spot*, em que as transações ocorrem em um único instante de tempo, outros mercados têm como referência dois ou mais instantes. No mercado a termo, pode-se acordar, entre as partes, que alguns elementos da transação possam ocorrer no futuro. Desta forma, vendedor e comprador podem detalhar em um contrato a especificação da mercadoria, a data de entrega, o local, o meio de transporte, a forma de pagamento ou qualquer outro elemento que ambas as partes desejem incorporar ao contrato (AZEVEDO, 2008).

Transações de Mercado Repetidas

Este tipo de transação é caracterizado pela ocorrência de transações frequentes, como compra de produtos com marca, diferenciados e com maior especificidade, com atividades de propaganda e promoção de vendas visando o desenvolvimento de fidelidade, com a informação sendo passada pela marca. Exemplos de transações nessa modalidade são as compras de produtos em cooperativas e outros (NEVES, 1995).

Relacionamentos Contratuais de Longo Prazo

Os contratos de longo prazo podem diferir entre si em função do objetivo a que se propõe. Em alguns casos, a principal finalidade é assegurar a regularidade de suprimento de um produto como forma de realizar ganhos de planejamento da produção, aproveitando de forma mais eficiente os investimentos realizados em máquinas e instalações. Em outros casos,

a finalidade principal é garantir a qualidade dos insumos obtidos, pois dela dependem a qualidade do produto final e a reputação da empresa (AZEVEDO, 2008).

Existe, também, nesse mecanismo, o objetivo de evitar o risco associado ao mercado *Spot*. Os relacionamentos de longo prazo são necessários em transações que apresentam características de incerteza, frequência, assimetria de informação e especificidade dos ativos adicionados ao negócio. Dentre os contratos de longo prazo destacam-se as alianças estratégicas (o sistema *franchising* e as *joint-ventures*).

Alianças Estratégicas

Porter (1999) considera que as alianças estratégicas são instrumentos relevantes para a realização de estratégias globais, e que as organizações firmam alianças com o intuito de obter vantagens competitivas de inúmeras formas, tais como: economias de escala e/ou escopo, aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso às tecnologias, além da possibilidade de repartir riscos.

Os atores potenciais podem ser representados pelos concorrentes, fornecedores, atacadistas, varejistas, empresas de serviços, clientes, universidades ou outras empresas.

As alianças estratégicas são caracterizadas por mobilizar os atores a atingirem um objetivo estratégico comum, com o interesse maior de mudar a posição competitiva das empresas. São parcerias realizadas com a finalidade de desenvolver novos produtos, tecnologias e mercados, até mesmo entre concorrentes. Podem ser formais ou informais, envolvendo ou não a posse de capital e criando ou não uma terceira entidade (NEVES, 1995).

Franquias

As franquias são contratos de longo prazo em que uma empresa (franqueador) concede o direito de uso de um ou mais elementos de seu negócio, como o uso do nome e/ou logotipo da marca, modelos de gestão, equipamentos, distribuição e informática a outra empresa (franqueado), cobrando uma taxa por essa concessão.

A relevância adquirida pela franquia como mecanismo de comercialização da produção agroindustrial consiste, basicamente, em ganhos de escala de marketing e de tecnologia, na obtenção de capital para a ampliação da produção, na redução de problemas e custos de monitoramento, além de manter o controle da comercialização (AZEVEDO, 2008).

Entretanto, apesar de reduzir os custos de monitoramento e o controle do franqueado, como existe o envolvimento do nome e da marca do franqueador, uma falha no atendimento aos clientes, por parte do franqueado, pode prejudicar a reputação dessa marca. O bom nome de uma marca pode se constituir no principal ativo de uma empresa, o que significa que prejuízos a ele podem representar perdas relevantes ao patrimônio do franqueador. Por esta razão, o franqueador avalia cuidadosamente seus potenciais franqueados, fornecem treinamentos frequentes aos empregados e impõe cláusulas contratuais que procuram evitar o mau uso da marca (AZEVEDO, 2008).

Joint-ventures

Não sendo possível obter ganhos de escala de marketing e tecnologia e nem obter capital para a ampliação da produção, características já atribuídas aos contratos por meio de franquias e, sendo possível que a marca que se pretende comercializar não seja forte o suficiente para atrair franqueados, ou que os custos de mau uso da marca sejam tão altos que não compensem o risco da franquia, uma alternativa é a utilização do mecanismo de fusões ou *joint-ventures*.

As *joint-ventures* estão relacionadas à associação de duas ou mais empresas para o exercício de um negócio específico. A associação de capitais dessas empresas representa uma associação de interesses, em que os pontos fortes de cada empresa se complementam.

De acordo com Neves (1995, p.27), no Direito Comercial Brasileiro, as *joint-ventures* são classificadas como tipo contratual em que os contratantes colaboram entre si, visando à realização de um empreendimento comum, podendo existir dois tipos distintos:

“Equity "Joint-ventures"”: caso onde é criada uma nova sociedade, recebendo aporte de recursos dos sócios (tecnologia, capital, recursos humanos, matérias-primas), etc. Os principais exemplos seriam sociedades anônimas, sociedades por quotas de responsabilidade limitada, etc.”.

“Non Equity "Joint-Ventures"”: neste caso, duas ou mais partes se unem com vistas a um empreendimento comum sem que haja a criação de uma nova sociedade, sendo que essa união ocorre normalmente através de um contrato de consórcio, o qual é regulado pela lei Nº 6404 de 15/12/1976. Nesse consórcio não ocorre a criação de uma nova personalidade jurídica, sendo o controle feito de forma horizontal, e não vertical”.

Azevedo (2008) aponta diversos motivos para que as empresas formem *joint-ventures*, dos quais podemos destacar:

- a) Impedimento legal: referente à constituição de empresas com capital majoritariamente estrangeiro;
- b) Relevância da eliminação da concorrência por motivos estratégicos;
- c) Redução nos custos de inovação; divisão de riscos; potencial para absorção de tecnologias e outros.

Organizações em Rede (*Networks*)

As organizações em rede são outros tipos de alianças estratégicas com contratos de longo prazo voltados para a comercialização de produtos agroindustriais. Elas têm como principal característica a composição de estruturas organizacionais complexas e multifacetadas e podem ser compostas por múltiplas alianças estratégicas, incluindo divisões, subsidiárias e revendedores.

A gestão é guiada para o desenvolvimento e administração das alianças, coordenação de recursos financeiros e tecnologia, definição da competência principal e estratégica, relacionamentos com os consumidores e administração da informação para a rede. Têm como função auxiliarem as empresas na gestão, permitindo que elas fiquem mais focadas e especializadas nas suas atividades principais, essa é a grande vantagem desse modelo de arranjo (NEVES, 1995).

De acordo com Cassiolato (2002), o elemento central para o desenvolvimento de uma rede organizacional está intrinsecamente ligado ao estabelecimento de relações de confiança, por meio de um processo empírico e gradual. Compreende-se, assim, que exista forte relação entre a estrutura de coordenação da rede e as relações de confiança. O estabelecimento de confiança pode ser exercido por um agente externo, com competência para desempenhar esse papel.

Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que, para o desenvolvimento das redes de negócio, é de fundamental importância a existência de uma relação cultural entre os participantes, envolvendo principalmente aspectos de:

- a) confiança: cooperação entre os participantes, seus aspectos culturais, interesses das pessoas e das empresas. Neste aspecto é necessário um enlaçamento ético de conhecimento sobre as pessoas ou empresas;

b) competência: concernente ao *core competence*, à competência essencial de cada parceiro envolvido;

c) tecnologia da informação: possibilita que as informações transitem com a maior velocidade possível e que sejam disponibilizadas a todos integrantes da rede e que estes possam utilizá-las.

Cooperativismo

As origens históricas do cooperativismo moderno têm como referência a sociedade inglesa do século XIX que, em decorrência da Revolução Industrial, sofriam os impactos das transformações de ordem trabalhista.

Com o emprego da tecnologia na indústria surge a classe assalariada e, ao mesmo tempo, o desemprego em massa, trazendo, como consequência, a miséria coletiva e os desajustes sociais. Mediante esta intranquilidade social surgem algumas formas de oposição ao liberalismo econômico, como as primeiras organizações de trabalhadores (sindicatos, associações de operários, cooperativas de ajuda mútua, comitês de fábrica, etc.), desencadeando movimentos de reivindicação por uma mudança social, econômica e política.

Bialoskorski (1998) ressalta a forma de constituição e da doutrina estabelecida para o empreendimento cooperativo pioneiro, o qual não foi desenvolvido por filósofos importantes ou pensadores econômicos, mas foi criado a partir da experiência popular, da associação de interesses e da cooperação em situação de adversidade.

O Cooperativismo, enquanto organização socioeconômica, não se sustenta sobre uma noção ou teoria social específica, mas sobre um conjunto de ideias e noções, tais como: mutualidade, união de esforços, solidariedade, associação entre pessoas em função de objetivos comuns, a não exploração do homem pelo homem, justiça social, democracia e autogestão (OCB, 2013).

A ideia central da organização cooperativa tem como base as convicções e os ideais de seus próprios membros, os quais, empenhados numa ação comum, dedicam-se à atividade produtiva, econômica, social e aos serviços que têm por objetivo o benefício a todos os integrantes da associação.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define cooperativa como uma “associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditavam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com seu semelhante. Dessa forma, baseavam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Uma organização cooperativa é regida por uma série de normas que regulamentam o seu funcionamento e cujas origens remontam o ano de 1844, quando foi criada a primeira cooperativa nos moldes que conhecemos hoje, em Rochdale, na Inglaterra. Essas normas são conhecidas no âmbito cooperativo como Princípios do Cooperativismo e têm por finalidade orientar o relacionamento entre a cooperativa e os seus cooperados e dos cooperados entre si.

Conforme a Ocepar (2013), estes princípios nortearam a forma de atuação dos Pioneiros de Rochdale e, mesmo tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em três ocasiões (1937, 1966 e 1995) servem ainda, nos dias atuais, como base para todas as cooperativas do mundo.

1º Princípio - Adesão voluntária e livre: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas ou religiosas.

2º Princípio - Gestão democrática e livre: As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior (federações, centrais, confederações) pode-se instituir a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização.

3º Princípio - Participação econômica dos cooperados: Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas e destinam os excedentes a finalidades, como: o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelos menos, será indivisível; ao benefício dos cooperados, na proporção das suas transações com a cooperativa; e, também ao apoio a outras atividades, desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados.

4º Princípio - Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus cooperados. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo

em condições que assegurem o controle democrático pelos seus cooperados e mantenham a autonomia da sociedade.

5º Princípio - Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo, informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente, para os jovens e os líderes de opinião.

6º Princípio – Intercooperação: As cooperativas servem, de forma mais eficaz, aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio - Interesse pela comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por intermédio de políticas aprovadas pelos cooperados.

Em qualquer parte do mundo, independente dos regimes econômicos e políticos, as cooperativas seguem estes sete princípios na busca solidária de soluções para problemas comuns das pessoas que as integram.

Bialoskorski (1998) observa que atualmente emergem vários tipos de cooperação entre empresas por meio das chamadas alianças estratégicas, as quais, mesmo não sendo caracterizadas como cooperativas, não deixam de apresentar experiências que têm na cooperação os pilares de sua sustentação. Desta forma, este mesmo autor destaca a existência de uma gradual transformação na postura econômica que vem evoluindo para o alcance de um nível de eficiência maior através da cooperação entre os agentes econômicos e não mais exclusivamente por meio da concorrência.

Existem, atualmente, no Brasil, treze modalidades diferentes de cooperativismo distribuídas nos segmentos do transporte, saúde, crédito, trabalho, educação e outros, porém, o agropecuário é o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro, com forte atuação nos cenários nacional e internacional, participando significativamente nas exportações e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios.

Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) de 2010, o segmento cooperativista de crédito possui o maior número de associados, com um efetivo de 4.019.258 associados, o que representa 45% do efetivo total. Entretanto, o segmento

cooperativista agropecuário é o mais representativo, possuindo 943 mil produtores associados e gerando 146 mil empregos diretos, o que representa 49% do efetivo total de empregados.

A OCB aponta, ainda, que, no sistema cooperativista brasileiro, o volume de empregados cresceu 249% no período compreendido entre os anos de 1994 a 2010, e que as exportações tiveram um acréscimo de 582% no período de 2000 a 2010. As exportações estão representadas primeiramente pelo complexo sucroalcooleiro, que participou com 39,3% das exportações, seguido pelo complexo da soja com 25,6% e, posteriormente, o segmento de carnes com 16,9%. (OCB, 2013).

De acordo com Bialoskorski (2002), as cooperativas agropecuárias apresentam duas dimensões, sendo uma de ordem econômica e outra de ordem social, ambas focadas no produtor rural, entretanto, é comum a observação de que elas escolhem o foco social como principal em sua atividade, apesar das evidências estatísticas apontarem que este foco é correlacionado, positivamente e diretamente, com eficiência econômica.

Pinho (1977) ressalta que no contexto de uma economia competitiva, as cooperativas são pressionadas pela racionalidade capitalista decorrentes de comportamentos econômicos qualificados de eficazes, eficientes, rentáveis e produtivos, ou seja, que levam à redução dos custos e à maximização dos lucros ou sobras, no caso de cooperativas.

Assim, como as demais sociedades econômicas, as cooperativas e seus cooperados também sentem necessidade de conquistar maior vigor, redução de custos e aumento dos seus ganhos, por meio da concentração horizontal ou vertical com outras cooperativas ou empresas não cooperativas, ou seja, pela formação de grandes complexos econômicos (PINHO, 1977).

Quanto às estratégias de mercado, Bialoskorski (2002) argumenta que não deveria haver diferenciação entre empresas cooperativas e não cooperativas, considerando o fato de que as duas atuam em um mesmo mercado e necessitam da mesma estratégia de posicionamento competitivo. Dessa forma, a diferenciação do produto, a agregação de valor, a diversificação, a política de preços, estabelecimento de marcas, entre outros, são estratégias de mercado que não dependem do tipo de organização, mas sim do mercado específico, do tipo do produto e das características da comercialização. Entretanto, a estratégia pode ser diferenciada de acordo com a origem e a definição da demanda, ou seja, nas empresas de capital a estratégia ocorrerá segundo a lógica de maximização dos lucros, enquanto que nas empresas cooperativas, ocorrerá segundo a lógica da elevação do bem estar do cooperado.

Para Bialoskorski (2002), há uma tendência no mercado para a agregação de valores por meio de produtos diferenciados e para o estabelecimento de *networks*, em que os contratos e as negociações são de fundamental importância na coordenação das atividades.

Oliveira (2003, p. 62-63) resume as principais tendências para o cooperativismo moderno e algumas consequências dessas evoluções da administração e do cooperativismo no modelo de gestão utilizado atualmente, quer seja no contexto estratégico, organizacional, diretivo ou de avaliação de resultados.

Como tendências, o autor considera:

“o incremento do nível de cooperação, a ampliação e o fortalecimento da concorrência, o enxugamento das estruturas, a questão do tamanho ideal, as fusões de cooperativas, o redirecionamento das estruturas de poder, a consolidação da qualidade total, a aceleração da evolução tecnológica, a redução do ciclo de vida dos produtos e negócios, bem como dos desperdícios, e a globalização das atividades das cooperativas”.

Já as consequências ou principais problemas, o autor aponta:

“a falta ou esquecimento da educação cooperativista, a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa”.

Nesse aspecto, Bialoskorski (2002) sinaliza que está surgindo uma Nova Geração de Cooperativas (NGC), as quais apresentam uma nova relação com os direitos de propriedade, mantêm os princípios doutrinários e os objetivos da cooperação, porém permitem que haja estímulo e incentivo ao incremento da eficiência econômica e a coordenação do sistema agroindustrial.

Ferreira e Braga (2002) argumentam que, para as cooperativas atuantes no agronegócio, a aproximação com as empresas de capital é uma tendência inevitável, considerando que o mercado não as distingue de outras organizações capitalistas, principalmente, quanto às exigências em relação ao preço e à qualidade dos produtos ou serviços.

Bialoskorski (2008) ressalta, ainda, que as empresas cooperativas devem começar a tomar suas decisões de acordo com as tendências do mercado em nível global, levando em consideração conceitos de eficiência, coordenação, diversificação e diferenciação, os quais

devem estar sempre presentes no processo de gestão conforme a visão cooperativista, em função da especificidade desta modalidade empresarial.

