

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ZOOTECNIA

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BOVINOCULTURA DE CORTE: O CASO
DAS COOPERATIVAS DE PECUARISTAS DO PARANÁ, BRASIL**

ROBSON KYOSHI UENO
Médico Veterinário / UNICENTRO
Mestre em Agronomia / UNICENTRO

Tese apresentada como um dos requisitos à obtenção do grau de Doutor em Zootecnia. Área de concentração Produção Animal.

Porto Alegre (RS), Brasil
Junho de 2016

CIP - Catalogação na Publicação

Ueno, Robson Kyoshi

Alianças estratégicas na bovinocultura de corte: o caso das cooperativas de pecuaristas do Paraná, Brasil / Robson Kyoshi Ueno. -- 2016.

165 f.

Orientador: Júlio Otávio Jardim Barcellos.

Coorientador: Mikael Neumann.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Agronomia, Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Alianças mercadológicas. 2. Cadeia da carne bovina. 3. Cooperativismo. 4. Coordenação. 5. Novilho precoce. I. Barcellos, Júlio Otávio Jardim, orient. II. Neumann, Mikael, coorient. III. Título.

ROBSON KYOSHI UENO
Médico Veterinário e Mestre em Agronomia

TESE

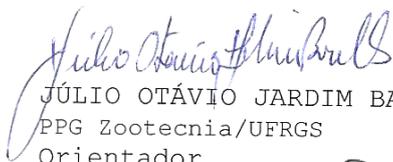
Submetida como parte dos requisitos
para obtenção do Grau de

DOUTOR EM ZOOTECNIA

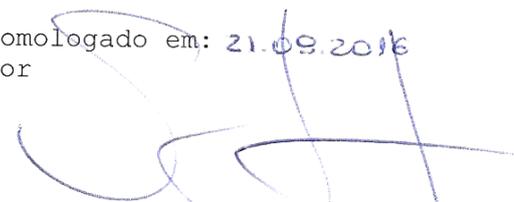
Programa de Pós-Graduação em Zootecnia
Faculdade de Agronomia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre (RS), Brasil

Aprovado em: 27.06.2016
Pela Banca Examinadora

Homologado em: 21.09.2016
Por



JÚLIO OTÁVIO JARDIM BARCELLOS
PPG Zootecnia/UFRGS
Orientador



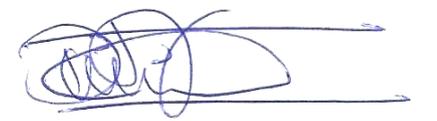
PAULO CÉSAR DE FACCIO CARVALHO
Coordenador do Programa de
Pós-Graduação em Zootecnia



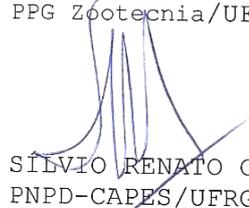
JEAN PHILIPPE RÉVILLION
PPG-AGRONEGÓCIOS/UFRGS



LUIS KLÜWE DE AGUIAR
Harper-Adams University/Inglaterra



DANILO PEDRO STREIT JÚNIOR
PPG Zootecnia/UFRGS



SÍLVIO RENATO OLIVEIRA MENEGASSI
PNPD-CAPES/UFRGS



PEDRO ALBERTO SELBACH
Diretor da Faculdade de Agronomia

DEDICATÓRIA

“Não desanimeis, tendes fé! A fé não é luz que dissipa todas as nossas trevas, mas é a lâmpada que guia nossos passos na noite, e isto basta para o caminho.”

Jorge Mario Bergoglio (O Papa Francisco)

A tudo que amo, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador professor Júlio, e ao meu co-orientador professor Mikael, pela compreensão e pelos auxílios despendidos à superação de todas as dificuldades que enfrentei durante o doutoramento.

Agradeço aos colegas do NESPRO e do NUPRAN pelo incentivo e pala troca de experiências. A CAPES pela concessão da bolsa de estudos.

Agradeço ao senhor Luiz Fernando Brondani da EMATER/PR pelas informações fornecidas.

Agradeço à Cooperaliança, em especial ao senhor Edio, Marina, Luiz, Rodolfo, Aline, Luciano e Sandra, e a todos que dedicaram um pouco do seu tempo e das suas informações para que eu pudesse desenvolver este trabalho.

Agradeço aos representantes das alianças, os senhores Isonel, Geraldo, Christopher, Erni, Augusto e Gilberto, que contribuíram com informações, tempo e confiança para a construção deste trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que de alguma forma, e por algum motivo, omitiram seu auxílio na construção deste trabalho, pois me ensinaram o real significado da máxima: “fazer o bem sem olhar a quem”. Possivelmente serei uma pessoa melhor por isso!

Agradeço a todos os meus amigos! Mariana, Luiza e Tiago, quantas felicidades e dificuldades enfrentamos juntos... Às vezes encontrávamos dificuldades até onde não havia muito, mas sempre no intuito de nos unirmos para superá-las! Agradeço ao amigo Raycon, que me ensinou a levar a vida com um pouco mais de descontração e alegria!

Agradeço à minha companheira Camila pelo carinho e pelo incentivo nas horas difíceis.

Agradeço à minha família pelo suporte afetivo que me motivou a seguir esta caminhada.

Por fim, agradeço aos meus fiéis confidentes e conselheiros, obrigado Deus e Nossa Senhora por abrandar os momentos de angústia!

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA BOVINOCULTURA DE CORTE: O CASO DAS COOPERATIVAS DE PECUARISTAS DO PARANÁ, BRASIL¹

Autor: Robson Kyoshi Ueno

Orientador: Júlio Otávio Jardim Barcellos

Coorientador: Mikael Neumann

Resumo – A formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte (AEPs) é um fenômeno recente na cadeia da carne bovina brasileira e apresenta um enorme potencial de promover benefícios para o setor, que carece de informações sobre estas organizações. Este trabalho descreve detalhadamente as diferentes configurações e abrangência de atuação das AEPs do Estado do Paraná (PR), e demonstra o possível benefício econômico para os potenciais participantes. Para isto, foram realizadas duas etapas metodológicas: 1) realizou-se um estudo de caso múltiplo em 6 AEPs do PR para caracterizar as formas de configuração, bem como mensurar a abrangência de atuação destas organizações no Estado; 2) realizou-se um estudo de caso em uma AEP para simular o benefício econômico obtido pelos associados. Na primeira etapa, identificou-se que o objetivo principal das AEPs é promover o abate e a comercialização da carcaça de novilhos precoces dos associados. As principais motivações para a formação são agregar valor ao produto e reduzir os riscos na comercialização. As 6 AEPs possuem o total de 242 pecuaristas associados e algumas medeiam as negociações entre os diversos segmentos da cadeia. O funcionamento das AEPs envolve o trabalho direto de 355 pessoas. No ano de 2015, as 6 AEPs comercializaram 17,4 mil toneladas de carcaça, o que representa cerca de 5% da produção Estadual. As carcaças são comercializadas com média de 14% de valor agregado para mais de 500 lojas de varejo, exclusivamente dentro do Estado. As especificações de conformidade das AEPs são semelhantes, mas as bonificações pelos animais variam de 1% até 10% acima do preço de mercado. Neste tipo de organização, os determinantes para o sucesso são aqueles que agregam confiança aos associados e aos clientes. Na segunda etapa, o estudo de caso de uma AEP demonstrou, por meio de simulações matemáticas, que os associados que produzem animais de uma determinada raça tem sua receita anual acrescida em 5% em média, se comparada à comercialização no mercado comum. As AEPs são mecanismos eficientes de coordenação da cadeia e agregação de valor ao produto. No entanto, a viabilidade econômica da associação a uma AEP depende da magnitude de investimentos necessários para a adesão e para a adequação do sistema produtivo, caso isto não seja analisado, a associação pode trazer mais frustrações do que benefícios.

Palavras-chave: alianças mercadológicas, cadeia da carne bovina, cooperativismo, coordenação, novilho precoce

¹ Tese de Doutorado em Zootecnia – Produção Animal, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. (165 p.) Junho, 2016.

STRATEGIC ALLIANCES IN BEEF INDUSTRY: THE CASE OF PRODUCER COOPERATIVES FROM PARANÁ, BRASIL²

Author: Robson Kyoshi Ueno

Adviser: Júlio Otávio Jardim Barcellos

Co-Adviser: Mikael Neumann

Abstract – The establishment of strategic alliances among beef producers (AEPs) is a recent phenomenon in Brazilian beef supply chain and presents a considerable potential to promote benefits to this segment, however, information about these organizations are limited. This work describes in detail the different conformation and operating coverage of Paraná State (PR) AEPs and presents the possible economic profit for potential participants. For that, two methodological stages were performed: 1) a multiple case study was performed in 6 AEPs from PR to characterize their conformation and to measure these organizations operating coverage inside the State; 2) a case study was performed in a single AEP to simulate the associates economic profit. In first stage, the major goal of AEPs was identified as the promotion of slaughter and commercialization of carcass of steers from associates. The main motivations to EAP formation are to add value to the product and to reduce commercialization venture. 242 participant producers compound the 6 AEPs. Some of these 6 EAPs mediate the negotiation between many chain segments. AEPs effectiveness demands 355 people direct work. In 2015, those 6 AEPs commercialized 17,4 ton of carcass, what represents around 5% of total State production. Carcasses are commercialized to more than 500 retail stores, exclusively inside the State, with 14% of added value in average. AEP conformity specifications are similar, however, the bonus for animals range from 1% to 10% over the market price. Trust, for associates and clients, is determinant for this type of association success. In second stage, the case study of a single AEP, mathematical simulations presented that raising a particular breed increases 5% in annual income, if compared to common market. The AEPs are efficient tools for chain coordination and for adding value to product. However, the association to an AEP economic viability depends on the magnitude of required investments for adhesion and for adequate production system. If these items are not analyzed, the association is more susceptible to failure than success.

Key words: beef supply chain, cooperativism, coordination, market alliances, steer

² Doctoral thesis in Animal Science, Faculdade de Agronomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brazil. (165 p.) June, 2016.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. HIPÓTESES	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL.....	21
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	21
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
4.1 RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO NA CADEIA DA CARNE BOVINA: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	22
4.2 CONCEITOS IMPORTANTES	23
4.2.1 Alianças estratégicas	23
4.2.2 Alianças mercadológicas	24
4.2.3 Integração vertical.....	25
4.2.4 Cooperativismo	26
4.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA DA CARNE BOVINA	27
4.3.1 Classificações de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina	33
4.3.2 Exemplos de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina	34
4.3.3 Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina	37
4.3.4 Desafios das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina	38
4.3.5 Premissas para a implementação de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina	44
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA CADEIA DA CARNE BOVINA.....	47
5. MATERIAL E MÉTODOS.....	48
5.1 ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE PECUARISTAS DE CORTE DO ESTADO DO PARANÁ	48
5.2 ETAPA 2: ESTUDO DE CASO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE PECUARISTAS DE CORTE DO ESTADO DO PARANÁ	52

5.2.1	Levantamento de informações da AEP	52
5.2.2	Simulação dos benefícios econômicos proporcionados ao pecuarista pela associação à AEP	53
6.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
6.1	ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE PECUARISTAS DE CORTE DO ESTADO DO PARANÁ	55
6.1.1	Histórico de formação	55
6.1.2	Motivações, dificuldades e inconveniências para a formação.....	58
6.1.3	Estrutura organizacional	68
6.1.4	Indicadores de produção.....	74
6.1.5	Distribuição espacial da atuação das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte no Estado do Paraná	80
6.1.6	Perfil dos associados e dos sistemas de produção.....	83
6.1.7	Exigências contratuais	85
6.1.8	Especificações de conformidade e bonificações pagas por animais precoces	91
6.1.9	Coleta e compartilhamento de informações.....	95
6.1.10	Divisão das sobras monetárias entre os associados	97
6.1.11	Serviços prestados.....	99
6.1.12	Comercialização do produto.....	102
6.1.13	Perfil dos consumidores	108
6.1.14	Fatores determinantes para o sucesso das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.....	112
6.2	ETAPA 2: ESTUDO DE CASO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA ENTRE PECUARISTAS DE CORTE DO ESTADO DO PARANÁ	117
6.2.1	Descrições gerais do caso	117
6.2.2	Especificações de conformidade e bonificações pagas pelos animais.....	119
6.2.3	Exigências contratuais	121
6.2.4	Indicadores de produção da AEP.....	122
6.2.5	Características dos associados e dos sistemas produtivos	126
6.2.6	Resultados econômicos da AEP	127

6.2.7	Benefício econômico proporcionado pela AEP ao associado	131
7.	CONCLUSÕES	139
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
10.	APÊNDICES.....	154
11.	VITA	165

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina.	37
Tabela 2. Lista das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná que participaram do estudo.	50
Tabela 3. Data de início, estrutura organizacional e segmentos da cadeia envolvidos na formação das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	56
Tabela 4. Motivações e benefícios da formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	59
Tabela 5. Inconveniências para a formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	67
Tabela 6. Requisitos para a admissão de novos associados às alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	86
Tabela 7. Frequência de descumprimento de acordos de comercialização de animais pelos associados das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	89
Tabela 8. Especificações acerca do sistema de criação e dos animais comercializados pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	94
Tabela 9. Sistemas de pagamento e descontos feitos no abate dos animais pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	95
Tabela 10. Informações coletadas durante o abate dos animais pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	96
Tabela 11. Relação de serviços prestados aos associados pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	99
Tabela 12. Formas de comercialização da produção pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	102
Tabela 13. Características relacionadas ao <i>marketing</i> e à comercialização dos produtos pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	103

Tabela 14. Principais canais de comercialização dos produtos das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, enumerados por ordem de importância.	106
Tabela 15. Perfil dos consumidores da carne produzida pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	108
Tabela 16. Fatores que influenciam a preferência dos consumidores da carne produzida pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte. ...	110
Tabela 17. Demonstração de sobras monetárias do exercício de 2015 da AEP.....	128
Tabela 18. Simulação da comercialização anual de um rebanho de 360 animais para o abate no mercado comum ou na AEP – composição do rebanho e preços pagos.	133
Tabela 19. Simulação da comercialização anual de um rebanho de 360 animais para o abate no mercado comum ou na AEP – análise comparativa da receita anual, do caixa anual, e do retorno do investimento em capitalização da AEP.....	135

RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1. Localização do Estado do Paraná, Brasil.....	49
Figura 2. Dificuldades ao entorno da formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	63
Figura 3. Formas de envolvimento dos segmentos da cadeia produtiva da carne bovina com as alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	69
Figura 4. Enquadramento funcional, tipo de vínculo e número de pessoas envolvidas no funcionamento das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.....	72
Figura 5. Evolução no volume de animais abatidos pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	75
Figura 6. Volume de abate total e volume de abate de animais classificados como precoces, e peso médio das carcaças comercializadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.	77
Figura 7. Volume produzido e peso médio de carcaças comercializadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.....	78
Figura 8. Faturamento anual e preço médio de comercialização das carcaças pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	79
Figura 9. Distribuição geográfica das atividades realizadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.	80
Figura 10. Efetivo do rebanho de bovinos do Estado do Paraná, 2015.	82
Figura 11. Requisitos para a classificação de animais precoces e bonificações pagas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	92
Figura 12. Fatores determinantes para o sucesso das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.	113
Figura 13. Sistema de classificação e bonificação das carcaças pela AEP. ..	120
Figura 14. Evolução do número de animais abatidos anualmente pela AEP.	122

Figura 15. Evolução da idade de abate dos animais comercializados pela AEP.....	123
Figura 16. Evolução das características dos animais e das carcaças comercializadas pela AEP.	124
Figura 17. Características dos animais e das carcaças comercializadas pela AEP no ano de 2015.....	125
Figura 18. Número de animais comercializados por associado pela AEP em 2015.....	127
Figura 19. Preço de comercialização da carcaça pela AEP em 2015.	131
Figura 20. Valores médios mensais da arroba para o município de Guarapuava-PR, no ano de 2015.	132

RELAÇÃO DE ABREVIATURAS

@ – Arroba (30 kg de peso vivo ou 15 kg de carcaça)

AEP – Aliança estratégica entre pecuaristas de bovinos de corte

AEPs – Alianças estratégicas entre pecuaristas de bovinos corte

AGO – Assembleia geral ordinária de uma sociedade cooperativa

cb – Cabeças (unidade de medida referente à cabeças de gado)

COFINS – Contribuição para financiamento da seguridade social

CSLL – A contribuição social sobre o lucro líquido

EUA – Estados Unidos da América

FATES – Fundo de assistência técnica, educacional e social

FR – Fundo de reserva

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica

kg – Quilograma

PIS – Programas de integração social e de formação do patrimônio do servidor Público

PR – Estado do Paraná, Brasil

USDA – Departamento de Agricultura dos Estados Unidos da América

1. INTRODUÇÃO

Com um rebanho de aproximadamente 200 milhões de cabeças, o Brasil é responsável por cerca de 1/3 das exportações de carne bovina do mundo, mesmo a demanda interna absorvendo em torno de 70% da produção. Predominantemente, a bovinocultura de corte nacional se faz sobre pastagens tropicais em solos de baixa fertilidade, o que lhe confere a idade de abate de 4 anos e a taxa de abate de 21%, mas apesar da ineficiência produtiva, esta pecuária é competitiva pelo baixo custo de produção. A carne brasileira deixa a desejar no quesito qualidade, discriminada pela baixa maciez, oriunda de um rebanho composto por 80% de zebuínos (Ferraz & Felício, 2010).

Apesar da grande dimensão, não apenas no Brasil, a cadeia de suprimento da carne bovina é considerada a menos organizada do setor de carnes (Schroeder & Kovanda, 2003; Mulrony & Chaddad, 2005; Malafaia et al., 2009; Macedo & Moraes, 2009; Wegner et al., 2011; Macedo, 2015). Esta cadeia tem sido tradicionalmente descrita como um complexo entrelaçamento de vários segmentos verticalmente sequenciados, caracterizada pela intensa rivalidade e posições antagônicas entre os participantes (Schroeder & Kovanda, 2003; Mulrony & Chaddad, 2005; Gillespie et al., 2006).

A pecuária de corte é marcada pela presença de baixos níveis de coordenação e cooperação entre os participantes. É consenso na literatura, que historicamente as relações entre os agentes da cadeia da carne bovina sempre foram conflituosas, principalmente nas transações entre produtores e frigoríficos. A relação entre os segmentos ocorre exclusivamente via mercado, onde a comercialização é um sistema defasado e ineficiente, repleto de oportunismo, assimetria de informações e falta de estabilidade de preços, consequência dos baixos níveis de integração contratual (Malafaia et al., 2009; Wegner et al., 2011; Barcellos & Oaigen, 2014).

Agravante a este cenário, uma tendência que tem se observado na cadeia da carne bovina brasileira é a busca da indústria frigorífica pela autossuficiência, por meio da construção de confinamentos próprios. Estes frigoríficos podem tirar maior proveito nas negociações com os pecuaristas, pois conseguem manipular o preço pago ao produtor pela regulação da oferta utilizando seu próprio gado, que ainda pode ser comercializado com diferencial. Nestas circunstâncias, uma tendência futura para o desenvolvimento da indústria de carne bovina brasileira é a organização dos pecuaristas em redes de relacionamento cooperativo ou associações, visando maior proteção frente ao mercado (Millen et al., 2014).

A cadeia da carne bovina se ressentida de maior coordenação do sistema produtivo. A falta de coordenação entre produtores rurais, frigoríficos e varejistas, que estimula ganhos de curto prazo baseados em negociações oportunistas, acaba por prejudicar principalmente os consumidores, que dispõem de produtos despadronizados e sem garantia de qualidade (Macedo & Moraes, 2009). Entretanto, as relações entre os agentes da cadeia estão começando a mudar, proveniente de um processo evolutivo, a formação de alianças estratégicas entre os segmentos da cadeia estão favorecendo o desenvolvimento do setor (Schroeder & Kovanda, 2003; Mulrony & Chaddad, 2005; Polaquini et al., 2006; Macedo & Moraes, 2009; Malafaia et al., 2009; Wegner et al., 2011; Barcellos & Oaigen, 2014).

Inúmeras iniciativas de coordenação vertical da cadeia através das alianças estratégicas estão em andamento, aparentemente devido à compreensão de que é preciso cada vez mais cooperar para competir, o que tem feito com que os agentes da pecuária de corte repensem sua postura oportunista de curto prazo e passem a criar uma mentalidade de confiança nas relações (Malafaia et al., 2009; Wegner et al., 2011). As alianças são formadas para coordenar as atividades entre os produtores e outros segmentos da indústria (Gillespie et al., 2006). Elas oportunizam aos agentes a governança que garante a coordenação da cadeia, mediante a constituição de mecanismos de incentivo econômico e de transferência de informação (Macedo, 2015).

As alianças estratégicas na cadeia da carne bovina apresentam diferentes configurações. Elas podem ser formadas e/ou coordenadas por iniciativas isoladas de produtores, frigoríficos, varejistas ou associações de raças, etc., ou por ação conjunta dos diferentes agentes (Malafaia et al., 2009; Wegner et al., 2011; Macedo, 2015). Estas alianças vêm sendo criadas para atender segmentos de mercados diferenciados e são caracterizadas por envolver empresas na conquista de objetivos estratégicos comuns, a fim de melhorar a sua posição competitiva no mercado (Saab et al., 2009).

De acordo com Braga (2010), a principal vantagem das alianças estratégicas é a agregação de valor ao produto. As demais vantagens podem ser visualizadas por diferentes óticas, conforme o segmento de atuação da empresa. O pecuarista pode ser beneficiado pelo aumento da rentabilidade, pela adoção de técnicas de manejo que proporcionem ganhos de produtividade, pela garantia de venda dos animais com maior valorização de um produto dentro de certas especificações. Os benefícios para os frigoríficos seriam a garantia de regularidade de abastecimento, de venda do produto e de diferenciação da sua marca. O segmento de distribuição seria beneficiado com a regularidade de abastecimento e disponibilização de produtos seguros, com garantia de origem e qualidade, beneficiando principalmente o consumidor.

Este crescente interesse dos consumidores por qualidade e segurança dos alimentos tem levado à segmentação do mercado da carne, com o surgimento de produtos diferenciados. Esta necessidade, “puxada” pela demanda, fez com que vários frigoríficos estabelecessem padrões de especificação de conformidade na compra do boi, atribuindo bonificações ao produtor (Barcellos & Oaigen, 2014). O mercado de carne com marca está começando a crescer no Brasil, estão surgindo programas de comercialização de carne diferenciada, na tentativa de agregar valor aos produtos, que na maioria são cortes para churrasco (Ferraz & Felício, 2010).

Mais do que nunca se ouve falar em carne de qualidade, maciez, marmoreio, raças, marcas de carne, confiança e segurança alimentar. Isto parece ser reflexo do surgimento de propagandas de marcas em mídias de massa e redes sociais, as quais aparentemente vêm moldando a percepção

dos consumidores sobre as convenções de qualidade. É evidente que a cadeia brasileira vive um momento de transformação, onde a disputa entre alianças e grandes indústrias frigoríficas pelo segmento de carnes diferenciadas começa a ficar cada vez mais acirrada. O momento pode ser encarado como desafio para os mais tradicionais ou oportunidade para os visionários.

Cabe ressaltar que a qualidade da carne depende de inúmeros fatores que se iniciam antes mesmo do nascimento dos animais, durante o crescimento fetal. Disponibilizar uma carne com qualidade apreciável no prato do consumidor exige o envolvimento coordenado de todos os segmentos da cadeia, desde o setor de melhoramento genético, de nutrição, de produtores, de logística, de frigoríficos e varejistas. Por exemplo, estima-se que 46% da variação na maciez da carne são de origem genética, e 54% está relacionada com fatores como o tipo de alimentação, estresse, abate, refrigeração da carcaça, maturação, método de cozimento e ponto de cozimento (Schroeder & Kovanda, 2003). Neste sentido, é utópico pensar que um programa de carne de qualidade diferenciada pode ser formado por um segmento da cadeia isolado.

Apesar da pequena expressividade perante a produção nacional, a pecuária de corte do Estado do Paraná tem sido reconhecida pela diferenciação em qualidade, baseada na produção de novilhos precoces e pela formação de alianças estratégicas entre os pecuaristas (Padilha Junior et al., 2010; Rossi Junior et al., 2011; PARANÁ, 2015). Estas alianças, ainda incipientes, poderão se tornar um importante modelo de organização no desenvolvimento da cadeia da carne bovina (Padilha Junior et al., 2010).

Segundo Malafaia et al. (2009), por ser um fenômeno relativamente recente, existe uma gama de oportunidades de pesquisa sobre estas atitudes de coordenação da cadeia da carne. A literatura necessita de estudos que caracterizem as diferentes formas de atuação, com análises quantitativas sobre o benefício econômico destas organizações, para mostrar aos potenciais participantes seus possíveis ganhos financeiros (Bliska et al., 1998).

Este trabalho retrata as diferentes formas de configuração das alianças estratégicas entre bovinocultores de corte do Estado do Paraná, e quantifica o benefício econômico que os pecuaristas podem obter com a

associação à aliança pioneira do Estado. Esta pesquisa expande a literatura e contempla os passos iniciais da trajetória do fortalecimento da coordenação da cadeia de suprimento da carne bovina, desempenhada pelas alianças estratégicas, e destina-se a informar aos potenciais participantes, estudiosos e pesquisadores sobre estas atitudes de coordenação.

2. HIPÓTESES

- As alianças estratégicas entre bovinocultores de corte apresentam grande abrangência de atuação e representatividade na comercialização de carne bovina no Estado do Paraná.
- Os padrões organizacionais, bem como as diretrizes para a adesão às alianças estratégicas, visam beneficiar os associados que produzem bovinos de acordo com especificações de conformidade.
- Os bovinocultores associados que comercializam a produção via aliança estratégica obtém melhores resultados econômicos em comparação à comercialização dos animais no mercado comum.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Caracterizar as alianças estratégicas entre bovinocultores de corte do Estado do Paraná e verificar a viabilidade da adesão a uma aliança.

3.2 Objetivo específico

- Caracterizar as formas de organização das alianças estratégicas entre bovinocultores de corte do Estado do Paraná.
- Analisar a viabilidade econômica da adesão a uma aliança estratégica entre bovinocultores de corte, contrapondo os custos para a adesão frente ao benefício econômico proporcionado pela aliança aos associados.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Relações de cooperação na cadeia da carne bovina: considerações iniciais

Estão ocorrendo profundas mudanças na produção e comercialização de carne bovina, em resposta às maiores exigências dos mercados consumidores. O consumo de carne bovina está sofrendo alterações relacionadas às mudanças nos padrões alimentares da sociedade, ocasionadas pelo crescimento da renda, pela mudança nos preços e formas de apresentação de outras carnes, e pela preocupação dos consumidores com a sua saúde e com a conservação do meio ambiente. Frente à necessidade de se obter um produto com qualidade e competitividade, o ambiente empresarial está cada vez mais concorrido, as empresas disputam pelo tempo, dinheiro e atenção dos clientes. Assim, o grande desafio é fazer com que a carne deixe de ser comprada e passe a ser vendida, incorporando nesta venda todas as características inerentes ao processo produtivo (Patino et al., 2008).

Por outro lado, recentemente tem se considerado que esta relação de concorrência é um fator que dificulta a permanência das empresas no mercado, o que as leva a estabelecerem relações cooperativas. A cooperação entre empresas tem como principal objetivo a obtenção de fatores de produção necessários à sua sustentação. Portanto, a visão isolada da unidade produtiva competitiva tem perdido espaço para uma visão mais abrangente, como a de grupos de empresas competitivas (Malafaia et al., 2009; Schroeder & Kovanda, 2003). A emergência de relações cooperativas entre as organizações vem ocupando um importante espaço no meio científico e empresarial. Acredita-se que os arranjos cooperativos possam ser uma alternativa viável para os

empreendimentos que desejam ampliar suas capacidades e obter sinergias em seu ramo de atuação (Wegner et al., 2011).