Neste sentido, Bialoskorski (2008) chama a atenção para que a empresa cooperativa tenha um posicionamento, ou seja, se o objetivo estratégico é a simples prestação de serviços a seus associados, ou se é uma empresa preocupada com o atendimento das necessidades do consumidor final de seus produtos agroprocessados. Para este mesmo autor, nos tempos atuais não é mais possível solidificar uma empresa como uma agência de assistencialismo a seus associados, e salienta que, na gestão dos negócios cooperativos, deve-se ter em mente que apenas a eficiência econômica é que irá garantir, no longo prazo, uma melhora no nível de rendimentos do produtor e no desenvolvimento regional.

Dos modelos descritos, o cooperativismo se caracteriza como o modelo mais utilizado para a ovinocultura de corte no Oeste do Paraná, entretanto, o modelo de integração vertical apresenta-se como uma excelente alternativa dada a eficiência do modelo aplicado em outros segmentos de produção agropecuária nessa mesma região, como na produção de aves e suínos e, mais recentemente, na produção de peixes, envolvendo duas formas conjuntas, ou seja, a integração vertical praticada por uma empresa cooperativa.

4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1 METODOLOGIA

De acordo com Cervo e Bervian (1996), a pesquisa é uma atividade voltada para a resolução de problemas e utiliza, para isso, o emprego de algum método ou processo científico.

Para a realização deste estudo aplicou-se a metodologia baseada na pesquisa exploratória e descritiva, pelo fato de permitirem ao pesquisador ampliar sua experiência em torno da problemática de estudo, proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito e, dessa forma, possibilitar a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos (GIL, 2002).

Para Vergara (2004), a pesquisa descritiva além de expor as características de um determinado fenômeno, pode também estabelecer correlações entre as variáveis e definir a sua natureza. Embora a pesquisa descritiva não tenha o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, pode servir de base para a explicação.

Conforme Aaker, Kumar e Day (2001), a pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são poucos definidos. Seu propósito imediato é ganhar conhecimento sobre o tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundadas posteriormente com a continuidade do trabalho. Isto é, visa proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou para construir hipóteses.

Quanto ao tipo dos dados coletados, este estudo utiliza-se da abordagem qualitativa para a investigação das informações, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre o processo, além de dados interativos por meio do contato direto do pesquisador com o problema estudado ao procurar compreender os fenômenos sob a ótica e perspectivas dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Entretanto, os métodos qualitativo e quantitativo não são excludentes, mesmo sendo diferentes quanto à forma e à ênfase.

Neste aspecto, a aplicação da matriz estrutural traz como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capaz de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos, possibilitando a obtenção de medidas quantificáveis de variáveis e de inferências.

4.2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Em meados dos anos 1950, o filósofo Gaston Berger instituiu a Análise Estrutural Prospectiva ao formalizar uma crítica aos processos de decisão. Berger considerava a ideia de desenhar cenários possíveis, em traços largos, no intuito de esclarecer o juízo sobre o caminho a seguir e fazê-lo em tempo útil para que a decisão fosse eficaz. A base da análise prospectiva constitui-se na teoria de grafos, nos trabalhos de simulação em pesquisa operacional, podendo ser considerada uma ferramenta simples e operacional de previsão, marcada pela quantificação e pela extrapolação de tendências.

Na bibliografia, os primeiros trabalhos sobre o assunto datam da década de 1970, trazendo como principais autores: Godet (1977 e 1991), Godet; Colin (1991), e Gonod (1986 e 1989) e, mais recentemente, Godet; Durance (2011).

O princípio básico da AEP diferencia-se do conceito de previsão ao considerar o futuro à imagem do passado, enquanto a análise prospectiva considera o futuro diferente do passado, em que os cenários e os problemas mudam com muita rapidez, e prever essas mudanças é mais importante do que estudar soluções que se apliquem às condições existentes no passado. A análise prospectiva não considera o futuro como um simples prolongamento do passado, pois o futuro está aberto a toda uma gama de ações, atores e acontecimentos advindos de evoluções científicas, tecnológicas, econômicas, humanas, sociais, de toda e qualquer natureza.

De acordo com Marinho e Quirino (1995), a compreensão de futuro há muito tempo tem sido objeto de interesse das organizações para o desenvolvimento de processos de planejamento, no intuito de tomar antecipadamente decisões que lhes permitam extrair o melhor proveito das oportunidades futuras e, da mesma forma, antecipar e superar possíveis ameaças.

Neste sentido, a análise prospectiva se constitui em uma base sólida para a sustentabilidade institucional ao permitir a compreensão e a percepção, de forma sistêmica, do comportamento de variáveis do ambiente organizacional, relevantes para a definição de rumos e estratégia institucionais.

No que se refere à análise dos sistemas agroindustriais, o objetivo maior é a identificação de demandas, de natureza tecnológica ou não, e o conseqüente planejamento de intervenções no sistema para superar as limitações e garantir ótimo aproveitamento das oportunidades identificadas.

Assim, Marinho e Quirino (1995) argumentam que a visão de futuro e, especialmente, a visão prospectiva é essencial para uma análise de sistemas agroindustriais, garantindo a relevância, por um prazo mais longo, dos resultados que se podem obter por meio dessa análise.

A rigor, futuro é algo que não existe e não pode ser atingido, porque “quando finalmente é chegado o porvir, chega-se ao presente, e não ao futuro” (MARINHO e QUIRINO, 1995). Assim, quando se estuda o futuro, estudam-se imagens ou percepções sobre este porvir, as quais podem determinar as ações presentes, seja da pessoa ou da organização que está interessada nele.

O conceito de futuro tem relação com algumas dimensões fundamentais: a primeira delas é o tempo, cuja percepção e medida estão, em algumas sociedades, relacionadas com os ciclos da natureza. Esta percepção do tempo (e de seus indicadores), como ligada a fenômenos naturais que se repetem, leva a um conceito de futuro como uma sequência natural do passado e do presente (MARINHO e QUIRINO, 1995).

Outra dimensão importante diz respeito ao progresso tecnológico, esta dimensão traz uma perspectiva de evolução e mudança para as sociedades industriais, o que rompe com a ideia anterior de futuro como continuação do passado. Implica um ambiente turbulento, em constante mutação, no qual os estudos de futuro tornam-se, ao mesmo tempo, mais difíceis e necessários.

Por outro lado, a questão da determinação e da aleatoriedade em relação ao futuro deve ser considerada. Assim, para que se possa compreender o futuro, é necessário que ele esteja, de algum modo, determinado e que possa ser associado a indicadores acessíveis e interpretáveis. Esta última consideração implica um grau de incerteza crescente à medida que se amplia o horizonte temporal do estudo do futuro.

As noções de incerteza e de ambiente competitivo se combinam para dar origem ao conceito de futuro, visto como o resultado da interação entre tendências históricas e a ocorrência de eventos hipotéticos (CASTRO *et al.*, 1998).

Este conceito de futuro está fortemente ligado à chamada “visão prospectiva” em estudos de futuro. Por outro lado, incorpora também elementos da escola americana de estudos de futuro (*forecasting* ou estudos tendenciais) ao considerar as tendências históricas para desenvolver sua análise.

As duas abordagens de estudos de futuro – a clássica e a prospectiva – não são excludentes, e, na verdade, apresentam complementaridade. Godet (1982) afirma que, enquanto qualquer “modelo do futuro só tem valor em função das hipóteses que estabelece...,”

o objetivo da abordagem prospectiva é discutir e validar as hipóteses que tornarão o modelo mais realístico e consistente”.

O procedimento metodológico aplicado a este estudo utiliza-se da análise estrutural prospectiva (AEP), um método sistemático sob a forma matricial, de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo. Este método tem o objetivo de fazer emergir as principais variáveis influentes e dependentes e, desse modo, as variáveis essenciais à evolução do sistema estudado.

De acordo com Godet e Durance (2011), a análise estrutural deve ser realizada por um grupo de trabalho composto por atores e especialistas do domínio considerado. Existem três fases sucessivas ao longo do processo de execução do método da análise estrutural prospectiva que devem ser cumpridas. A primeira fase é o levantamento de todas as variáveis possíveis que interferem no sistema, a segunda é a identificação das relações existentes entre as variáveis e a terceira e última é a seleção das variáveis relevantes. Estas etapas foram postas em prática na realização deste estudo, de acordo com o descrito a seguir:

4.2.1 Levantamento das variáveis

Nesta fase, o objetivo foi realizar um levantamento de todas as variáveis possíveis que, de alguma forma, exercem interferência no sistema agroindustrial da carne ovina, tendo, nesta etapa, a preocupação de ser o mais exaustivo possível, no intuito de fechar todos os flancos existentes e para evitar a exclusão de alguma variável importante.

Para o levantamento das variáveis utilizou-se como modelo inicial as variáveis aplicadas por Rocha Júnior (2001) na análise do agronegócio da erva mate, sendo estas variáveis, neste estudo, adaptadas para o sistema agroindustrial da carne ovina.

Posteriormente, as variáveis foram divididas em sete grandes grupos, conforme descrito na tabela 4, compreendidos pelos ambientes institucional, organizacional, tecnológico, competitivo, as estratégias individuais, as variáveis da transação e as variáveis de desempenho referendadas pelo instrumental teórico utilizado neste estudo, de acordo com o modelo de relações sistêmicas proposto por Farina *et. al.* (1997).

O primeiro grupo de variáveis constitui-se por aquelas existentes no ambiente institucional, representado pelas legislações, normas técnicas, regulamentos setoriais, instruções normativas etc., sendo consideradas como as “regras do jogo”.

O segundo trata das variáveis organizacionais, representado pelos atores que compõem o sistema agroindustrial da carne ovina, ou seja, os “jogadores” existentes no setor.

O terceiro busca levantar as variáveis tecnológicas relevantes para o processo produtivo da carne ovina, desde a aquisição de insumos e técnicas de manejo dos animais até a obtenção do produto final, compreendendo todo o agronegócio da ovinocultura de corte.

O quarto grupo de variáveis contempla o ambiente competitivo existente no sistema agroindustrial da carne ovina da região Oeste do Paraná, onde os agentes econômicos que participam do sistema têm seus interesses confrontados com os dos agentes de outros sistemas, o que faz com que ocorra a competição pelos recursos dos consumidores.

O quinto tem o objetivo de levantar quais são as estratégias adotadas pelos integrantes do sistema agroindustrial da carne ovina.

O sexto abarca as variáveis dos atributos da transação e os contratos que podem se realizar entre “os jogadores” que atuam no agronegócio da ovinocultura de corte.

Por fim, o sétimo e último grupo contempla as variáveis necessárias para o levantamento de desempenho, representado pelas variáveis de lucro, competitividade e participação no mercado.

Tabela 4 - Integração do modelo elaborado por Farina *et al.* e as variáveis da matriz

Variáveis do modelo Farina <i>et al.</i>	Variáveis da Matriz
1. Ambiente institucional	Marketing institucional, mercado externo, taxa de câmbio, taxa de juros, tributação/sonexação, abate clandestino, legislação, certificação, segurança do alimento e segurança alimentar;
2. Ambiente organizacional	Institutos de pesquisa e extensão, universidades, instituições financeiras, organizações corporativas;
3. Ambiente tecnológico	Análise biológica, física e química, biotecnologia e genética, técnicas de produção rural, técnicas de produção industrial, técnicas de comercialização, informática, aperfeiçoamento do processo, desenvolvimento do produto;
4. Ambiente competitivo	Concentração de empresas, produção agropecuária, concorrência, características do consumo;
5. Estratégias individuais	Capacitação de recursos humanos, preço, custo, estratégias das empresas, matéria-prima, qualidade do produto;
6. Elementos da transação	Frequência, especificidade do ativo, incerteza, contrato, custo de transação, coordenação (estrutura de governança);
7. Desempenho	Lucro, competitividade e participação no mercado.

Fonte: Adaptado de Rocha Jr. (2001)

Em função do caráter sistêmico do método, as variáveis foram apresentadas para alguns profissionais do setor para que estes avaliassem, de acordo com a sua visão, quais realmente poderiam ou não exercer influência no sistema produtivo da ovinocultura de corte, podendo ocorrer neste processo, acréscimos e/ou exclusões de variáveis de acordo com o julgamento e a experiência desses especialistas. No entanto, nenhuma alteração foi proposta pelos profissionais consultados, mantendo-se, dessa forma, todas as variáveis previamente apresentadas, tal qual descrito na tabela 4.

A experiência e o pragmatismo dos profissionais que convivem cotidianamente com o agronegócio da ovinocultura de corte e/ou sistemas agroindustriais, neste ponto da pesquisa, são de fundamental importância para a seleção das variáveis. De acordo com Selltiz *et al.* (1974), é importante que sejam consultadas pessoas que tenham vasta experiência no campo em que se desenvolve a pesquisa, uma vez que os seus comentários podem colaborar em muito para os estudos desenvolvidos.

4.2.2 Identificação das relações entre as variáveis - preenchimento da matriz

O objetivo desta etapa é encontrar as relações entre as variáveis através da aplicação da matriz de análise estrutural.

Para identificar as relações existentes entre as variáveis previamente estabelecidas, foram convidados quarenta profissionais, sendo: sete atuantes no segmento da pesquisa, extensão, ensino e apoio ao empreendedorismo (SENAR, SENAI e SEBRAE); sete professores de universidades com linhas de pesquisa voltadas para o agronegócio (UNIOESTE, PUCPR e FASUL); cinco empresários do agronegócio da ovinocultura de corte (C VICTA e COOVICAPAR); dois líderes da política municipal (Prefeito e Secretário da Agropecuária e Abastecimento); quatro representantes dos organismos institucionais (MAPA e SEAB-PR); doze empresários ou representantes da indústria e do comércio que possuem ou possam vir a ter alguma relação com o sistema agroindustrial da carne ovina ou outros sistemas agroindustriais com foco no agronegócio da carne (BRF, Lunitti, Allmayer e Primato); e, por fim, três representantes de agências bancárias (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Sicredi). Desses quarenta profissionais convocados, vinte e três confirmaram presença no evento em que seriam discutidas as variáveis do sistema, entretanto apenas doze compareceram efetivamente. Com esses doze profissionais é que foram realizadas as discussões sobre as variáveis da matriz com vistas à identificação das relações e do nível de influência existente entre elas.

Os participantes foram distribuídos por área de conhecimento com, em média, três representantes por setor, faltando apenas os dos segmentos de comercialização e de agências bancárias, que não enviaram representantes.

Ao iniciar a discussão sobre as relações entre as variáveis, apresentou-se um breve panorama acerca do sistema agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná, bem como as definições das variáveis utilizadas na matriz estrutural dispostas no anexo 01.

Godet e Durance (2011) argumentam que a explicitação detalhada de cada variável é indispensável para facilitar a análise e a identificação das relações existentes entre as variáveis, além de constituir a base necessária a qualquer reflexão prospectiva.

O preenchimento da matriz teve natureza qualitativa. Para cada par de variáveis, atribuiu-se a seguinte questão: existe uma relação de influência direta entre a variável i e a variável j ?

Nos casos em que a resposta fosse negativa, solicitou-se para que os respondentes atribuíssem nota (0). Nos casos em que a resposta fosse positiva, foi solicitado que as notas fossem atribuídas em função do grau de influência direta, conforme a percepção dos respondentes, ou seja, nota (1) se considerada influência fraca; nota (2) se considerada média influência; nota (3) se a influência fosse considerada forte; e, por fim, nota (P), caso fosse considerada potencial, ou seja, extremamente influente.

Para a construção da matriz estrutural prospectiva, utilizou-se a forma quadrática, em que as variáveis são confrontadas com elas mesmas, tendo resultado de dupla entrada em linha e em coluna, formando-se, assim, uma matriz de 41 linhas e 41 colunas (41x41), conforme modelo apresentado na figura 2.