Na cadeia da carne bovina, tem sido sugerido que a “colaboração entre concorrentes está na moda” (Mulrony & Chaddad, 2005). As empresas, ou mesmo os pecuaristas, estão buscando estabelecer inter-relações nos mais diferentes formatos, no intuito de enfrentar problemas comuns e/ou explorar conjuntamente novas oportunidades, gerando uma eficiência coletiva. Em outras palavras, atualmente, as empresas estão buscando criar parcerias, sejam elas formais ou informais, para obtenção de vantagens competitivas que de forma individual dificilmente conseguiriam obtê-las (Brandão et al., 2009).

4.2 Conceitos importantes

Existem inúmeros formatos e denominação para as relações interorganizacionais entre empresas na cadeia da carne bovina. Para melhor compreensão, foram consideradas as seguintes definições:

4.2.1 Alianças estratégicas

A aliança estratégica, ou rede de relacionamento cooperativo entre empresas, é uma das muitas estruturas de governança. O termo é amplo e normalmente usado no sentido generalista para englobar diferentes tipos de arranjos empresariais na cadeia da carne bovina. Consiste na associação entre grupos, que se estabelece para realizar um objetivo ou interesse em comum de forma mais eficaz do que os envolvidos poderiam realizar individualmente, a fim de melhorar a sua posição competitiva no mercado. O que estimula a formação desta aliança é o fato de os participantes permanecerem independentes, mas compartilhar dos benefícios da aliança, controlar o desempenho das tarefas e contribuir continuamente em uma ou mais áreas estratégicas fundamentais. Estas empresas despendem esforços para o trabalho conjunto porque percebem que o benefício econômico esperado com a associação supera os custos com a formação da aliança (Schroeder & Kovanda, 2003; Braga, 2010; Wegner et al., 2011).

As alianças estratégicas podem ser verticais ou horizontais (Ward, 2002; Schroeder & Kovanda, 2003; Mulrony & Chaddad, 2005). As alianças estratégicas verticais consistem no relacionamento entre empresas ou organizações individuais envolvidas em duas ou mais etapas da cadeia produtiva, sem a plena propriedade ou controle por parte de uma empresa individual. Estas alianças surgem da necessidade de cooperação vertical, e sugerem que os participantes mantêm a independência, mas compartilham recursos e informações para o benefício comum. As empresas que formam alianças recorrem a acordos informais, e dependem fortemente da confiança ao compartilhar ativos com os seus parceiros, que ocorre quando uma entidade fornece uma mercadoria ou serviço para uma segunda entidade que agrega valor a esse produto.

Já as alianças estratégicas horizontais consistem no relacionamento entre empresas ou organizações individuais envolvidas na mesma etapa da cadeia produtiva, sem a plena propriedade ou controle por parte de uma empresa individual. Ocorre quando duas empresas (ou mais) que produzem ou comercializam o mesmo produto em um determinado nível da cadeia trabalham juntas. São motivadas pelo desejo de um grupo de indivíduos ou empresas em proporcionar coletivamente um determinado produto ou serviço, na tentativa de capturar uma maior margem na cadeia de suprimento.

4.2.2 Alianças mercadológicas

Aliança mercadológica na cadeia da carne bovina é definida como uma iniciativa conjunta que origina a formalização de um compromisso de participação efetiva dos diferentes segmentos da cadeia, dentre os quais podem estar envolvidos os representantes do setor de suprimento de insumos à produção, a infraestrutura de transporte, os produtores rurais, os frigoríficos, as redes de distribuição e consumo, e os prestadores de serviços de *marketing*. Os objetivos principais são: agregar valor à carne, aumentar o lucro dos participantes, atingir nichos específicos de consumo ao disponibilizar uma carne de origem conhecida e com atributos de qualidade que a diferencie de uma comódite, promovendo a organização da cadeia e reduzindo as incertezas

nas transações (Pineda & Rocha, 2002; Neumann & Barcellos, 2006; Rossi Junior et al., 2011).

Basta existir um relacionamento em apenas dois elos da cadeia para ser considerada uma aliança mercadológica, por exemplo, uma iniciativa em conjunto com produtores e supermercado ou qualquer canal de distribuição pode se enquadrar no conceito. Este termo é muito utilizado na cadeia da carne bovina, mas seu conceito se assemelha ao de aliança estratégica vertical. Além de que, em algumas situações o termo é empregado erroneamente, pois tem sido utilizado para denominar a organização de pecuaristas que contratam os serviços de abate de frigoríficos e comercializam suas carcaças diretamente para os varejistas. Estes, por sua vez, são seus clientes, o que caracteriza uma aliança estratégica horizontal.

4.2.3 Integração vertical

Consiste no relacionamento entre empresas ou organizações individuais, envolvidas em duas ou mais etapas da cadeia produtiva, mas com a plena propriedade ou controle por parte de uma empresa individual. Na bovinocultura de corte, um exemplo seria uma empresa envolvida tanto na alimentação de bovinos (confinamento) como no frigorífico (Ward, 1997). A integração vertical surge do desejo de uma empresa eliminar os custos de transação, reduzir a incerteza, e capitalizar sobre preços diferenciais das entradas e saídas. É importante entender as semelhanças e diferenças entre alianças e outras formas de coordenação vertical, porque as alianças são estruturas organizacionais que procuram obter os benefícios da integração, mas sem a plena propriedade por uma empresa (Schroeder & Kovanda, 2003).

Este tipo de arranjo é pouco utilizado na cadeia da carne bovina, mas bastante empregado na produção de aves e suínos. Provavelmente por isso estas cadeias tenham apresentado uma enorme evolução comparada à bovina, pois a produção de carne bovina apresenta particularidades que dificultam o domínio de todos os processos por uma empresa (Mulrony & Chaddad, 2005; Macedo & Moraes, 2009; Saab et al., 2009).

Conforme Ward (1997) existem inúmeros fatores que limitam a evolução da indústria da carne bovina para a integração vertical, como: 1) o longo ciclo biológico da produção, se comparado a aves e suínos; 2) a enorme variabilidade genética, que dificulta o melhoramento e a padronização; 3) o maior número de etapas na produção, enquanto a produção primária de aves e suínos possui apenas dois estágios (cria e engorda), que normalmente são realizadas isoladamente por produtores especializados, a produção de bovinos envolve a cria, recria e engorda que pode ser realizado de diferentes formas, por produtores especializados em cada ciclo ou não; 4) a vasta distribuição geográfica das criações, a produção de bovinos é difusa em quase todo o mundo, enquanto que a criação de aves e suínos tem se concentrado em centros com maior disponibilidade de alimento; 5) a grande extensão territorial necessária para a produção, a criação de bovinos está atrelada a produção forrageira, que demanda de extensas áreas e impõe grande variabilidade ambiental, enquanto que os sistemas de produção de aves e suínos são relativamente homogêneos.

4.2.4 Cooperativismo

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas comuns, sociais e culturais e aspirações através de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente controlada. No Brasil, trata-se de uma sociedade de no mínimo vinte pessoas físicas com interesses em comum, economicamente organizada de forma democrática, isto é, com a participação livre e igualitária dos cooperados. Portanto, são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros, que participam na formulação das suas políticas e na tomada de decisões (Gruba et al., 2011).

O cooperativismo agropecuário é o segmento mais importante do cooperativismo brasileiro. As cooperativas agropecuárias representam um importante papel sobre a transformação agroalimentar, e contribuem para o crescimento econômico do setor. Elas prestam serviços, sem fins lucrativos, aos seus associados, como: recebem a produção para armazenamento,

padronização, industrialização e venda; fornecem implementos e insumos; e facilitam a obtenção de crédito para os associados. Além disso, seu papel na transferência de tecnologia aos produtores rurais e na gestão agropecuária tem estimulado a melhoria da qualidade de vida dos associados. Contudo, a bovinocultura de corte não criou laços e tendências ao cooperativismo como as atividades agrícolas e pecuárias de leite, suínos e aves (Lima & Alves, 2011).

A cooperativa é o formato organizacional mais comum adotado por bovinocultores de corte que constituem alianças estratégicas. Isto porque, são organizações que necessitam gerar resultados econômicos positivos, a fim de garantir seu funcionamento operacional e atender as necessidades dos associados. A sociedade cooperativa corrobora com o desejo dos pecuaristas de estarem envolvidos no processo de agregação de valor ao seu produto, e de ter voz ativa no processo decisório do empreendimento (Mulrony & Chaddad, 2005). Segundo Rossi Junior et al. (2011), a constituição de uma cooperativa por pecuaristas é oriunda de um processo evolutivo, os quais inicialmente compõem uma aliança estratégica, na maioria das vezes informal, que com o passar do tempo se transforma em uma cooperativa de produção de carne, sobretudo por razões fiscais.

4.3 Alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

A cadeia da carne bovina é marcada por inúmeras falhas, a começar pelo relacionamento entre os participantes. A tradicional relação de conflito entre os agentes é proveniente da falta de garantias nas transações. Isto é um fator determinante para a percepção de risco, principalmente por parte dos produtores rurais, dos quais a maioria possui algum relato de improbidade nas negociações com os frigoríficos. A falta de instituições eficientes para dar suporte às transações entre produção e indústria, e a dificuldade em estabelecer uma estrutura de incentivos que contemple o alinhamento de preços recebidos e pagos pela indústria são os principais agravantes desta relação (Caleman & Zylbersztajn, 2012). Uma alternativa para apaziguar estes

conflitos seria o intermédio de um agente estatal no controle dos processos de “toaletagem”, tipificação e pesagem de carcaça (Pascoal et al., 2011).

De acordo com Saab et al. (2009), existe um grande número de participantes em cada um dos elos da cadeia, mas são poucos os grupos de produtores, frigoríficos ou distribuidores que efetivamente exerçam um papel de liderança. No Brasil, o número de associações e entidades de classe (de produtores, de indústria e varejistas) supera o necessário e conduz à superposição de funções, que se deve normalmente aos conflitos de interesses entre os agentes. A cadeia como um todo, ou mesmo qualquer um de seus segmentos, carece de uma organização hegemônica que lhe represente e exerça funções de coordenação.

Outro fator é a dificuldade na transmissão das exigências dos consumidores à montante na cadeia. As falhas mais graves ocorrem na sinalização das características desejadas nos animais, gerando pouco incentivo para os produtores investir nos sistemas produtivos e na genética. Outras falhas consistem na: inabilidade da indústria medir com precisão as características dos produtos e confrontar com as exigências dos consumidores; na incapacidade de rastrear os animais e controlar os métodos de produção; na dificuldade de assegurar protocolos de segurança alimentar; na heterogeneidade da qualidade; e na incapacidade da indústria segregar os produtos conforme as características (Schroeder & Kovanda, 2003).

Em contrapartida, é notório o crescimento da demanda dos consumidores por produtos com características distintas e pré-estabelecidas. Esta segmentação do mercado da carne, ou surgimento de produtos diferenciados, tem ocorrido mais por imposições da demanda do que pela iniciativa do setor produtivo. A necessidade de oferta de produtos diferenciados, “puxada” pela demanda, tem feito com que os frigoríficos estabeleçam padrões de especificação e conformidade na compra dos animais, atribuindo bonificações ao produtor (Barcellos et al., 2011).

Diante disso, nota-se o surgimento, ainda incipiente, de acordos entre frigoríficos e grupos de pecuaristas para a promoção de programas de qualidade, em que se premiam os pecuaristas que apresentam animais com

melhor acabamento de gordura, couro uniforme e sem lesões (Urso, 2007). Destas parcerias comerciais se formam as marcas de carne certificada, que promovem a diferenciação da matéria-prima “novilho precoce gordo”, em um cenário onde as principais indústrias frigoríficas do país afirmam que a demanda por carne com qualidade extra supera de longe a oferta disponível atualmente (Paulino et al., 2012).

Se por um lado estes programas da indústria frigorífica incentivam a produção de qualidade pelos pecuaristas, através da premiação, por outro lado apresentam baixos níveis de integração contratual, o que não atenua a desconfiança do produtor e não extingue o comportamento oportunista nas negociações. Além disso, a falta de fiabilidade na classificação das carcaças e o elevado grau de incerteza sobre a fragilidade financeira das empresas frigoríficas são os principais causadores da baixa adesão pelos pecuaristas a estes programas de carne de qualidade da indústria (Macedo, 2015). É importante salientar que, para satisfazer as necessidades que os consumidores mais exigentes buscam nos produtos, é essencial haver um relacionamento mais estreito entre os agentes da cadeia produtiva, pois não é possível obter matéria-prima diferenciada e possuir rastreabilidade de um produto final sem haver coordenação da cadeia (Ferreira & Padula, 2002).

A coordenação vertical envolve o emprego de um amplo conjunto de procedimentos em busca da harmonização ou sincronização das atividades ao longo da cadeia produtiva, principalmente entre a produção pecuária e a demanda final, em nível de varejo. Isto pode ocorrer por meio de sistemas de preços de mercado, pela cooperação vertical entre os agentes (contratos, parcerias e alianças) ou pela integração vertical (Ward, 2002). A cooperação vertical é definida como a relação entre empresas ou organizações em dois ou mais estágios da cadeia produtiva, sem a propriedade completa ou o controle por parte de um das entidades. Os cooperantes mantêm sua independência, porém compartilham informações para estabelecer preços e melhorar o fluxo de produtos e informação entre as etapas da cadeia (Braga, 2010).

Segundo Saab et al. (2009), apenas com uma cadeia de suprimento coordenada é possível satisfazer as necessidades dos consumidores. O

gerenciamento de todos os agentes viabiliza o fornecimento de alimentos com as características que os consumidores desejam, como sabor, coloração, aroma e textura adequados, assim como segurança à saúde. Para isso, é importante que todos os agentes conheçam profundamente os atributos de qualidade que os consumidores buscam nos produtos e serviços. Pois a maior facilidade de acesso aos mais variados tipos de informações, e a crescente preocupação com a saúde, têm expandido a cada dia a classe de consumidores que procuram por alimentos personalizados.

Schroeder & Kovanda (2003) reforçam que para manter a demanda por carne bovina, a indústria deve se concentrar em disponibilizar fatores de demanda anteriormente ignorados, como: produzir um alimento saudável, nutritivo, seguro, e que agrade aos gostos e preferências em evolução dos consumidores. Além do mais, esse foco deve ser combinado com a produção de carne a um preço competitivo com outras fontes de proteína. A única maneira de conseguir esta combinação é conquistar uma cadeia verticalmente coordenada, onde cada participante deve transmitir e receber sinais claros do mercado e incentivos para produzir carne que os consumidores desejam.

Para Mulrony & Chaddad (2005), a coordenação vertical na cadeia da carne bovina está ocorrendo com a formação de alianças entre os participantes, onde a cooperação está se tornando mais evidente à medida que os consumidores exigem mais informações sobre a qualidade, segurança e origem dos produtos alimentares. As alianças estão sendo criadas para acelerar o desenvolvimento da indústria de carne bovina em busca da valorização dos produtos. As informações por elas fornecidas devem permitir que os produtores, em uma extremidade da cadeia, possam responder com mais precisão às demandas dos consumidores, na outra ponta da cadeia. Os principais benefícios que as alianças podem trazer é a superação das tensões adversariais entre os estágios da cadeia, pela cooperação entre os agentes, e a maior transferência de informações sobre os desejos dos consumidores.

A formação de alianças se tornaram estratégias comerciais popularmente utilizadas em inúmeros países como Austrália, EUA, França e Inglaterra, onde a iniciativa geralmente é desenvolvida em conjunto com

associações de raças e com apoio do governo (Pineda & Rocha, 2002; Caleman et al., 2004). À luz das experiências internacionais, a constituição de alianças na cadeia brasileira, com diversas formas de governança, é um fenômeno recente que busca responder aos desafios competitivos que o sistema agroindustrial enfrenta. A crescente ampliação destes arranjos cooperativos visa melhorar a coordenação dos agentes sem demandar os custos administrativos e os investimentos que a internalização de outras etapas da cadeia produtiva, por um agente líder, exigiria (Macedo & Moraes, 2009).

Vários exemplos de alianças estratégicas estão em desenvolvimento no Brasil, alguns deles tendo os produtores como agente coordenar (associações, grupos de produtores ou entidades de classe), outros coordenados pela indústria ou pelo varejo (Caleman et al., 2004; Saab et al., 2009; Macedo, 2015). De acordo com Oliveira et al. (2015), a iniciativa pioneira de aliança vertical foi desenvolvida no Estado do Rio Grande do Sul em 1996, através do esforço de um programa governamental, de um grupo de produtores unidos por um programa de melhoramento genético do rebanho e de uma rede de supermercados, com o intuito de comercializar uma carne diferenciada no mercado interno. Esta iniciativa foi seguida pelos Estados de São Paulo em 1996 e Mato Grosso do Sul em 1998, que desenvolveram as alianças a partir de programas governamentais de fomento à produção de novilhos precoces, instituídos no início da década de 1990.

Inicialmente, a formação de alianças ocorreu por incentivos governamentais que concediam aos pecuaristas a redução do ICMS e/ou disponibilizavam linhas de crédito em troca do compromisso de verticalização dos sistemas de produção, com vistas ao abate de bovinos jovens. Mas este estímulo governamental foi comprometido pelo aumento da sonegação fiscal e pelo fato de que em alguns Estados o ICMS já se encontrava reduzido para a atividade, e, portanto não representava muito ganho ao produtor (Bliska et al., 1998). Atualmente, a maioria das iniciativas é originária dos pecuaristas, em função do descontentamento frente à falta de remuneração diferencial pelo novilho precoce no mercado brasileiro (Neumann & Barcellos, 2006).

As alianças estratégicas, adequadamente estruturadas, podem sanar a maioria das falhas da cadeia da carne bovina. Os principais objetivos das alianças são: 1) construir a confiança ao longo da cadeia produtiva; 2) compartilhar informações; 3) aprender sobre os consumidores; 4) agregar valor ao produto; 5) promover maior captura de margem pelos participantes; 6) reduzir os custos de produção e transação; 7) aumentar a eficiência dos processos de produção, beneficiamento e logística; 8) proporcionar maior qualidade aos produtos; 9) garantir o escoamento da produção; 10) assegurar a partilha igualitária de lucros entre todos os participantes (Schroeder & Kovanda, 2003; Mulrony & Chaddad, 2005; Ferreira & Barcellos, 2006).

As alianças são estratégias para garantir que os investimentos realizados pelos produtores, no sentido de buscar uma qualidade superior do animal, valham a pena em termos de retorno financeiro. Pois a produção de gado de qualidade diferenciada, para aumentar os lucros, demanda de maiores investimentos, e sua viabilidade depende da disposição dos consumidores em pagar mais por esta qualidade extra (Saab et al., 2009). No Brasil, as alianças estão promovendo ganhos por fomentar a produção do novilho precoce. O pecuarista pode obter melhor remuneração simplesmente com a comercialização de um animal jovem e melhor acabado, e ainda, receber o preço pago pelo boi gordo na venda de novilhas jovens, o que tradicionalmente não ocorre. Associado a isto, ainda deve se considerar os ganhos em eficiência com a intensificação da produção (Neumann & Barcellos, 2006).

A forma de negociação implantada por muitas alianças é o estabelecimento de contratos formais, ou verbais baseados na confiança, que estipulam os padrões de conformidade dos animais e as regras de pagamento, que na maioria das vezes são estabelecidas através de tabelas de precificação (Mulrony & Chaddad, 2006). Nas alianças que visam à comercialização de carcaças, os pecuaristas recebem uma premiação por animais que apresentem as conformidades exigidas, e normalmente o acréscimo na receita varia entre 2% a 15% do preço da @ vigente nas praças regionais (Macedo, 2015).

4.3.1 Classificações de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

Gillespie et al. (2006) classificaram cinco tipos de alianças estratégicas na indústria de carne bovina dos EUA:

- Alianças formadas por criadores de raças específicas: geralmente são endossadas por associações de raças, que normalmente especificam a raça, a origem e a manipulação dos produtos, promovem o *feedback* da classificação das carcaças aos produtores e comercializam a carne para mercados de alta qualidade, com valor agregado.
- Alianças formadas para a comercialização de carcaças diferenciadas: exercem a coordenação das relações entre os segmentos da cadeia, promovem o *feedback* sobre o desempenho e classificação das carcaças aos confinadores e aos produtores de gado de cria, para que estes fortaleçam em sua criação as características que determinam a melhor valorização do gado.
- Alianças “naturais”: formadas para a comercialização de carne de animais criados sem o uso de implantes hormonais e antibióticos promotores de crescimento. O principal foco destas alianças é o controle dos métodos utilizados na criação dos animais. A maioria fornece informações sobre o desempenho em confinamento e sobre as carcaças aos produtores.
- Alianças verticalmente integradas: são geralmente baseadas em produção regional, e muitas vezes envolvem cooperativas de produtores integrados com empresas à jusante. Seus principais objetivos são o controle total do processo produtivo e o retorno dos lucros aos participantes.
- Alianças para comercialização de bezerros: geralmente envolvem produtores de cria que aglomeram seus animais para comercialização em eventos conjuntos, aumentando volumes e preços de mercado. Os requisitos para a produção dos bezerros são variáveis.

Apesar das marcantes diferenças entre as cadeias produtivas de carne bovina do Brasil e dos EUA, no Brasil também existem exemplos destes cinco tipos de alianças, mas predominam as alianças formadas para a comercialização de carcaças diferenciadas.

4.3.2 Exemplos de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

Existem inúmeros estudos que descrevem exemplos de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina.

Caleman et al. (2004) descreveram a aliança formada entre a Associação Sul-Mato-Grossense de Criadores de Novilho Precoce e a rede de supermercados Carrefour, que tem por objetivo comercializar carcaças de novilhos com acabamento de gordura entre 3-10 mm e com origem conhecida. O diferencial de preço varia entre 3-5% do valor de mercado, e os fatores de sustentabilidade para esta aliança são os investimentos específicos realizados pelos agentes, a garantia de prêmio, a coordenação horizontal realizada pela associação de produtores e a coordenação vertical realizada pelo varejista.

Exemplos que apresentam grande representatividade no país são as alianças envolvidas com o Programa de Carne Certificada Angus. A iniciativa pioneira surgiu em 2003, quando uma empresa frigorífica procurou a associação de criadores da raça Angus para formar uma aliança. O objetivo era agregar valor ao produto a partir da diferenciação obtida com o desenvolvimento de uma marca de carne bovina com maior padronização, já que os animais seriam provenientes de uma mesma raça. A parceria garantia aos produtores uma remuneração diferenciada (2-5%), e a indústria obtinha oferta de um produto padronizado e valorizado pelo mercado consumidor. À Associação Brasileira de Angus, ficou estabelecida a responsabilidade pela certificação da raça e da origem, através do acompanhando de todo o processo de produção até o produto final. Atualmente, a associação também exerce esta função em outras alianças (Ferreira & Barcellos, 2006; Patino et al., 2008; Macedo & Moraes, 2009; Saab et al., 2009; Braga, 2010; Macedo, 2015).

Outro exemplo de aliança formada com envolvimento de associação de raça é a Montana Grill Premium Beef. Consiste na parceria entre produtores da raça Montana, que exercem a liderança, e o frigorífico Marfrig, para a produção de cortes de qualidade superior. O intuito é congrega um grupo seleto de produtores para a verticalização da produção desde a cria, recria e engorda dos animais, passando pela parceria com o frigorífico, até o varejo, com a formação de uma rede de churrascarias e de *fast food*, operadas

mediante franquias, com fornecimento próprio das carnes comercializadas (Macedo & Moraes, 2009; Saab et al., 2009; Braga, 2010; Macedo, 2015).

Em 2005, foi desenvolvido o Programa de Produção de Carne de Qualidade da rede de supermercados Pão de Açúcar, com o intuito de atender ao paladar dos consumidores que buscam garantia de qualidade em uma carne magra, produzida com sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. O programa determina que os animais sejam produzidos a partir do cruzamento de matrizes da raça Nelore com sêmen da raça continental Rubia Galega. Os animais devem ser terminados em semi-confinamento, com a idade entre 12 e 20 meses e peso vivo entre 420 e 490 kg. A relação comercial é direta entre a rede de supermercados e os produtores, mediante contrato com prazo indeterminado de fornecimento (Saab et al., 2009; Braga, 2010).

Um exemplo de aliança coordenada apenas por pecuaristas é a Cooperaliança de Guarapuava-PR, caracterizada por uma rede de relacionamentos horizontal entre produtores, que coordena as transações do produtor ao varejo, comercializando carcaças de animais precoces. Nesta organização não há a emergência de um agente com poder indutor sobre os demais participantes, o que gera dependência mútua. A relação é baseada em paridade, reciprocidade e fortes laços pessoais, com troca de informações e utilização de mecanismos de tomada de decisão conjunta no estabelecimento de normas, valores e intercooperação. O mecanismo de coesão requer a geração de incentivos que reduzam o oportunismo entre os associados. Fatores como o conhecimento prévio dos agentes, a proximidade geográfica e a origem cultural homogênea foram facilitadores da emergência do capital social (Macedo & Moraes, 2009; Braga, 2010; Macedo, 2015).

Malafaia et al. (2009) relataram o caso do CITE 120, uma aliança formada por pecuaristas no Estado do Rio Grande do Sul, com finalidades além da comercialização de carcaças de animais jovens. Os principais benefícios apontados foram a disseminação do conhecimento e aprendizagem organizacional entre os produtores. A conquista de maior poder de barganha tanto na compra de insumos, equipamentos e máquinas, quanto na comercialização de carcaças por preços mais competitivos, também foram

considerados importantes benefícios. Este estudo demonstra claramente que a cooperação entre pecuaristas pode trazer benefícios muito além da simples obtenção de melhores preços na comercialização dos animais.

Campeão et al. (2006) realizaram um estudo de caso em uma interessante aliança estratégica idealizada pela Fazenda Santa Fé no Estado de Goiás. O agente coordenador da parceria é Fazenda Santa Fé, que possuía um confinamento com capacidade de engordar 19.000 animais por ano, e os agentes participantes eram os produtores de bezerros. A dificuldade de aquisição de bezerros padronizados em grande escala levou ao desenvolvimento da aliança entre o confinamento e os produtores de bezerros. O modelo de parceria estabelecido baseia-se em obrigações e incentivos estabelecidos pelo confinador ao produtor de bezerros, com o intuito de garantir o fornecimento de animais no padrão previamente estabelecido. A aliança promoveu maior lucratividade aos produtores de cria, pois, apesar de terem seus custos de produção acrescidos para a adequação dos animais aos padrões exigidos, houve maior lucratividade devido ao preço pago pelo bezerro e aos subsídios de alguns insumos e tecnologias fornecidos pelo confinador.

Alguns exemplos interessantes de alianças na cadeia da carne bovina dos EUA foram descritas por Schroeder & Kovanda (2003), estas alianças receberam a certificação de processos do USDA pela produção de carne bovina que atende o desejo dos consumidores. A Coleman Natural Beef visualizou um nicho de mercado com consumidores insatisfeitos com a falta de carne proveniente de animais criados sem hormônios, a aliança se formou com mais de 700 fazendas de criações livres da utilização de implantes hormonais, a formação desta marca de carne obteve um sucesso considerável. Outros exemplos são: a Laura's Lean Beef, formada para oferecer qualidade em carne magra; a Nolan Ryan All Natural Tender Aged Beef, formada para oferecer maior maciez; e a Certified Angus Beef, formada para atender requisitos de qualidade e maciez na carne.

Como representante da categoria de aliança natural, no Brasil existe o Programa de Qualidade Nelore Natural, no qual um grupo de pecuaristas aliou-se a um frigorífico e uma rede de supermercados para a disponibilização

da carne com a marca Nelore Natural. A adesão a esta iniciativa baseia-se na praticidade, de forma que qualquer produtor pode participar independentemente do tamanho de seu rebanho, contudo, as propriedades devem ser habilitadas pelo programa. O programa exige que a alimentação dos animais seja baseada em pastagens e suplementação mineral. No entanto, é permitida a suplementação estratégica, inclusive a terminação em confinamento, desde que com alimentos de origem vegetal e por períodos não maiores que 120 dias (Oliveira et al., 2015). Não deve haver uso de implantes hormonais, até mesmo porque a legislação nacional não permite, mas não existem menções contra o uso de aditivos promotores de crescimento.

4.3.3 Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

Inúmeras pesquisas abordam questões referentes às vantagens e desvantagens da formação ou adesão a uma aliança estratégica na cadeia da carne bovina (Tabela 1).

Tabela 1. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina.

<u>VANTAGENS</u>
• Maior compartilhamento de informações;
• Intercambio de conhecimentos;
• Complementariedade de recursos, capacidades e competências;
• Desenvolvimento de habilidades organizacionais;
• Melhoria da capacidade tecnológica e da eficiência produtiva através do desenvolvimento de atividades de pesquisa e difusão de tecnologias;
• Geração de poder de compra, por exemplo, em barganhas para a redução de preços de insumos e equipamentos;
• Facilitar a conquista de linhas de crédito para custeio da produção e para investimentos junto às instituições financeiras;
• Superação de tensões adversariais entre os segmentos da cadeia produtiva através da convivência e do estabelecimento de vínculos de cooperação entre os participantes;
• Fortalecimento das operações da cadeia através da gestão e do controle das atividades;
• Redução da incerteza;
• Redução de custos de transação;
• Conhecimento da demanda;
• Aumento de poder de mercado em função do peso econômico, da imagem e da reputação;
• Melhoria de acesso ao mercado, penetração em novos mercados ou ampliação dos mercados atuais;

- Desenvolvimento de uma marca de carne;
 - Obtenção de volume e qualidade de produto, com constância de oferta, padronização e indicação de origem do animal do nascimento ao processamento;
 - Fidelidade e preferência do consumidor através da oferta de um produto com regularidade, qualidade, sanidade e disponibilidade de informações;
 - Agregação de valor ao produto;
 - Incremento de rentabilidade;
- Fonte:** Ward & Estrada (1999); Schroeder & Kovanda (2003); Caleman et al. (2004); Gillespie et al. (2005); Mulrony & Chaddad (2005); Ferreira & Barcellos (2006); Patino et al. (2008); Macedo & Moraes (2009); Malafaia et al. (2009); Braga (2010); Rossi Junior et al. (2011);

DESvantagens

- Risco inicial;
 - Incerteza na remuneração diferencial pela carne;
 - Alocação de recursos específicos;
 - Necessidade de investimento;
 - Adequação de sistemas produtivos;
 - Incerteza no retorno do investimento;
 - Redução de flexibilidade;
 - Necessidade de exclusividade;
 - Rigidez nas estruturas organizacionais;
 - Redução de controle gerencial;
 - Impossibilidade de barganha na comercialização e restrições na exploração de oportunidades decorrentes da sazonalidade produtiva;
- Fonte:** Bliska et al. (1998); Ferreira & Barcellos (2006); Patino et al. (2008);

FONTE: Elaborado pelo autor com informações das fontes citadas.

Esta abordagem de fatores chama a atenção para o maior destaque dado pelos autores às vantagens em relação às desvantagens do estabelecimento das alianças na cadeia da carne bovina. De acordo com Ferreira & Barcellos (2006) isto é reflexo da escassez de estudos que abordam as desvantagens das alianças. É possível que estas respostas sejam encontradas de forma mais consistente a partir de estudos de iniciativas que não tiveram êxito.

4.3.4 Desafios das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

Corrigir os problemas de coordenação vertical desta cadeia, que possui como características as negociações via mercado e a sinalização por preços, é uma tarefa desafiadora (Schroeder & Kovanda, 2003). Nos últimos anos houve um intenso crescimento de mecanismos para a coordenação nas principais cadeias produtivas do mundo (Mulrony & Chaddad, 2005). Entretanto, o surgimento das alianças na cadeia da carne bovina tem sido um

assunto controverso, com aspectos positivos e negativos (Ward, 2002). Com sua ampla popularidade no mundo dos negócios, não é de estranhar que as alianças estão se tornando importantes acordos comerciais na pecuária. Mas apesar do rápido crescimento, as alianças são empreendimentos arriscados, já que muitas acabaram falindo (Schroeder & Kovanda, 2003).

Estas organizações vêm sendo criadas para gerar um produto com atributos de qualidade para atender segmentos de mercado diferenciados. Para isto, são necessários mecanismos de coordenação específicos entre os diversos agentes que compõem o sistema, para que haja sinalização para trás e para frente na cadeia. Nestas relações, é necessária cada vez mais uma postura cooperativa entre os agentes (Saab et al., 2009). Vários fatores tornam difícil a perpetuação deste relacionamento, dentre os quais se sobressai justamente o tradicional comportamento contraditório entre os agentes de diferentes segmentos da cadeia (Caleman et al., 2004).

As alianças utilizam estruturas de contratos e de incentivo para vincular as etapas da cadeia e criar uma organização na comercialização através de um processo intermediário entre o mercado *spot* e a integração vertical. Este processo tem como base a intensidade de controle, onde na extremidade esquerda encontra-se o mercado *spot*, caracterizado por baixos níveis de controle e com o mecanismo de preços utilizados como uma ferramenta de coordenação. Já na extremidade direita encontra-se a integração vertical, caracterizada por altos níveis de controle (Mulrony & Chaddad, 2005).

A formalização de contratos é um instrumento para a ampliação da frequência e da segurança das transações entre os agentes, nele se estabelecem as condições, quantidades e remuneração das transações. Os contratos têm a função de parcialmente coibirem o comportamento oportunista entre os participantes, e ao mesmo tempo, oferecer transparência às regras que pautam as relações na aliança (Macedo & Moraes, 2009). No entanto, nestes programas de produção de carne bovina diferenciada, um dos principais problemas observados nas negociações se refere à resistência dos participantes em estabelecer transações formais, como a assinatura de contratos de fornecimento (Ferreira & Padula, 2002).

Esta resistência à formalização das obrigações dos participantes é originada da incerteza que cada um tem sobre a prosperidade do negócio, e também porque os contratos nem sempre são mecanismos eficientes. Talvez por isso, dificilmente são utilizados pelas alianças, pois tendem a ser incompletos e incapazes de antecipar todos os eventos aos quais os participantes se defrontam no mercado (Macedo, 2009). Portanto, nesta conjuntura, as negociações das alianças normalmente são baseadas no relacionamento e na equidade dos participantes, ou seja, as obrigações são estabelecidas verbalmente e o seu cumprimento fica ao encargo da confiança entre os parceiros (Mulrony & Chaddad, 2005).

Estes acordos informais não instigam o comprometimento dos participantes e gera margem para o surgimento do oportunismo, uma vez que não se preveem consequências judiciais pelo descumprimento dos acordos. Diante disto, a falta de comprometimento e a ocorrência de relações oportunistas são os principais empecilhos enfrentados pelas alianças (Pineda & Rocha, 2002). Contudo, o fracasso de uma aliança também pode ocorrer pela falta de confiança apresentada pelos associados quanto à idoneidade das transações, além dos riscos em decorrência da possibilidade de mudança unilateral da estratégia de uma das partes, o que pode acarretar perdas substanciais aos parceiros (Macedo & Moraes, 2009).

Para evitar problemas como os relatados acima, é importante que os objetivos em comum dos parceiros sejam bem definidos em estruturas contratuais que assegurem o nível de confiança na aliança. Além disso, os participantes devem ter livre acesso aos relatórios financeiros, deve ser permitida a supervisão dos abates, e os gestores devem contribuir com o fluxo de informações e conhecimentos entre os participantes (Macedo, 2015). Por fim, ressalta-se que as medidas oportunistas e a falta de confiança são os piores inimigos das alianças (Patino et al., 2008).

De todo modo, é importante lembrar que uma das principais vantagens das alianças é o aumento da rentabilidade dos participantes, que só ocorre se houver agregação de valor ao produto (Braga, 2010). Portanto, a prosperidade da aliança é dependente do sucesso do seu produto, que decorre

de fatores como melhorias de qualidade, redução de tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento de produtos e matérias-primas (Ferreira & Barcellos, 2006). Os defeitos mais clássicos inerentes ao produto são a ausência de padrões e a oferta irregular decorrente da heterogeneidade das práticas de produção (Pineda & Rocha, 2002).

De acordo com Schroeder & Kovanda (2003), um dos maiores desafios relacionados ao produto é a capacidade dos participantes manter o volume de entrega prometido. Isto ocorre porque os pecuaristas encontram dificuldades em produzir novilhos com oferta e qualidade constante de para obter melhor fluxo de oferta, e por isso, as alianças devem criar estratégias operacionais para conquistar um fluxograma de produção de animais acabados de acordo com os padrões estabelecidos (Braga, 2010). Para tanto, é preciso que haja diversidade na sazonalidade de produção dos pecuaristas, onde o desafio das alianças é coordenar os sistemas produtivos dos associados para que exista oferta de animais o ano todo, o que é complicado de se obter sem um compromisso formal (Schroeder & Kovanda, 2003).

Por si só isto aparenta ser uma tarefa difícil, mas que pode se complicar ainda mais quando se considera as oscilações no preço do gado em determinadas estações do ano. Não é fácil escalonar inúmeros sistemas produtivos e fazer com que todos os produtores tenham oferta de animais em diferentes épocas do ano. Por outro lado, também não é agradável induzir um produtor a programar toda a sua entrega em épocas onde sabidamente o preço do gado é mais baixo. Estas questões fazem parte dos desafios impostos às alianças, as quais devem formular mecanismos para supera-los.

A baixa coordenação entre os pecuaristas reduz a capacidade de a aliança alongar suas escalas de abate e elevar a homogeneidade dos lotes de animais comercializados. Esta descoordenação faz prevalecer os instrumentos de premiação dos padrões requeridos pelas tabelas de classificação. A produção de animais precoces e padronizados demanda a realização de investimentos específicos, como por exemplo, direcionamento do melhoramento genético, aprimoramento das práticas nutricionais e de manejo

dos animais Tudo isso requer a coordenação dos agentes, a qual deve ser exercida pela aliança (Macedo & Moraes, 2009).

Outros desafios que entrelaçam a formação e o sucesso das alianças consistem na definição de: qual direcionamento de *marketing* dar aos seus produtos; quais os preços base para o pagamento e comercialização dos produtos; quais formas de premiação e penalização serão utilizadas para enviar sinais adequados aos segmentos envolvidos; e como os associados serão recompensados pelos lucros gerados pela aliança (Schroeder & Kovanda, 2003). Estes sistemas de preços devem ser planejados para não favorecer as margens de um segmento em detrimento a outro, ou seja, a divisão de sobras deve ser igualitária entre os participantes, e proporcional às movimentações econômicas de cada um.

Bliska et al. (1998) estudaram um caso de insucesso na cadeia da carne bovina brasileira. O Programa Novilho Precoce do Estado de São Paulo tentou organizar uma aliança entre os segmentos, porém, não obteve sucesso porque todos os envolvidos no processo de produção e comercialização da carne possuíam informações incompletas sobre o programa, especialmente quanto aos benefícios, incentivos, condições para a concessão dos benefícios e informações sobre as estratégias adotadas pelos outros participantes. Tudo isso gerou uma falta de motivação aos participantes, portanto, o esclarecimento das diretrizes de funcionamento é fundamental para gerar o comprometimento dos envolvidos. Além disso, os problemas financeiros e administrativos sofridos pelo frigorífico, e o fato do planejamento da escala de abate não ser cumprida com assiduidade, determinaram o fim da aliança.

Caleman et al. (2004) inferiram que a descontinuidade de algumas alianças é um fato que instiga muitos autores, mas existem poucos estudos sobre estes casos. O entendimento dos fatores causais da falência das alianças poderá contribuir para a compreensão do impacto negativo que o despendimento errôneo de algumas atitudes pode causar.

Ferreira & Barcellos (2006), realizaram entrevistas com os representantes de cada segmento de uma aliança de sucesso. Na percepção do varejo, as alianças podem não dar certo quando o que está acordado acaba

não sendo cumprido. Para a distribuição, o fundamental é o fluxo de produtos, aquilo que é contratado precisa ser entregue. Na opinião do frigorífico, as alianças só funcionam se as relações entre os segmentos forem sólidas e se o comprometimento com os clientes for real; os agentes precisam compreender que é em longo prazo que se colhem os bons resultados e as boas oportunidades de negócios, os quais propiciarão ganhos para todos os envolvidos; não é pensando nos centavos a mais que se alcança o sucesso; o ganho imediato é ilusório. Por fim, para o representante da associação de produtores, as alianças podem não dar certo porque o produtor é muito volátil, troca de frigorífico por um ou dois centavos; é muito arredo à formação de parcerias ou qualquer tipo de organização. Para que as iniciativas tenham sucesso, o produtor tem que acreditar, deve ser mais otimista e participar mais. Também, é preciso que existam garantias de comercialização, para evitar a desconfiança.

Por esses motivos, é fundamental o estabelecimento de parcerias, pois a cadeia da carne é muito desorganizada. Com a aliança, pode-se planejar melhor todo o processo. Além disso, é preciso haver confiança e preocupações com a qualidade do produto. Os insucessos ocorreram graças à falta de confiança e comunicação entre os parceiros, que acarretam falhas na programação e não atendimento dos pedidos dos clientes, o que é trágico para uma aliança e todos ficam com uma má imagem (Ferreira & Barcellos, 2006).

Ressalta-se que os fatores considerados fundamentais para o sucesso das alianças podem ser identificados como o comprometimento dos envolvidos, a constância na entrega e a padronização de produto (Ferreira & Barcellos, 2006; Patino et al., 2008; Macedo & Moraes, 2009). Com estas características, é possível manter os clientes satisfeitos e garantir a fidelidade à marca. As alianças estratégicas conseguem agregar valor não apenas ao produto final, mas a todos os envolvidos, através da cooperação multidimensional que elas proveem.

4.3.5 Premissas para a implementação de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

A partir da descrição e análise de diferentes alianças estratégicas na cadeia da carne bovina brasileira, Oliveira et al. (2015) sugeriram alguns elementos de diferenciação que permitiram a criação e manutenção das alianças. O maior êxito de algumas organizações pode estar relacionado à regionalização das atividades, à delimitação do número de produtores, ao controle na qualidade do produto em termos de padronização racial e precocidade dos animais, à adoção de certificação específica e à eficiência no pagamento do prêmio. Além destes elementos de diferenciação, a implantação de uma aliança bem-sucedida também requer a coordenação transparente e igualitária, com a qual os agentes se sintam beneficiados e seguros, uma vez que a busca por maior transparência na relação entre os elos da cadeia da carne bovina é considerada um desafio histórico no Brasil.

Whipple & Frankel (2000) elencaram quatro elementos diferenciais determinantes para o sucesso das alianças estratégicas: 1) o desenvolvimento prévio de análises que identifiquem a necessidade de formação de uma aliança; 2) confirmada a necessidade de formação, deve-se estabelecer critérios para a escolha dos parceiros; 3) os organizadores devem concentrar esforços para a correta escolha dos parceiros e para a determinação de metas em conjunto; 4) atentar-se para o fato que a implementação e continuidade da aliança envolvem constantes avaliações e modificações ao longo do tempo.

Por outro lado, Schroeder & Kovanda (2003) sugerem que os participantes da cadeia que estão cogitando a possibilidade de aderir a uma aliança devem avaliar uma série de questões para determinar se a aliança pode trazer-lhes benefícios, dentre elas: 1) as metas definidas para o curto e longo prazo são coerentes com o seu propósito?; 2) todos os participantes compartilham os mesmos objetivos?; 3) existe coerência no negócio? os objetivos são realistas? qual a probabilidade de sucesso dos métodos utilizados?; 4) a aliança é financeiramente sólida?, 5) a aliança está preparada para lidar com riscos catastróficos? qual o planejamento para solucionar problemas que envolvam segurança alimentar? 6) quais são os seus

compromissos? qual o nível de exposição ao risco? qual a responsabilidade legal e financeira? qual o volume e a frequência de entrega de gado? etc.; 7) a participação será benéfica para você e para seus clientes?; 8) quais são as percepções da aliança para os outros membros?; 9) quais são as principais ameaças para o sucesso da aliança?; 10) quais são as métricas para a aferição do desempenho da aliança?; 11) a liderança da aliança é versátil? os líderes são visionários? eles estão comprometidos com o sucesso da aliança em longo prazo?; 12) a aliança é capaz de se adaptar às mudanças de mercado?; 13) a adesão a esta aliança lhe trará vantagem competitiva?. Se qualquer um destes questionamentos gerar preocupações, as empresas devem ser cautelosas quanto à adesão. No entanto, a resposta favorável a todos os questionamentos não garante o sucesso da aliança ou a satisfação dos participantes.

Bliska et al. (1998) relataram que a baixa taxa de adesão por parte dos produtores rurais às alianças decorre dos problemas existentes nos programas de intensificação produtiva, relacionados com a assimetria de informações e a incerteza quanto à remuneração pela qualidade da carne. Segundo Gillespie et al. (2006), os produtores que não querem aderir a uma aliança são aqueles que: 1) estão na pecuária de corte principalmente por *hobby*, e não estão interessados em dedicar-se a gestão para melhorar suas operações; 2) valorizam fortemente sua autonomia e iriam atritar-se com outros participantes que quisessem os fazer cumprir as normas de produção da aliança; 3) não estão dispostos a acatar as decisões de comercialização do grupo; ou 4) estão preocupados apenas com a redução do risco ou acesso ao capital para suas operações.

Com relação aos elementos de diferenciação do produto, além do que já foi mencionado sobre qualidade e regularidade, também se destaca a importância do *marketing* e da comunicação para o sucesso das alianças. Desde o produtor até a gôndola, é preciso que todos saibam quais são os atributos que diferenciam sua carne e quais os principais fatores causais da diferenciação. É fundamental que a empresa divulgue o produto e comunique aos participantes suas estratégias, para que as ações no ponto de venda sejam efetivas (Ferreira & Barcellos, 2006). Além disso, a principal fonte de

informação do consumidor sobre a qualidade do produto são os varejistas, especialmente os açougueiros, os quais são os maiores indicados para fazer o *marketing* da carne ao consumidor (Bliska et al., 1998).

Quanto às perspectivas para o setor, não é provável que a indústria da carne bovina siga o modelo de integração vertical, manipulado por poucas empresas, presente no setor de aves e suínos por várias razões. A produção de carne bovina se diferencia de outras criações, pelo fato de que esta espécie resiste à criação ao ar livre, em ambientes inóspitos, com pouco investimento e tendo como base alimentar as pastagens, e assim continuará sendo. Portanto, as alianças estratégicas parecem ser o caminho para o desenvolvimento e para a melhoria da coordenação vertical da cadeia da carne bovina, tornando-a mais competitiva (Gillespie et al., 2006).

Para Schroeder & Kovanda (2003), estas organizações têm o potencial de promover grandes mudanças na bovinocultura de corte, alterando a forma de criação dos animais, as diretrizes de protocolos de segurança alimentar, o relacionamento entre os agentes da cadeia de suprimento, as normas governamentais, as atividades da indústria, as estratégias de *marketing* dos produtos e a gestão da cadeia como um todo. O futuro das alianças dependerá da sua capacidade de gerenciar estratégias para atingir os seus objetivos de forma eficiente, da habilidade de coordenar a produção e a comercialização da carne, do envio de sinais corretos aos participantes, da agregação de valor e da inovação.

No entanto, é importante lembrar que a carne comercializada pelas alianças é, na maioria das vezes, destinada a atender nichos de mercado, que possuem pouca representatividade sobre o mercado geral. Considerando isto, Salin (2000) indaga sobre de que maneira as alianças poderão moldar o futuro da indústria da carne se elas permanecem pequenas e especializadas, como ainda ocorre atualmente. Os autores inferem que as alianças terão um efeito limitado sobre a produtividade global do setor de carne bovina, a não ser que elas desenvolvam linhas de produção em dois estratos, com a manutenção de marcas de carne *Premium*, e a abertura de mercados para a comercialização de carne de qualidade inferior.

4.4 Considerações sobre as alianças estratégicas na cadeia da carne bovina

A literatura sugere uma porção de benefícios proporcionados pelas alianças estratégicas na cadeia da carne bovina. Dentre elas, a melhoria na remuneração dos associados, na transmissão de informações e na transparência das negociações entre os agentes, o que leva a maior coordenação da cadeia da carne bovina.

A carne produzida pelas alianças estratégicas tem como principal foco a comercialização para nichos de mercado, e talvez por isso apresentem pequena representatividade em volume de produção na cadeia da carne bovina. Um dos principais beneficiados pelo trabalho das alianças é o consumidor, que pode disponibilizar de um produto com qualidade diferenciada e com constância de oferta.

São escassas na literatura pesquisas que quantifiquem os benefícios, principalmente econômicos, proporcionados pelas alianças da cadeia da carne bovina aos seus associados. Os benefícios promovidos pelas alianças estratégicas são, na maioria das vezes, determinados por análises empíricas, o que indica a necessidade de estudos mais aprofundados que quantifiquem os benefícios proporcionados aos associados. Isto poderá servir de incentivo ao surgimento de novas organizações e/ou de orientação às empresas que pretendem aderir a uma aliança.

Além disso, o desenvolvimento de pesquisas que abordem os fatores de insucesso, que levaram alguns casos à falência, poderá contribuir para a evolução das alianças na cadeia da carne bovina.

5. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, foi desenvolvida uma pesquisa em várias AEPs do PR, a fim de caracterizar as diferentes formas de organização. Na segunda etapa, foi desenvolvido um estudo de caso aprofundado em uma AEP, a fim de quantificar o benefício econômico obtido pelos pecuaristas associados.

Os métodos de pesquisa utilizados para a análise das alianças estratégicas na cadeia da carne bovina, tanto da etapa 1 como da etapa 2 deste trabalho, foram fundamentados nos trabalhos de Braga (2010), Macedo & Moraes (2009), Saab et al. (2009), Gillespie et al. (2006), Hueth & Lawrence (2006), Mulrony & Chaddad (2005) e Schroeder & Kovanda (2003).

5.1 Etapa 1: caracterização das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná

Na primeira etapa do trabalho, realizou-se uma pesquisa com o intuito de caracterizar um fenômeno iniciado recentemente na pecuária de corte brasileira, que consiste na formação de AEPs que atuam na comercialização de bovinos para o abate. O objeto de pesquisa foram as AEPs existentes no PR, localizadas na região sul do Brasil - 24° 36' S, 51° 23' O - (Figura 1).

A orientação metodológica adotada para esta etapa do trabalho foi a pesquisa exploratória, por meio de uma mescla entre o método do levantamento e o método do estudo de casos múltiplos, pois aborda o fenômeno com questões relacionadas a: quem, o que, onde, quantos, quando, como e por que; conforme Yin (2014). Este tipo de pesquisa busca reunir o

maior volume de informações detalhadas, podendo ser por meio de diferentes técnicas, com o objetivo de abranger a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um fenômeno concreto (Goldenberg, 2004).

Estas abordagens metodológicas de investigação asseguram elevado nível de credibilidade aos resultados, frequentemente utilizadas como ferramenta para pesquisas de campo que possuem a finalidade de promover a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos que apresentam elevado grau de complexidade, dentro de um contexto da vida real, o que impede o desenvolvimento de pesquisas experimentais acerca do tema (Yin, 2014).



FONTE: Adaptado de www.ipardes.gov.br

Figura 1. Localização do Estado do Paraná, Brasil.

O PR tem sido considerado referência em âmbito nacional na formação de AEPs (Rossi Junior et al., 2011). Por isso, as AEPs deste Estado, formadas para a comercialização de carcaças bovinas, foram escolhidas para o desenvolvimento deste estudo. Não foram incluídas nesta pesquisa as AEPs constituídas exclusivamente para a comercialização de bezerros.

O estudo se desenvolveu por meio de entrevista com o representante de cada AEP, tendo como foco coletar informações

fundamentais à compreensão das organizações. Os temas abordados foram: o histórico, motivações e dificuldades para a formação; a estrutura organizacional; os indicadores de produção; a distribuição geográfica da atuação; o perfil dos associados e dos sistemas de produção; as exigências contratuais; os padrões exigidos e as bonificações pelos animais; a coleta e compartilhamento de informações; a divisão dos lucros; os serviços prestados; o *marketing* e comercialização da carne; o perfil dos consumidores; e os fatores determinantes para o sucesso.

As AEPs foram identificadas por meio de consulta em duas fontes: 1) O Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER/PR, órgão que auxilia as atividades destas AEPs; 2) O Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR.

Atualmente, existem sete AEPs em funcionamento no PR. Apenas uma das sete recusou-se a participar da pesquisa. O representante desta AEP declarou não ceder informações por determinação dos gestores. Portanto, este estudo foi realizado com seis das sete AEPs existentes no PR (Tabela 2).

Tabela 2. Lista das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná que participaram do estudo.

Nome da Aliança	Localização
COOPERALIANÇA - Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres	Guarapuava
COOPERCAIUÁ - Cooperativa Agropecuária Caiuá Carnes Nobres	Umuarama
COOPERNOBRE - Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carnes	Toledo
COPCARNES – Cooperativa de Produtores de Carnes Nobres do Norte do Paraná	Rolândia
NOVICARNES – Cooperativa Agroindustrial Novicarnes	Pato Branco
PADRÃO BEEF - Cooperativa Agroindustrial de Produtores de Carnes	Lindoeste

FONTE: Elaborado pelo autor.

A indicação do representante de cada AEP, ao qual foi solicitada a entrevista, também foi realizada pela EMATER/PR. A partir disto, foram iniciados os contatos telefônicos para solicitação e agendamento da entrevista. Um ofício de esclarecimento dos objetivos da pesquisa foi encaminhado via correio eletrônico para o representante das AEPs. As solicitações de entrevistas foram enviadas para as pessoas envolvidas na gestão da AEP, no

intuito de entrevistar pessoas com profundo conhecimento do seu histórico de formação até a situação atual.

As informações foram coletadas em entrevistas semiestruturadas, seguindo um protocolo para a coleta de dados, conduzido por um roteiro de entrevista contendo 59 questões, conforme consta nos apêndices deste trabalho. As entrevistas foram realizadas *in loco*, na sede das AEPs, tendo como entrevistados os líderes de cada organização. Algumas informações que requeriam análises mais elaboradas no banco de dados das AEPs foram solicitadas posteriormente via contato telefônico e correio eletrônico, como por exemplo, a distribuição geográfica da produção, dos associados e da comercialização de carcaças.

Este estudo de casos se desenvolveu seguindo as recomendações sugeridas por Yin (2014), considerando principalmente as seguintes condições:

- **O desenvolvimento do protocolo de estudo de caso:** Antecipadamente ao início deste estudo, foi desenvolvido um protocolo com diretrizes para a realização do estudo dos casos. Nesta etapa, também se desenvolveu o roteiro de pré-direcionamento das entrevistas, o qual foi revisado e aprimorado por pesquisadores da área.
- **O estudo de caso piloto:** Após o desenvolvimento do protocolo de pesquisa, foi realizado um estudo de caso piloto. Este estudo piloto foi conduzido em uma das AEPs, e se desenvolveu mediante inúmeras visitas para coleta de informações e entendimento do seu funcionamento. Os critérios para a escolha da AEP onde foi desenvolvido o estudo piloto foram a localização geográfica da sede, a acessibilidade às informações e a quantidade extraordinária de dados e documentos, de forma que praticamente todas as questões relevantes da fase de coleta de dados foram encontradas nesta AEP. A condução do estudo de caso piloto permitiu aprimorar o protocolo do estudo, e foi fundamental no treinamento e preparação do pesquisador.
- **A ausência de viés:** Na coleta e exposição dos dados, tomou-se como premissas a imparcialidade e idoneidade, a fim de garantir ausência de viés ou influência do investigador na exposição dos resultados, evitando “contaminar” o estudo com falsas evidências ou visões distorcidas da realidade.