$i \backslash j$	1	2	3	4	5	...	41
1		2	0	1	4		
2	2		1	2	0		
3	1	3		2	1		
4	4	0	4		0		
5	3	1	3	2			
...							
41							

Figura 2 - Representação genérica da matriz estrutural prospectiva

Para o preenchimento da matriz verificou-se a incidência da variável linha ‘i’ sobre a variável coluna ‘j’, ficando a diagonal principal sem preenchimento, em razão de não ser possível fazer a análise de influência da variável sobre ela mesma. Sendo assim, a pesquisa delimitada como qualitativa passa a ter também um caráter quantitativo.

No caso da matriz quadrática, aplicada neste estudo (41 X 41), são estabelecidos 1640 resultados de avaliação¹.

Ademais, solicitou-se aos respondentes para que alguns cuidados fossem tomados no momento do preenchimento da matriz, observando-se o fato de que as variáveis “linha” deveriam ser relacionadas incidindo sempre sobre as variáveis “coluna” ao longo de toda a matriz, preenchendo-a toda, de maneira que nenhuma lacuna fosse deixada em branco.

O preenchimento da matriz estrutural foi realizado a partir das respostas obtidas pela equipe de profissionais convocada para este fim. As primeiras quatro linhas foram preenchidas com as respostas obtidas por meio de consenso entre todos os participantes. Para o preenchimento das demais, realizou-se a divisão do grupo em duplas, visando tornar o processo mais ágil, uma vez que o grupo identificou que não seria possível preencher todas as 41 variáveis em tempo hábil, assim, a análise foi realizada, de forma conjunta, com o consenso de todos.

4.2.3 Definição das variáveis influentes

Esta fase consistiu na identificação das variáveis influentes, essenciais à evolução do sistema.

Primeiramente, realizou-se a identificação por meio de uma classificação direta, de fácil realização, bastando apenas realizar a somatória de todas as linhas e de todas as colunas para, posteriormente, colocá-las em ordem sequencial decrescente, sendo que esta somatória e também a classificação direta pode ser obtida diretamente por meio do aplicativo MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicações Aplicadas a uma Classificação).

Em seguida, obteve-se a classificação de ordem indireta e potencial, por meio da utilização do aplicativo MICMAC. Este tipo de classificação é obtido após elevação à potência da matriz inicial.

¹ Cálculo: $(41 \times 41) = 1681$, menos os resultados da diagonal principal, que representa o confronto da variável com ela mesma, ou seja, menos 41, o que leva a 1640 resultados de inter-relações.

A comparação hierárquica das variáveis nas diferentes classificações (direta, indireta e potencial) é rica em ensinamentos. De acordo com Godet e Durance (2011), ela permite confirmar a importância de certas variáveis e também revelar variáveis que, em virtude das suas ações indiretas, desempenham um papel preponderante que a classificação direta não permite detectar.

Os resultados obtidos por meio do aplicativo MICMAC, em termos de influência e de dependência de cada variável, são representados sobre um plano axial em que o eixo das abscissas corresponde à dependência e o eixo das ordenadas à influência (figuras 3 e 4).

Assim, para além da identificação das variáveis mais influentes do sistema estudado, pode interessar as diferentes funções das variáveis no sistema.

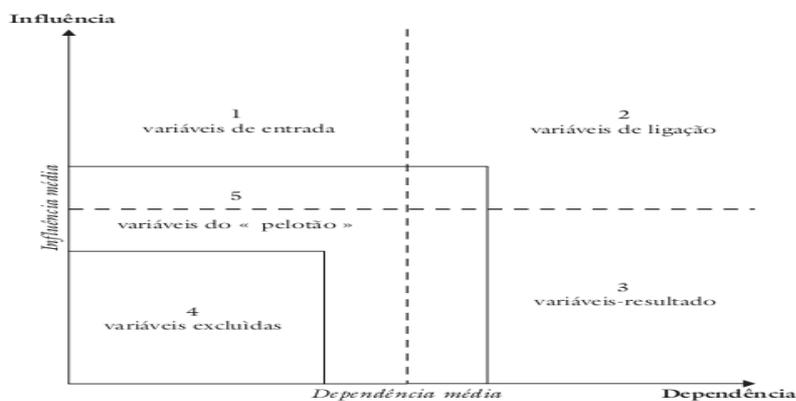


Figura 3 - Os diferentes tipos de variáveis sobre o plano de influência e dependência
Fonte: Godet e Durance (2011)

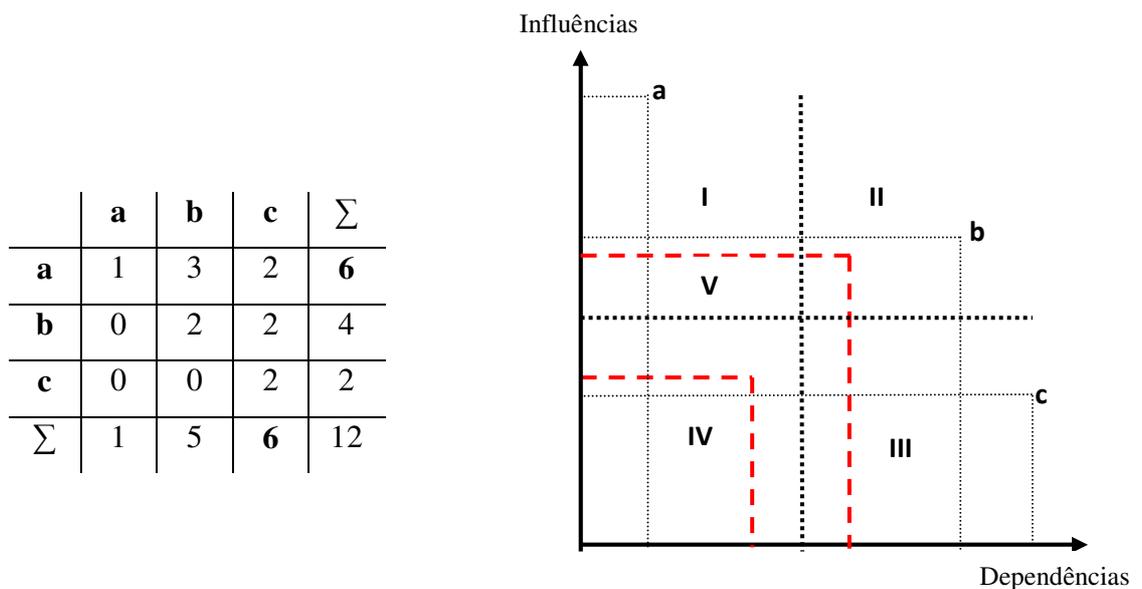


Figura 4 - Processo de montagem da matriz e do mapa de influências/dependências
Fonte: Elaboração do autor

Conforme se pode observar na figura 4, o processo de montagem da matriz estrutural, assim como a disposição dos resultados no mapa de influências e dependências é muito simples, bastando apenas realizar a somatória das notas atribuídas na relação entre as variáveis e, em seguida, posicionar no gráfico / mapa de acordo com as coordenadas obtidas.

Neste exemplo tem-se as coordenadas **a** (6,1); **b** (4,5) e **c** (2,6), as quais se posicionaram nos quadrantes (I), (II) e (III), respectivamente, sendo nesta mesma ordem, consideradas como variáveis de entrada, ligação e resultado respectivamente, conforme esboço da figura 3.

Neste modelo, a variável (**a**) mostra-se como mais influente e a variável (**c**) a mais dependente dentro do sistema estudado.

Segundo Godet e Durance (2011), as variáveis são colocadas nesse plano para fornecerem as relações diretas, indiretas e potenciais, de acordo com cada um dos setores onde as variáveis estiverem localizadas.

No quadrante (I) encontram-se as variáveis de entrada, consideradas influentes e pouco dependentes, elas são as variáveis explicativas e condicionam todo o sistema, sendo objeto de ações prioritárias. No quadrante (II) localizam-se as variáveis de ligação, que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes. Elas são, por natureza, muito instáveis, assim, qualquer ação sobre essas variáveis repercutirá sobre as demais e também sobre elas mesmas, modificando toda a dinâmica global do sistema. No quadrante (III) estão posicionadas as variáveis - resultado, que são pouco influentes e muito dependentes. Sua evolução explica-se pelos impactos provenientes de outras variáveis, principalmente das variáveis presentes nos quadrantes (I) e (II). As variáveis do quadrante (IV) são variáveis pouco dependentes e pouco influentes, e devem ser desconsideradas do sistema pelas suas poucas ligações com as demais variáveis. E, finalmente, existe uma quinta área (V) em que estão inseridas as variáveis denominadas “variáveis - pelotão”. Esta área é delimitada pela variação do desvio-padrão dos valores estabilizados que compõem as influências e dependências. Em relação às variáveis contidas nesse setor, a princípio, nada se pode dizer. Elas devem receber um tratamento mais detalhado para que alguma inferência seja feita sobre elas.

No capítulo a seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise das variáveis aplicadas ao sistema agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados neste capítulo são provenientes do levantamento realizado através da utilização de uma matriz de 41 variáveis aplicadas ao estudo e classificadas em sete grandes grupos compostos pelos ambientes institucional, organizacional, tecnológico e competitivo, incluindo as estratégias individuais, os elementos da transação e o desempenho.

A tabela 5, abaixo, aponta as características da Matriz de Influências Diretas (MID), ou seja, representa os dados inseridos na matriz estrutural pelos profissionais participantes de acordo com as suas avaliações sobre o nível de influência das variáveis dispostas em linhas sobre as variáveis dispostas em colunas.

No entanto, conforme se pode observar, a quantidade de variáveis consideradas no nível de influência (P) está igual a zero, isto se deve ao fato destas variáveis terem sido deslocadas para o grau de influência (3).

Este deslocamento está associado ao fato de haver uma alteração metodológica, pois, no momento do preenchimento da matriz estrutural, considerou-se a letra (P) como variável de extrema influência, diferente da metodologia prevista no aplicativo MICMAC que considera a letra (P) como uma variável de influência no nível potencial, ou seja, que poderá ocorrer em algum momento no futuro.

Ao lançar os níveis de influência no aplicativo MICMAC, o peso máximo que se pode atribuir à letra (P) é (3) e não (4) conforme interpretação do pesquisador, e, dessa forma, o nível de influência extrema (P) se junta ao nível de influência alta (3), passando a compor um único nível de influência, a alta (3).

Tabela 5 - Características da Matriz de Influências Diretas

Indicador	Valor
Tamanho da matriz	41
Número de iterações	4
Quantidade de 0 (zeros)	326
Quantidade de 1	265
Quantidade de 2	579
Quantidade de 3	511
Quantidade de P	0
Total	1.355
Taxa de preenchimento	80,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme se pode observar na tabela 5, existe algum tipo de relação de influência direta em 80,6% das variáveis avaliadas, sendo que 80,4% se enquadram nos níveis de média a alta influência.

Tabela 6 - Classificação das variáveis não estabilizadas - Influência Direta

	C	Nº	Variável	Influência	Dependência	L
Influência Forte	1	6	Abate Clandestino	103	76	AI
	2	23	Concentração de Empresas	96	77	AC
	3	2	Mercado Externo	95	82	AI
	4	14	Organizações Corporativas	90	68	AO
	5	22	Desenvolvimento do Produto	90	94	AT
	6	25	Concorrência	90	89	AC
	7	1	Marketing Institucional	88	73	AI
	8	16	Biotecnologia e Genética	88	93	AT
	9	26	Características de Consumo	84	68	AC
	10	10	Segurança Alimentar	82	68	AI
	11	35	Incerteza	82	90	ET
	12	30	Estratégias das empresas	81	101	EI
	13	8	Certificação	80	78	AI
	14	24	Produção Agropecuária	80	83	AC
Influência Moderada	15	41	Participação de Mercado	80	73	DE
	16	18	Técnicas de Produção Industrial	79	98	AT
	17	21	Aperfeiçoamento do Processo	79	102	AT
	18	5	Tributação/Sonegação	78	53	AI
	19	7	Legislação	78	55	AI
	20	9	Segurança do Alimento	73	65	AI
	21	29	Custo	73	91	EI
	22	31	Qualidade da Matéria Prima	71	69	EI
	23	38	Estrutura de Governança	71	69	ET
	24	40	Competitividade	71	96	DE
	25	17	Técnicas de Produção Rural	70	89	AT
	26	28	Preço	69	95	EI
	27	39	Lucro	69	89	DE
	28	32	Qualidade do Produto	67	88	EI
Influência Baixa	29	19	Técnicas de Comercialização	66	98	AT
	30	27	Capacitação de Recursos Humanos	65	64	EI
	31	33	Frequência	64	84	ET
	32	37	Custo de transação	63	88	ET
	33	12	Universidades	62	51	AO
	34	11	Institutos de Pesquisa e Extensão	53	54	AO
	35	34	Especificidade do ativo	51	31	ET
	36	13	Instituições Financeiras	50	46	AO
	37	36	Contrato	50	69	ET
	38	3	Taxa de Câmbio	47	17	AI
	39	4	Taxa de Juros	46	10	AI
	40	15	Análise Biológica, física e química	44	42	AT
	41	20	Informática	38	30	AT

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda (L): (AI) - Ambiente Institucional; (AO) – Ambiente Organizacional; (AT) – Ambiente Tecnológico; (AC) – Ambiente Competitivo; (EI) – Estratégias Individuais; (ET) – Elementos de Transação; (DE) – Desempenho das Empresas e (C) – Classificação.

Para uma melhor análise dos resultados obtidos a partir da matriz estrutural, efetuou-se uma classificação das variáveis de acordo com o nível de influência e dependência direta. A ordem de classificação dessas variáveis, de maior para menor influência, pode ser visualizada na tabela 6. Esta classificação resulta da somatória das linhas da matriz estrutural que indicam a influência e a somatória das colunas que indicam a dependência de cada variável em relação às demais variáveis do sistema como um todo.

Na tabela 6, também é possível observar a ocorrência de uma reclassificação das variáveis dividindo-as em três grupos. No primeiro grupo encontram-se as variáveis posicionadas do 1º ao 14º lugar, consideradas de alta influência; no segundo grupo, as variáveis posicionadas da 15ª até a 28ª posição, consideradas de influência moderada, e, por último, as variáveis classificadas da 29ª até a 41ª posição como de baixa influência.

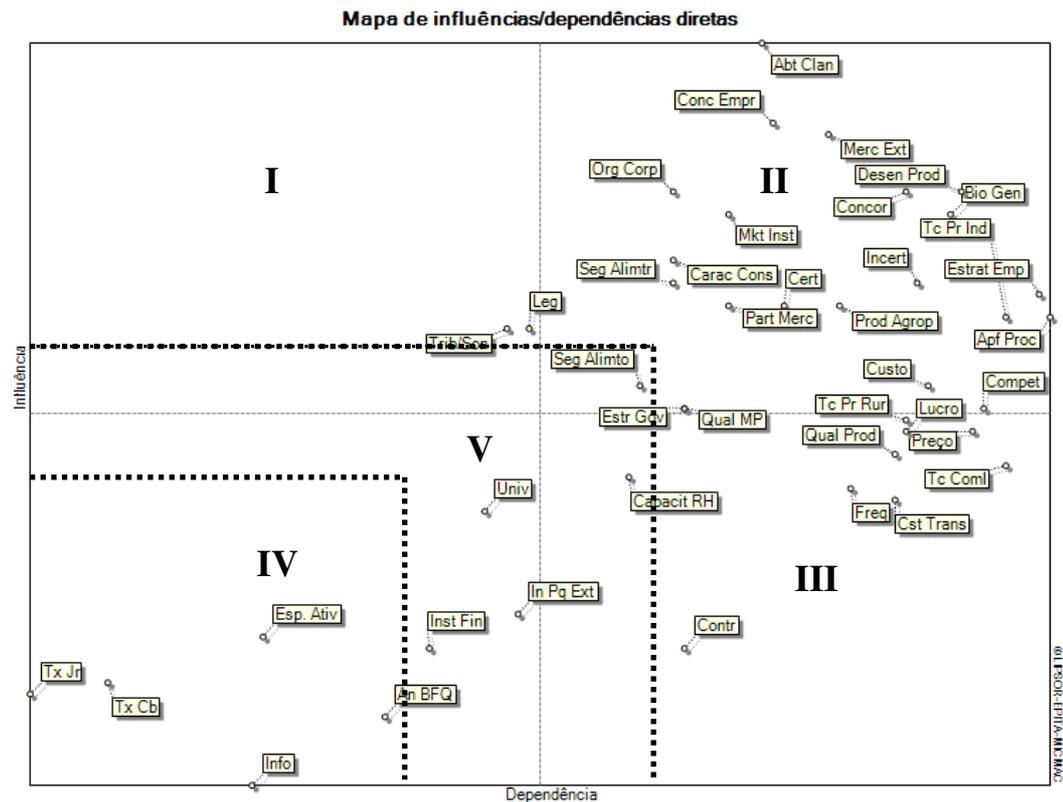


Figura 5 – Mapa de Influências/Dependências Diretas

Fonte: Dados da Pesquisa

Na avaliação das variáveis considera-se, além da classificação quanto ao nível de influência direta, o posicionamento delas no mapa de influências e de dependências diretas (figura 5), gerado a partir da utilização do aplicativo MICMAC, além do reposicionamento dessas variáveis quando elas sofrem os impactos referentes ao cruzamento das variáveis, formando uma nova classificação a partir das influências indiretas, coluna MII da figura 6.