As entrevistas foram realizadas por um pesquisador com conhecimento prévio sobre o assunto. As informações sobre as AEPs foram compiladas com objetivos exploratórios e não comparativos.

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada de forma descritiva, os dados obtidos de cada AEP foram organizados conjuntamente em planilhas eletrônicas para melhor visualização das informações, e foram expostos conforme o tipo de resposta. Para respostas quantitativas, os resultados foram expostos individualmente conforme a AEP. Já para respostas qualitativas, especialmente aquelas cujo objetivo foi identificar fatores acerca do fenômeno de formação das AEPs, os resultados foram expostos conjuntamente, ou seja, sem ligação da resposta à AEP.

Na exposição dos resultados, as informações de cunho quantitativo foram expostas separadamente por AEP, mas as respostas não foram vinculadas ao nome da AEP, para preservar o sigilo da origem. As AEPs foram aleatoriamente identificadas como AEP1, AEP2, AEP3, AEP4, AEP5, AEP6.

5.2 Etapa 2: estudo de caso de uma aliança estratégica entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná

Na segunda etapa do trabalho, realizou-se um estudo de caso mais aprofundado em uma das AEPs da etapa 1, com o intuito de demonstrar as diretrizes de funcionamento, os indicadores de produção e o balanço financeiro da atividade. A partir destas informações, simulou-se a comercialização de um rebanho modal entre os associados, a fim de quantificar o possível benefício econômico proporcionado pela AEP ao associado.

5.2.1 Levantamento de informações da AEP

Após o conhecimento da estrutura organizacional de 6 AEPs do PR, realizou-se uma análise comparativa para a definição da qual seria a indicada para o desenvolvimento desta etapa. O estudo foi realizado na Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres – COOPERALIANÇA, sediada no município de Guarapuava-PR, Brasil.

Esta AEP foi escolhida para o desenvolvimento deste estudo, em detrimento às outras, por vários motivos: 1) Por ser a pioneira dentre as AEPs estudadas na fase anterior do trabalho; 2) Por apresentar maior envolvimento com outros segmentos da cadeia produtiva; 3) Por impor maior rigor na classificação dos animais e na tabela de bonificação aos associados; 4) Por ser a AEP que apresenta maior volume de abate de animais precoces, exclusivamente de associados; 5) Pela maior facilidade de obtenção das informações.

As informações foram coletadas em inúmeras reuniões com os representantes durante o ano de 2015 e início de 2016. As análises dos indicadores de produção foram realizadas a partir de informações do banco de dados da AEP, fornecidas pelos representantes de cada setor. Também, foram realizadas visitas às propriedades dos associados, no intuito de obter informações sobre os sistemas produtivos dos animais.

A orientação metodológica adotada para esta etapa do trabalho foi a pesquisa exploratória, por meio do método de estudo de caso único, e se desenvolveu seguindo as recomendações sugeridas por Yin (2014).

5.2.2 Simulação dos benefícios econômicos proporcionados ao pecuarista pela associação à AEP

A partir das informações coletadas, realizou-se uma simulação matemática, com o intuito de quantificar o benefício econômico proporcionado pela AEP a um pecuarista que deseja se associar à sociedade cooperativa. Portanto, a simulação constou da comparação da receita anual obtida com a comercialização de um rebanho para abate via AEP perante a comercialização do mesmo rebanho no mercado comum.

Nesta simulação, foram considerados os seguintes cenários: 1) receita obtida com comercialização do rebanho para o abate em um frigorífico comum, sendo remunerado pelo preço da @ do boi gordo no mercado comum (*spot*); 2) receita obtida com a comercialização do rebanho para o abate via AEP, tendo a remuneração conforme a bonificação tabelada e de acordo com a classificação dos animais, sendo que desta receita foram deduzidos os valores

monetários referentes à capitalização exigida pela AEP aos associados, que constam de taxa de adesão, aquisição de contrato de comercialização e retenção de capital em cada comercialização.

Os indicadores utilizados para compor a simulação foram: o número médio de animais abatidos por associado; a composição do rebanho de acordo com a tabela de classificação da AEP; o peso médio de carcaça por categoria; os preços médios praticados no ano de 2015 para a comercialização do gado no mercado regional e os preços praticados pela AEP, conforme a categoria animal; os custos impostos aos associados; e as sobras monetárias do exercício anual da AEP em 2015.

O desenvolvimento constou da simulação da comercialização de 360 animais para o abate, número que representa a média de animais abatidos por associado. A estrutura do rebanho foi formada a partir da categorização dos animais conforme a tabela de classificação da AEP, e ponderada pelos pesos médios de carcaça para a obtenção da produção de carcaça e receita anual.

Para a mensuração da receita obtida pelo pecuarista no mercado comum, foi realizada uma pesquisa nos três principais frigoríficos do PR para identificação das formas de pagamento por animais precoces. A partir desta pesquisa, identificou-se que o pagamento por animais precoces pelos frigoríficos segue o preço normal da @ no mercado, mas fêmeas com bom peso e acabamento de carcaça recebem pela @ do boi gordo. Portanto, na simulação, a receita do produtor pela comercialização no mercado comum foi calculada pelo preço médio da @ do boi gordo, independente do sexo, idade ou grau de acabamento.

Os cálculos foram realizados com o auxílio de planilhas eletrônicas, e os resultados foram apresentados em tabelas.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Etapa 1: caracterização das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná

Os resultados desta etapa fornecem uma descrição geral sobre a configuração organizacional e a abrangência da atuação de seis AEPs, e para melhor compreensão foram apresentados em tópicos de acordo com o tema.

6.1.1 Histórico de formação

O objetivo principal das AEPs é realizar o abate dos animais dos produtores associados e promover a comercialização das carcaças diretamente ao varejo, garantindo melhor remuneração ao associado perante o mercado comum, por meio da conquista de melhores preços pelas carcaças e remuneração pelo couro, vísceras e miúdos.

A organização de produtores rurais em alianças estratégicas é um fenômeno recente na cadeia da carne bovina. A primeira AEP do PR se iniciou no ano de 2000, e a última em 2009. Duas AEPs foram formadas em 2004, e as outras duas em 2005 (Tabela 3).

Atualmente, todas as AEPs são caracterizadas como alianças horizontais, ou seja, parcerias formadas entre agentes que atuam no mesmo segmento da cadeia produtiva (pecuaristas). Porém, o objetivo inicial das três primeiras AEPs que se formaram foi construir uma aliança vertical (AEP1, AEP3 e AEP5), ou seja, incorporar agentes de outros segmentos da cadeia produtiva (frigorífico e varejo) na parceria entre agentes que atuam no mesmo segmento (pecuaristas). O intuito era unir forças entre pecuaristas e formar

parcerias com frigoríficos para barganhar melhores preços e prazos, receber bonificações por animais de qualidade diferenciada (novilho precoce) e garantir o canal de comercialização das carcaças.

Tabela 3. Data de início, estrutura organizacional e segmentos da cadeia envolvidos na formação das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Histórico	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Ano de início	2004	2005	2004	2005	2000	2009
¹ Estrutura organizacional inicial	AV	AH	AV	AH	AV	AH
Segmentos envolvidos	Produtores Frigorífico	Produtores	Produtores Frigorífico Varejo	Produtores	Produtores Frigorífico Varejo	Produtores

¹ AH: aliança estratégica horizontal; AV: aliança estratégica vertical.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Embora este modelo organizacional pareça mais cômodo ao pecuarista por demandar menos envolvimento e investimentos, a parceria entre pecuaristas e frigoríficos não prosperou. Segundo os entrevistados, logo no início da atuação ocorreu o rompimento destas parcerias. Os principais motivos foram: de um lado, a dificuldade de repasse de preço nas carcaças pelos frigoríficos para permitir o pagamento diferenciado aos associados; e de outro lado, a falta de constância de oferta de novilhos pelos pecuaristas.

As três últimas AEPs que se formaram (AEP2, AEP4 e AEP6) buscaram manter a relação com os frigoríficos apenas como prestadores de serviço. Aparentemente isto é um reflexo de protecionismo causado pelas experiências pioneiras. Atualmente, uma AEP possui frigorífico próprio e uma opera com frigorífico arrendado, as outras apenas contratam o serviço de abate de frigoríficos.

Em um levantamento realizado pela revista Beef (2011), foram identificadas 34 alianças estratégicas atuando na cadeia da carne bovina dos EUA. Embora a primeira tenha sido formada em 1978, a maioria das alianças teve início entre os anos de 1993 e 2000, a mais recente teve início em 2009. De acordo com Mulrony & Chaddad (2005), a maioria surgiu por iniciativa de programas governamentais e associações de raças.

Segundo Macedo & Moraes (2009), o alicerce das alianças na pecuária de corte bovina, reside na capacidade dos agentes desenvolverem relações que gerem ganhos e que minimizem a percepção de incerteza frente ao oportunismo. Por isso, as alianças diferenciadas por maior intensidade de relações horizontais podem apresentar maior prosperidade, mediante maior participação coletiva de agentes que possuem objetivos em comum.

A ideia de formação das AEPs no PR se iniciou a partir do programa governamental de incentivo à produção do novilho precoce em 1993, o qual foi sucedido pelo programa “Pecuária de Curta Duração” em 1996. Aderido a esta iniciativa, se desenvolveu um importante projeto de fomento à parceria entre pecuaristas, denominado de “Alianças Mercadológicas”. A primeira organização surgiu em 2000 no município de Guarapuava.

Uma aliança mercadológica na cadeia da carne bovina é definida como uma iniciativa conjunta que origina a formalização de um compromisso entre varejistas, frigoríficos e pecuaristas, com o objetivo de disponibilizar ao consumidor uma carne de origem conhecida, com atributos de qualidade que a diferencie de uma comódite (Pineda & Rocha, 2002). Ela deve buscar atingir pelo menos dois objetivos, um voltado ao atendimento do consumidor e o outro aos interesses dos aliados, assegurando a sobrevivência de todos os segmentos que compõe a cadeia produtiva, proporcionando margens de lucro equilibradas, e a participação constante e crescente de todos os aliados em mercados estáveis (Christofari et al., 2014).

As alianças mercadológicas na cadeia da carne bovina brasileira foram fomentadas durante a década de 90. As iniciativas foram baseadas em programas de governos Estaduais, os quais ofereciam aos produtores a redução de impostos na comercialização, e disponibilização de linhas de crédito para a produção do novilho precoce (Bánkut & Machado Filho, 1999). O Estado do Rio Grande do Sul foi o pioneiro, em 1996, por iniciativa do Comitê de Pecuária de Corte, do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, da Conexão Delta G e da Cia Zaffari de Supermercados, surgiu a primeira aliança vertical da cadeia da carne bovina no Brasil (Oliveira et al., 2015).

O fomento para organizações deste tipo pelo governo do PR se deu pela convicção de que as alianças mercadológicas são uma nova metodologia para a produção e comercialização de carne diferenciada, proveniente de animais precoces, rastreados, com sanidade e qualidade de carne garantida. O projeto beneficia o pecuarista, que participa do processo de comercialização da carne e recebe valores mais justos pela venda de animais de qualidade superior, e os consumidores, que tem a opção de adquirir um produto diferenciado, com melhores aspectos de textura, maciez e sabor, além da garantia de sanidade e procedência (Mezzadri, 2007).

Neste trabalho, o termo utilizado para denominar as organizações estudadas foi Alianças Estratégicas entre Pecuaristas de Corte, uma vez que a configuração atual destas organizações foge do conceito de Alianças Mercadológicas, pois não há mais relação de parceria dos pecuaristas com frigoríficos e varejos.

6.1.2 Motivações, dificuldades e inconveniências para a formação

Os entrevistados foram solicitados a assinalar três questões que consideram como motivação para a formação da AEP, e três que consideram como benefício após a formação, a frequência absoluta das respostas gerou um total de 18 assinalações para cada. Na Tabela 4, encontram-se as frequências de repostas assinaladas como motivações ou benefícios relacionados à formação das AEPs.

As principais motivações para a formação das AEPs, apontadas por cinco entrevistados, foram: a busca por agregar valor ao produto diferenciado (novilho precoce) e gerar mais confiança nas negociações entre os agentes da cadeia produtiva; seguida pela redução dos riscos de inadimplência ou desonestidade na negociação do gado, como por exemplo, a balança do frigorífico medindo peso abaixo do real.

Três entrevistados, aqueles cuja AEPs foram formadas em parceria com os frigoríficos (AEP1, AEP3 e AEP5), responderam que uma das motivações foi aumentar a rentabilidade por meio de melhores preços na comercialização do gado, ou seja, conquistar maior poder de barganha ou

bonificações pelo frigorífico. Já as três AEPs que não fizeram parcerias com frigoríficos no início (AEP2, AEP4 e AEP6), responderam que uma motivação foi eliminar agentes da cadeia produtiva e aumentar a rentabilidade por meio da maior captura de margens na comercialização do gado.

Tabela 4. Motivações e benefícios da formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Frequência de respostas		Questões
Motivações	Benefícios	
3	3	Aumentar a rentabilidade por meio da maior captura de margens na comercialização do gado, ou seja, eliminar agentes da cadeia produtiva.
3	-	Aumentar a rentabilidade por meio de melhores preços na comercialização do gado, ou seja, conquistar maior poder de barganha ou bonificações pelo frigorífico.
-	2	Aumentar a rentabilidade por meio da redução nos custos de produção com a aquisição conjunta de insumos e serviços, ou seja, conquistar poder de barganha na aquisição.
5	2	Aumentar a rentabilidade por meio da agregação de valor a um produto que esteja em conformidade com padrões previamente definidos, ou seja, que possui diferenciação.
5	3	Gerar mais confiança nas negociações entre os agentes da cadeia produtiva, reduzir os riscos de inadimplência ou desonestidade na negociação do gado.
2	1	Melhorar a coordenação entre os agentes da cadeia produtiva.
-	3	Compartilhar informações e recursos, gerar ganhos em produtividade mediante aplicação de tecnologias na produção.
-	1	Desenvolvimento de habilidades organizacionais.
-	2	Adquirir conhecimento das demandas do mercado.
-	1	Satisfazer o desejo dos consumidores, garantir a oferta constante de carne de qualidade.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Os relatos dos entrevistados sobre os motivos para a formação das AEPs são semelhantes. Os principais impulsionadores foram: a insatisfação nas negociações com os frigoríficos; a necessidade de maior remuneração para viabilizar a produção do novilho precoce; a demanda crescente por carne com qualidade diferenciada, além dos incentivos governamentais fomentados pela EMATER/PR.

A maioria dos pecuaristas que iniciaram as AEPs foi incentivada a produzir o novilho precoce por programas governamentais e linhas de crédito, e posteriormente na comercialização não estavam recebendo remuneração diferenciada. A insatisfação dos pecuaristas em relação às negociações com os frigoríficos provém, segundo os relatos, de casos de inadimplência no

pagamento, da falta de bonificação pela comercialização dos novilhos, e pela dependência da escala de abate do frigorífico, em termos de datas e preços.

As três AEPs que iniciaram em parcerias com frigoríficos (AEP1, AEP3 e AEP5), assinalaram que um dos principais benefícios após a formação foi a eliminação de agentes da cadeia produtiva (o frigorífico, por exemplo), para o aumento da rentabilidade pela maior captura de margens na comercialização do gado.

A relação de conflito entre os agentes da cadeia da carne bovina, desde o produtor até o varejo, tornou-se corriqueira no Brasil por atritos decorrentes de generalizações pré-estabelecidas pelos frigoríficos. Normalmente, ocorre por não haver valorização dos pecuaristas que produzem animais com qualidade superior em acabamento e genética. Já os produtores que vendem animais de qualidade inferior, possuem dúvidas da legitimidade dos números fornecidos no romaneio de abate, principalmente no rendimento de carcaça (Pascoal et al., 2011).

Em partes, o atrito entre pecuaristas e frigoríficos, e entre frigoríficos e supermercados, pode ser explicado pelo poder de mercado que cada segmento possui. O frigorífico apresenta domínio do poder de mercado na compra de bovinos dos pecuaristas, em função da estrutura de mercado, na qual ele é a opção local de escoamento da produção e possui mais informações sobre a oferta e demanda. Já os supermercados se encontram em posição privilegiada perante os frigoríficos, possuem maior poder de barganha, pois mantém relação direta com o consumidor, o que lhes permite visualizar e conhecer as preferências e as demandas dos consumidores (Urso, 2007).

Segundo Coleman & Zylbersztajn (2012), mesmo com o passar do tempo, os conflitos na relação entre o setor de produção com a indústria frigorífica permanecem, caracterizando uma tradicional rivalidade, onde a dificuldade de coordenação nas negociações é notória. Além disso, existe um histórico de falências fraudulentas de frigoríficos que torna latente a falta de garantias para o pecuarista que fornece seu gado para o abate.

Também em um ambiente de conflitos, nos EUA, os pecuaristas foram os catalisadores no desenvolvimento de parcerias. Com o tempo, alguns

produtores se desencantaram com o sistema ineficiente de valorização do preço do gado, e então iniciaram mudanças na forma produção e comercialização dos animais. As alianças estratégicas foram vislumbradas como oportunidades para melhorar a coordenação das fases de produção, processamento e comercialização, direcionando os produtos para segmentos específicos de consumidores. Isto ocasionou mudanças consideráveis nas filosofias dos participantes da indústria (Schroeder & Kovanda, 2003).

Em um levantamento realizado com 13 das 67 alianças na cadeia da carne bovina existentes nos EUA, identificou-se que a principal razão para sua formação foi agregar valor ao gado pela captura de maiores margens na cadeia de fornecimento, conquistada através do maior repasse de preço ao consumidor na disponibilização de um produto diferenciado, fator este considerado por 69% dos entrevistados. Em segundo lugar, foram assinalados o aumento do lucro dos associados e o compartilhamento de informações. Também foram considerados fatores relacionados ao aumento da coordenação na cadeia da carne, melhora na qualidade do rebanho, satisfação das demandas dos consumidores, obtenção de poder de barganha e redução de custos de produção (Mulrony & Chaddad, 2005).

No presente estudo, três entrevistados assinalaram como benefício da formação da AEP o compartilhamento de dados, informações e recursos, e a geração de ganhos em produtividade.

Estas organizações podem proporcionar aos participantes o intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem e melhora nos processos organizacionais, um maior poder de barganhar tanto na compra de insumos quanto na comercialização da carne, entre outros tantos benefícios que podem surgir mediante aplicação de tecnologias na produção. A troca de informações e a aprendizagem através de cursos, seminários e reuniões fortalece a capacidade gerencial dos participantes (Malafaia et al., 2009).

De acordo com Macedo (2009), o fortalecimento da coordenação nestas organizações não é obtido somente através da sinalização de ganhos econômicos. A transferência de conhecimento é um ativo intangível que gera vantagens competitivas. A padronização das práticas produtivas e a

compreensão dos sistemas de avaliação das carcaças são fatores centrais da operacionalização. Pois exige a transferência e transparência de conhecimento entre os agentes, além de esforços para o compartilhamento de informações horizontalmente entre os produtores rurais, e verticalmente, desde o varejo, passando pela indústria até as fazendas, num fluxo temporal contínuo.

Apenas dois entrevistados assinalaram que aumentar a rentabilidade por meio da redução nos custos de produção, com a aquisição conjunta de insumos e serviços, ou seja, conquistar poder de barganha na aquisição foi um benefício da formação da AEP.

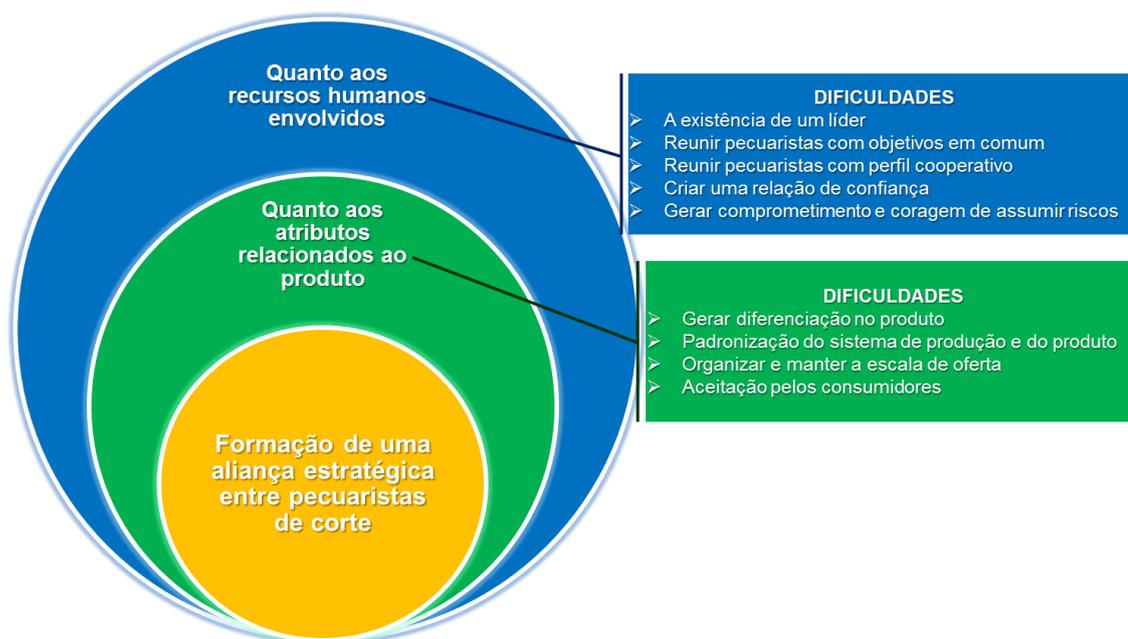
Gillespie et al. (2005) relatam que um dos principais benefícios que os pecuaristas obtêm com a associação à uma aliança é a oportunidade de realizar compras coletivas de insumos como: medicamentos, adubos, sementes, máquinas, animais de reposição e material genético em larga escala e em épocas oportunas. Esta estratégia lhes confere maior poder de barganha para a aquisição a preços mais baixos e redução dos custos de transação. Inclusive, a aliança pode facilitar a conquista de linhas de crédito para custeio da produção e para investimentos junto às instituições financeiras.

Os entrevistados foram solicitados a explicar sobre sua experiência com relação às dificuldades que envolvem a formação de uma AEP (questão de número 54 do apêndice). Os comentários foram organizados em duas classes: dificuldades quanto aos recursos humanos envolvidos e dificuldades quanto aos atributos dos produtos comercializados (Figura 2).

Dentre as dificuldades relacionadas ao envolvimento dos recursos humanos na formação de uma AEP, todos os entrevistados mencionaram a ausência de uma pessoa que exerça as funções de liderança na constituição da AEP, e zele pela transparência e pelos objetivos comuns. Também foram citadas as dificuldades em reunir associados com objetivos comuns, com perfil cooperativo e comprometidos com o empreendimento.

Um entrevistado relatou que na primeira assembleia para a constituição da AEP, chegaram a participar mais de 200 pecuaristas, mas destes, apenas 12 aceitaram formar a aliança. De acordo com o relato, algum tempo após o fortalecimento desta AEP, inúmeros pecuaristas que haviam se

negado a participar no início tentaram se associar, mas os pioneiros impuseram severas restrições à adesão de novos sócios. Atualmente, esta AEP possui frigorífico próprio e compra, sem bonificação, os animais de grande parte dos pecuaristas que refutaram a associação no início.



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 2. Dificuldades ao entorno da formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

De acordo com Caleman & Zylbersztajn (2012), a dificuldade de organização da cadeia da carne bovina, especialmente no fortalecimento de ações coletivas, emana de limitações cognitivas, comportamentais e culturais dos agentes, principalmente do setor produtivo, ou seja, dos pecuaristas.

A incerteza do sucesso de uma nova aliança é o fator de entrave na decisão de participação pelos pecuaristas, a maior preocupação dos participantes (ou pretendentes) é quanto à viabilidade técnica e econômica do projeto. Segundo Ferreira & Padula (2002), as principais dificuldades no surgimento de novas formas de organização na cadeia da carne bovina é o receio dos participantes em assumir riscos, despende investimentos, assinar contratos e cumprir regras. No histórico de casos pioneiros, a maioria dos

pecuaristas é favorável à participação, porém sem muito comprometimento. Isto dificulta a geração de confiança, pois não há formalização das obrigações, e impede o surgimento de uma liderança, que se inibe perante o alto risco que inflige uma sociedade sem o comprometimento igualitário entre as partes.

Braga (2010) ressalta a importância do comprometimento dos membros para a prosperidade de uma aliança na cadeia da carne, e infere que isto pode ser criado por meio do requerimento de capital dos participantes. No entanto, o requerimento de capital para a adesão do participante pode ser considerado um entrave. Outra forma de aumentar o comprometimento é a existência de mecanismos de certificação ou licenciamento, que podem gerar maior incentivo aos produtores, obviamente, se estes estiverem dispostos a assumir o compromisso inicial.

Wegner et al. (2011) estudaram a formação de capital social (conjunto de normas informais que promovem a cooperação entre dois ou mais indivíduos) e a construção de confiança em uma aliança entre pecuaristas. Os resultados apontaram que a confiança e o comprometimento são fundamentais para a coesão do grupo e para a busca de objetivos comuns. A viabilidade do relacionamento cooperativo depende de mudanças na mentalidade e na cultura dos agentes, sendo necessário minimizar o individualismo, o oportunismo, e a falta de coordenação e de cooperação, o que não é fácil de ser superado. A obtenção de vantagens competitivas neste tipo de empreendimento pode ser facilitada pela repetição das interações e pelo aprofundamento das relações, onde os empresários passam a se conhecer melhor com o passar do tempo.

Isto leva a crer que alianças formadas entre pecuaristas com afinidade prévia possam ter maior chance de alcançar o sucesso. Conforme Macedo & Moraes (2009), fatores como o conhecimento prévio dos agentes, a proximidade geográfica e a origem cultural homogênea são facilitadores da emergência do capital social. Em organizações deste tipo, não há a emergência de um agente com poder controlador sobre os demais participantes, o que gera dependência mútua. A relação entre os agentes deve ser baseada em paridade, reciprocidade e fortes laços pessoais, com troca de informações e utilização de mecanismos de tomada de decisão em conjunto.

Deve haver normativas para preservação de valores culturais e morais, como a preservação da reputação e sanções ao comportamento oportunista.

A cooperação é uma forma de organização de trabalho existente desde os primórdios da humanidade, que emergiu do primitivo instinto de sobrevivência das espécies. O interesse dos seres vivos em cooperar provém dos seguintes objetivos: para alcançar metas individuais ou comuns; para distribuição de tarefas; para divisão do trabalho; para evitar conflitos; para receber o máximo de recompensa; para integração de sistemas; para manter a funcionalidade do sistema; para coordenação do sistema; para aquisição e compartilhamento de conhecimentos e informações; para tomada de decisão coletiva; e para formação de inteligência coletiva (Khamis et al., 2007).

No entanto, a cooperação e o altruísmo só podem evoluir sob pelo menos uma das seguintes condições: quando houver benefício direto ao executar um ato cooperativo; repetidas interações, com informações sobre o comportamento prévio do sócio; interações preferenciais entre os indivíduos relacionados ou presença de correlação genética (parentesco) entre os indivíduos (Lehmann & Keller, 2006).

Quanto às dificuldades relacionadas à comercialização do produto (carcaças), os entrevistados relataram sobre a necessidade de obter um produto diferenciado, que leve à agregação de valor, e que seja reconhecido e aceito pelos consumidores. Além da necessidade de adequação de sistemas produtivos para padronização dos produtos e garantia de oferta regular.

A viabilização de uma aliança estratégica depende da agregação de valor ao produto, elemento importante a ser conquistado, do qual depende o seu sucesso. Isto pode ocorrer de várias maneiras, como melhoria de qualidade, redução do tempo de chegada do produto ao mercado, melhoria na distribuição ou fornecimento do produto (Patino et al., 2008).

Para Bliska et al. (1998), os principais entraves na formação de programas para comercialização de carne diferenciada consiste na dificuldade de reunir produtores que possuam volume de produção de animais diferenciados e com oferta constante. Ainda, o exemplo de insucesso do Programa do Novilho Precoce do Estado de São Paulo, iniciado em 1995,

ocorreu principalmente pela falta de motivação dos pecuaristas e da indústria frigorífica, ocasionada pela escassez de informações, especialmente quanto aos potenciais benefícios da participação.

De acordo com Saab et al. (2009), as alianças visam garantir que os investimentos realizados no sentido de buscar uma qualidade superior no animal valham a pena em termos de retorno financeiro. E para isso, é importante que as ações sejam realizadas visando o bem comum, e que a coordenação funcione de forma a garantir a qualidade de produtos diferenciados e ao mesmo tempo traga uma remuneração justa aos participantes, especialmente o produtor, que em geral não é remunerado por atributos de qualidade do seu animal.

Por outro lado, uma das dificuldades pode ser justamente o comprometimento do produtor com o fornecimento do produto dentro dos padrões exigidos. A partir do momento que a aliança estiver formada, todos passam a ser responsáveis pela manutenção do padrão e pela disponibilização do produto nas quantidades e prazos acordados. O pecuarista não pode mais especular o mercado e vender a quem estiver pagando melhor. O setor de comercialização não pode vender as carcaças já comprometidas para outro cliente que queira pagar mais, ou tentar substituí-las por outras de qualidade diferente do padrão combinado. É com o trabalho sério que surgirão os ganhos de competitividade da cadeia e de cada participante (Saab et al., 2009).

Segundo Patino et al. (2008), se a aliança superar as dificuldades de falta de comprometimento dos participantes e de constância no suprimento de produtos padronizados, será possível manter o cliente satisfeito e garantir a prosperidade e fidelidade à marca da carne.

Os entrevistados foram solicitados a assinalar duas principais inconveniências consideradas pelos pecuaristas para a formação de uma AEP, gerando um total de doze respostas (Tabela 5).

Nenhuma inconveniência relacionada foi prioritária para todos os entrevistados. A principal inconveniência para a formação de uma AEP foi a necessidade de alocação de recursos financeiros para constituição da infraestrutura necessária para seu funcionamento, apresentando frequência de

quatro respostas. Em seguida, a necessidade de investimento para adequação dos sistemas produtivos e dos produtos, e os custos com taxas de adesão, foram assinaladas por três entrevistados.

Tabela 5. Inconveniências para a formação de alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Frequência de respostas	Inconveniências
3	Necessidade de investimento para adequação dos sistemas produtivos e dos produtos.
1	Alocação de recursos para cumprimento de contratos ou acordos de comercialização.
1	Impossibilidade de barganha na comercialização do gado.
4	Alocação de recursos financeiros para a constituição da infraestrutura da aliança.
3	Custos com taxas de adesão.

FONTE: Elaborado pelo autor.

No estudo de Ferreira & Barcellos (2006), a única inconveniência da participação em uma aliança estratégica na cadeia da carne bovina, apontada pelos pecuaristas, foi a exigência de exclusividade na comercialização do gado, o que impossibilitava a barganha de preços e a especulação de mercado por parte dos produtores. A alocação de recursos financeiros para a constituição da aliança foi encarada como investimento por estes participantes, e não custo. A necessidade de investimento para adequação dos sistemas produtivos e dos produtos também não foi considerada como inconveniência, pois não houve necessidade de grandes investimentos, visto que a maioria dos pecuaristas já produzia o tipo de animal comercializado pela aliança.

Quando o objetivo da aliança é atender os nichos de mercado que demandam produtos de maior qualidade, a produção de animais com características tais como a precocidade de abate, a criação em sistemas específicos, a aplicação de práticas de manejo que garantam a produção de carcaças padronizadas, ou até mesmo a certificação de origem racial dos animais, são fatores que podem onerar severos investimentos e inviabilizar a participação de alguns produtores (Macedo & Moraes, 2009).

Atualmente, a imensa maioria dos pecuaristas não contemplam os requisitos supracitados. Possivelmente estes sejam os pontos críticos que determinam a baixa taxa de adesão de pecuaristas às AEPs, como será exposto posteriormente.

6.1.3 Estrutura organizacional

A natureza jurídica adotada pelas seis AEPs estudadas se enquadra na classificação de Sociedade Cooperativa. As alianças iniciam suas atividades como parcerias ou associações, sem natureza judicial, baseada em acordos verbais entre os participantes. De acordo com Rossi Junior et al. (2011), com o passar dos anos, algumas se transformam em cooperativas de produção de carne, sobretudo por razões fiscais, pois a maioria dos varejistas não aceita nota fiscal de produtor rural na compra do produto.

A estrutura de negócio formatada como sociedade cooperativa vai de encontro com o desejo dos pecuaristas de estarem envolvidos no processo de agregação de valor ao seu produto, e de ter voz ativa no processo decisório da organização, uma vez que as cooperativas são organizações geridas democraticamente e controladas pelos associados, que participam ativamente na formulação das suas políticas (Mulrony & Chaddad, 2005).

Braga (2010) destaca que as características inerentes ao modelo cooperativista, em termos de responsabilidade fiscal e jurídica dos associados, representam um papel importante na geração de confiança, a qual desponta para as organizações como elemento determinante do grau de adesão e comprometimento com os esforços empreendidos pelos pares.

Conforme a Figura 3, as AEPs apresentam diferentes formas de envolvimento com os segmentos da cadeia produtiva da carne bovina. Estas formas de envolvimento foram caracterizadas com diferentes cores, e se diferem no sentido que somente os associados detêm direito de voto sobre as decisões e participação nas sobras monetárias. Já os parceiros, os prestadores de serviços e os clientes são entidades ou indivíduos que apenas fazem negócios com a AEP, com base em acordos ou contratos.

Apenas os pecuaristas são associados às AEPs, totalizando 242 produtores. Do total de pecuaristas, 145 atuam no sistema de ciclo completo e 85 no sistema de recria e engorda. Somente duas AEPs possuem produtores que atuam apenas no sistema de cria como associados (total de 12), que participam da aliança para comercializar seus bezerros com outros associados e adquirir insumos por preços melhores.

A AEP1 possui parceria com a fábrica de rações de uma cooperativa agrícola para adquirir rações por melhores preços para um confinamento próprio. As AEP4 e AEP5 possuem parceria com diferentes representantes do setor de insumos, para adquiri-los com melhores preços para os associados. As AEP2, AEP3 e AEP6 não atuam em negócios com fornecedores de insumos, seus associados os adquirem por conta própria.

Segmentos da cadeia produtiva		Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte																	
		AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6												
Fornecedores de insumos:	Fábrica de rações																		
	Fábrica de sal mineral																		
	Fábrica de brincos para identificação animal																		
	Fábrica de lonas para silagem																		
	Empresas de sementes forrageiras																		
Prestadores de serviço:	Assistência técnica																		
	Empresa de confecção de silagem																		
	Empresa de auditoria																		
¹ Pecuaristas:	Sistema de cria					8	4												
	Sistema de recria/engorda	18	6	21	17	17	6												
	Sistema de ciclo completo	2	19	35	39	35	15												
Associação de raças																			
Marchantes																			
Frigoríficos																			
¹ Atacado		2					1												
¹ Varejo		300	60	9	25	125	40												
Setor logístico:	Transporte de insumos																		
	Transporte de gado																		
	Transporte de carne																		
Legenda:		<table border="1"> <tr> <td>Associado à aliança</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pertence à aliança</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Parceiro</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prestador de serviço</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cliente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Não envolvido</td> <td></td> </tr> </table>						Associado à aliança		Pertence à aliança		Parceiro		Prestador de serviço		Cliente		Não envolvido	
Associado à aliança																			
Pertence à aliança																			
Parceiro																			
Prestador de serviço																			
Cliente																			
Não envolvido																			

¹ Apresenta a forma de envolvimento e o número de participantes no segmento.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 3. Formas de envolvimento dos segmentos da cadeia produtiva da carne bovina com as alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

As AEP4 e AEP5 disponibilizam assistência técnica própria aos associados, enquanto que as AEP2 e AEP6 possuem acordos com profissionais para prestação de assistência aos seus associados, mas sem manter vínculo empregatício. A AEP5 organiza e contrata empresas para a confecção das silagens dos associados, esta AEP também possui vínculo com uma empresa que realiza auditoria dos seus negócios, a fim de transmitir mais confiança aos associados.

No intuito de aumentar o diferencial de preço na venda da carne, e melhor bonificar os associados, três AEPs possuem parceria com associações de raças. Estas associações fiscalizam os animais antes do abate e certificam as carcaças provenientes dos animais da raça. A carne é comercializada no varejo com o selo da raça acompanhado do selo da marca da AEP.

As AEP1, AEP5 e AEP6 contratam os serviços de marchantes para a aquisição de animais de reposição para os associados ou comercialização de carne. Quanto ao relacionamento com os frigoríficos, uma possui frigorífico próprio (AEP1), uma arrendou um frigorífico (AEP3), e quatro AEPs contratam os serviços de abate de frigoríficos particulares (AEP2, AEP4, AEP5 e AEP6). Esta terceirização do serviço de abate ocorre pela formalização de contrato com frigoríficos particulares, os quais reservam turnos de serviço para o abate e classificação das carcaças das AEPs. Normalmente, fica estabelecida no contrato uma taxa de cobrança fixa por animal abatido.

A carne produzida pelas AEPs é comercializada em aproximadamente 559 pontos de venda, todos no PR. Nenhuma AEP possui varejo próprio, os varejistas se relacionam apenas como clientes das AEPs. Somente as AEP1 e AEP6 comercializam carcaças para atacadistas.

No setor logístico, todas as AEPs possuem frota para a distribuição da carne ao varejo. As AEP1 e AEP5 possuem caminhões para o transporte do gado dos associados. Nenhuma AEP disponibiliza de caminhões para transporte de insumos aos associados.

As 13 alianças dos EUA estudadas por Mulrony & Chaddad (2005) também apresentam variação em número e tipo de envolvimento com os segmentos da cadeia. A maioria (8) possui como associados os produtores de

animais para reprodução e os produtores de cria. Os confinadores foram relacionados apenas como participantes da maioria das alianças (7). Somente três alianças relataram que membros da indústria frigorífica são associados, enquanto que seis relataram que os frigoríficos são participantes da parceria. Apenas uma aliança relatou que todos os segmentos da cadeia são associados (produtores de reprodutores, criadores, terminadores, frigoríficos, atacadistas e varejistas). Não foi relatada pelos autores a participação do setor de insumos.

Estes autores consideraram como associados, aqueles que detêm participações e direito de voto na aliança, enquanto que os participantes são entidades ou indivíduos que fazem negócios contratuais com a aliança. O número de associados, em nove alianças, variou de 145 a 400.000, mediana de 683, sendo que 60% das alianças possuem menos de 1.000 associados. A maioria dos associados é representada por pequenos pecuaristas de cria, com menos de 100 cb, que por intermédio das alianças terceirizam a engorda de seus animais para confinadores (Mulrony & Chaddad, 2005). Operação semelhante ao “boitel” realizado no Brasil.

Quanto à participação dos frigoríficos apenas como prestadores de serviço para as AEPs, de acordo com Caleman e Zylbersztajn (2012), no tradicional mercado brasileiro existem três formas de comercialização intermediada de animais para abate em frigoríficos: a primeira é um funcionário do frigorífico que recebe uma comissão por animal comprado; na segunda, a compra dos animais é realizada por um profissional autônomo que negocia animais para diferentes frigoríficos, recebendo uma corretagem das vendas; e a terceira forma, é um negociante que compra o boi e revende-o ao frigorífico.

Quando considera-se as dificuldades econômicas enfrentadas pelos frigoríficos, a prestação de serviços pode surgir como uma alternativa viável, já existindo inúmeros exemplos funcionando pelo país. Esta forma de oferta de carne bovina pode se tornar competitiva no atendimento das demandas do mercado e possibilitar uma reestruturação do setor. A prestação de serviços possibilita a maior transmissão das informações do segmento final da cadeia com o setor produtivo. Com isso, é possível observar a redução do

comportamento oportunista e economia nos custos de transação, permitindo a toda cadeia uma maior flexibilidade de atuação (Botelho, 2013).

O funcionamento das AEPs envolve o trabalho direto de 355 pessoas, isto sem considerar os associados e seus funcionários, e trabalhadores de outros segmentos da cadeia. Por meio das AEPs são gerados 168 empregos diretos e 133 empregos indiretos; e trabalho para 14 colaboradores sem vínculo empregatício e para 40 pecuaristas associados que atuam na gestão (Figura 4).

Setor de trabalho	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Gestão	5	8	3	8	13	3
Administrativo	9	1	2	1	4	1
Assistência técnica		2		1	5	1
Logística	15	3	5	4	17	4
Frigorífico	48	23	36	32	43	33
Comercialização	2	2	1	1	2	3
Profissionais para inspeção e classificação de carcaças	3	2	2	1	5	1
Legenda:						
	Associado					
	Empregado direto					
	Empregado indireto					
	Colaborador sem vínculo empregatício					
	Não envolvido					

FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 4. Enquadramento funcional, tipo de vínculo e número de pessoas envolvidas no funcionamento das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

A gestão das AEPs é realizada por uma diretoria composta por associados, com participação de alguns funcionários do setor administrativo. Todos os entrevistados relataram que realizam uma reunião mensal com a diretoria, onde promovem o relato da situação dos negócios e tomam decisões conjuntas frente às demandas existentes. De acordo com os entrevistados, as decisões mais corriqueiras são tomadas apenas com o consentimento da diretoria, já as decisões julgadas como mais impactantes ao empreendimento, são submetidas à votação dos associados em assembleias.

Mulrony & Chaddad (2005), identificaram que em dez alianças da cadeia da carne bovina, o número de trabalhadores em tempo integral variou de 0 a 90, com média de 6 funcionários por aliança. Já no presente trabalho, identificou-se que cada AEP gera trabalho para 60 pessoas aproximadamente. Esta disparidade de resultados é reflexo da heterogeneidade de alianças pesquisadas naquele estudo, no qual existem alianças formadas apenas para mediar as negociações entre pecuaristas de cria com confinadores, e com frigoríficos.

A constituição de uma aliança estratégica requer a emergência de um agente líder que coordene os demais partícipes, cuja posição é proveniente de sua capacidade de oferecer incentivos econômicos e de arbitrar os atributos requeridos pelos participantes. O perfil de liderança da aliança influencia a constituição da governança utilizada para a coordenação de seus membros, pois o agente líder é o condutor das características de governança, já que estabelece os instrumentos de coordenação empregados. As iniciativas onde a liderança é exercida pelos produtores rurais podem ser mais interessantes do ponto de vista de desempenho e coordenação (Macedo, 2009).

Segundo Brandão et al. (2009), o agente coordenador de uma aliança de carne bovina pode ser um supermercado, associação de raça, grupo de produtores, entidade pública ou grupo de profissionais de diversas áreas reunidos para este fim, e com poderes para gerenciar os negócios de interesse de contrato de cooperação mútuo. No caso das AEPs estudadas, o agente coordenador é a diretoria, composta em sua maioria pelos próprios associados. Esta questão será melhor detalhada posteriormente.

Schroeder & Kovanda (2003) reportaram a estrutura de governança da aliança Rancher's Renaissance, que atua como cooperativa e surgiu por iniciativa de líderes da indústria, com a participação de pecuaristas de cria, de confinadores e de um frigorífico. Foi desenvolvido um sistema de produção e comercialização no intuito de resolver problemas de coordenação, onde cada participante acreditava que tinha algo a ganhar com a cooperação. A governança da aliança era exercida por uma comissão executiva contendo 21 membros, composta por representantes de todos os setores e um diretor

executivo. O diretor executivo era encarregado de administrar as operações e reportá-las diariamente à comissão executiva, além de atuar como mediador entre os parceiros. O modelo de negócio é baseado na redução dos custos de produção e partilha dos lucros ou prejuízos gerados entre os participantes.

Apenas duas AEPs não possuem profissionais atuando na assistência técnica aos associados. Conforme Petarly (2016), a importância da assistência técnica aos associados neste tipo de organização, especialmente em cooperativas, vai além dos benefícios técnicos produtivos. O departamento técnico de uma cooperativa não pode se limitar às orientações produtivas, os extensionistas têm papel importante na consolidação da participação e fidelização dos associados. O contato direto com o cooperado faz com que o extensionista seja a peça central na comunicação entre cooperativa e cooperado. Uma vez estabelecida a relação de confiança, há uma propensão maior de o cooperado exercer seus direitos e deveres de participar econômica e socialmente da cooperativa. O fortalecimento dessa relação cria um ciclo virtuoso que estimula essa participação, proporciona níveis maiores de fidelização do cooperado e provê incremento na eficiência produtiva.

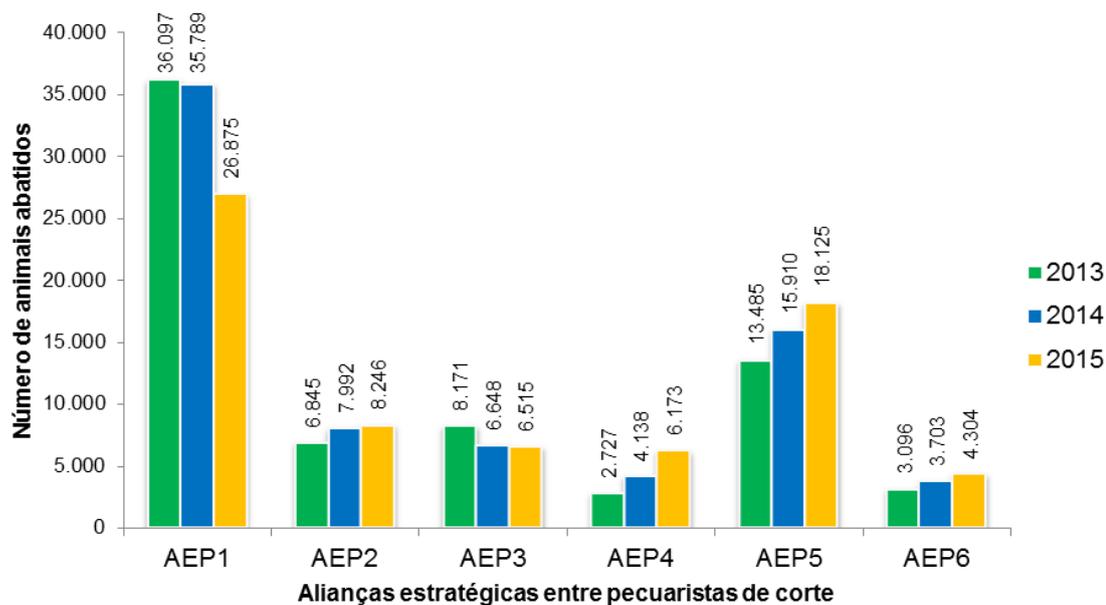
6.1.4 Indicadores de produção

Conforme a Figura 5, nos últimos três anos as AEPs apresentaram aumento no volume de abates, exceto as AEP1 e AEP3. Segundo os representantes, a AEP1, por possuir frigorífico próprio e não abater apenas animais de associados decidiu reduzir o volume de abate de animais de não associados. Já a AEP3, relatou que houve queda no volume de abate devido à migração de alguns associados para outras AEPs.

De acordo com o entrevistado da AEP3, os principais motivos para a migração de alguns associados foi o conflito de objetivos, a localização geográfica e o retorno ao comportamento oportunista de alguns pecuaristas, que migraram de AEP em busca de melhores bonificações.

O oportunismo é definido como a busca do autointeresse com avidez, e abrange comportamentos tais como enganar, fazer armadilhas, ocultar informações e outras formas mais sutis de violar um acordo. O

oportunismo pode ser ativo, quando se faz algo que não poderia ser feito, ou passivo, quando se deixa de fazer algo para ludibriar o acordo. Inclusive, pode até ser legítimo, isto é, quando nenhuma condição acordada é violada, mas são executadas ações em busca do interesse próprio em detrimento ao da comunidade (Williamson, 1985).



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 5. Evolução no volume de animais abatidos pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Segundo Wathne & Heide (2000), existem quatro tipos de oportunismo: 1) a evasão é o comportamento de omissão no cumprimento dos compromissos; no caso das cooperativas agropecuárias ocorre quando um produtor descuida propositalmente dos padrões de qualidade dos produtos, a fim de reduzir seus custos de produção, por exemplo, porém entrega um produto de pior qualidade; 2) a relutância à adaptação é toda forma de inflexibilidade do produtor ao se adaptar a novas diretrizes; por exemplo, a cooperativa solicita uma adaptação na conformidade do produto devido às mudanças na demanda dos consumidores, e o produtor propositalmente não as realiza; este é um tipo oportunismo legítimo que pode levar a má adaptação do empreendimento ao mercado, e conseqüentemente pior resultado

econômico; 3) a violação do acordo ocorre quando qualquer ação proibida pelas normas de qualidade é realizada pelo produtor, por exemplo, a aplicação de um tratamento proibido contra uma praga, para gerar uma economia de custos; outro exemplo ocorre quando a cooperativa estabelece exclusividade na comercialização dos produtos dos associados, e este desvia o produto para outra empresa a fim de obter maior remuneração perante a obtida na cooperativa; 4) a renegociação forçada ocorre quando, por exemplo, a cooperativa tem uma demanda de produto, para a qual existe um único associado com disponibilidade deste produto no momento; este produtor poderia tentar tirar proveito desta situação através da renegociação de condições na liquidação do produto, ou tentar obter qualquer outra vantagem.

De acordo com Matás et al. (2014), em organizações cooperativas, as consequências de um eventual comportamento oportunista recaem sobre todos os parceiros, gerando a relutância destes em despende investimentos para o crescimento e/ou sobrevivência do empreendimento. Portanto, o comportamento oportunista dos sócios representa um risco para a cooperativa. Por isso, os gestores devem concentrar esforços na luta contra estes tipos de comportamento e atitudes. O oportunismo pode ser controlado por mecanismos como a supervisão, incentivos políticos, processos de seleção de novos associados e a promoção de um relacionamento clima/cultura favorável.

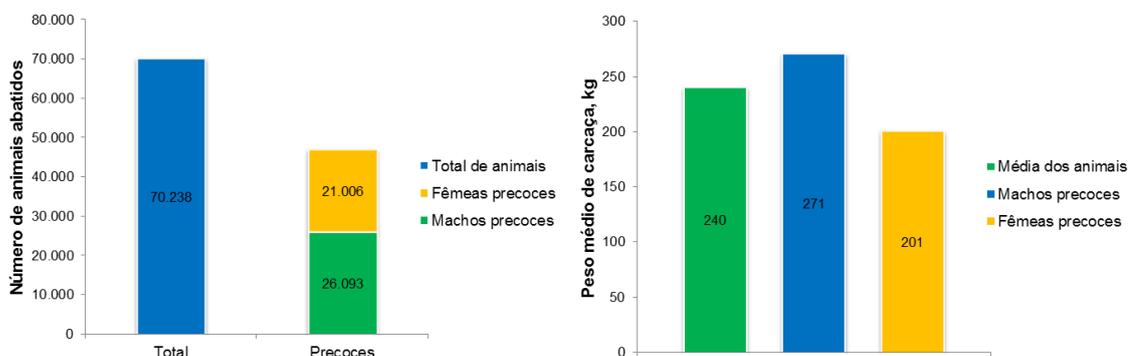
Uma das medidas para repelir o oportunismo dos cooperados é a formalização de contratos. O contrato é um acordo bilateral de coordenação de condutas, ou seja, é através de um documento acordado entre as partes que suas condutas serão monitoradas durante um período de tempo. No entanto, devido a limitações tanto dos recursos jurídicos como humanos, grande parte dos contratos no agronegócio são elaborados apenas como uma mera formalização do negócio ou um documento a mais, mas não desencadeiam uma estrutura de governança com a função de coordenar a transação (Rocha Junior et al., 2015).

Conforme inferem Barra & Ladeira (2016), a conduta e as expectativas dos agentes são condicionadas pelo grau de inserção de suas relações na estrutura da aliança, a qual se fortalece com a intensificação da

construção do capital social entre os associados. Portanto, o capital social também pode representar uma salvaguarda informal contra o oportunismo, pois sanções não contratuais de natureza social podem refrear este comportamento e gerar mais confiança entre as partes.

Exceto a AEP1, todas as outras relataram abater apenas animais precoces essencialmente de associados. Embora, esporadicamente em caso de falha na escala de abate, adquirirem animais dentro da classificação precoce de não associados, para cumprir com contratos de comercialização.

Como nem todos os animais abatidos via AEPs se enquadram na classificação precoce, na Figura 6 é possível observar que do total de 70.238 animais abatidos pelas AEPs no ano de 2015, apenas 47.099 foram comercializados como animais precoces, sendo 26.096 machos e 21.006 fêmeas. O peso médio de carcaça geral do gado foi de 240 kg, dos machos precoces foi de 271 kg e das fêmeas precoces foi de 201 kg. A maioria dos animais não classificados como precoce são provenientes dos abates da AEP1, que possui frigorífico próprio e comercializa gado geral, além dos precoces dos associados.



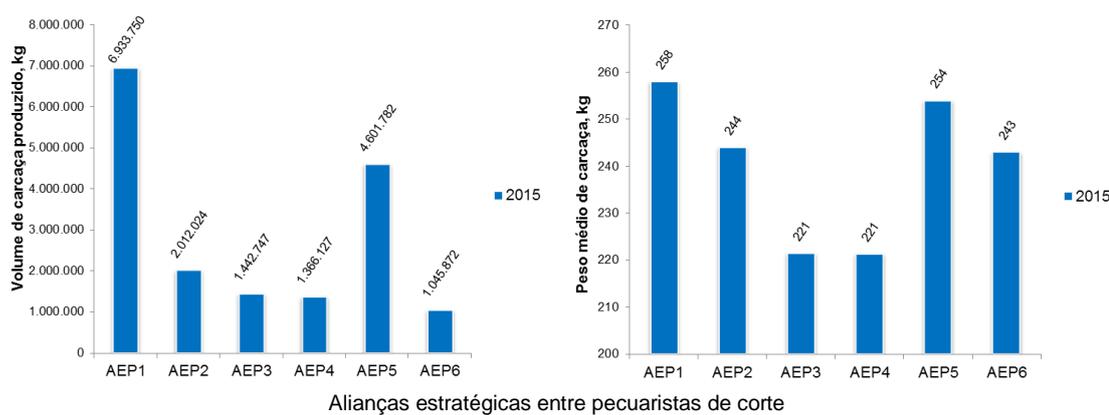
FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 6. Volume de abate total e volume de abate de animais classificados como precoces, e peso médio das carcaças comercializadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.

O PR ocupa a nona posição no ranking nacional de abate de bovinos. No ano de 2015, foram abatidas 1.246.716 cb, número que não tem apresentado alterações relevantes nos últimos anos (PARANÁ, 2016a).

Portanto, os abates realizados pelas AEPs representam em torno de 5,6% do total de abates de bovinos no PR.