MID - Matriz de Influência Direta		MII - Matriz de Influência Indireta	
Fileira	Variável		Variável
1	6 - Abt Clan		6 - Abt Clan
2	23 - Conc Empr		23 - Conc Empr
3	2 - Merc Ext		2 - Merc Ext
4	14 - Org Corp		25 - Concor
5	22 - Desen Prod		1 - Mkt Inst
6	25 - Concor		22 - Desen Prod
7	1 - Mkt Inst		14 - Org Corp
8	16 - Bio Gen		16 - Bio Gen
9	26 - Carac Cons		26 - Carac Cons
10	10 - Seg Alimtr		35 - Incert
11	35 - Incert		10 - Seg Alimtr
12	30 - Estrat Emp		30 - Estrat Emp
13	8 - Cert		41 - Part Merc
14	24 - Prod Agrop		24 - Prod Agrop
15	41 - Part Merc		8 - Cert
16	18 - Tc Pr Ind		18 - Tc Pr Ind
17	21 - Apf Proc		21 - Apf Proc
18	5 - Trib/Son		7 - Leg
19	7 - Leg		5 - Trib/Son
20	9 - Seg Alimto		29 - Custo
21	29 - Custo		40 - Compet
22	31 - Qual MP		38 - Estr Gov
23	38 - Estr Gov		9 - Seg Alimto
24	40 - Compet		31 - Qual MP
25	17 - Tc Pr Rur		28 - Preço
26	28 - Preço		39 - Lucro
27	39 - Lucro		17 - Tc Pr Rur
28	32 - Qual Prod		19 - Tc Coml
29	19 - Tc Coml		32 - Qual Prod
30	27 - Capacit RH		33 - Freq
31	33 - Freq		37 - Cst Trans
32	37 - Cst Trans		27 - Capacit RH
33	12 - Univ		12 - Univ
34	11 - In Pq Ext		11 - In Pq Ext
35	34 - Esp. Ativ		34 - Esp. Ativ
36	13 - Inst Fin		13 - Inst Fin
37	36 - Contr		36 - Contr
38	3 - Tx Cb		3 - Tx Cb
39	4 - Tx Jr		4 - Tx Jr
40	15 - An BFQ		15 - An BFQ
41	20 - Info		20 - Info

Figura 6 - Classificação das variáveis de acordo com suas influências
 Fonte: Dados da Pesquisa

Com a estabilização das variáveis, podemos observar, de acordo com a figura 6, um reposicionamento delas, pois, após a ocorrência da multiplicação matricial, houve influência indireta de outras variáveis, as quais provocaram a alteração no posicionamento das variáveis.

Na figura 7, pode-se analisar o posicionamento das variáveis conforme o nível de dependência.

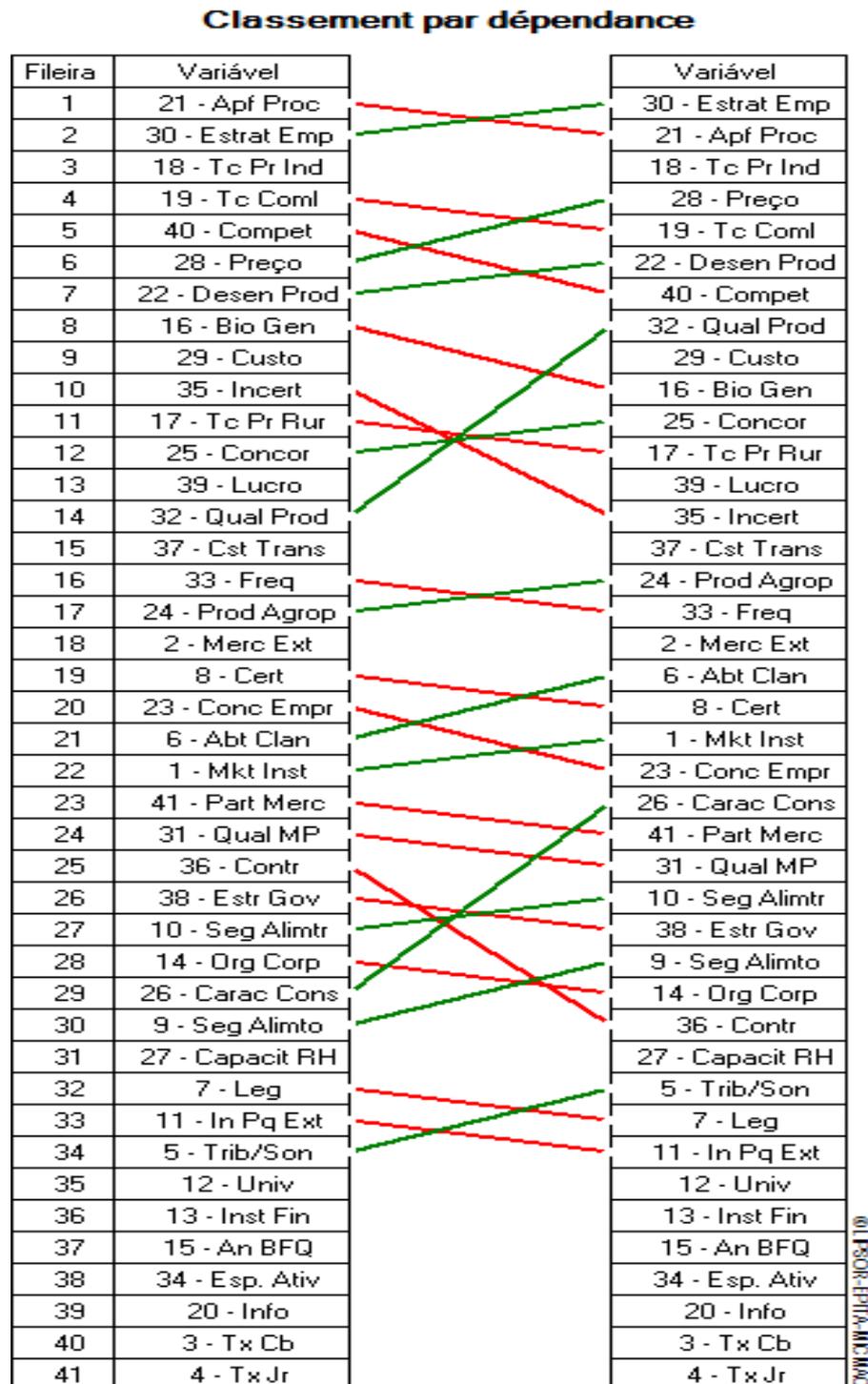


Figura 7 - Classificação das variáveis de acordo com suas dependências
Fonte: Dados da Pesquisa

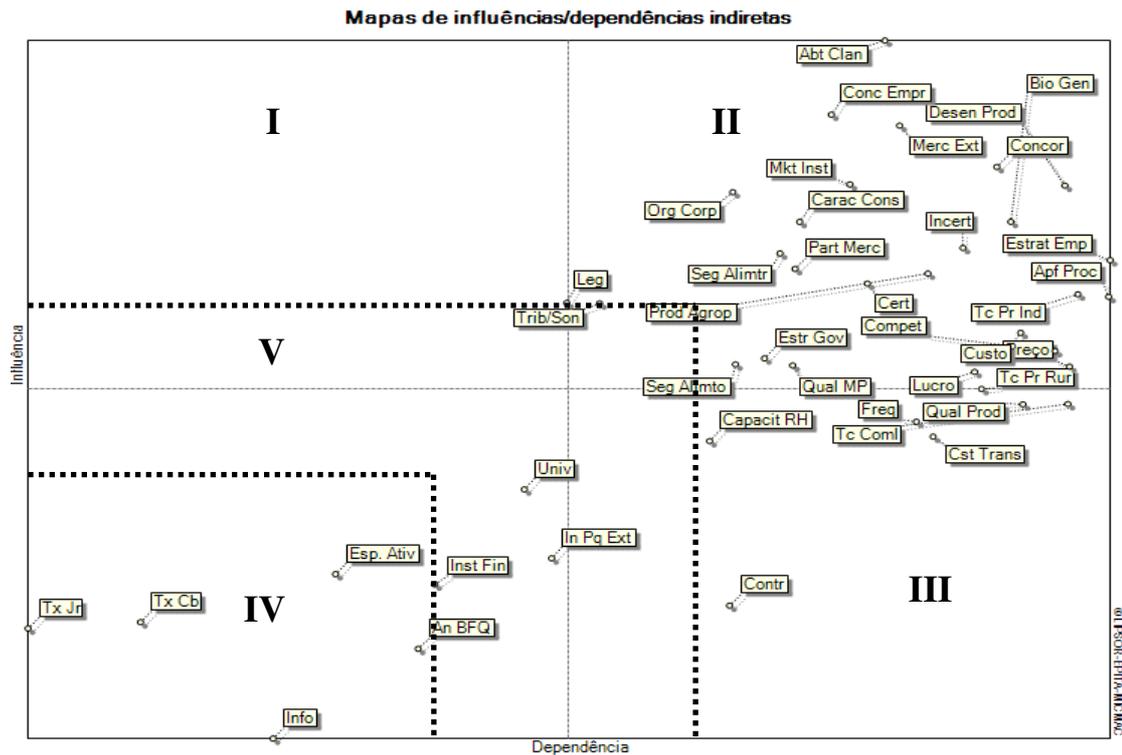


Figura 8 - Mapa de Influências/Dependências Indiretas
Fonte: Dados da Pesquisa

Ao observar o mapa de influências indiretas (figura 8), pode-se observar um sensível deslocamento da maioria das variáveis, porém sem grande relevância, dado ao fato de que o deslocamento ocorre em grande parte dentro do mesmo quadrante. Os deslocamentos mais significativos ocorrem com as duas variáveis que estavam situadas no quadrante (I) (tributação/sonegação e legislação) que se deslocaram para o quadrante (II), passando a compor as variáveis de ligação que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes, porém, é possível manter, como visto anteriormente, essas duas variáveis como alvo de ações prioritárias, mesmo que causem impacto sobre as demais variáveis.

As variáveis de ligação, conforme afirma Godet e Durance (2011), são muito instáveis e toda ação sobre elas terá repercussões sobre as outras, modificando profundamente a dinâmica global do sistema.

Desta forma, pode-se considerar o sistema agroindustrial da carne ovina na região Oeste do Paraná como um sistema instável, que necessita de ações sobre um grande número de variáveis que são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes.

Embora a maioria das variáveis exerça níveis de influência de forte a moderada, elas também possuem um elevado nível de dependência, como se pode observar por meio do

posicionamento no quadrante das variáveis de ligação (figura 8), o que as caracteriza como muito instáveis e qualquer ação sobre elas implica alterações nas demais.

No quadrante das variáveis excluídas (IV) encontram-se as variáveis taxa de juros, taxa de câmbio, especificidade dos ativos, informática, instituições financeiras e análises biológicas/físico/químicas. Estas variáveis são excluídas da análise por apresentarem baixa influência e baixa dependência no contexto de relacionamento entre as demais variáveis. Podemos atribuir a exclusão delas devido ao fato de algumas delas serem externas no sistema, como a taxa de câmbio e a taxa de juros, em que pouca ou nenhuma ação pode ser realizada sobre elas. Com relação à especificidade dos ativos, esta se mostra pouco influente, uma vez que é possível o emprego de tecnologias desenvolvidas na ovinocultura em outras atividades sem necessidade de ajustes relevantes, como no abate de suínos, no caso de frigoríficos, e na criação de bovinos, na produção agropecuária, entre outras aplicações.

Embora os sistemas de informação, as análises biológicas/físico/químicas e as instituições financeiras sejam importantes, estas variáveis se apresentam com pouca influência em relação às demais variáveis da atividade de ovinocultura de corte.

Adiante, estão descritas como as variáveis relacionadas aos ambientes que compõem o sistema agroindustrial da carne ovina no Oeste do Paraná influenciam no desempenho e nas estratégias organizacionais.

5.1 O AMBIENTE INSTITUCIONAL

De acordo com o modelo de relações sistêmicas proposto, as variáveis utilizadas para analisar a influência do ambiente institucional foram: (1) marketing institucional, (2) mercado externo, (3) taxa de câmbio, (4) taxa de juros, (5) tributação/sonegação, (6) abate clandestino, (7) legislação, (8) certificação, (9) segurança do alimento e (10) segurança alimentar.

Estas variáveis foram aplicadas ao modelo na intenção de avaliar como o ambiente institucional influencia o sistema agroindustrial da carne ovina, uma vez que este é responsável pelo aumento ou redução dos custos de transação entre os agentes econômicos.

A forte influência do ambiente institucional (AI) pode ser observada através do posicionamento das variáveis na tabela 6, haja vista que das quatorze variáveis classificadas no grupo de forte influência, cinco são do ambiente institucional, representando assim 35,7 % das variáveis contidas no grupo.

Neste aspecto, a variável que apresentou maior nível de influência, tanto nas relações diretas como indiretas foi a variável (6) abate clandestino que, conforme descrito na relação

de variáveis (anexo 01), decorre de problemas relacionados ao abate sem o acompanhamento de fiscalização por parte dos órgãos de vigilância sanitária, podendo incorrer em prejuízos à qualidade do produto (carne ovina), além de apresentar riscos à saúde e à confiança dos consumidores. Essa variável, além de exercer forte influência sobre as demais é também altamente dependente, ou seja, é uma variável instável e qualquer ação sobre ela causa impactos significativos em todo o sistema.

Rodrigues e Oliveira (2010) consideram o abate clandestino como um aspecto negativo no sistema agroindustrial da carne ovina no Brasil ao identificarem estimativas de que 93% dos abates seriam informais.

Bánkuti, Bánkuti e Macedo (2013) salientam que a informalidade no SAG da carne ovina associada ao não cumprimento de aspectos legais, tanto de ordem fiscal quanto sanitária, ocorre basicamente por três diferentes fluxos de transações: o primeiro ocorre na transação entre produtor rural e varejo (açougues, supermercados, feiras, restaurantes e churrascarias, etc.), a partir de abate informal e sem a participação da indústria; o segundo ocorre entre o produtor rural e o consumidor final, nas mesmas condições do primeiro; e por fim o outro ocorre entre o produtor rural e um intermediário não autorizado ao abate de ovinos, também sem o devido cumprimento das exigências legais.

Neste aspecto, a atuação de forma eficiente dos órgãos que representam o ambiente institucional poderia contribuir de forma significativa para a redução da informalidade no SAG da carne ovina, realizando as fiscalizações nestes três principais fluxos de transação.

Outro fator de grande importância a ser considerado com relação ao abate clandestino está relacionado com a variável (26) características de consumo, associada ao ambiente competitivo, que também se classifica entre as 14 variáveis mais influentes.

A informalidade ganha força nos centros urbanos, conforme descreve Sorio (2013), em razão de uma parcela de consumidores que optam pela carne proveniente de abate clandestino ao enxergá-la como um produto “caipira”, direto do produtor, trazendo consigo um sentimento cultural de volta às origens.

Neste sentido, o consumidor passa a considerar este aspecto informal como “abate artesanal”, distante de um produto elaborado industrialmente, o qual tem a percepção de qualidade superior e de maiores benefícios à saúde se os alimentos forem provenientes diretamente do campo/produtor, se comparados com produtos tidos como industrializados, desprezando os aspectos sanitários relacionados à produção de alimentos.