De acordo com a Figura 7, em 2015 foram produzidos ao total 17.402 toneladas de carcaça pelas AEPs, apresentando peso médio de carcaça de 240 kg. As AEP3 e AEP4 apresentaram peso médio de carcaça inferior às demais, justificado pela maior participação de fêmeas no abate.



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 7. Volume produzido e peso médio de carcaças comercializadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.

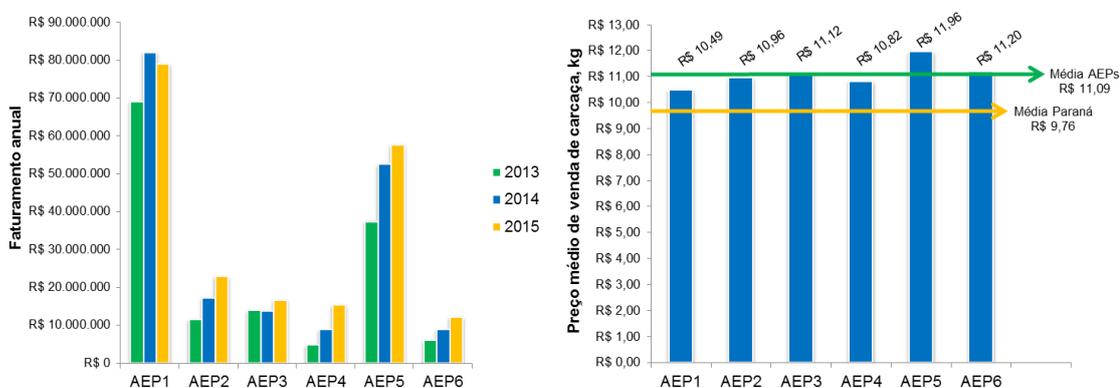
Em 2015, foram produzidas 300.303 toneladas de carcaça bovina no PR, com peso médio de carcaça de 241 kg (PARANÁ, 2016a). O volume total de carcaças produzidas pelas AEPs em 2015 representou 5,8% deste valor. Já a produção de carcaças de animais precoces, com volume de 11.382 toneladas, representou 3,8% da produção Estadual.

Exceto a AEP1 que reduziu propositalmente seu volume de abate, restringindo parte do abate de animais de não associados, todas as outras AEPs apresentaram crescimento no faturamento nos últimos três anos (Figura 8). Juntas, no ano de 2015, as AEPs geraram faturamento de R\$ 203.524.699,00.

O preço médio de comercialização das carcaças pelas AEPs, no ano de 2015, foi de R\$ 11,09 por kg. No PR em 2015, o preço médio de comercialização de carcaças no mercado comum foi de R\$ 9,76 por kg (PARANÁ, 2016b). Isto significa que, em média, as AEPs comercializaram as

carcaças por um valor 14% acima do preço vigente no mercado Estadual. A AEP5 foi a que agregou maior valor na comercialização das carcaças, com preço 23% acima do mercado comum.

Conforme Mulrony & Chaddad (2005), as alianças são associações fechadas que compartilham informações e recursos na tentativa de diferenciar os produtos ou serviços, captando assim um preço diferenciado. Em seu estudo, o faturamento anual das alianças variou entre US\$ 1,3 milhões e US\$ 1,5 bilhões, porém apenas quatro alianças forneceram o valor do faturamento anual, pois esta é uma questão sensível para os entrevistados.



Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte

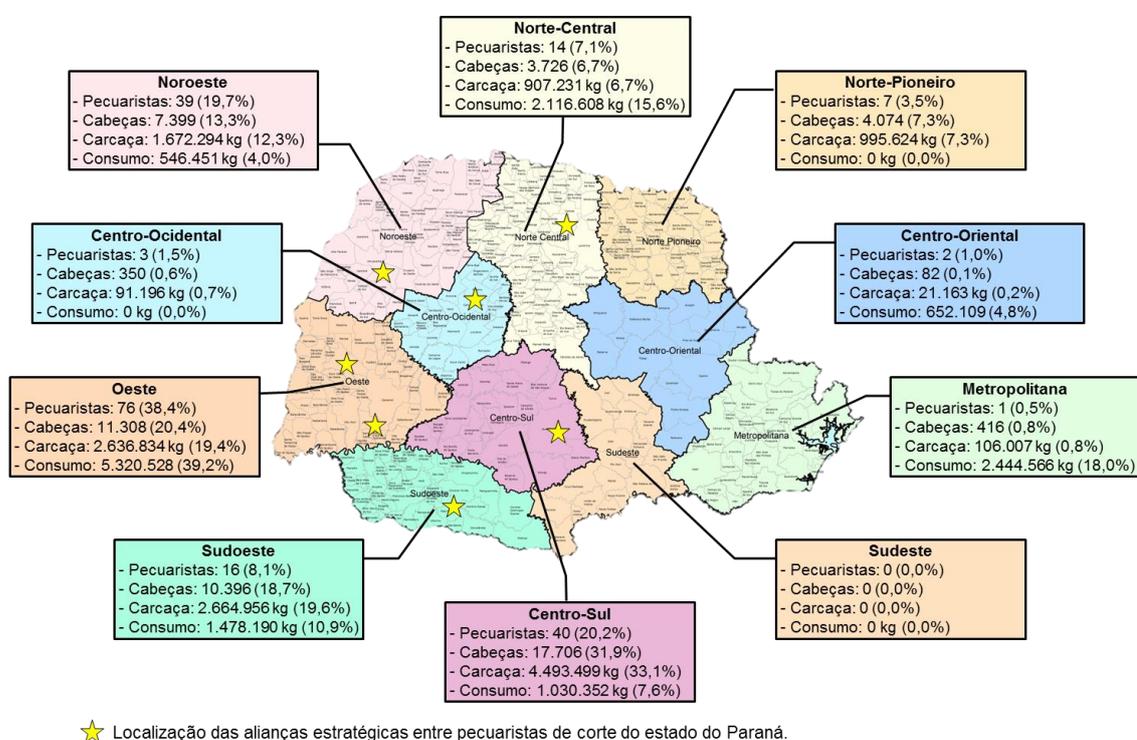
FONTE: Elaborado pelo autor, com o preço médio de comercialização da carcaça no mercado comum do Estado do Paraná em 2015 informado em PARANÁ (2016b).

Figura 8. Faturamento anual e preço médio de comercialização das carcaças pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

De acordo com Salin (2000), as alianças na cadeia da carne bovina apresentam efeito limitado sobre a produção global carne, pois a característica principal destas organizações é a formação por grupos de produtores pequenos e especializados. Segundo o autor, estas alianças tem potencial de remodelar o futuro da indústria da carne bovina. No entanto, para ampliar suas representatividades, seria necessária a atuação em duas vertentes de produtos, comercializando a carne Premium e a abertura de mercados para a carne de qualidade inferior, como é o caso da AEP1.

6.1.5 Distribuição espacial da atuação das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte no Estado do Paraná

A Figura 9 demonstra a distribuição espacial das atividades realizadas pelas seis AEPs no PR em 2015. É importante salientar que nesta análise foram computadas apenas as movimentações realizadas por pecuaristas associados, não estando incluso os abates de não associados. Do total de 230 associados que atuam nos sistemas de ciclo completo e recria/engorda, apresentados na Figura 3, apenas 198 entregaram animais para o abate nas AEPs em 2015 (Figura 9).



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 9. Distribuição geográfica das atividades realizadas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, no ano de 2015.

Do total de 70.238 animais abatidos pelas AEPs em 2015, somente 55.457 foram entregues por associados. O Oeste do PR é a região que possui maior concentração de pecuaristas associados, com 38,4%. A região Centro-Sul do PR apresentou o maior número de animais produzidos, com 31,9% do total. Foram produzidos ao todo, 13.589 toneladas de carcaça pelos

associados, as regiões que mais contribuíram com esta produção foram o Centro-Sul (33,1%), seguido pelo Sudoeste (19,6%) e Oeste (19,4%). As regiões Metropolitana, Sudeste e Centro-Oriental apresentam pouca representatividade em produção e número de associados, que pode estar relacionada à proximidade com um frigorífico que paga valores diferenciados para produtores da sua adjacência.

A pecuária bovina paranaense está difundida em aproximadamente 216.000 propriedades rurais, sendo que a bovinocultura de corte ocupa em torno de 96.000 propriedades, com cerca de 55.000 produtores participando efetivamente do mercado (PARANÁ, 2015).

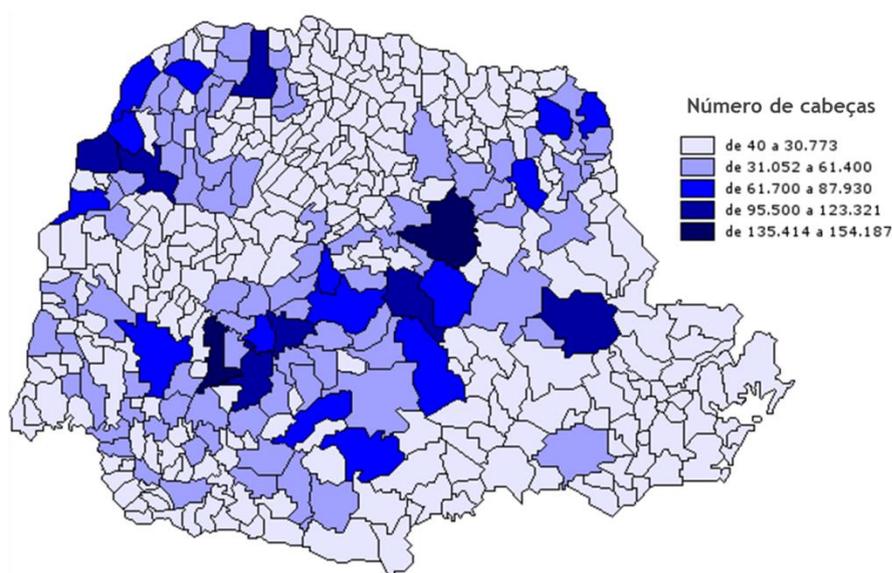
Segundo Padilha Junior et al. (2010), a partir do ano de 2000, o PR despontou nacionalmente no desenvolvimento de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina. Em 2006 estavam em funcionamento oito organizações em diversas regiões do Estado, envolvendo 136 pecuaristas. Em 2007, já se somavam 143 pecuaristas com produção de 34 mil animais por ano. Em 2010, o número de alianças se reduziu para seis, mas ainda com a participação de mais de cem pecuaristas e quase setenta pontos de venda.

Mulrony & Chaddad (2005), identificaram que 9 alianças que comercializam gado de reposição vendem anualmente entre 4.500 e 2.100.000 cb, com média de 50.000 cb por aliança. Cinco alianças que comercializam gado gordo para o abate indicaram que as vendas anuais variaram de 0 a 150.000 cb, com média de 39.286 cb por aliança. Segundo os autores, este número relativamente baixo de gado apoia a visão de que as alianças são utilizadas para a comercialização de carne para nichos de mercado.

Toda a produção de carcaça das AEPs é comercializada internamente no PR, isto porque os frigoríficos por elas utilizados não possuem serviço de inspeção federal (SIF), o que impede a comercialização de carne para outros Estados ou países. A região Oeste foi a que apresentou maior consumo da carne produzida pelas AEPs (39,2%), seguida pela região Metropolitana (18,0%) e Norte-Central (15,6%). A região Sudeste não apresenta produção e consumo de carcaças.

No Brasil, o objetivo das alianças estratégicas da cadeia da carne bovina é atender os nichos de mercado interno, que demandam produtos de maior qualidade, pois o mercado externo para a carne brasileira ainda sofre restrições sanitárias e comerciais que limitam o acesso aos países que demandam de carnes com atributos especiais (Macedo & Moraes, 2009).

Corroborando com efetivo do rebanho bovino no PR (Figura 10), as principais regiões onde se faz a produção de carne das AEPs são o Centro-Sul, Sudoeste, Oeste e Noroeste. O Centro-Oriental apresenta alguns municípios com grande volume de gado, porém, a maior parte de origem leiteira, por isso existe pouca atividade das AEPs nesta região.



FONTE: Adaptado de www.ipardes.gov.br

Figura 10. Efetivo do rebanho de bovinos do Estado do Paraná, 2015.

O PR possui um rebanho bovino de aproximadamente 9,2 milhões de cb, o que representa cerca de 4,3% do rebanho nacional, que possui em torno de 212,3 milhões de cb (PARANÁ, 2016a). Do rebanho Estadual, estima-se que aproximadamente 6,1 milhões de cb sejam de bovinos de corte. A pecuária de corte representa cerca de 2% do valor bruto da produção paranaense (PARANÁ, 2015).

6.1.6 Perfil dos associados e dos sistemas de produção

De acordo com os entrevistados, a maioria dos associados são produtores rurais que atuam em sistema de integração lavoura-pecuária. Por ser produtores de grãos, grande parte dos produtores das AEPs também são filiados de grandes cooperativas agrícolas, onde conseguem adquirir insumos por melhores preços. Isto pode justificar a pouca atuação das AEPs na compra de insumos para os associados.

Os produtores rurais do PR possuem um forte perfil cooperativista, que se originou de fatores culturais relacionados à colonização. As cooperativas constituídas por volta de 1940 por imigrantes de origem europeia (alemã, italiana e holandesa), já conhecedores do sistema cooperativista europeu, foram muito importantes para o desenvolvimento do agronegócio paranaense. Além disso, exerceram papel fundamental na fixação do homem no campo e à sua adaptação socioeconômica e cultural, apoiado nas colônias agrícolas. Num primeiro momento, a cooperativa servia para viabilizar a autossuficiência da colônia, e num segundo momento contribuía com a comercialização de excedentes e produtos industrializados (Serra, 1995).

As cooperativas contribuíram para a modernização da agropecuária Estadual. O uso da terra migrou de atividades como a criação extensiva de bovinos, o cultivo do café, e a exploração da erva-mate e da madeira, em favor de outras como a avicultura, suinocultura, e o cultivo de soja, milho e trigo. Portanto, a pecuária de corte atravessou um momento de extrema restrição na ocupação das terras do PR. Porém, nos últimos anos, com o atual contexto do mercado, a necessidade de diversificação da renda do produtor rural e o fortalecimento dos sistemas de cultivo em integração lavoura-pecuária, têm levado ao retorno da bovinocultura de corte em áreas onde haviam sido extintas no passado (Canto et al., 2010).

O surgimento destes novos “agricultores/pecuaristas” no PR tem contribuído para o desenvolvimento de uma pecuária de corte moderna, com escopo voltado à diferenciação em curta duração do ciclo produtivo e maior gestão dos fatores de produção, influenciados pela experiência prévia que estes produtores rurais possuem na agricultura. Este desenvolvimento tem sido

alicerçado no modelo cooperativista, uma vez que os produtores, já associados às cooperativas agrícolas, passam a buscar as cooperativas de bovinocultores de corte para auxiliar a sua inserção na atividade pecuária.

Possivelmente, esta cultura de cooperativismo dos produtores rurais do PR, descendente desde o tempo da colonização pelos imigrantes, seja um dos principais fatores que tem levado o Estado a se destacar na formação e desenvolvimento de organizações entre pecuaristas baseadas na cooperação.

Quanto aos sistemas de produção, os animais são recriados em pastagens com suplementação. A engorda, na maioria dos casos, é realizada em pequenos confinamentos nas propriedades. Boa parte dos associados atua no sistema de ciclo completo, engordando seus próprios bezerros, mas a maioria ainda adquire animais de reposição diretamente de criadores da região e em leilões. Quanto à genética, não existe padrão ou exigência, mas todos os entrevistados relataram que recomendam aos associados que direcionem a genética do gado para o cruzamento entre raças zebuínas com britânicas.

Segundo os entrevistados, estima-se que foram adquiridos em 2015 aproximadamente 8.000 bezerros de outros Estados, principalmente do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul. Isto demonstra que em torno de 10% do volume de gado abatido pelas AEPs anualmente é proveniente de bezerros vindos de outros Estados. Esta é uma questão sensível que deve ser mais bem discutida pelas entidades de classe e pelo próprio governo do PR, pois de acordo com autoridades do setor, o PR apresenta um déficit anual de aproximadamente 300 mil bezerros.

Agravante a isto, o governo do Estado está pleiteando a mudança de *status* sanitário para livre de aftosa sem vacinação, o que implica em fechamento das fronteiras para a entrada de bovinos vivos, impedindo que os produtores possam adquirir a reposição de outros Estados. A mudança do *status* poderá prejudicar o PR e levar a pecuária bovina ao colapso. Representantes do setor defendem que esta mudança seja feita em bloco, junto com São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, para não isolar o PR, que depende da entrada de bezerros de Estados vizinhos (Costa, 2015).

A localização da aliança, ou de onde se adquire o gado de reposição é uma questão importante a ser considerada pelos produtores interessados em aderir a uma aliança. Os custos com o transporte do gado ou a imposição de barreiras sanitárias interestaduais podem inviabilizar a operação da aliança ou de alguns pecuaristas isolados (Mulrony & Chaddad, 2005).

O PR está situado em região de transição climática (clima subtropical alterando-se para tropical) e a característica marcante da sua pecuária é a divisão entre terras ao norte e ao sul, ou seja, áreas acima e abaixo do paralelo 24. Do efetivo de animais, 60% estão ao norte e 40% estão ao sul. Acima do paralelo, na região norte, a tecnificação e a predominância de rebanhos melhorados são as características marcantes da atividade, onde há predominância de áreas de pastagens tropicais com maior capacidade de suporte de animal, e maior número de animais e criadores (Mezzadri, 2007).

Abaixo desse paralelo, na região sul, há predominância de produtores menos tecnificados, rebanhos menos eficientes e menores investimentos na atividade, agravados pela severa estacionalidade forrageira que o clima impõe. Por outro lado, a pecuária de corte desta região tem sido fortemente influenciada pela integração lavoura-pecuária. O clima temperado possibilita o cultivo de gramíneas de excelente valor nutritivo no inverno, possibilitando a engorda de animais nesta estação (Mezzadri, 2007).

No entanto, de acordo com Canto et al. (2010), os índices zootécnicos nas fazendas de gado de corte revelam que a produtividade dos rebanhos do PR é baixa e próxima às observadas em outros Estados do Brasil. A taxa de natalidade tem sido mantida entre 55 e 65%, a idade de acasalamento de novilhas por volta de três anos, bovinos machos enviados para o abate com idade entre 36 e 45 meses e desfrute anual por volta de 13 a 18%, e na maioria das fazendas a taxa de lotação é considerada baixa.

6.1.7 Exigências contratuais

Como as todas as AEPs estudadas respondem juridicamente como Sociedade Cooperativa, o ingresso de novos associados nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade,

desde que adiram aos propósitos sociais e preenchem as condições estabelecidas no estatuto social (BRASIL, 1971). Portanto, a legislação determina que as cooperativas possuem liberdade para definir critérios próprios para a adesão de novos associados, desde que conste no seu estatuto social.

Para que se efetive a integração de um novo associado, é necessário que este assine um termo de adesão no livro de matrícula, sendo que as diretrizes da responsabilidade social entre as partes se encontram no estatuto social da cooperativa. Antes disto, existem diversos critérios a serem preenchidos pelos candidatos a sócios, sendo variáveis conforme o estatuto social da AEP ou cooperativa. Todas as AEPs relataram que a adesão de um novo associado é dependente da aprovação da diretoria.

Uma série de requisitos para a admissão de novos associados foi listada pelos entrevistados. Estes requisitos foram classificados em cinco categorias (Tabela 6): quanto ao perfil do candidato, quanto ao sistema produtivo, quanto às taxas de adesão, quanto ao número de animais e quanto ao contrato para a comercialização dos animais.

Tabela 6. Requisitos para a admissão de novos associados às alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

REQUISITOS	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE PECUARISTAS DE CORTE					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Perfil do candidato	Nada consta	Entrevista	Nada consta	Entrevista + Recomendação	Entrevista	Entrevista + Recomendação
Sistema produtivo	Nada consta	Auditoria + Abate técnico	Auditoria	Auditoria	Auditoria + Abate técnico	Nada consta
Taxas de adesão	1.000@	120@	R\$ 2.750	750@	R\$ 1.000 + 50@	R\$ 15.000
Número de animais	Nada consta	60 animais por semestre	Nada consta	20 animais por bimestre	20 animais por bimestre	Nada consta
Contrato de comercialização	Contrato verbal	Contrato verbal	Contrato verbal	Contrato verbal	Contrato formal	Contrato verbal

- **Entrevista:** A diretoria realiza entrevista para avaliar o perfil do candidato a sócio.

- **Recomendação:** O candidato a sócio deve ser recomendado por um associado.

- **Auditoria:** O departamento técnico realiza auditoria na propriedade para averiguar se o candidato pode entregar animais com o padrão exigido e com regularidade.

- **Abate técnico:** Realiza abates técnicos antes da admissão, para avaliar a qualidade das carcaças.

- **Taxa de adesão:** Valor referente à quota-parte que o candidato precisa investir para se associar, em reais (R\$) e/ou arrobas de boi gordo (@).

- **Número de animais:** Referente ao número mínimo e o prazo para a comercialização de animais pelo associado.

- **Contrato formal:** O novo associado precisa integrar à sua quota-parte R\$ 105,60 por animal que deseja comercializar anualmente. Este valor é retido pela aliança durante os abates do primeiro ano de entrega, e dá o direito ao associado de comercializar o mesmo número de animais nos próximos anos.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Para a aprovação pela diretoria, as AEPs lançaram mão de diversos critérios de avaliação para a admissão de novos associados, sendo que o primeiro deles incide na análise do perfil do candidato, onde o método de avaliação praticado por algumas AEPs consiste em realizar uma entrevista para avaliação do seu perfil. A diretoria avalia se o candidato possui perfil cooperativista e não se trata de um oportunista. Além disso, algumas AEPs exigem que o novo associado seja recomendado por algum associado.

Para a avaliação do sistema produtivo do candidato, quatro AEPs enviam um representante para realizar uma visita à propriedade, a fim de avaliar se a estrutura de produção está apta a entregar os animais dentro dos padrões exigidos e com regularidade de oferta. Além disso, duas AEPs relataram que exigem a realização de abates técnicos previamente à admissão.

Todas as AEPs exigem que novos associados realizem investimento em dinheiro e/ou @ de boi gordo. Conforme os entrevistados, o valor exigido pode ser considerado investimento e não custo, pois este valor é caracterizado como quota-parte do associado, podendo ser resgatado em caso de demissão.

O capital financeiro da sociedade cooperativa é subdividido em quotas-partes, cujo valor unitário não pode ser superior ao maior salário mínimo vigente no país. É permitido que a cooperativa requirite um investimento monetário referente à integralização de quotas-parte de novos associados, sendo que este valor deve constar em seu estatuto social (BRASIL, 1971).

Quanto ao número mínimo de animais para o abate exigido para a admissão de um novo associado, as AEPs que impõe este critério, solicitam a entrega de pelo menos 120 animais por ano, com regularidade semestral ou bimestral.

Quanto aos critérios de contrato para a comercialização dos animais, a maioria das AEPs não exige a formalização de contrato. Os acordos de volume, regularidade e padrões são realizados verbalmente. Apenas uma AEP exige contrato formal de comercialização com o associado, sendo que este deve adquirir o direito de abate anual. Neste contrato, o associado investe R\$ 105,60 por animal que deseja abater via AEP por ano, este valor é descontado

dos abates no primeiro ano de exercício do associado, mas dá o direito de comercializar o mesmo número de animais nos anos subsequentes, sem necessidade de mais investimentos. Este valor é integralizado quota-parte do associado, e segundo a AEP, é uma estratégia para garantir a oferta de animais dos associados.

No estudo de Mulrony & Chaddad (2005), também foram identificadas algumas exigências das alianças para a adesão de novos associados. Algumas indicaram a necessidade de investimento de capital, onde os tipos de investimento são variáveis e inclui uma taxa de adesão vitalícia; e a compra de um número mínimo de ações e investimentos proporcionais ao número de animais que o associado deseja comercializar. Foi relatada a exigência de formalização de contratos de adesão e de comercialização, que contém especificações sobre o canal de comercialização, as datas e tempo de entrega, e o mecanismo de precificação dos animais. Também se observou a necessidade de um volume mínimo de comercialização anual de gado.

A formalização de contratos de comercialização é um instrumento para a ampliação da frequência das transações entre os agentes. Nele se estabelecem as condições, quantidades e remuneração das transações. Os contratos têm a função de parcialmente coibirem o comportamento oportunista entre os membros e, ao mesmo tempo, oferecer transparência às regras que pautam as relações na aliança. Porém, tais mecanismos nem sempre são eficientes e dificilmente são utilizados pelas alianças, pois tendem a ser incompletos e incapazes de antecipar todos os eventos aos quais os participantes se defrontam no mercado (Macedo, 2009).

Nos programas de produção de carne bovina diferenciada, um dos principais problemas observados nas negociações se refere à resistência dos participantes em estabelecer transações formais, como a assinatura de contratos de fornecimento (Ferreira & Padula, 2002). Apenas um terço das alianças estudadas por Ward & Estrada (1999) exigiam a formalização jurídica da obrigação de fornecimento de gado pelos associados. Isto pode representar uma ameaça para a sustentação de relacionamentos de longo prazo de uma aliança, e um risco significativo para a sua longevidade.

Wegner et al. (2011), estudaram uma AEP que permaneceu como grupo informal por nove anos, onde os instrumentos legais foram formalizados muito tempo depois do surgimento da organização, o que relativiza sua importância. Por outro lado, a permanência como um grupo informal durante anos fortaleceu a confiança e o comprometimento dos participantes, fato que se mostrou fundamental para a resiliência em busca de objetivos comuns, não havendo resistência dos participantes na formalização dos compromissos.

Por fim, é importante salientar que a exigência de investimento de capital para a participação nas AEPs, bem como sua magnitude, são fatores importantes a serem considerados pelos pecuaristas que desejam participar da sociedade, pois este valor deve ser computado em uma análise da viabilidade econômica da adesão à AEP.

Os entrevistados foram solicitados a classificar a frequência de descumprimento de acordos de comercialização, ou falhas na escala de abate pelos associados (Tabela 7).

Tabela 7. Frequência de descumprimento de acordos de comercialização de animais pelos associados das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Frequência	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Baixa (<5%)		✓			✓	
Média (até 10%)			✓	✓		
Alta (> de 10%)	✓					✓

✓ : a AEP apresenta esta frequência.

FONTE: Elaborado pelo autor.

A frequência de inconsistência na escala de abate pelos associados, relatada pelos entrevistados, receberam pontuação semelhante. As frequências baixa, média e alta receberam dois pontos cada. As AEPs que sofrem baixa frequência de falhas na escala de abate relataram que realizam o acompanhamento do sistema produtivo dos associados, mediante assistência técnica, para evitar a ocorrência de falhas.

As AEPs que relataram sofrer com falhas de entrega mediana e alta, atribuíram a incidência ao retardo no desenvolvimento dos animais, atrasos na compra de animais de reposição, e alguns casos à especulação de preços de

mercado pelo associado. A AEP1, que relatou alta frequência de descumprimento na escala de abate, é a que menos bonifica animais precoces (conforme a Figura 11), o que pode justificar a alta inadimplência. Entretanto, esta AEP está desenvolvendo uma nova tabela com melhores bonificações.

Já no caso da AEP6, a alta frequência de descumprimento da escala de abate pode estar relacionada ao perfil oportunista de alguns associados, os quais já fizeram parte de outra AEP e migraram em busca de melhores preços. Isto fez com que a AEP6 criasse um mecanismo de incentivo financeiro para promover a regularidade de oferta, conforme a Figura 11.

A regularidade de oferta está relacionada ao planejamento de produção dos agentes, oriundos do fornecimento continuado e previsível de animais para abate. A utilização de mecanismos como os contratos de entrega futura são necessários para a previsibilidade das atividades das alianças. Estes mecanismos de comprometimento normalmente são repudiados pelos agentes devido à incerteza, que é consequência da incapacidade de se preverem todas as condições futuras às quais a produção e as transações serão sujeitas. A realização de investimentos específicos e o comprometimento futuro da produção gera o risco de que mudanças das condições inicialmente previstas determinem perdas às partes envolvidas (Macedo & Moraes, 2009).

Apenas três AEPs relataram haver punições para associados que não cumprem os acordos de comercialização. Uma AEP relatou que o associado inadimplente perde um percentual de bonificação pelos animais nos próximos abates. As outras duas AEPs relataram que realizam auditoria na propriedade do inadimplente e, conforme o histórico, o associado pode perder o direito de comercialização, podendo ser até desligado.

Quanto ao desligamento dos associados, tanto por vontade própria como por vontade da diretoria, os entrevistados informaram que os critérios seguem o que impõe a lei do cooperativismo (BRASIL, 1971). De acordo com a legislação, a demissão do associado será unicamente ao seu pedido, o associado que pedir sua demissão, pode rescindir a sociedade e resgatar suas quotas-parte sem sofrer penalizações. Entretanto, consta no estatuto social de

cada cooperativa as condições para retirada das quotas-parte em caso de demissão, eliminação ou de exclusão do associado.

Conforme BRASIL (1971), a eliminação do associado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária, ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado por quem de direito no livro de matrícula, com os motivos que a determinaram. Já a exclusão do associado poderá ser feita em caso de dissolução da pessoa jurídica, por morte da pessoa física, por incapacidade civil não suprida, por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

6.1.8 Especificações de conformidade e bonificações pagas por animais precoces

Para classificar e bonificar os animais precoces existe exigências quanto à idade, peso e acabamento de gordura na carcaça (Figura 11).

As classificações e bonificações são variáveis conforme a AEP e o sexo do animal. Para a classificação de animais precoces, a maturidade é avaliada por meio da dentição, onde a maioria das AEPs classificam animais com no máximo dois dentes permanentes erupcionados. O peso de carcaça mínimo exigido para machos varia entre 215-240 kg e para fêmeas entre 175-180 kg, de acordo com a AEP e categoria classificada. Quanto a espessura de gordura na carcaça, todas as AEPs exigem o mínimo de 3 mm com distribuição uniforme, e recomendam o máxima de 10 mm.

Estas características estão de acordo com a Resolução N.º 070/2006, que define o Padrão do Novilho Paranaense (PARANÁ, 2006). Onde, definem-se como animais precoces os bovinos machos, castrados ou não, e fêmeas com idade de até 24 meses ou até dois dentes permanentes. A cobertura de gordura dos animais deve ser uniforme, com medida entre 3 a 10 mm, medidas no *Longissimus dorsi* na altura da 12ª costela e com peso de carcaça no macho de no mínimo 225 kg e na fêmea de no mínimo 180 kg.

As bonificações consistem em valores, ou percentuais, pagos acima do preço da @ de mercado do dia, e variam conforme a categoria, sexo, idade, peso, acabamento e AEP. Cada AEP possui sua própria metodologia de

bonificar os associados pela entrega de animais precoces, estas bonificações variam entre 1% até 10% acima da @ da categoria no mercado. Existem também classificações para bonificação extra, onde animais com diferencial em peso, acabamento, integridade de carcaça, grau de sangue de uma raça específica, ou até mesmo histórico de regularidade na entrega de animais pelo associado, recebem acréscimo na bonificação.

Itens:	Categoria	Sexo	Idade	Peso ⁵	Acabamento ⁶	Bonificação	Bonificação extra	
Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte	AEP1	Precoce	Macho	2 dentes ¹	220 kg	3 mm	@ do boi + R\$ 3,00	Nada consta
			Fêmea	2 dentes ¹	175 kg	3 mm	@ do boi	
	AEP2	Precoce	Macho	2 dentes ¹	225 kg	3 mm	@ do boi + 5%	Carcaça Premium recebe + R\$ 2,00/@: Dente de leite, ½ raça britânica, sem lesões e abscessos, 6-8 mm de gordura, peso mínimo de macho 18@ e fêmea 14@.
			Fêmea	2 dentes ¹	180 kg	3 mm	@ do boi	
	AEP3	Precoce	Macho	2 dentes ¹	230 kg	3 mm	@ do boi + 5%	Nada consta
			Fêmea	2 dentes ¹	180 kg	3 mm	@ do boi	
	AEP4	Precoce	Macho	2 dentes ¹	215 kg	3 mm	@ do boi + 7%	Fêmeas com carcaça acima de 210 kg recebem igual o macho.
			Fêmea	2 dentes ¹	180 kg	3 mm	@ da fêmea + 9%	
	AEP5	Precoce	Macho	24 meses ²	240 kg	3 mm	@ do boi + 3%	- Gordura entre 4-10 mm recebe + R\$ 1,00/@. - Machos com certificação da raça Angus recebem + R\$ 5,00/@. - Fêmeas com certificação da raça Angus recebem igual os machos.
			Fêmea	24 meses ²	180 kg	3 mm	@ do boi	
		Super Precoce	Macho	18 meses ³	240 kg	3 mm	@ do boi + 5%	
			Fêmea	18 meses ³	180 kg	3 mm	@ do boi + 1%	
Hiper Precoce		Macho	14 meses ⁴	225 kg	3 mm	@ do boi + 7%		
		Fêmea	14 meses ⁴	180 kg	3 mm	@ do boi + 2%		
AEP6	Precoce	Macho	2 dentes ¹	220 kg	3 mm	@ do boi + até 10%	Composição da bonificação, até 10%: 2%: até dois dentes 2,5%: ½ raça britânica 2%: gordura acima de 3mm 2%: peso ideal 1,5: regularidade de entrega do associado	
		Fêmea	2 dentes ¹	180 kg	3 mm	@ da fêmea + até 10%		

¹ Animais com até dois dentes permanentes erupcionados.

² Animais com aproximadamente 24 meses de idade, sem apresentar início da troca de dentes.

³ Animais com aproximadamente 15-18 meses de idade, sem apresentar início da troca de dentes.

⁴ Animais com até 14 meses de idade, sem apresentar início da troca de dentes.

⁵ Peso de carcaça mínimo exigido.

⁶ Espessura de gordura mínima exigida de 3 mm e recomendada máxima de 10 mm, com distribuição uniforme.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 11. Requisitos para a classificação de animais precoces e bonificações pagas pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

De acordo com Macedo (2009), as alianças oferecem aos agentes da cadeia da carne bovina a governança que garante a coordenação entre os

participantes, mediante a constituição de mecanismos de incentivo econômico e de transferência de informação. O incentivo econômico da coordenação se dá pela premiação dos animais através da classificação das carcaças, que remunera os produtores pelos atributos desejados, mediante um percentual sobre o valor da @ do boi.

Segundo Bánkut & Machado Filho (1999), embora as especificações de conformidade do produto sejam muito semelhantes entre as alianças, o preço pago em bonificação aos produtores varia consideravelmente entre as mesmas, demonstrando amplitude de 3 a 20% sobre o preço vigente no mercado no momento da transação. Outro fator que instiga a comercialização via alianças é o incentivo para a produção de fêmeas jovens para o abate, as quais normalmente são pagas pelo valor da @ do boi gordo, coisa que não ocorre no mercado comum por serem considerados animais de descarte.

As tabelas de classificação de carcaças são mecanismos de precificação para o pagamento de animais abatidos, que visam sinalizar aos pecuaristas, pelo mecanismo de preços, os atributos desejados na carne bovina (Hueth & Lawrence, 2006). Este sistema também tem sido utilizado por alguns representantes da indústria frigorífica no pagamento aos pecuaristas, porém não há mecanismos de verticalização formais por contratos ou pela aquisição de ativos, apesar de terem como objetivo fortalecer a coordenação vertical entre os produtores e a indústria frigorífica (Macedo & Moraes, 2009).

Além de preencher os requisitos para classificação precoce, as AEPs também exigem algumas condições relacionadas ao sistema de criação e aos animais a serem comercializados (Tabela 8).

As AEP4 e AEP5 relataram que abatem apenas animais cadastrados em um programa de rastreabilidade interna. Apenas a AEP1 não impõe restrição de idade para o abate dos animais, mas classifica as carcaças precoces, todas as outras abatem apenas animais precoces. Nenhuma AEP exige a castração dos animais.

Com relação à raça dos animais, todas as AEPs relataram que orientam os associados pela preferência por animais cruzados com raças britânicas. A AEP3 relatou não abater animais cruzados com raças leiteiras. A

AEP4 relatou não abater animais com grau de sangue zebuino apurado, mas abate fêmeas de até 15 meses de idade deste grupo genético. A AEP5 relatou que no mínimo 50% dos animais entregues por cada associado deve conter pelo menos ½ da raça Angus.

Tabela 8. Especificações acerca do sistema de criação e dos animais comercializados pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Itens	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Rastreabilidade				✓	✓	
Idade ao abate		✓	✓	✓	✓	✓
Castração						
Especificações de raça			✓	✓	✓	
Sistemas de criação específicos (pasto ou confinamento)						
Restrições quanto à alimentação		✓				
Exige práticas de manejo racional e bem-estar animal						

✓ : a AEP impõe especificações para o item.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Nenhuma AEP impõe a criação de animais em sistemas específicos, como a criação exclusiva em pastagens, mas todas relataram que recomendam a terminação dos animais em confinamento. Apenas a AEP2 relatou que impõe restrições sob a alimentação dos animais, não abatendo animais que consumiram caroço de algodão na fase de terminação.

Todas as AEPs relataram que recomendam aos associados o uso de práticas de manejo racional e promoção do bem-estar animal na criação, mas nenhuma exige e fiscaliza estes requisitos para a comercialização.

Mulrony & Chaddad (2005) relataram algumas exigências das alianças para a comercialização dos animais, como práticas sanitárias (vacinações), pré-adaptação ao confinamento (no caso de animais para reposição), informação de origem e registros zootécnicos, especificação de raça, origem geográfica, programa de alimentação específico, adaptabilidade conforme as mudanças nas exigências de mercado. A precificação dos animais também ocorre por meio de tabelas de classificação, que envolve uma combinação de peso vivo, peso de carcaça quente e graus de bonificação.

De acordo com a Tabela 9, as AEPs que realizam o pagamento pelo peso de carcaça quente descontam valores, que variam entre 2,5 a 5,0 kg por carcaça referente à quebra no resfriamento. A AEP5 realiza o pagamento ao produtor pelo peso de carcaça quente e não efetua desconto referente à quebra de resfriamento, mas retém 3% do valor da comercialização. No entanto, este valor é integralizado à quota-parte do associado.

Tabela 9. Sistemas de pagamento e descontos feitos no abate dos animais pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Forma de pagamento	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Por peso de carcaça quente	✓	✓			✓	✓
Por peso de carcaça fria			✓	✓		
Descontos por animal	5 kg de quebra técnica	2% de quebra técnica	-	-	3% de retenção para quota-parte	2,5 kg de quebra técnica

✓: a AEP realiza esta forma de pagamento.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Na cadeia da carne bovina brasileira, a determinação dos preços a serem pagos nas negociações entre produtores e frigoríficos obedece às leis de mercado das comódites. A forma tradicional de remuneração dos animais é pela carcaça, comumente chamado de pagamento pelo “rendimento de carcaça”, onde na verdade, o pagamento é pelo peso de carcaça. Também, existem negociações baseadas no peso do animal vivo. Quando o pagamento é feito sobre o peso de carcaça, a pesagem pós-abate é realizada na carcaça quente, e a partir de uma média de perda de peso durante o resfriamento, os frigoríficos convencionaram descontar 2% do peso de carcaça quente, que seria uma estimativa provável do peso de carcaça fria (Pascoal et al., 2011).

6.1.9 Coleta e compartilhamento de informações

As AEPs realizam a coleta de alguns dados referente às carcaças para informar os associados e os consumidores. A Tabela 10 apresenta as informações coletadas, conforme a AEP.

Todas as AEPs coletam informações sobre a origem dos animais, peso de fazenda, peso de carcaça quente e fria, rendimento de carcaça e sexo.

Nenhuma AEP realiza a avaliação da área de olho de lombo dos animais. O grau de acabamento das carcaças é realizado por classificação visual e medida com paquímetro. A maturidade é classificada conforme a denteição dos animais. Todas as AEPs observam contusões e abcessos para informar ao associado.

Tabela 10. Informações coletadas durante o abate dos animais pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Itens	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Informações da origem dos animais	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Peso de fazenda	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Peso de carcaça quente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Peso de carcaça fria	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rendimento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sexo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Área de olho de lombo						
Grau de acabamento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Temperatura	✓	✓	✓	✓	✓	✓
pH			✓	✓	✓	✓
Conformação		✓		✓	✓	✓
Maturidade	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contusões e abcessos	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ : a AEP coleta informações sobre este item.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Quanto ao compartilhamento de informações, todos os entrevistados responderam que periodicamente são encaminhados relatórios via correio eletrônico com os dados de abate de cada animal para os associados, contendo principalmente informações relacionadas à classificação das carcaças. Também, o associado pode observar o abate de seus animais.

Quanto maior o compartilhamento de informações, menor é o grau de incerteza e atrito, e maior é a coesão social entre os membros. Além disso, uma das principais vantagens das alianças estratégicas é a agregação de valor ao produto, que é consequência do maior compartilhamento de informações entre os participantes, os quais podem responder de forma mais adequada e rápida às demandas dos consumidores (Braga, 2010).

Gillespie et al. (2006), em estudo de caso de alianças estratégicas na cadeia da carne bovina, inferem que estas organizações proporcionam maior transferência de informações sobre os rendimentos obtidos no abate aos criadores, e que com isso, evoluem para maior padronização da produção. Os autores reportaram as formas de compartilhamento de informações realizadas por uma aliança formada entre produtores de cria, confinadores e processadores. A aliança publica boletins mensais e organiza um encontro anual entre os participantes. Os produtores de cria são incentivados a visitar os confinamentos, permitindo-os a comparar o seu gado com os outros. De mesma forma, os terminadores tem acesso aos frigoríficos para acompanhar a classificação do seu gado no abate.

A informação é o elemento que realmente articula os agentes ao longo da cadeia, possibilitando a todos o conhecimento dos dados necessários para o planejamento de suas ações e a avaliação dos seus resultados. A informação é a chave para garantir o funcionamento integrado de uma cadeia produtiva. Ela deve ser clara, precisa e disponibilizada no tempo certo para todos os elos (Ferreira & Padula, 2002).

6.1.10 Divisão das sobras monetárias entre os associados

Como as AEPs são cooperativas, conforme BRASIL (1974), estas organizações são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados que, através da ajuda mútua decidem voluntariamente contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma determinada atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Esta sociedade distingue-se das demais especialmente porque na cooperativa o móvel que atrai a filiação do cooperado não é a obtenção de lucros, mas o amparo, a ajuda mútua, e principalmente, a possibilidade de utilizar-se dos serviços por ela prestados para melhorar a sua própria situação econômica. Já nas demais sociedades, o sócio investe para buscar resultados lucrativos proporcionais aos riscos, tendo como referencial o valor de sua participação no capital social.

Por ser uma sociedade que não visa lucro, as sobras monetárias, ou perdas, devem ser rateadas entre os associados no final do exercício anual. A destinação das sobras ou perdas deve ser levada à apreciação dos associados na AGO e, de acordo com o que prevê o estatuto, são distribuídas sob a rubrica de retorno financeiro ou como bonificação aos associados, não em razão das quotas-parte de capital, mas em consequência de suas operações ou negócios realizados na cooperativa. Na assembleia, os associados podem decidir por distribuir as sobras proporcionalmente entre si, integra-las as suas quotas-parte ou destina-las aos fundos indivisíveis (Alves et al., 2010).

Existem dois fundos indivisíveis obrigatórios que devem ser considerados no momento da divisão de sobras: o Fundo de Reserva - FR destinado a reparar perdas e garantir o desenvolvimento das atividades das cooperativas, esse fundo deve ser constituído de no mínimo 10% das sobras; e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social - FATES, destinado à prestação de assistência e investimento na capacitação e atualização técnica, promoção de cursos, seminários e congressos aos cooperados, seus familiares e aos empregados das cooperativas, esse fundo deve ser constituído de no mínimo 5% das sobras do exercício anterior (BRASIL, 1971).

De acordo com os entrevistados, mesmo possuindo custos operacionais e remunerando os associados com bonificação pelos animais, as APEs apresentam sobras monetárias ao final do exercício anual, isto porque comercializam as carcaças a preços acima do mercado comum e arrecadam dinheiro com a venda do couro, vísceras e miúdos.

A divisão das sobras monetárias varia conforme a AEP e o ano, já que dependem do estatuto social e do voto dos associados. Três AEPs relataram que a divisão das sobras tem sido variável nos últimos anos. Uma AEP relatou que, comumente, o destino das sobras segue o padrão: 10% para o FR, 5% para o FATES, 50% integralizam a quota-parte do associado, e 35% é retirado pelo associado. Outra AEP relatou que 50% das sobras ficam na cooperativa para integrar o FR, FATES e quota-parte, e 50% é retirado pelos associados. E uma AEP relatou que toda sobra tem sido integrada ao capital da cooperativa, para sua ampliação.

6.1.11 Serviços prestados

Como um dos principais benefícios relacionados à constituição das cooperativas é a possibilidade dos associados utilizar-se dos serviços por ela prestados, os entrevistados foram questionados sobre quais serviços são prestados pelas AEPs aos seus associados (Tabela 11).

Tabela 11. Relação de serviços prestados aos associados pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Serviços	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Aquisição de insumos				✓	✓	
Contratação de serviços					✓	
Assistência técnica		✓		✓	✓	✓
Difusão de tecnologias, cursos e treinamentos		✓		✓	✓	
Investimento em pesquisas					✓	
Relatório e análise de dados de carcaça	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transporte do gado	✓				✓	
Prestação de serviço de ensilagem	✓					

✓ : a AEP realiza este tipo de serviço.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Apenas duas AEPs realizam a aquisição de insumos para os associados. Os entrevistados relataram que grande parte de seus associados também são associados de outras cooperativas agrícolas, nas quais entregam sua produção de grãos e conseguem adquirir insumos a preços baixos. Isto pode explicar o fato de poucas AEPs atuarem na aquisição de insumos para redução dos custos de produção dos associados.

Somente a AEP5 relatou que organiza e barganha preços na contratação de serviços para a confecção de silagens para os associados. Duas AEPs informaram que possuem profissionais contratados para prestação de assistência técnica gratuita ao associado, e duas relataram que possuem profissionais terceirizados para execução deste serviço, e que o custo é cobrado parcialmente do associado.

Três AEPs promovem cursos e treinamentos para os associados. Apenas a AEP5 investe em pesquisa para o aprimoramento dos sistemas

produtivos dos associados. Todas as AEPs encaminham relatórios de abate e auxiliam os associados na interpretação dos resultados. As AEP1 e AEP5 possuem frota de caminhões para o transporte do gado dos associados, e cobram valores parciais sobre os fretes. A AEP1 relatou que possui máquinas e funcionários para a confecção de silagem para os associados, cobrando apenas 60% do valor do serviço.

A variação de serviços prestados pelas AEPs ocorre devido à heterogeneidade entre os objetivos de cada AEP. Nas que apresentam pouco envolvimento na prestação de serviços aos associados, os objetivos principais são garantir o canal de comercialização e a bonificação dos associados, sem a necessidade de muito comprometimento de capital e trabalho. Já as que apresentam maior envolvimento, o objetivo é o crescimento, a constituição de uma estrutura mais sólida de relações, de produção e de logística.

Reis (1999) relata que para uma cooperativa obter sucesso nas atividades ela deve atender às seguintes condições: aumentar os lucros das vendas dos produtos dos associados; reduzir os custos dos produtos dos associados seja prestando serviços ou vendendo insumos e bens de consumo mais baratos; e prestar novos e melhores serviços tanto no processo de produção como para a melhoria do bem geral do associado, incluindo educação, saúde, habitação, lazer e outros.

De acordo com Malafaia et al. (2009), a realização de compras em conjunto é um dos principais benefícios da formação destas redes de relacionamento horizontal entre pecuaristas. Além da possibilidade de conseguir melhores preços e condições, haja visto o volume negociado, a aquisição de insumos em épocas estratégicas, quando os preços não estão em alta e as vendas estão em baixa, pode assegurar melhores margens de lucro aos produtores. Outro benefício consiste na aquisição conjunta de máquinas e implementos agrícolas, que se adquiridos isoladamente não seriam utilizados com afinco em uma propriedade, porém onerariam altos investimentos.

Castro (2015) relata a importância do benefício tecnológico e econômico que os associados podem obter através da assistência técnica e da

aquisição de insumos proporcionados pelas cooperativas, quando estas lhes repassam os produtos a preços mais baixos que no mercado. No entanto, alerta para o surgimento do interesse do capital industrial entre cooperativa e cooperado. Em outras palavras, deve-se tomar cuidado para que as indústrias agrícolas não transformem os técnicos de campo da cooperativa em representantes comerciais das marcas de insumos.

Em alguns casos, o relacionamento das indústrias de insumos com a cooperativa, ou a margem de lucro que a comercialização de determinado produto proporciona à cooperativa, pode estimular a sua venda e associar a produção ao seu consumo. Neste caso, o cooperado se torna dependente das tecnologias impostas e desconexo de sua própria realidade, e a cooperativa se torna uma sociedade de capital centralizada na maximização dos lucros em detrimento do bem-estar socioeconômico de seus associados. A assistência técnica e a recomendação de insumos devem mirar o benefício do cooperado. Quando essa premissa é deturpada, e o interesse econômico da indústria de insumos se sobrepõe aos interesses dos produtores, transformando-o em um cliente da cooperativa, ocorrerá o enfraquecimento da relação entre cooperado e cooperativa, desmotivando a participação dos cooperados, o que pode levar à perda de competitividade da cooperativa no mercado (Castro, 2015).

No estudo de Mulrony & Chaddad (2005), identificou-se que os serviços prestados pelas alianças da carne bovina aos associados constam principalmente do fornecimento de relatório e auxílio na interpretação dos dados das carcaças, relatório e interpretação do desempenho em confinamento e informativos sobre as perspectivas do mercado da carne.

No caso das cooperativas, anualmente deve ser realizada a AGO, onde são deliberados assuntos relacionados ao direcionamento dos negócios, à prestação de contas incluindo o relatório da gestão, o balanço financeiro e o demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas. Também, se realiza a destinação das sobras ou rateio das perdas, e se trata de quaisquer assuntos de interesse social. Esporadicamente, de acordo com a necessidade, também se realizam Assembleias Gerais Extraordinárias para tratar de temas que apresentam certa urgência, tudo isto está de acordo com BRASIL (1974).

Os entrevistados relataram que, em média, a frequência de presença dos associados nas assembleias fica em torno de 70-90%. Segundo BRASIL (1974), é necessário um quórum de pelo menos 2/3 dos associados presentes para que se possam realizar as deliberações.

6.1.12 Comercialização do produto

As AEPs comercializam a produção dos associados de diferentes formas (Tabela 12). Apenas as AEP5 e AEP6 atuam na comercialização de animais vivos, intermediando as negociações de bezerros entre associados de cria com os de recria/engorda. Todas as AEPs comercializam a produção na forma de meias carcaças inteiras e fragmentadas. Apenas a AEP1, que possui frigorífico próprio, promove a comercialização de cortes de carne.

Tabela 12. Formas de comercialização da produção pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Formas de comercialização	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Animais vivos					✓	✓
Meias carcaças inteiras	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Meias carcaças fragmentadas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cortes de carne	✓					

✓ : a AEP realiza esta forma de comercialização.

FONTE: Elaborado pelo autor.

A partir do momento em que as carcaças estão resfriadas, pode-se optar pela comercialização na forma de carcaça casada (inteira) ou agregar valor vendendo-as na forma de cortes primários ou cortes cárneos mais elaborados. Porém, à medida que se aumenta o nível de manipulação, eleva-se o custo do processo (Pascoal et al., 2011).

Por outro lado, a inovação no desenvolvimento de produtos alimentícios diferenciados, que dispensem a necessidade de manipulação pelo consumidor, oferecendo maior conveniência no preparo, é o fator preponderante para agregação de valor. Portanto, a busca por novas formas de comercialização de carne *in natura*, como cortes cárneos diferenciados,

desossados e embalados a vácuo, leva à valorização do produto e permite maior captura de margens pelas indústrias da carne bovina (Neves, 2012).

Considerando isto, a maioria das AEPs estudadas comercializa sua produção de forma primitiva, vendendo carcaças resfriadas. A comercialização de um produto menos elaborado é preferida pelas AEPs por onerar menos mão-de-obra, menores custos de processamento e menor complexidade na comercialização, porém, provavelmente limita a agregação de valor no produto e a maior captura de margens.

Os entrevistados foram questionados sobre alguns atributos relacionados ao produto comercializado (Tabela 13). Todas as AEPs possuem um processo de rastreabilidade interno que as permite identificar a origem dos produtos. Três AEPs fornecem fichas para os varejistas contendo informações sobre os animais e identificação dos criadores (nome do criador, data de abate do animal, peso, sexo, idade, acabamento e raça), estas informações ficam expostas para os consumidores nos pontos de venda da carne. Apenas a AEP1 relatou não ser capaz de rastrear a origem dos produtos manipulados, pois perde o controle durante o processo de desossa das carcaças.

Somente a AEP5 possui certificação de alguns produtos, o processo é realizado por uma certificadora ligada a uma associação de raça, a qual certifica a carne dos animais provenientes desta raça.

Tabela 13. Características relacionadas ao *marketing* e à comercialização dos produtos pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Questões	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
É possível rastrear a origem dos produtos?		✓	✓	✓	✓	✓
Os produtos possuem certificação?					✓	
Os produtos são comercializados com marca?	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qual o apelo da marca?	Nobre sabor	Maciez, suculência e produção regional	Novilho precoce	Qualidade, maciez e segurança alimentar	Novilho precoce e a raça	Novilho precoce e maciez

✓ : a AEP apresenta resposta positiva para a questão.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Em entrevistas com consumidores de carne bovina de maior poder aquisitivo, Maysonave et al. (2013) identificaram que as características do

produto que mais despertam a percepção de qualidade da carne pelos consumidores são: o aspecto do produto (43,7% das respostas), seguida por fiscalização (23%), resfriamento (11,1%), informações sobre o animal (8,7%), marca (7,1%) e o aspecto da embalagem (6,3%).

Segundo Barcellos et al. (2012), a rastreabilidade e a certificação de produtos cárneos são oportunidades de mercado, utilizadas como ferramenta de diferenciação, já que a maioria dos consumidores estão dispostos a pagar mais por esta carne. Em pesquisa com consumidores, os autores relataram que 79,1% dos entrevistados consideram a sanidade como o principal aspecto relacionado à qualidade. Entretanto, apenas 20,6% consideram a rastreabilidade um fator indispensável no momento da compra. Isto demonstra que os entrevistados possuíam conhecimento insuficiente sobre esta questão, uma vez que seu conceito está relacionado às condições sanitárias.

As alianças estratégicas possuem potencial para galgar evoluções na cadeia da carne bovina, em benefício do consumidor. Estas organizações podem ser ferramentas para corrigir lacunas da cadeia de suprimento, atuando na disponibilização de maiores informações sobre os produtos aos consumidores, e fornecendo-lhes produtos com rastreabilidade, certificação e maior segurança alimentar (Schroeder & Kovanda, 2003).

Todas as AEPs comercializam seus produtos com uma marca própria, as quais apresentam variados focos de apelo. Os apelos mais comuns das marcas caracterizam os produtos com diferenciação em sabor, maciez, suculência e segurança alimentar, proveniente de novilhos precoces.