Bánkuti, Bánkuti e Macedo (2013) acrescentam que esse tipo de consumidor avalia a carne ovina proveniente do mercado informal como um produto de qualidade superior,

justamente pelo fato de associá-lo a aspectos de qualidade de vida no campo, avaliando-o como um produto mais saudável.

Esta percepção do consumidor pode estar atrelada ao fator confiança que se estabelece na relação entre produtor e consumidor, haja vista que, em função do maior preço recebido pelo produtor e pelo fato deste não arcar com as despesas tributárias e com os investimentos necessários ao funcionamento de um abatedouro devidamente regular, pode aplicar mais recursos para o abate precoce de animais e, desta forma, obter carne ovina com características organolépticas mais agradáveis ao gosto do consumidor.

Relacionando este fato, principalmente, à falta de padronização das características organolépticas do produto formal, gera-se desconfiança no consumidor e, reforça-se a sobreposição dos aspectos culturais aos aspectos formais.

A segunda variável mais influente no contexto do ambiente institucional é a variável (3) mercado externo. O mercado externo exerce forte influência no SAG da carne ovina em razão do grande volume de restrições que normalmente são impostas no âmbito do comércio internacional de produtos de origem animal, o que é natural quando um país deseja exportar seus produtos e abrir novos mercados.

Existe, neste aspecto, uma série de requisitos e exigências impostas pelos países importadores a serem cumpridas, como a realização de visitas técnicas e auditorias, análise de riscos, oferecimento de garantias de qualidade e da origem do produto, comprovação da não ocorrência de doenças e pestes nos rebanhos, apresentação de certificados sanitários e fitossanitários, rastreabilidade, entre outras exigências, o que faz ressaltar a importância da variável (8) certificação, classificada na 13ª posição entre as variáveis mais influentes.

Todos estes fatores, na atual conjuntura em que se encontra a ovinocultura de corte, principalmente na região de estudo, são entraves que certamente dificultam o acesso às exportações, necessitando primeiramente desenvolver toda a cadeia produtiva, crescer no mercado doméstico para então avaliar possibilidades de angariar o almejado mercado exterior.

Outro fator que deve ser levado em consideração quanto à influência dessa variável encontra-se no fato de o consumidor avaliar o produto importado como qualidade *Premium*, além do mercado doméstico não produzir o suficiente para atender à demanda.

Souza (2013) avalia que do volume total de carne ovina importada pelo Brasil em 2012, aproximadamente 93% foram provenientes do Uruguai, enquanto que o restante provém da Argentina (3,8%) e Chile (2,8%), tendo uma pequena participação da Nova Zelândia (0,3%) e também da Austrália (0,1%).

A carne ovina importada pelo Brasil tem como destino o Estado do Mato Grosso do Sul, que participa com 33,7% das importações, seguido por Estados da região Sul como Rio Grande do Sul (21,4%), Paraná (19,4%) e Santa Catarina (15,4%), entretanto, parte dessas importações são redirecionadas para o Estado de São Paulo. Existe ainda uma pequena participação de outros Estados como Pernambuco (4,8%), Minas Gerais (2,9%), São Paulo (2,0%) e Ceará com (0,4%) nas importações de carne ovina.

A variável (1) marketing institucional, classificada em sétimo lugar nas relações diretas, altera sua posição para o quinto lugar após a estabilização da matriz, considerando-se as relações indiretas. Esta variável também é considerada no modelo como de alta influência e alta dependência. Isto significa que a implementação de ações mercadológicas de forma cooperada entre os diversos agentes que compõem o sistema agroindustrial poderá causar impactos positivos nas demais variáveis, pois pode criar incentivos para o aumento do consumo e da produtividade da carne ovina, reduzir os custos de transação, ampliar o melhoramento genético, reduzir a carga tributária, desenvolver novas formas de organização e pressionar por melhorias na legislação e por uma fiscalização mais eficiente, entre outros.

Entretanto, observa-se que iniciativas dessa natureza ainda são desenvolvidas de uma forma muito incipiente no setor, necessitando-se buscar exemplos em outros segmentos agropecuários, como os da carne suína, bovina e de aves, que já evoluíram bastante nesse aspecto.

Embora classificadas no grupo de influência moderada, as variáveis legislação e tributação/sonegação, em 18º e 19º lugar respectivamente, estas se posicionaram no quadrante das variáveis de entrada do mapa de influências e dependências (figura 5), o que significa que são variáveis muito influentes e pouco dependentes, consideradas explicativas dentro do modelo estudado, devendo, portanto, serem alvo de ações prioritárias.

Neste sentido, é no ambiente institucional em que estão inseridas essas duas variáveis que se deve iniciar o processo de melhoria no sistema da carne ovina. A falta de legislações específicas e a incidência de carga tributária elevada, acompanhada pela sonegação de impostos existente, exercem grande influência no sistema agroindustrial da carne ovina, prejudicando, dessa forma o seu desenvolvimento.

Algumas ações dessa natureza vêm sendo implementadas no setor, como é o caso recente da isenção das alíquotas de contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS para a ovinocultura de corte. A medida garante tratamento tributário equivalente às demais carnes, como as de aves, as suínas e as bovinas, desonerando em 9,25% o valor que era recolhido

pelos frigoríficos, proporcionando, assim, maior competitividade no setor, além de contribuir para uma possível redução do abate informal.

Com relação às variáveis (9) segurança do alimento e (10) segurança alimentar, esta última mostra-se mais influente, classificando-se na décima posição, enquanto a primeira, mais dependente, classifica-se na 20ª posição em relação às demais variáveis. Isto pode ser justificado devido ao fato de que a segurança do alimento, por representar uma variável voltada à qualidade, depende muito mais da forma como se comportam outras variáveis mais influentes, como abate clandestino, legislação, certificação entre outras. Já a segurança do alimento, por ser uma variável relacionada ao acesso ao alimento na quantidade necessária, pode exercer maior influência, haja vista que um acréscimo na demanda por alimentos protéicos pode estimular amplamente a produção de ovinos em razão das próprias características de produção, que se pode associar tanto à produção de pequena escala (agricultura familiar), quanto à produção em grande escala (sistemas agroindustriais).

5.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Com relação ao ambiente organizacional (AO), as variáveis utilizadas para avaliar o grau de influência foram: (11) instituições de pesquisa e extensão, (12) universidades, (13) instituições financeiras e (14) organizações corporativas.

Conforme o posicionamento das variáveis aplicadas, observa-se que o ambiente organizacional não exerce forte influência sobre a ovinocultura de corte.

As organizações somente conseguem atingir os resultados esperados quando existe a coordenação das ações de seus membros, o que na ovinocultura, num contexto geral, tem se mostrado pouco eficiente, podendo desta forma justificar sua baixa influência.

A única variável que se destaca como influente é a variável (14) organizações corporativas, representada pelos sindicatos, cooperativas, associações ou qualquer conjunto de indivíduos que se agrupem e se organizem para promover o desenvolvimento de sua categoria pela união de forças e produção de bens coletivos.

Neste aspecto, algumas ações têm contribuído fortemente, como a formação de cooperativas, associações de produtores que têm por interesse o desenvolvimento da atividade de ovinocultura e buscam atingir objetivos que provavelmente não poderiam ser alcançados se agissem de forma isolada, além da percepção de que a ação coletiva pode proporcionar melhores resultados.

As outras variáveis do ambiente organizacional posicionam-se no quadrante (V) do mapa de influências e dependências (figura 8), indicando que não são suficientemente relevantes em termos de influência e dependência para que seja possível tirar uma conclusão sobre o seu papel no sistema.

Entretanto, é reconhecida a importância das instituições de pesquisa e extensão, assim como das universidades para o desenvolvimento do sistema agroindustrial da carne ovina. Porém, é necessário estreitar o relacionamento dessas instituições com o meio produtor e com o industrial para que essa importância seja percebida com maior ênfase.

Existem diversos projetos e estudos desenvolvidos no âmbito da ovinocultura de corte que poderiam contribuir em muito para o desenvolvimento do setor, mas o nível de entrosamento entre as duas extremidades dificulta esse progresso. A abertura de espaço pelo produtor rural e pelas indústrias é de fundamental importância para a aplicação das técnicas desenvolvidas pelos pesquisadores, assim como se faz necessário que as pesquisas sejam desenvolvidas e direcionadas conforme a necessidades de quem irá utilizá-las.

Conforme Suzigan (2012), as interações existentes entre os pesquisadores das universidades e dos institutos de pesquisa com os profissionais dos setores de produção requerem persistência, a exemplo de outros relacionamentos.

O padrão de interação atual entre a área científica e a área tecnológica ainda é relativamente pobre, apesar de não ser um desastre, pois se observa que existe uma evolução gradativa, tanto por parte das instituições de pesquisa como pelas empresas, no aprendizado de como estabelecer relações entre a ciência e a tecnologia e como desenvolvê-las.

Os estudos apontam ainda que em todos os produtos nos quais o Brasil possui vantagens competitivas no cenário internacional, é possível identificar processos de aprendizagem e acumulação de conhecimentos científicos e competência tecnológica, envolvendo importantes articulações entre esforço produtivo, governo e instituições de ensino e pesquisa. No entanto, essas interações entre universidades e empresas estão mais associadas a ações de adaptação, melhoramento, mudanças incrementais, produtos e processos nas empresas do que a inovações radicais (SUZIGAN, 2012).

Com relação às instituições financeiras, também estas representam pouca influência, ficando muito mais dependentes de outras variáveis, ou seja, somente passarão a exercer influência forte se as demais lograrem êxito.

No entendimento de muitos produtores, faltam linhas de crédito para a atividade da ovinocultura, entretanto o crédito existe, porém a maioria dos produtores desconhece as opções existentes pelo fato de não haver divulgação suficiente por parte das instituições

financeiras. Uma melhor coordenação da atividade de ovinocultura pode melhorar o desempenho do sistema como um todo e, assim, com maior representatividade, estreitar as relações entre o esforço produtivo e as instituições de financiamento.

5.3 O AMBIENTE TECNOLÓGICO

No ambiente tecnológico (AT), as variáveis empregadas para avaliar o nível de influência foram: (15) análise biológica, física e química; (16) biotecnologia e genética; (17) técnicas de produção rural; (18) técnicas de produção industrial; (19) técnicas de comercialização; (20) informática; (21) aperfeiçoamento do processo; e, (22) desenvolvimento do produto.

O nível de influência do ambiente tecnológico sobre o sistema agroindustrial da carne ovina é considerado moderado em função da classificação hierárquica das variáveis, pois, após a estabilização, levando-se em conta as relações indiretas, se obtiveram-se duas variáveis de baixa influência, duas de alta influência e quatro variáveis de influência moderada.

Porém, observando-se o posicionamento dessas variáveis no mapa de influências e dependências, é possível concluir que elas são, ao mesmo tempo, muito influentes e muito dependentes, pois estão situadas no quadrante II do mapa.

As variáveis que exerceram forte influência, por ordem de classificação, foram: (22) desenvolvimento do produto, que se posicionou em 6º lugar e, (16) Biotecnologia e Genética, que se posicionou em 8º lugar.

Embora apresentem forte influência, a evolução dessas variáveis depende do nível de relacionamento existente entre a ciência e a tecnologia, como discutido anteriormente no ambiente organizacional, pois é, a partir das pesquisas científicas relacionadas à biotecnologia e à genética, associadas à aplicação das técnicas nas empresas e no campo, que surgem novas tecnologias capazes de garantir maior ganho de peso aos animais, maior precocidade de acabamento, redução do tempo para abate com maior rendimento de carcaça e melhor qualidade da carne, dentre outras tecnologias que tornam a atividade mais competitiva.

O desenvolvimento do produto pode ser entendido como os investimentos realizados com o intuito de melhorá-lo em qualidade e em aspectos sensoriais como sabor, paladar, textura, aroma, cor, ou com o aspecto visual, como embalagem, comunicação com o consumidor, distribuição do produto, preço etc., e, nesses atributos também há a presença significativa de uma forte relação entre ciência e tecnologia.

Neste aspecto, o sistema agroindustrial da carne ovina vem buscando desenvolver-se, entretanto, existem muitas oportunidades de melhorias a serem implementadas, a exemplo de outros sistemas produtivos relacionados ao complexo das carnes, como na avicultura, suinocultura e bovinocultura.

A variável (21) aperfeiçoamento do processo classifica-se em primeira posição, quando considerado o nível de dependência, ou seja, indústrias e produtores rurais somente passarão a conduzir a atividade de ovinocultura de forma devidamente profissional, ampliando os investimentos, se perceberem a evolução do sistema como um todo, criando o dilema de que, para viabilizar a produção no campo, é necessário o desenvolvimento da indústria e, para viabilizar a indústria, é necessário o desenvolvimento da produção no campo.

A avaliação das demais variáveis do ambiente tecnológico, consideradas na ordem de classificação como moderadas, (17) técnicas de produção rural, (18) técnicas de produção industrial e (19) técnicas de comercialização, segue o mesmo raciocínio, pois também exerce influência no sistema, mas ao mesmo tempo, são dependentes de outras variáveis, principalmente daquelas relacionadas ao ambiente organizacional e ao ambiente competitivo, discutido a seguir.

5.4 O AMBIENTE COMPETITIVO

Para analisar como o ambiente competitivo (AC) influencia no sistema agroindustrial da carne ovina, foram consideradas as seguintes variáveis: (23) concentração de empresas; (24) produção agropecuária; (25) concorrência; e, (26) características de consumo.

Todas as variáveis ficaram posicionadas no quadrante II do mapa de influências e dependências e classificadas entre as 14 mais influentes, revelando assim que o ambiente competitivo impõe grande influência sobre o sistema agroindustrial da carne ovina.

A variável (23) concentração de empresas se classificou na segunda posição quanto ao seu nível de influência. Esta constatação pode ser atribuída ao dilema vivenciado pela ovinocultura de corte em que faltam abatedouros suficientes para viabilizar o negócio e faltam cordeiros para viabilizar os abatedouros.

Neste sentido, Sorio (2013) ressalta que o abate informal acaba sendo a única alternativa viável encontrada por alguns produtores para garantir o escoamento da produção e o abastecimento das cidades.

Alguns fatores relacionados ao montante de empresas voltadas ao abate, processamento e distribuição da carne ovina podem influenciar diretamente no ambiente competitivo da ovinocultura de corte, como:

- a) elevada ociosidade de plantas frigoríficas ocasionada pela falta de animais com a padronização adequada para abate;
- b) canais de distribuição pouco desenvolvidos e capazes de atender às necessidades de consumo;
- c) restrição de acesso aos principais mercados, em função do baixo número de plantas frigoríficas habilitadas para comercialização fora de sua localidade de instalação;
- d) perda de nicho de carne de qualidade para o produto importado em razão da dificuldade de obter-se a padronização da produção e a oferta de cortes mais práticos;
- e) baixa arrecadação de impostos, limitando-se ao poder de barganha junto ao governo;
- f) baixo estímulo ao aumento do rebanho e à entrada de novos criadores.

Estes fatores, conforme argumenta Sorio (2013), também estão intimamente entrelaçados ao abate informal e impedem que a cadeia produtiva da carne ovina prospere na velocidade necessária para tornar-se competitiva e com viés exportador, a exemplo das carnes bovina, suína e de aves.

Com relação à variável (24) produção agropecuária, classificada na 14ª posição, que considera o número de produtores atuantes na produção de ovinos de corte e de outros animais para carne e, levando-se em consideração o tamanho da propriedade e a disposição de incentivos à produção e à coordenação do sistema de produção agropecuária, pode-se dizer que essa variável exerce forte influência no sistema, porém, ela depende também do desenvolvimento de outras variáveis para criar estímulos à produção.

A produção agropecuária ainda é, em grande parte, realizada de forma extensiva, em que a ovinocultura é encarada como uma atividade secundária. Isto reflete a necessidade de profissionalização do setor, seja por meio da implantação de sistemas de integração com modelos de manejo, nutrição, sanidade e produção, e da assistência prestada pela indústria, com garantia de compra, de forma que haja uma relação vantajosa para ambas as partes, ou através da organização da produção por meio de associações de produtores ou cooperativas agroindustriais.

A variável (25) concorrência se posicionou na sexta e quarta colocações, consideradas as influências diretas e indiretas respectivamente, demonstrando-se dessa forma, a grande importância dessa variável para o desenvolvimento da ovinocultura de corte.

O sistema agroindustrial da carne ovina insere-se em um ambiente altamente competitivo, disputando o espaço com outras carnes que se apresentam como opções alternativas, principalmente as carnes bovinas, suínas, aves e peixes, além de disputar os recursos do consumidor com o mercado internacional.

Esta variável (25) possui forte relacionamento com a variável (26) características de consumo, as quais, juntas, interferem fortemente na variável (30) estratégias das empresas, que será discutida mais adiante no âmbito das variáveis que compõem as estratégias individuais.

Em relação à variável (26) características de consumo, classificada na nona posição, pode-se dizer que ela exerce forte influência no sistema agroindustrial da carne ovina.

Esta variável está relacionada aos hábitos, comportamentos alimentares, cultura, manifestação de valor e posição social, entre outros fatores específicos que induzem o consumidor a escolher um determinado produto em detrimento de outro.

O consumo de carne ovina ainda é limitado em comparação a outros produtos de origem animal. O grande desafio da ovinocultura consiste em ampliá-lo, principalmente nas grandes cidades.

Os aspectos culturais que induzem o consumo da carne ovina obtida de maneira informal, discutidas anteriormente na análise da variável abate clandestino, devem ser consideradas, haja vista que existe forte ligação entre essas duas variáveis.

5.5 AS ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS

Para entender de que forma as estratégias individuais (EI) exercem influência no sistema agroindustrial da carne ovina foram avaliadas as seguintes variáveis: (27) capacitação de recursos humanos; (28) preço; (29) custo; (30) estratégias das empresas; (31) qualidade da matéria-prima; (32) qualidade do produto.

A variável (30) estratégia das empresas, ao levar em consideração as influências e dependências indiretas, passa ocupar a primeira posição no ranking das variáveis mais dependentes do sistema agroindustrial da carne ovina, trocando de posição com a variável (21) aperfeiçoamento do processo, discutida anteriormente.

Barreto Neto (2010) considera que a expressão prática da estratégia se concentra no posicionamento, ou seja, na criação de uma posição exclusiva e valiosa para a carne ovina na mente do consumidor, bem como a produção de ovinos na mente do pecuarista.

Para que o sistema agroindustrial da carne ovina se torne competitivo é necessário o desenvolvimento de estratégias capazes de atingir a eficácia e eficiência operacional, pelo menos semelhante, às dos seus principais competidores, as carnes substitutas e as importações.

Desta forma, torna-se imperativo encontrar alternativas de posicionamento setorial para a carne ovina distantes das posições ocupadas pelos produtos substitutos e pelos provenientes das importações, tendo em mente que a carne de frango é considerada barata, a bovina saborosa, a suína é adequada para embutidos, o peixe é saudável, o que induz uma forte ligação desta variável com as características de consumo, discutida anteriormente.

A forte dependência percebida na variável estratégia das empresas pode ser atribuída ao fato de que este posicionamento ainda não está bem definido na mente dos consumidores e produtores, mas vem sendo paulatinamente desenvolvido por meio de ações realizadas pelo ambiente organizacional.

A carne ovina tem se posicionado atualmente como uma carne de consumo esporádico, regionalizado e em churrascos de final de semana.

Barreto Neto (2010) observa que algumas empresas têm focado o mercado de alta gastronomia, formando alianças com produtores de forma a elevar a qualidade do produto ofertado, porém ressalta que o sistema agroindustrial da carne ovina necessita evoluir estrategicamente em duas frentes:

Primeiramente, evoluir na eficácia operacional, reduzindo custos de produção tanto no setor de produção agropecuária, quanto no setor produtivo industrial e setor de distribuição, o que pode ter como ponto de partida o aumento das escalas.

Paralelamente, pode se considerar as melhorias de qualidade do produto, desenvolvendo a padronização de animais para abate, carcaças e cortes, maior aderência às especificações do comprador, maior adequação do produto ao uso.

Ademais, o autor acrescenta que estes esforços não são suficientes para criar uma posição distinta no mercado para a carne ovina, embora necessários, eles não completam uma estratégia, sendo necessário ir além.

Para tanto, esclarece-se que o baixo consumo per capita e a dificuldade em aumentá-lo, retirando-se fatias de mercado ocupadas pelas carnes substitutas, sem contar com um preço

final convidativo, apontam para um setor que se deve voltar para uma estratégia focada na exploração dos múltiplos nichos de mercado.

Secundariamente, tentar ganhar participação no grupo das commodities e, para isso, o grau e a velocidade da redução de custos tornam-se fatores preponderantes para o sucesso do sistema agroindustrial (BARRETO NETO, 2010).

Com relação às variáveis (28) preço e (29) custo, no cruzamento com as demais, há uma relação de moderada influência, o que não significa menor importância no sistema agroindustrial da carne ovina, haja vista que os agentes econômicos buscam a maximização de seus lucros, principalmente, por meio da redução dos custos de produção.

O posicionamento dessas variáveis pode ser explicado pelo fato de que em uma economia de mercado, o nível de influência exercido pelas empresas do setor de produção agropecuária sobre o preço do que é produzido e comercializado é muito pequeno. As empresas enfrentam um alto grau de concorrência, aproximando-se da concorrência perfeita, ou seja, o produtor é um tomador de preços.

Por outro lado, a diferença entre o preço obtido na venda dos produtos e o seu respectivo custo de produção é que irá proporcionar os resultados (renda) da atividade aos produtores, assim, o controle adequado dos custos de produção pode possibilitar aos produtores um aumento em seus rendimentos ou a ampliação da competitividade de seus produtos frente à concorrência.

Em análise às variáveis (31) qualidade da matéria-prima e (32) qualidade do produto, é possível afirmar a existência de uma relação de dependência entre elas, pois a qualidade do produto final depende da qualidade da matéria-prima, existindo, ainda, uma ligação com a variável (27) capacitação de recursos humanos, haja vista que os investimentos realizados na obtenção de matéria-prima de alta qualidade somente apresentarão os resultados esperados se a mão de obra possuir a habilidade necessária no manejo e processamento.

Tanto a variável capacitação dos recursos humanos, quanto a variável qualidade do produto, posicionam-se no quadrante (III) do mapa de influências e dependências, o que significa que são variáveis resultado, sendo pouco influentes, porém muito dependentes.

Neste aspecto, o ambiente organizacional da ovinocultura de corte vem contribuindo para a capacitação de recursos humanos e para o desenvolvimento de conhecimentos técnicos por meio de palestras, seminários, cursos e treinamentos direcionados aos produtores de ovinos e pesquisadores interessados na atividade, desenvolvidos por organizações como SENAR, EMATER, EMBRAPA, por instituições de ensino superior das áreas de medicina veterinária, engenharias de produção e alimentos, zootecnia e agronegócios.

Porém, a busca pelo conhecimento e profissionalização do setor somente ocorrerá efetivamente com o êxito das demais variáveis que compõem o sistema, justificando assim a dependência da variável. Existem muitas reclamações no setor em razão da falta de mão de obra qualificada, entretanto o que se observa é que esta falta de qualificação continuará existindo enquanto não houver uma coordenação do sistema que apresente resultados animadores, a menos que as próprias unidades frigoríficas exerçam o papel de formadoras de seus recursos humanos, e os produtores, que desejam profissionalizar-se no setor, realizem investimentos em prol do conhecimento técnico e especializado.

5.6 OS ELEMENTOS DE TRANSAÇÃO

As variáveis escolhidas para analisar como os elementos de transação (ET) influenciam o sistema agroindustrial da carne ovina são: (33) frequência; (34) especificidade dos ativos; (35) incerteza; (36) contrato; (37) custo de transação; e, (38) estrutura de governança.

A variável que se destaca como amplamente influente é a (35) incerteza. Em um ambiente de incertezas, produtores e industriais se sentem inseguros para aplicar seus recursos financeiros, buscando investir em outras atividades que apontem retornos futuros mais promissores. A ovinocultura tem se mostrado como uma atividade de bons retornos financeiros, no entanto, a instabilidade do sistema, conforme comentado anteriormente, quando da avaliação do posicionamento das variáveis nos mapas de influências e dependências, proporciona um elevado grau de incerteza, justificando assim a colocação desta variável em 11º lugar no ranking das variáveis mais influentes.

Neste sentido, a incerteza, caracterizada pelo risco a que se submetem produtores e agroindustriais no desenvolvimento de uma atividade permeada pela assimetria de informações entre ambas as partes, pelas tentativas de oportunismos e pela racionalidade limitada, certamente, exerce grande influência no sistema, ampliando ainda a sua instabilidade.

As incertezas também estão relacionadas à frequência em que ocorrem as transações, ou seja, quanto mais os agentes transacionam, menores são as tendências a incertezas.

Neste aspecto, a escolha correta da estrutura de governança adequada às transações recorrentes ou regulares é de fundamental importância, pois pode contribuir de forma substancial para a diluição dos custos de transação, além de possibilitar a construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

A influência da estrutura de governança (38) é considerada moderada, pois ainda não está bem definida na ovinocultura de corte do Oeste Paranaense.

Acredita-se que a exemplo da suinocultura e da avicultura, a integração vertical poderia contribuir para o fortalecimento da ovinocultura. Algumas iniciativas neste aspecto vêm sendo desenvolvidas no cenário nacional, como os investimentos realizados por frigoríficos importantes como JBS e Marfrig, porém ainda pouco representativos para o ambiente altamente competitivo do complexo das carnes.

As formas organizacionais mais representativas, que vêm ganhando espaço na região Oeste do Paraná, são o cooperativismo e o associativismo, os quais vêm conseguindo paulatinamente bons resultados, aproveitando a grande aptidão do estado nesta modalidade de organização, bem desenvolvida nos segmentos de aves e suínos que já acrescentam à organização cooperativa a integração vertical da produção.

As variáveis relacionadas aos elementos da transação, como frequência, contrato, custos de transação foram identificadas como de baixa influência no sistema agroindustrial da carne ovina quanto a sua classificação e posicionaram-se no quadrante das variáveis resultado (III) do mapa de influências e dependências, podendo-se dizer que, embora sejam pouco influentes, são muito dependentes do comportamento de outras variáveis que formam o sistema.

Com relação à especificidade dos ativos (34), como já mencionado anteriormente, este se mostra pouco influente, uma vez que é possível o emprego de tecnologias desenvolvidas na ovinocultura em outras atividades sem necessidade de ajustes relevantes, como abate de suínos, no caso de frigoríficos e criação de bovinos na produção agropecuária, entre outras aplicações.

5.7 O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

E, por fim, representando o sétimo grupo de variáveis, três variáveis foram selecionadas para analisar o desempenho (DE) do sistema agroindustrial da carne ovina: (39) lucro; (40) competitividade; e, (41) participação de mercado (*market share*).

Neste grupo de variáveis destaca-se a variável (41) participação de mercado que ocupa a 15ª posição no ranking das influências diretas e a 13ª posição após a estabilização das variáveis, alterando assim de moderada para alta influência.

Embora a participação de mercado da carne ovina frente às demais carnes concorrentes seja pouco expressiva, a ampliação do *market share* pode contribuir fortemente

para desenvolver efetivamente o sistema. Em um mercado fortemente consolidado, a penetração da carne ovina acontecerá com o desenvolvimento do setor, por meio de posicionamento estratégico e de ações de marketing que estimulem a ampliação do consumo.

Outro fator preponderante para o crescimento do *market share* da carne ovina concentra-se na ampliação da quantidade e tipos de cortes a serem oferecidos aos consumidores, pois se comparado com outras carnes concorrentes, como a carne bovina, suína e de aves, estas apresentam um gama de opções superiores e mais práticas, sendo adequadas tanto para o consumo diário, quanto para churrascos ou pratos especiais, ao contrário da carne ovina, em que o consumidor tem dificuldades para encontrar cortes adequados às distintas ocasiões.

As variáveis competitividade (40) e lucro (39) foram classificadas como moderadamente influentes, o que se justifica por serem, ao mesmo tempo, influentes e dependentes em relação às demais variáveis.

A carne ovina vem conquistando o gosto do consumidor na medida em que vem agregando atributos organolépticos desejáveis, como maciez, sabor, textura, odor e principalmente status de carne nobre e saudável, colocando-a como competitiva e contribuindo para ampliar a produtividade e por consequência os lucros dos agentes que participam do sistema agroindustrial, entretanto, uma coordenação entre todos os elos que compõem a cadeia produtiva é fundamental para o sucesso da ovinocultura, embora existam amplas lacunas de oportunidades a serem preenchidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nas diversas leituras realizadas durante o desenvolvimento deste estudo e em informações colhidas junto aos produtores e profissionais que, de alguma forma, atuam no sistema agroindustrial da carne ovina e em outras atividades agropecuárias, foi possível elaborar algumas considerações acerca das potencialidades e dos desafios que circundam a ovinocultura de corte, tanto na região Oeste do Paraná, quanto em outras localidades do Brasil em que essa atividade é desenvolvida.

Estudos realizados por vários autores apontam os principais desafios e as principais potencialidades encontradas na atividade da ovinocultura de corte, os quais foram complementados e adaptados para a realidade atual em que se encontra a ovinocultura de corte no Paraná, especificamente na região Oeste deste Estado.

A seguir, estão elencados os principais desafios, ou seja, os pontos críticos que precisam ser desenvolvidos para a melhoria da atividade:

- A distribuição do rebanho é dispersa, ou seja, não se concentra onde estão instalados os frigoríficos especializados no abate de ovinos;
- Alguns frigoríficos e abatedouros operam com capacidade ociosa por falta de animais, enquanto produtores abatem informalmente, algumas vezes, por falta de abatedouro próximo ao local onde os animais são criados;
- Entendimento da atividade como criação de ovinos, ao invés de produção de carne de qualidade;
- Alto nível de abate clandestino;
- Falta de padronização de animais, carcaças e cortes, estimulando o abastecimento do mercado por produto de outros estados e países;
- Falta de regularidade no fornecimento de carne ovina;
- Preços da carne ovina superior ao preço das carnes concorrentes não estimula a ampliação do consumo, classificando-a como carne de consumo ocasional e esporádico;
- Carne ovina de baixa qualidade, oriunda de animais abatidos com idade superior à desejada pelo consumidor, não estimulando a recorrência do consumo;

- Ausência de classificação e da tipificação de carcaças que possibilitem a identificação do tipo de animal abatido (carne de cordeiro, borrego, ovelha ou capão) e a origem do produto;
- Falta de hábito da população para o consumo da carne ovina em razão do desconhecimento de outras formas de preparo da carne que não seja o churrasco, além da falta de cortes adequados para o consumo diário nas residências (carnes cozidas e fritas);
- Marketing e publicidade a respeito da carne ovina insuficiente, algumas ações são realizadas de forma isoladas, porém pouco abrangentes, deixando o consumo estagnado há anos em 0,7 kg/hab./ano. As indústrias e/ou organizações de produtores encontram dificuldades em convencer o consumidor de que a carne de cordeiro possui qualidade suficiente para que seja consumida no dia-a-dia, assim como as demais carnes concorrentes.
- Ausência de contratos formais de comercialização de animais e da carne ovina, entre produtores, agroindústrias e comércio de carnes;
- Falta de difusão de novas tecnologias que possam ser adaptadas e aceitas para a implantação imediata pelos produtores, pois existe um distanciamento entre a pesquisa e o campo;
- Deficiência na divulgação dos produtos e subprodutos da ovinocultura de corte;
- Baixo nível de organização dos agentes que participam do sistema agroindustrial da carne ovina;
- Existência de várias e pequenas associações de criadores, em vez de uma associação regional única, fortalecida e representativa, capaz de converter seus esforços em benefícios mais amplos e significativos;

As principais potencialidades do setor seguem abaixo elencadas:

- Mercado de carne ovina em plena ascensão, porém com o consumidor cada vez mais exigente por cortes de qualidade, padronizados e de animais abatidos com idade precoce, que confere características organolépticas mais aceitáveis;
- Novos hábitos de consumo e busca por alimentação mais saudável tem estimulado o crescimento da demanda pelas carnes de ovinos e seus derivados;
- Demanda reprimida pela carne ovina no mercado nacional, sendo suprida pelas importações, principalmente do Uruguai;

- Possibilidade de melhorar e ampliar a produção de carne através de mudanças no sistema de exploração da atividade, qualificação profissional, redução da idade de abate de animais, dentre outros;
- Embora seja necessário evoluir em pesquisas em algumas áreas específicas, existem diversas pesquisas realizadas e diversos conhecimentos técnicos ainda não adotados, tanto pelas agroindústrias quanto pela produção agropecuária;
- O Estado do Paraná possui localização privilegiada em relação aos grandes centros consumidores de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro;
- Existência, no Paraná, de agroindústrias e abatedouros com potencial para o processamento e exportação de produtos cárneos, alguns já especializados no abate de ovinos e outros que abatem apenas aves e/ou suínos e/ou bovinos, porém com alguns ajustes e adaptações podem abater também ovinos;
- Aptidão do Estado do Paraná para a formação de cooperativas agroindustriais e associações de produtores;
- A carne ovina possui boa aceitação, principalmente nos grandes centros urbanos, apesar do consumo anual per capita ainda ser baixo, se comparada às outras carnes;
- Existência de demanda potencial para a exportação de carne ovina, representada principalmente pelos países do Oriente Médio, onde as agroindústrias e cooperativas da região já têm mercado consolidado no fornecimento da carne de aves;
- Possibilidade de desenvolvimento de produção integrada com outras atividades, como a produção de leite (gado bovino), agricultura, fruticultura, avicultura e suinocultura;
- Possibilidade de desenvolvimento da atividade em pequenas propriedades (agricultura familiar), não necessitando de grandes extensões de terra, pois as características de produção e criação dos animais permitem a exploração utilizando mão de obra familiar e instalações simples e de baixo custo;
- Existência de diversas raças adaptáveis ao clima e regiões do Brasil e que atendem ao mercado, resultando em animais com ótima produção de carne, rusticidade e adaptabilidade.

Além dos desafios e potencialidades elencados acima, obviamente existem outros que podem contribuir para o melhor desenvolvimento da atividade, no entanto, o simples avanço em termos qualitativos em alguns dos pontos fortes e ameaças, acima mencionados, pode contribuir de forma significativa para o sucesso da ovinocultura de corte.

Neste aspecto, é possível concluir que existem grandes oportunidades para articulação do SAG da carne ovina por meio da realização de trabalhos conjuntos entre organizações corporativas, instituições de ensino, pesquisa e extensão, e de outros órgãos públicos ou privados, a fim de promover melhor coordenação entre os agentes envolvidos no SAG e o consumidor final.

Para tanto, são necessários o desenvolvimento de medidas de incentivo ao abate formal de animais mais novos, incluindo o desenvolvimento de técnicas de manejo, produção rural e industrial mais eficiente que tornem a comercialização dos produtos mais competitiva.

Em linhas gerais, a sustentabilidade do agronegócio da ovinocultura de corte repousa em um ambiente de grande instabilidade e altamente competitivo. Das variáveis analisadas no decorrer do trabalho é possível observar que, ao relacionarem-se entre si, a maioria delas exerce influências de fortes a moderadas, ao mesmo tempo em que são muito dependentes de diversos fatores, tais como a coordenação do sistema agroindustrial; estabelecimento de políticas públicas com vistas ao incentivo à produção e à redução da informalidade que permeia o setor; consolidação de parcerias e alianças estratégicas entre produtores, agroindústrias e demais agentes que compõem o sistema agroindustrial; implementação de barreiras de ordem sanitária e tributária para a importação de produtos derivados da atividade; qualificação profissional para a prestação de assistência técnica ao produtor rural e para desenvolvimento das atividades de produção no campo e nas agroindústrias; entre outros.

Todos estes fatores precisam estar estreitamente sintonizados para o aproveitamento das oportunidades de desenvolvimento que a ovinocultura de corte vem ofertando. Para tanto, a prática de uma atuação integrada entre todos os elos que compõem a cadeia produtiva se faz necessária, no intuito de produzir uma sinergia capaz de possibilitar a superação dos desafios e ameaças vivenciados pelo setor.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação observada durante a realização deste estudo está relacionada ao emprego da metodologia utilizada, devido à dificuldade de juntar profissionais com a disponibilidade de tempo necessário para dedicar-se à análise de um grande número de variáveis, que, embora seja de fácil realização, exige uma prolongada discussão acerca de cada variável até que se atinja um consenso acerca do nível de influência, tornando a

atividade exaustiva e complexa, porém, com algumas adaptações nos procedimentos metodológicos, estas dificuldades foram suprimidas.

6.2 TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se uma análise aprofundada a respeito das características do consumo da carne ovina no Estado do Paraná, que, em função de algumas características intrínsecas, pode contribuir para a almejada redução da informalidade existente nesse setor.

A metodologia desenvolvida para estudos prospectivos possui outros recursos de análise não empregados neste trabalho. Uma maior aplicação desses recursos também pode ser uma ótima sugestão para trabalhos futuros.

Também é possível a utilização das metodologias aqui empregadas para a análise de outros sistemas agroindustriais, para avaliar e ampliar o conhecimento de um determinado mercado consumidor, entre outras possibilidades.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ACEVEDO DÍAZ, J. A. Cambiando la práctica docente en la enseñanza de las ciencias através de CTS. **Biblioteca Digital da OEI** (Organização de Estados Iberoamericanos para a Educação, a Ciência e a Cultura, 1996. Disponível em <<http://www.campus-oei.org/salactsi/acevedo2.htm>>. Acesso em 17 março. 2013.

AEN – Agência Estadual de Noticias do Paraná. Disponível em <http://www.aen.pr.gov.br>. Acesso em 18/04/2013.

ANUALPEC 2007: anuário da pecuária brasileira. São Paulo: Instituto FNP, 2007.

ARAÚJO, J.G. **Análise dos modos de governança da cadeia produtiva de ovinos no Distrito Federal**: Estudo de caso do Frigorífico AICO por meio da análise multicritério: monografia. UnB. Brasília, setembro, 2002.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo.1996.

_____. Economia dos custos de transação. In: FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p.71-112.

_____. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. São Carlos: UFSCar, 2000.

_____. “Comercialização de Produtos Agroindustriais”. In: BATALHA. M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2008. V.1.

BÁNKUTI, F. I. Os abates clandestinos sob a ótica da nova economia institucional e da organização industrial. In: Jornada de desenvolvimento e institucionalismo da Universidade Federal de São Carlos, 2000, São Carlos. **Anais...** São Carlos: UFSCar, 2000. 16 p.

_____. BÁNKUTI, S. M. S; MACEDO, F. de A. F. A informalidade em sistemas agroindustriais: um estudo exploratório dos hábitos de consumo de carne ovina na cidade de Maringá, Estado do Paraná. **Informações Econômicas**, SP, v. 43, n.1, jan./fev. 2013.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA. M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2008. V.1.

BARRETO NETO, A. D. Posicionamento estratégico do setor de carnes de caprinos e ovinos no mercado de carnes brasileiro. **Tecnologia & Ciência Agropecuária**. João Pessoa, v.4, n.4, p.81-85, dez. 2010.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Piracicaba: ESALQ-USP, 1998, 254 p. Tese de doutorado.

_____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA M. J.; REIS, B. S. (Coord.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa - Departamento de Economia Rural, 2002.

_____. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA. M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2008. V.1.

BITENCOURT, M. B.; SATOLANI, M. F.; CORRÊA, C.C. Análise do ambiente institucional e organizacional da piscicultura no Estado de Mato Grosso do Sul. In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, Rio Branco, 2008.

CARVALHO, R. B. **Potencialidades dos mercados para os produtos derivados de caprinos e ovinos**. 2003. Disponível em <http://www.caprítec.com.br>. Acessado em: 05 de março de 2012.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J. **Interagir para competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

CASTRO, A M.G., LIMA, S.M.V. & FREITAS FILHO, A. **Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuárias**. Brasília, Brasil: Embrapa, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

COASE, R. H. The New Institutional Economics. **American Economics Review**, Nashville, v. 88, n. 2, p. 72-74, May 1998.

CONCEIÇÃO, O. A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n. 2, p. 119-146, jul./dez. 2002.

CONCEIÇÃO, O. A. C. Além da transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-Keynesianos. **FEE/RS**, Porto Alegre, n. 24, jan. 2008.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.

DIAS, L. C.; RIPPEL, R.; SIMON, R. I. **Ovinocultura de corte como opção de renda à pequena propriedade e a atuação da Coovicapar na mesorregião Oeste do Paraná**. 2008. Disponível em: <http://aplicativos.fipe.org.br/enaber/pdf/164.pdf>. Acesso em 14 maio de 2012.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of determinants and directions of technical change. **Research Policy**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação. Estatísticas FAO, Production livestock primary. Disponível em <faostat.fao.org/site/569/default.aspx#ancor> Acesso em 27 mai 2012.

FAPEC/SEBRAE. **Proposta de elaboração de estudo da cadeia produtiva da ovinocultura em Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: FAPEC/SEBRAE, 2006. 97 p.

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

_____; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994.

_____; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAUENAUER, L. H. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campos, 1997. 386 p.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Condicionantes da estratégia de diversificação nas cooperativas agropecuárias. In: BRAGA M. J.; REIS, B. S. (Coord.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa - Departamento de Economia Rural, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GODET, M. From Forecasting to “La Prospective”: a New Way of Looking at Futures”. **Journal of Forecasting**, v.1, n.3, p.293-301, 1982.

GODET, M.; DURANCE, P. **A prospectiva estratégica para empresas e territórios**. Paris: Dunod, 2011. 180 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, p. 57-63, 1995.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies**. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1968.

HARDIN, RUSSEL. **One for All: The Logic of Group Conflict**. Princeton: Princeton University. Press. 1994.

HENDEL, I.; LIZZERI, A. Adverse selection in durable goods markets. **American Economics Review**, Nashville, v. 89, n. 5, p. 1097-1115, dec. 1999.

HODGSON, G. M. Institutional economics: surveying the old and the new. **Metroeconômica**, v. 44, n. 1, p. 1-28, 1993.

HODGSON, G. M. The approach of Institutional Economics. **Journal of Economic Literature**. v. 36, p. 166-192, March, 1998.

IBGE. Pesquisa Pecuária Municipal, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2010>> Acesso em: 27 mai. 2012.

IPEADATA. Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada, 2012. Disponível em: <<http://www.ipedata.gov.br>> Acesso em: 27/05/2012.

JESUS JUNIOR, C. de; RODRIGUES, L. S.; MORAES, V. E. G de. Ovinocultura de corte: a convivências dos extremos. **BNDES setorial agroindústria** v.31, p.281-320, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2009. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>> Acesso em: 27/05/2012.

MARFRIG GROUP. **Press-Releases: Marfrig lança linhas Seara Angus e Seara Cordeiro em 3 capitais**. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/imprensa/press-releases/template-release.asp?id=%7BDEDE9278-0172-446D-9188-950FB9AC6225%7D>. Acesso em 10 de junho de 2012.

MARINHO, D.N.C.; QUIRINO, T.R. Considerações sobre o estudo do futuro. **Sociedade e Estado**. v.10, n.1, p.13-49, 1995.

NEVES, M.F. **Sistema Agroindustrial Citrícola: Um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro - Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, 1995, 119 p.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p

_____. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Minnessota, v. 5, n. 3, p. 97-112, Winter 1991.

_____. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press. 1990. 152p.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras, 2013. Disponível em: <<http://ocb.org.br>> Acesso em: 10/02/2013.

OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2013. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>> Acesso em: 10/02/2013.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA de, L. C.; ROCHA JUNIOR, W. F.; RINALDI, R. N.; COLLA, C.; DIAS, L. C. The Coovicapar and the coordination of the sheep breeding in the west os Paraná. In: International PENSA Conference, 6, Ribeirão Preto – SP, p. 1 -13, 2007.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**. Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

_____, Mancur. **The Logic of the Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. President and Fellows of Harvard College. 185 pp. 1971.

PELEGRINI, L. F. V.; PIRES, C. C.; TERRA, N. N.; CAMPAGNOL, P. C. B.; GALVANI, D. B.; CHEQUIMR, M. Elaboração de embutido fermentado tipo salame utilizando carne de ovelhas de descarte. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**. Vol. 28, p. 150-153, 2008.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PONTES, A. A multiplicação das ovelhas. **Revista Dinheiro Rural**. Ano 8, n.92, jun/2012. P.42-44, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROCHA JR, W. F.da. **Análise do agronegócio da erva-mate com o enfoque da nova economia institucional e o uso da matriz estrutural prospectiva**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001, 110 p. Tese de doutorado.

RODRIGUES, R. M. C.; OLIVEIRA, M. P. **Análise da ovinocultura brasileira: oportunidades e ameaças**. Piracicaba: Farmpoint, 2010.

Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br>>. Acesso em: 27 jun. 2013.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, Cap. 8, p. 165-186.

SCHEIN, H. E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

SACHS, Ignacy. Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: **Garamond**, 2003.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise mercadológica - ovinocaprinocultura**. Belo Horizonte: UAM, 2005. 73 p.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1974. 687 p.

SILVA, R. C. P. de A. **A ovinocultura do Paraná no contexto nacional e mundial: um breve diagnóstico situacional**. SEAB/DERAL. Curitiba, 2004

SORIO, A.; RASI, L. Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou uma solução de mercado? **Revista Política Agrícola**. Ano XIX. n.1 – Jan./Fev./Mar. 2010.

SORIO, A. Ovinos e caprinos em sistema Voisin nas regiões semiáridas do nordeste e do centro-oeste brasileiro. In: SORIO JUNIOR, H. **Pastoreio Voisin: teorias, práticas, vivências**. Passo Fundo: UPF, 2003. p.340-362

SORIO, A. **Sistema agroindustrial da carne ovina: o exemplo do Mato Grosso do Sul**. Passo Fundo: Méritos, 2009. 112p.

SORIO, A. A carne ovina e o abate clandestino: a informalidade tem jeito? **Revista cabra & ovelha**. São Paulo. Ano VII. Nº 78. Abril 2013.

STREECK, W.; SCHMITTER, P. C. **Private Interest Government: Beyond Market and State**. London: Sage. 278 pp. 1985.

SOUZA, D. A. O mercado doméstico da carne ovina em 2012. Piracicaba: Farmpoint, 2013. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

SUZIGAN, W. Interação de universidades e institutos de pesquisa com empresas no Brasil. *Jornal da Unicamp*, Campinas, 1º a 7 de outubro de 2012. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/sites/default/files/jornal/paginas/ju540pag04_0.pdf>. Acesso em 28/07/2013.

_____.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estrutura de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, maio/ago. 2007.

VERASZTO, E. V., SILVA, D., SIMON, F. O., MIRANDA, N. A. Tecnologia: Buscando uma definição para o conceito. **prisma.com**. nº7, p.60-85, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANA, J. G. A. Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil. **Revista Ovinos**, ano 4, nº 12, Porto Alegre, Março de 2008.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. 450 p.

_____. **Market and hierarchies**. New York: Free Press, 1975. 286 p.

_____. **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond.** New York: Oxford University Press, 1995.

_____. **The mechanism of governance.** New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Agri-systems Management: recent developments and applicability of the concept.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. Proceedings do First Brazilian Workshop on Agri-Chain Management. Ribeirão Preto: PENZA/FEA/USP. 10-11 novembro 1997. Pp.19-39.

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia das organizações.** In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.) Economia e gestão de negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000, Cap. 2, p. 23-38.

_____. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 238 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

APÊNDICE

PRINCIPAIS TERMINOLOGIAS EMPREGADAS NA OVINOCULTURA

Para facilitar a compreensão de algumas terminologias empregadas no agronegócio da ovinocultura, segue abaixo uma especificação técnica das principais terminologias empregadas no conhecimento genérico da espécie *Ovis Áries*, utilizadas para diferenciar os animais em relação ao estágio de vida e suas características. (FAPEC/SEBRAE, 2006).

De modo geral, a espécie pode ser classificada da seguinte forma:

CORDEIRO: Animais de 3 a 6 meses de idade, com peso vivo entre 15 e 25 Kg. O rendimento de carcaça situa-se entre 40 e 50%. São os preferidos pelos *gourmets* por terem ossos finos. A carne do cordeiro é rosada e lisa, apresenta-se bem enxuta ($\pm 22\%$ gordura) e a gordura é branca. Pode-se considerar como subclasse o cordeiro mamão (abatido ao desmame). Os cordeiros representam a principal classe ou categoria dos animais abatidos devido à qualidade superior da carne obtida, por terem melhor aceitação popular, melhores carcaças e apresentarem o melhor custo benefício.

BORREGO: Animais de 1 a 1,5 anos, com peso vivo entre 30 e 50 kg. Tem ossatura mais desenvolvida, o que contribui para que o rendimento de carcaça caia de 38 a 43%. A carne do borrego é mais avermelhada que a do cordeiro, e apresenta aproximadamente 35% de gordura na carcaça e também possui boa aceitação pelo consumidor.

VELHA: Geralmente animais com idade avançada. Possui uma carcaça maior, com ossos mais pesados, excessiva cobertura de gordura, musculatura rígida e com baixa palatabilidade. Carne de coloração vermelha bem escura. Seu rendimento de carcaça é de 40%. Por tudo isto, é mais consumida na propriedade ou por consumidores menos exigentes.

CARNEIRO: São todos os machos que não se servem mais à reprodução. Têm baixo valor comercial, musculatura bem escura, ossos mais pesados e excessiva cobertura de gordura. Possui sabor peculiar, provocando a necessidade da comercialização beneficiada (charques, guisado, carneiro no buraco, embutidos, defumados ou lingüiças).

CAPÃO: Machos adultos e castrados com peso vivo de 45 a 50 kg. Possui rendimento de carcaça na média de 41%. A carne possui coloração vermelha intensa e maior teor de gordura de cobertura, chegando a ser excessiva. Talvez, a vantagem sobre os borregos seja o rendimento de carcaça, que pode ultrapassar 44%, embora este ganho de rendimento,

geralmente seja proporcionado à maior deposição de gordura, fato que limita a aceitação pelo consumidor.

PRINCIPAIS RAÇAS DE OVINOS

O termo raça é um conceito atrelado a diversos parâmetros utilizados para a classificação de diferentes populações de uma mesma espécie biológica, de acordo com algumas características comuns a indivíduos da mesma espécie e distintas de outros indivíduos dessa mesma espécie, sendo estas características transmissíveis por descendência, podendo se dividir em características produtivas, fisiológicas, morfológicas e genéticas.

Dentre as características produtivas relacionadas à ovinocultura destacam-se a aptidão do animal à produção de leite, carne, pele, pelos ou lã. Nas características fisiológicas, destacam-se a precocidade, rusticidade, vigor e capacidade de adaptação. Já as características morfológicas são aquelas visíveis, palpáveis ou mensuráveis, como o formato das orelhas, cor de pelagem, estatura entre outras.

O conhecimento sobre as aptidões específicas de cada raça e da adaptação destas às condições de clima e solo da região em que os animais serão criados é de grande importância, podendo contribuir significativamente para a tomada de decisões e nas estratégias de produção.

A escolha da raça é fundamental para o sucesso do agronegócio ovino, pois os grupos genéticos têm aptidões específicas. O método mais comum e utilizado na classificação das raças baseia-se na aptidão do animal, na qual pode se destacar como raças produtoras de leite, de carne, de pele, de lã e raças mistas, com mais de uma aptidão.

Dentre as diversas raças existentes, abaixo estão descritas algumas com dupla aptidão (lã e carne) e também raças cujo objetivo principal é a obtenção de carne.

a) Ovinos de Corte – Carne

Suffolk: Raça de origem Inglesa, raça de grande porte, denominada “cara negra” com orelhas bem desenvolvidas, face e patas pretas. Não apresenta lã nas extremidades (cabeça, patas e barriga), suporta solos úmidos ou alagados.

Hampshire Down: Origem Inglesa, raça de médio a grande porte, denominada “cara negra” com orelhas não muito desenvolvidas, face e patas pretas. Apresenta lã nas extremidades (cabeça, patas e barriga), mesmo possuindo cascos escuros não suporta solos úmidos ou alagados.

Ille de France: Raça de origem francesa, de grande porte, possui orelhas não muito desenvolvidas, mucosa despigmentada rosada, apresenta certa quantidade de lã nas extremidades e com cascos claros despigmentados. Não pode ser criada em solos úmidos.

Texel: Raça de origem holandesa, de médio porte, apresenta orelhas pequenas e eretas, mucosa pigmentada, sem lã nas extremidades e com cascos escuros. De acordo com as características e a origem, produz muito bem em solos úmidos e alagados.

Dorper: Raça de origem africana, deslanada e de médio porte, introduzida no Brasil no início do ano 2000 com o principal objetivo de produzir carne. Segundo a Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO), a carne obtida de animais da raça Dorper possui uma fina camada de gordura, distribuída de forma relativamente uniforme sobre a carcaça e entre as fibras musculares. A raça apresenta alta fertilidade e prolificidade, cresce e ganha peso rapidamente.

b) Ovinos de dupla aptidão – Lã e Carne

Merino Australiano: Embora seja uma raça especializada para produção de lã fina, de ótima qualidade e de maior valor econômico, a raça está sendo adaptada para a produção de carne devido à baixa remuneração para a lã aliado ao fato de um menor custo para aquisição de fêmeas. As matrizes da raça são uma opção a ser utilizada para o cruzamento industrial com reprodutores das raças de corte. Além disso, são econômicas quanto ao custo de manutenção por serem pouco exigentes em alimentação. No entanto, apresentam menor fertilidade quando comparada às matrizes das raças de corte.

Ideal ou Polwarth: Raça geneticamente especializada para produção de lã, sendo que a fibra é menos fina e de menor valor que a lã da raça Merina Australiana. As matrizes da raça podem ser utilizadas para cruzamento industrial com reprodutores das raças de corte quando se objetiva a produção de carne.

Corriedale: Raça formada na Nova Zelândia a partir da Merina Australiana, sendo que produz a fibra da lã mais grossa e de menor valor que a Ideal. É a raça produtora de lã mais criada no Brasil e que por ser de dupla aptidão é uma boa opção para a utilização das matrizes para produção de carne através de cruzamentos com reprodutores das raças de corte. Porém, é mais exigente quanto à alimentação se comparada com a raça Merina e Ideal.

Romney Marsh: Raça de origem inglesa produtora de lã grossa e boa aptidão para produção de carne. As matrizes são consideradas boas produtoras de leite e desta forma é uma excelente opção para produção de cordeiros através de cruzamentos com reprodutores das raças de corte.

Nº	TÍTULO LONGO	TÍTULO CURTO	DESCRIÇÃO	TEMA
1	Marketing Institucional	Mkt Inst	Esforço de marketing de todas as organizações envolvidas no sistema agroindustrial para suprir os consumidores de informação e aumentar a demanda pela carne ovina, utilizando para isso, ações mercadológicas.	Ambiente Institucional
2	Mercado Externo	Merc Ext	Normas e regras impostas para a comercialização dos produtos de origem animal, em especial a carne ovina, no âmbito do mercado internacional.	Ambiente Institucional
3	Taxa de Câmbio	Tx Cb	Relação entre as moedas estrangeiras, definida pelo mercado cambial.	Ambiente Institucional
4	Taxa de Juros	Tx Jr	Preço do dinheiro emprestado no sistema financeiro.	Ambiente Institucional
5	Tributação/Sonegação	Trib/Son	Carga de impostos captados direta ou indiretamente pelo governo. Sonegação é o não-pagamento desses tributos.	Ambiente Institucional
6	Abate Clandestino	Abt Clan	Problemas decorrentes do abate informal / sem o acompanhamento de fiscalização por parte dos órgãos de vigilância sanitária, podendo incorrer em prejuízos a qualidade do produto (carne ovina), além de apresentar riscos à saúde e confiança dos consumidores.	Ambiente Institucional
7	Legislação	Leg	Portarias, regulamentos e normas do MAPA, SEAB, Ministério da Saúde, Vigilância Sanitária e de outros órgãos, que determinam o cumprimento de regras específicas do setor.	Ambiente Institucional
8	Certificação	Cert	Normas e procedimentos que devem ser seguidos para as que as empresas recebam determinados certificados, garantindo critérios e padrões estabelecidos por esses certificados. Exemplo: ISO 9000, ISO 14000, HACCP e outros certificados elaborados por outras organizações.	Ambiente Institucional
9	Segurança do Alimento	Seg Alimto	Garantia da qualidade dos alimentos produzidos e comercializados, assegurando a inocuidade e a isenção de contaminantes biológicos, físicos e químicos no momento do consumo.	Ambiente Institucional
10	Segurança Alimentar	Seg Alimtr	Garantia de acesso aos alimentos pela população em quantidade e qualidade adequadas por meio do desenvolvimento de políticas públicas que assegurem a produção e a disponibilidade dos alimentos.	Ambiente Institucional
11	Institutos de Pesquisa e Extensão	In Ext Pq	Empresas públicas que produzem pesquisas e disseminam seus conhecimentos, como: EMATER, SENAR,	Ambiente Organizacional

Nº	TÍTULO LONGO	TÍTULO CURTO	DESCRIÇÃO	TEMA
			EMBRAPA, FUNDETEC etc.	
12	Universidades	Univ	Instituições de ensino superior envolvidas com o ensino, pesquisa e extensão, tendo por objetivo formar e desenvolver profissionais, produzir pesquisas e disseminar conhecimentos, como: UNIOESTE, PUCPR, UTFPR, FAG, FASUL, UNIPAR, UNOPAR etc.	Ambiente Organizacional
13	Instituições Financeiras	Inst Fin	Bancos ou outros agentes que proporcionam o financiamento e empréstimo para a produção. Exemplo: Banco do Brasil, BRDE, BNDES, Caixa Econômica Federal, etc.	Ambiente Organizacional
14	Organizações Corporativas	Org Corp	Sindicatos, cooperativas, associações ou qualquer conjunto de indivíduos que se agrupam e se organizam para promover o desenvolvimento de sua categoria pela união de forças e produção de bens coletivos.	Ambiente Organizacional
15	Análise Biológica, física e química	An BFQ	Análise do produto carne ovina nos quesitos biológico (fungos, bolores etc.), físico (materiais contaminantes etc.) e químico (composição química e quantidade dos componentes).	Ambiente Tecnológico
16	Biologia e Genética	Bio Gen	Técnicas para o melhoramento do genético do rebanho	Ambiente Tecnológico
17	Técnicas de Produção Rural	Tc Pr Rur	Melhoria nas técnicas de produção de ovinos desde as etapas de aquisição de insumos, o manejo do animal, até o transporte e a entrega do animal no abatedouro ou frigorífico.	Ambiente Tecnológico
18	Técnicas de Produção Industrial	Tc Pr Ind	Melhoria nas técnicas de abate e processamento da carne e derivados, desde o recebimento dos animais até a entrega dos produtos nos pontos de distribuição.	Ambiente Tecnológico
19	Técnicas de Comercialização	Tc Coml	Melhoria nas técnicas de comercialização e distribuição dos produtos (carnes e derivados) desde o recebimento dos animais no abatedouro / frigorífico até a chegada do produto final à mesa do consumidor.	Ambiente Tecnológico
20	Informática	Info	Utilização de máquinas e programas como ferramentas para melhorar o desempenho da empresa e gestão dos recursos.	Ambiente Tecnológico

Nº	TÍTULO LONGO	TÍTULO CURTO	DESCRIÇÃO	TEMA
21	Aperfeiçoamento do Processo	Apf Proc	Investimentos feitos em tecnologia e treinamento para melhorar o processo produtivo. Esses investimentos podem ser tanto no processo industrial como no agropecuário, de forma que o incremento da produção poderá ocorrer por redução de custos e/ou melhorar a utilização dos recursos.	Ambiente Tecnológico
22	Desenvolvimento do Produto	Desen Prod	Investimento feito para melhorar a qualidade do produto em aspectos sensoriais como sabor, paladar, textura, aroma, cor, ou melhorar o aspecto visual do produto: embalagem, comunicação com o consumidor, distribuição do produto, preço etc.	Ambiente Tecnológico
23	Concentração de Empresas	Conc Empr	Número de empresas que atuam no mercado e processam a carne ovina no território brasileiro ou em determinada região (Ex. Oeste do Paraná).	Ambiente Competitivo
24	Produção Agropecuária	Prod Agrop	Número de produtores que atuam na produção de ovinos de corte e de outros animais para carne, levando em consideração o tamanho da propriedade e a disposição de incentivos à produção e coordenação do sistema de produção agropecuária.	Ambiente Competitivo
25	Concorrência	Concor	São cinco as forças concorrenciais que influenciam as empresas: poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaças de novos produtos; ameaça de entrada de novas empresas e rivalidade entre as empresas do agronegócio da ovinocultura de corte.	Ambiente Competitivo
26	Características de Consumo	Carac Cons	Hábitos, comportamentos alimentares, cultura, manifestação de valor e posição social entre outros fatores específicos que induzem o consumidor a escolher um determinado produto em detrimento de outro.	Ambiente Competitivo
27	Capacitação de Recursos Humanos	Capacit RH	Políticas para capacitação de funcionários e profissionais que trabalham no processo produtivo da carne ovina e no gerenciamento das atividades, para melhorar o desempenho por meio de treinamentos, cursos e palestras, entre outras atividades.	Estratégias Individuais
28	Preço	Preço	Preço que os clientes e/ou consumidores pagam pela carne ovina.	Estratégias Individuais
29	Custo	Custo	Custo necessário para produzir e processar a carne ovina transformando-a	Estratégias Individuais

Nº	TÍTULO LONGO	TÍTULO CURTO	DESCRIÇÃO	TEMA
			em produto comercial para ser adquirido pelos consumidores	
30	Estratégias das empresas	Estrat Emp	processo e documento elaborado pela gerência em que são traçadas as metas e objetivos das empresas. Exemplo de estratégias individuais: preço, diferenciação do produto, segmentação, parceria com produtores, parceria com clientes, novos mercados, fusão, aquisição, para atingirem seus objetivos.	Estratégias Individuais
31	Qualidade da Matéria Prima	Qual MP	Qualidade dos animais produzidos no campo e obtidos pelo abatedouro / frigorífico, considerando atributos como idade e peso do animal, conversão alimentar, rendimento de carcaça e qualidade dos cortes produzidos a partir de cada carcaça.	Estratégias Individuais
32	Qualidade do Produto	Qual Prod	Atributos de qualidade apresentada na carne ovina que são percebidos pelos consumidores, devido ao processo de produção do animal no campo e o processamento da carne no frigorífico, a até mesmo o preparo de pratos nos centros de consumo (restaurantes e churrascarias).	Estratégias Individuais
33	Frequência	Freq	Número de vezes que as empresas se relacionam para transacionar bens e serviços com outras empresas.	Elementos da Transação
34	Especificidade do ativo	Esp. Ativ	No caso da carne ovina, seria o fator responsável que a caracteriza como um produto específico no processo. Caso ele seja utilizado em outro sistema, ocorrerão perdas financeiras ou será necessário fazer mais investimentos.	Elementos da Transação
35	Incerteza	Incert	Qualquer tipo de evento que não pode ser previsto e pode influenciar e gerar custos à empresa.	Elementos da Transação
36	Contrato	Contr	Qualquer acordo (escrito ou verbal) que ocorre entre as partes, em que são definidos os termos de troca.	Elementos da Transação
37	Custo de transação	Cst Trans	Custo de elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho; organização de atividades e adaptação às novas situações do ambiente.	Elementos da Transação
38	Estrutura de Governança	Estr Gov	Arranjos e formas de organização do setor compreendendo o conjunto de regras que governam e determinam a transação.	Elementos da Transação

Nº	TÍTULO LONGO	TÍTULO CURTO	DESCRIÇÃO	TEMA
39	Lucro	Lucro	Objetivo que toda empresa tem para se manter viva. Diferença entre receita total e custo total.	Desempenho
40	Competitividade	Compet	Capacidade que a empresa apresenta sobre a concorrência, o que permite a sua sobrevivência ao longo do tempo no mercado.	Desempenho
41	Participação de Mercado	Part Merc	Porção (fatia) do mercado que as empresas ocupam com as vendas da carne ovina e de seus derivados.	Desempenho