O desenvolvimento de carnes com marca é uma tendência que tem se fortalecido na cadeia da carne bovina brasileira. Este processo está sendo realizado por organizações, associações e empresas, na tentativa de diferenciar o produto e alcançar uma fatia maior de mercado, pois as marcas servem como um símbolo de diferenciação junto ao consumidor. Em partes, isto é reflexo da ineficiência de programas de rastreabilidade e certificação que garantam ao consumidor maior segurança alimentar, ocasionada pela falta de incentivos, de recursos financeiros e humanos, nas esferas públicas e privadas. Nestes casos, a marca é utilizada, pois depende apenas da própria empresa

criá-la, não havendo a dependência de entidades externas, como é o caso da certificação, na qual é necessária a atuação de terceiros para concessão de um selo (Ribeiro, 2008).

As AEP3, AEP4 e AEP5, relataram promover o *marketing* da carne baseado na produção do novilho precoce. De acordo com Kuss et al. (2010), o abate de novilhos precoces permite produzir uma carne mais macia, mais palatável, mais suculenta, de melhor coloração, e até mesmo com maiores pontuações para marmoreio. Entretanto, segundo Bliska et al. (1998), o consumidor desconhece a carne de novilho precoce e/ou suas vantagens e, apenas a redução da idade de abate dos animais não garante melhoria na maciez e no sabor da carne, não se conhece a sua aceitabilidade pelos consumidores, e não há um sistema confiável de certificação de qualidade que os estimule a pagar mais por esta carne.

A AEP2 relatou que a marca do produto possui um apelo ligado à produção regional, por acreditar que os consumidores possuem característica de bairrismo. De acordo com Brandão et al. (2012), a percepção do consumidor sobre as indicações geográficas em carnes é positiva, este atributo é reconhecido como um indicador de qualidade e segurança alimentar do produto, e são mais confiáveis que produtos sem a indicação de origem geográfica, possibilitando a agregação de valor.

Maysonave et al. (2013), em estudo sobre a percepção de qualidade da carne bovina dos consumidores do sul do Brasil, identificaram que a fonte de informação mais confiável são os açougueiros (considerado como principal fonte de informação por 45,1% dos consumidores entrevistados), seguida por amigos e familiares (28%), embalagem (14,3%), especialistas (9,8%) e informações dos supermercados (2,8%).

Nenhuma AEP estudada promove treinamento para os varejistas ou açougueiros, no intuito de que estes conheçam melhor as características e a qualidade da sua carne, e as repassem para os consumidores.

Segundo os entrevistados, o principal canal de comercialização das AEPs são os supermercados (Tabela 14). O segundo principal canal de comercialização são as lojas de varejo tradicionais (açougues). Três AEPs

relataram que o terceiro principal canal de comercialização são lojas de varejo sofisticadas (boutiques de carne). Três AEPs reportaram comercializar carne diretamente para restaurantes. Duas AEPs comercializam carne com distribuidores (atacadistas), e apenas uma realiza venda direta aos consumidores por meio de encomenda.

Tabela 14. Principais canais de comercialização dos produtos das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte, enumerados por ordem de importância.

Formas de comercialização	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Restaurantes sofisticados		5°			4°	
Restaurantes tradicionais		4°		3°		
Lojas de varejo tradicionais	2°	2°		2°	2°	2°
Lojas de varejo sofisticadas		3°			3°	3°
Supermercados	1°	1°	1°	1°	1°	1°
Venda direta para consumidores	3°					
Venda para distribuidores (atacadistas)	4°					4°

FONTE: Elaborado pelo autor.

No estudo de Mulrony & Chaddad (2005), cinco alianças indicaram que seu principal canal de comercialização era as lojas de varejo tradicionais (açougues). Uma aliança informou que seu principal canal de comercialização era uma rede de restaurantes. Outros canais de comercialização relacionados foram as lojas de varejo sofisticadas e lojas de conveniência.

No Brasil, os locais de compra de carne bovina preferidos pelos consumidores são os supermercados e as lojas de varejo tradicionais (açougues). A higiene do ambiente, as condições de conservação dos produtos e a atuação da fiscalização sanitária são aspectos preferenciais dos consumidores, e superam o baixo preço oferecido pelo ponto de compra, sendo que esta preocupação torna-se maior à medida aumenta seu grau de instrução e renda. A comodidade e a praticidade oferecidas pelos pontos de compra também são atributos valorizados pelos consumidores (Brisola & Castro, 2005).

Na cadeia da carne bovina brasileira, os restaurantes e as boutiques de carne apresentam pequena representatividade na comercialização dos produtos, o maior canal de distribuição de carnes da atualidade são os supermercados. Por ser o principal canal de acesso ao consumidor, os

supermercados possuem maior domínio de poder da cadeia, ditam as exigências e sinalizam as tendências dos produtos. Também, exigem melhor limpeza dos cortes, tornando mais severa a toaletagem da carcaça, o que causa atrito com o produtor (Pascoal et al., 2011).

Os entrevistados foram solicitados a responder se existe alguma ação no sentido de identificar preferências dos consumidores. Apenas uma AEP relatou que já realizou pesquisas com consumidores, a fim de identificar suas preferências. Todas as AEPs relataram que direcionam as características das carcaças de acordo com a preferência dos varejistas.

O varejista atua como intermediário entre o consumidor e os segmentos de industrialização e produção. Na cadeia da carne bovina brasileira, é o primeiro agente a perceber as tendências da demanda, e tem sido o responsável por colocar a mercadoria, no momento, na forma e no local desejado pelos consumidores. Além disso, o varejista é o agente mais indicado para realizar o *marketing* do produto, pois conhece bem os hábitos, preferências e linguagem dos consumidores (Bliska et al., 1998).

Ward (2002) descreve que as alianças são mecanismos que possuem o poder de acelerar o desenvolvimento da indústria de carne bovina e intensificar a agregação de valor em produtos cárneos. As alianças devem fornecer informações que permitam que os produtores possam responder com mais precisão às demandas dos consumidores. Um dos papéis das alianças é fazer com que as informações sobre o que o consumidor deseja fluam de maneira mais eficiente através da cadeia produtiva.

A percepção deste estudo, é que as AEPs não estão promovendo uma comercialização orientada para as necessidades dos consumidores. O objetivo principal demonstrado pelas AEPs é agregar valor aos animais dos associados, os quais se diferenciam simplesmente por precocidade, e em alguns casos na genética.

Sugere-se que, além do papel de conhecer e transmitir as informações sobre as exigências dos consumidores da sua carne, as alianças atuem como mecanismos efetivos de transmissão de informações e conscientização do consumidor, informando-lhes sobre as características da

sua carne e os atributos de qualidade que a diferenciam, seja por meio de propagandas ou treinamentos com varejistas e açougueiros.

Gillespie et al. (2006) identificaram em seu estudo, que uma importante estratégia de *marketing* de uma aliança é a interação e comunicação pessoal da equipe de campo com as lojas de varejo. Essa estratégia garante o esclarecimento e aumenta a confiança de quem está comercializando a carne produzida pela aliança, o qual consegue repassar estes atributos ao consumidor e ser mais competitivo.

6.1.13 Perfil dos consumidores

Os entrevistados foram solicitados a assinalar livremente as questões referentes ao que acreditam caracterizar o perfil dos consumidores da carne produzida pela sua AEP (Tabela 15).

Tabela 15. Perfil dos consumidores da carne produzida pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Perfil dos consumidores	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte					
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6
Consumidor de carne cotidiana	✓			✓		
Consumidor consciente sobre qualidade de carne que busca produtos diferenciados (nichos de mercado)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consumidor preocupado com a saúde e busca segurança alimentar		✓	✓		✓	✓
Consumidor preocupado com o meio ambiente e o bem-estar animal		✓				

✓ : consideração da AEP sobre o perfil do consumidor da sua carne.

FONTE: Elaborado pelo autor.

A maioria dos entrevistados assinalou que acreditam que seus clientes sejam consumidores conscientes sobre qualidade de carne, e que buscam produtos diferenciados (nichos de mercado).

A AEP1, que não comercializa apenas animais precoces, assinalou que acredita que seus clientes também sejam consumidores de carne cotidiana. A AEP4 relatou que acredita que seus clientes sejam tanto consumidores de carne cotidiana, como consumidores de carnes diferenciadas (nichos de mercado), pois os varejistas que comercializam sua carne não repassam o acréscimo do preço que pagam pelas carcaças aos consumidores.

Apenas um entrevistado relatou que acredita que seus clientes sejam consumidores preocupados com o meio ambiente e o bem-estar animal.

Os principais perfis de clientes, indicado por quatro alianças estudadas por Mulrony & Chaddad (2005) foram: um consumidor consciente sobre qualidade de carne, e um consumidor preocupado com a qualidade da carne, com a sua saúde e com o meio ambiente. Duas alianças indicaram que seus clientes são consumidores de carne cotidiana. Uma aliança relatou que comercializa mais que uma marca de carne, e que os perfis dos clientes são variáveis conforme a marca.

Segundo Christofari et al. (2014), o sucesso de uma aliança na cadeia da carne bovina depende de alguns pressupostos básicos, onde o principal é conhecer da forma mais completa possível o consumidor que pretende atingir, e gerar o produto de acordo sua expectativa. Também, deve-se assegurar volume e regularidade de oferta, buscar a padronização do produto, implementar um programa de rastreabilidade que proporcione a garantia de origem, e por fim, disponibilizar um produto de qualidade.

Os entrevistados foram solicitados a assinalar livremente os fatores que acreditam influenciar na decisão de compra dos consumidores da carne produzida pela sua AEP (Tabela 16).

As respostas geraram um total de 32 marcações. Segundo os entrevistados, o principal fator que influencia a decisão de compra dos seus clientes é a textura/maciez da carne, recebendo 19% das assinalações. Em segundo lugar, com 13% das assinalações, ficaram as características de sabor, marmoreio e cobertura de gordura. Em terceiro lugar, com 9% das assinalações, ficaram as características de informação da origem, acessibilidade de preço e ser proveniente de um animal jovem. Em quarto lugar, com 6% das assinalações, ficou a característica de suculência da carne. As características de inspeção sanitária e higiene no processamento, coloração e ser proveniente de uma raça específica, foram assinalada por apenas uma AEP, representando 3% das respostas.

Uma AEP relatou que não relaciona sua carne com a procedência de um animal jovem por acreditar que este fator cause uma imagem negativa

do produto perante os consumidores. Embora três AEPs possuam parceria com associações de raça para a comercialização de carne, apenas uma assinalou que a raça pode ser um fator que influencia na preferência dos consumidores.

Tabela 16. Fatores que influenciam a preferência dos consumidores da carne produzida pelas alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Fatores que influenciam a preferência	Alianças estratégicas entre pecuaristas de corte						1%
	AEP1	AEP2	AEP3	AEP4	AEP5	AEP6	
Informações sobre a criação, saúde e bem-estar animal							0%
Inspeção sanitária e higiene no processamento				✓			3%
Saudável e nutritiva							0%
Informações de origem				✓	✓	✓	9%
Preço acessível	✓	✓		✓			9%
Coloração	✓						3%
Textura / Maciez	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19%
Suculência	✓	✓					6%
Sabor	✓	✓	✓	✓			13%
Marmoreio		✓	✓		✓	✓	13%
Cobertura de gordura	✓	✓	✓			✓	13%
Conveniência de preparo							0%
Cortes diferenciados e com boa apresentação							0%
Ser proveniente de uma raça específica					✓		3%
Ser proveniente de um animal jovem			✓		✓	✓	9%

✓ : consideração da AEP sobre os fatores que influenciam a preferência dos consumidores da sua carne.

1%: percentual em relação ao total de respostas assinaladas pelos entrevistados.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Embora a compreensão das particularidades sobre o padrão de consumo da população e sobre as preferências dos consumidores de carne bovina representem tamanha importância, as pesquisas que elencam os fatores que influenciam os consumidores de carne bovina ainda são incipientes. De acordo com Brandão et al. (2015), as preferências dos consumidores são influenciadas por fatores socioculturais, econômicos, ambientais, sanitários e nutricionais.

Souki et al. (2003) em estudo sobre os fatores que influenciam as preferências dos consumidores de carne bovina, identificaram, em ordem de importância, que a higiene, o odor agradável, a aparência, a ausência de resíduos químicos, a saudabilidade, o frescor, o sabor, a maciez, a coloração e

ser nutritiva são as variáveis consideradas mais importantes pelos consumidores na sua decisão de compra. Além disso, observou-se que o sexo, a idade, o estado civil, a renda familiar, o nível de escolaridade e o tempo dedicado ao trabalho também afetam as decisões dos consumidores.

Brisola & Castro (2005), identificaram que os principais atributos apreciados pelos consumidores de carne bovina foram os aspectos visuais como a cor da carne e da gordura. Também foram considerados importantes a limpeza do corte (sem aponeuroses), a quantidade adequada de gordura, o sabor e a maciez. Já as questões como o preço, qualidade da embalagem, a presença de informações sobre o produto e sua origem, não foram fatores de alta relevância considerados pelos consumidores.

Delgado et al. (2006), em uma pesquisa de opinião dos consumidores de carne bovina, concluíram que o sabor e maciez são os atributos de maior relevância ao produto, onde 39,3% dos pesquisados apontaram o sabor como mais importante e 30,2% indicaram a maciez.

Barcellos et al. (2012), identificaram que os principais atributos que influenciam na escolha da carne bovina pelos consumidores são a maciez, a cor e o teor de gordura. O preço foi o quarto fator de decisão no momento da compra, o que pode estar relacionado ao elevado poder aquisitivo e nível de escolaridade dos entrevistados.

Já a pesquisa realizada por Maysonnave et al. (2013), demonstra que mesmo numa cadeia de carne de qualidade com maior valor agregado, os fatores de maior influência na compra da carne pelo consumidor foram o preço e a apresentação do corte. Fatores como a experiência anterior, a marca e a embalagem, foram considerados menos importantes. No entanto, consumidores com maior poder aquisitivo consideram a apresentação do corte mais importante que preço. Além disso, a maioria dos entrevistados (42,3%) acredita que a raça do animal é uma garantia de melhor qualidade da carne.

Em entrevista com consumidores de carne bovina, Velho et al. (2009) identificaram que a cor, a maciez, o preço, a sanidade e o local produzido são os fatores que mais influenciam a decisão de compra do consumidor. Segundo os autores, existe a percepção entre os consumidores,

principalmente os do sexo masculino, de que determinadas raças de animais podem atribuir maior qualidade à carne. Entretanto, a grande maioria dos consumidores não está disposta a pagar mais por cortes de carne com selos de garantia de associações de criadores de bovinos de determinadas raças.

Com base nestas pesquisas de preferência dos consumidores de carne bovina, todas realizadas com consumidores brasileiros, é possível inferir que os representantes das AEPs possuem pouco conhecimento sobre as preferências dos seus clientes, uma vez que fatores determinantes na compra da carne como a coloração, a sanidade e a apresentação dos cortes foram desconsiderados pela maioria dos entrevistados.

Salienta-se que as relações das empresas que formam uma cadeia de suprimento devem ocorrer não somente no plano operacional, mas também no plano estratégico e tático, ou seja, é preciso compartilhar informações e trabalhar em conjunto não somente visando a complementaridade produtiva, mas também objetivando o desenvolvimento conjunto de estratégias. Empresas orientadas para o mercado possuem maiores chances de obter sucesso em ambientes competitivos. Neste aspecto, compreender melhor os consumidores e atender suas necessidades torna-se uma questão estratégica, pois clientes mais bem satisfeitos gastarão mais tempo e recursos com empresas que melhor atenderem suas expectativas (Neves, 2012).

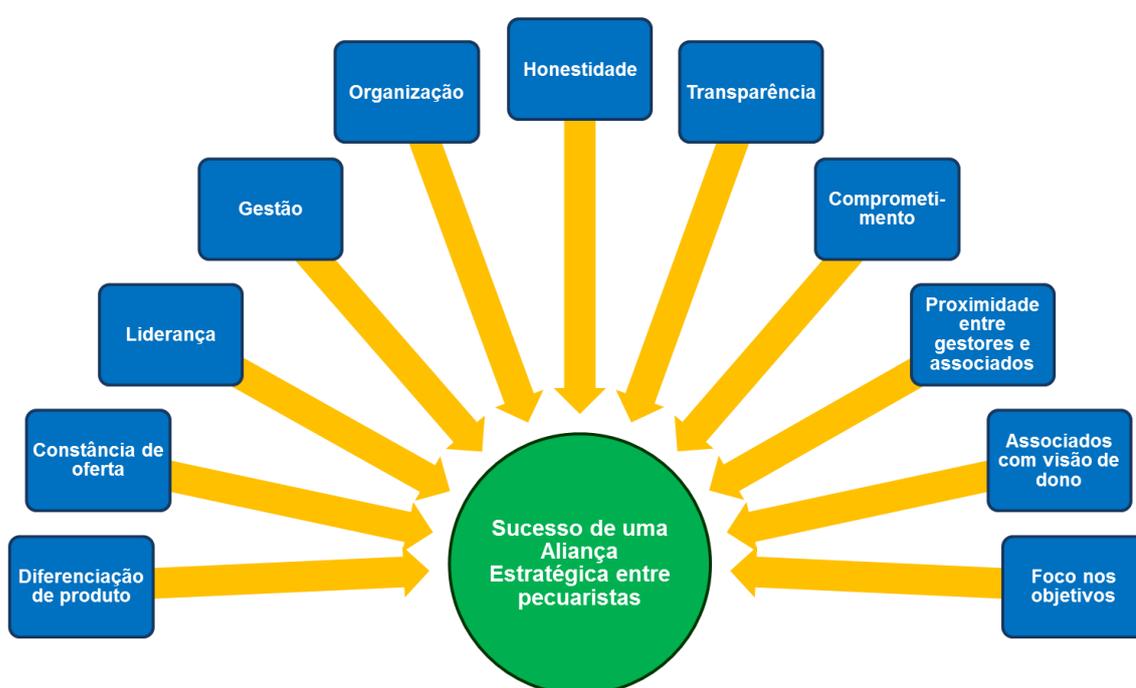
6.1.14 Fatores determinantes para o sucesso das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte

Em uma questão aberta, os entrevistados foram solicitados a relatar quais são os principais fatores que determinaram e/ou determinam o sucesso da sua AEP (questão de número 55 do apêndice). As respostas foram analisadas e classificadas de acordo com o seu significado, os quais deram origem aos fatores de sucesso demonstrados na Figura 12.

De acordo com os entrevistados, para que uma AEP alcance o sucesso em suas atividades, é necessária a presença de alguns fatores preponderantes relacionados ao produto comercializado, à funcionalidade do negócio e ao relacionamento entre os participantes. Muitos dos fatores são

semelhantes às dificuldades para a formação da AEP, expostas na Figura 2, o que sugere que se as dificuldades iniciais forem superadas, atentando-se para a manutenção dos fatores, é possível atingir o sucesso da organização.

Quanto ao produto, é essencial que este seja diferenciado em comparação ao mercado comum para permitir agregação de valor e justificar a maior remuneração ao produtor, e que seja ofertado com regularidade em constância e qualidade.



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 12. Fatores determinantes para o sucesso das alianças estratégicas entre pecuaristas de corte.

Quanto à funcionalidade do negócio, é de fundamental importância a presença de uma liderança respeitosa, que medie as negociações e diretrizes impostas aos associados, que exerça atividades de gestão e organização, e que essencialmente transmita segurança aos associados, por meio da transparência e honestidade.

Para os participantes, cabe o comprometimento no cumprimento de suas funções junto à AEP. É importante que os associados e gestores possuam acessibilidade para se comunicar e esclarecer pontos duvidosos. Os

associados devem desempenhar suas atividades junto à AEP com visão de dono, ou seja, não devem procurar realizar negociações oportunistas visando seu próprio benefício, mas sim negociar visando o benefício coletivo. E por fim, os participantes devem manter o foco nas decisões, para que a AEP não se desvirtue dos objetivos iniciais da formação.

Os fatores relacionados acima são determinantes para a geração de confiança, tanto na relação entre os envolvidos quanto no produto oriundo da aliança. Segundo Alves et al. (2015), o bom resultado da administração de uma cooperativa depende da confiança recíproca entre os dirigentes eleitos e o quadro social. A continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores, nos vários níveis organizacionais.

A coesão das alianças necessita de incentivos que reduzam o oportunismo entre os agentes. Para tal, podem ser empregados mecanismos formais e informais. Os mecanismos formais baseiam-se nos contratos de fornecimento e nas condições de exclusividade entre os participantes. Os mecanismos informais são exercidos mediante a constituição do controle social contra ações oportunistas. Neste caso, é fundamental o desenvolvimento de relações de confiança, que é entendida como a segurança mútua de que nenhum agente irá explorar as vulnerabilidades dos demais (Braga, 2010).

Ferreira & Barcellos (2006) inferem que o insucesso de algumas alianças da cadeia da carne bovina ocorreu graças à falta de confiança entre os parceiros e à ineficiência na transferência de informações, que acarretou falhas na programação e o não atendimento dos pedidos dos clientes, o que é trágico para a imagem de uma aliança.

Segundo Schroeder & Kovanda (2003), em geral, 60 a 70% das alianças entre empresas fracassam. Embora determinar o sucesso destas organizações seja uma prática subjetiva, pois depende do ponto de vista e das necessidades individuais de cada participante, estes autores elencaram uma série de fatores e desafios para o sucesso das alianças na cadeia da carne bovina, os principais são: 1) desenvolver a capacidade de melhorar a coordenação entre os participantes, elas devem se concentrar em resolver problemas de coordenação no seu negócio e no dos seus associados; 2)

cumprir com a entrega em volume e qualidade aos clientes, para isso deve possuir associados com capacidade de produzir o gado sem sazonalidade; 3) a remuneração pelos animais deve ser atrativa, porém coerente, elas devem mostrar para os associados que o seu mecanismo de precificação do gado é a melhor opção em longo prazo, caso isso não ocorra, as negociações entre as partes estarão sujeitas a especulações de mercado; 4) a formalização judicial dos compromissos de cada participante é um mecanismo vulnerável, por isso, a aliança deve instaurar entre os parceiros a confiança e o comprometimento com os seus objetivos; 5) possuir um mediador que exerça as funções de gestão, supervisão e liderança; 6) desenvolver planos comerciais sólidos, porém flexíveis conforme a evolução do mercado; 7) desenvolver mecanismos de arbitragem para lidar eficazmente com mudanças imprevistas.

Ward & Estrada (1999) analisaram 27 alianças da cadeia da carne bovina nos EUA e concluíram que as mais bem sucedidas são aquelas que apresentam maior coordenação vertical. Estas alianças possuem como diferencial a definição e execução de objetivos em curto prazo, a formalização de contratos para o cumprimento dos compromissos dos participantes, a comercialização de animais de uma raça específica, a exigência de padrões de conformidade, a rastreabilidade, a premiação de produtos que estejam dentro dos padrões exigidos pelo mercado consumidor, a comercialização do produto com uma marca e a coleta e interpretação de dados da produção.

Macedo & Moraes (2009) também reportaram algumas características necessárias para o sucesso dessas iniciativas, como a formalização das relações entre os participantes; a utilização de contratos de fornecimento de animais a termo; o estabelecimento de padrões diferenciados de carcaças em termos de idade, peso e acabamento; a utilização de tabelas de classificação de carcaças que premiem os atributos desejados; e a existência de fluxo de informação e de conhecimento entre os participantes.

As alianças bem sucedidas possuíam no seu início metas realistas, capital suficiente para manter as operações, igualdade de compromisso entre os participantes e uma liderança visionária. Além disso, conforme o negócio se tornava bem sucedido, elas buscavam melhor recompensar financeiramente

aqueles parceiros que se arriscaram mais durante o início, e aqueles que contribuíam com inovação, com o suprimento contínuo de animais e com o fornecimento de informações para promover melhorias ao longo do tempo (Schroeder & Kovanda, 2003).

Também, é importante que a relação entre os participantes seja de elevada densidade, ou seja, quanto maior a dependência do mutualismo para os indivíduos, maior será a densidade das transações e, por consequência, haverá maior coordenação entre os agentes. Por outro lado, quando as transações possuem menor representatividade aos participantes, ou seja, relações de baixa densidade, as alianças necessitam utilizar instrumentos de controle que minimizem o oportunismo (Macedo & Moraes, 2009).

O representante de uma aliança estudada por Wegner et al. (2011) inferiu que os participantes precisam entender que nem sempre haverá ganho, em algumas situações é preciso perder para manter a coesão do grupo e acompanhar as decisões tomadas, mostrando que o comprometimento é essencial para a continuidade do trabalho. Ganhos momentâneos e particulares não podem sobrepor os objetivos de longo prazo estabelecidos pelo grupo, sob a pena de minar a confiança ou levar ao desligamento do participante oportunista. A partir disto, passa-se a perceber a importância de investir na formação e manutenção do capital social e estimular a interação que gera confiança entre diferentes atores, tornando possível a ação cooperada.

Todos estes apontamentos são fatores críticos para que a aliança possa alcançar o sucesso em longo prazo, se qualquer uma destas características não estiver presente no negócio, e não houver o comprometimento igualitário de todas as partes, provavelmente a aliança irá à falência. No entanto, estes fatores não são garantia de sucesso, é necessário planejamento, estudo de mercado e cautela na montagem do negócio, uma vez que os participantes estarão se aventurando em território inexplorado.

No início, esses empreendimentos enfrentam incertezas preocupantes, envolvem um investimento considerável, e geram grandes expectativas em seus participantes. Constituir uma aliança na cadeia da carne

bovina é um risco que os participantes assumem, mas se bem planejado pode levar ao sucesso, e até mesmo à evolução de toda a indústria de carne bovina.

6.2 Etapa 2: estudo de caso de uma aliança estratégica entre pecuaristas de corte do Estado do Paraná

Os resultados desta etapa do trabalho fornecem uma descrição mais aprofundada sobre a atuação de uma AEP, e visam ilustrar o benefício econômico obtido pela aliança e pelo associado. Para melhor compreensão, os resultados foram apresentados em vários tópicos conforme o assunto.

6.2.1 Descrições gerais do caso

A AEP denominada de Cooperativa Agroindustrial Aliança de Carnes Nobres – Cooperaliança é uma cooperativa de produtores de novilhos e cordeiros, caracterizada como uma rede de relacionamentos horizontal, que coordena a produção e as transações do produtor ao varejo de carnes. Atua na organização e padronização dos processos produtivos, na rastreabilidade dos produtos, na classificação das carcaças, no *marketing* e na comercialização das carcaças diretamente para o varejo.

A iniciativa para a formação ocorreu no ano de 1998, por sete pecuaristas que estavam insatisfeitos com as relações convencionais de mercado da cadeia produtiva da carne bovina, à qual estavam inseridos. Segundo os pecuaristas, os principais motivos da insatisfação eram a baixa remuneração, a inadimplência e a falta de valorização de um animal com qualidade diferenciada, o novilho precoce.

O início das atividades ocorreu somente no ano de 2000, com a formação de uma aliança vertical, composta por sete pecuaristas, sete varejistas e um frigorífico, que inicialmente foi denominada de “Aliança Mercadológica Novilho Precoce”. Posteriormente, esta rede de relacionamentos se tornou uma aliança horizontal entre pecuaristas, a qual evoluiu para sociedade cooperativa, fundada no ano de 2007.

Atualmente, o quadro social da AEP conta com 116 associados, dos quais 62 participam no projeto bovinos, 46 participam no projeto ovinos e 8 participam em ambos projetos. No ano de 2015, foram comercializadas 18.125 carcaças bovinas e 4.661 carcaças ovinas, o que gerou o faturamento de R\$ 71.389.432,95.

A missão da cooperativa é a busca permanente pela valorização da carne produzida, industrializada e comercializada pelos parceiros, e o fornecimento de um produto de alta qualidade para o consumidor. Um dos principais objetivos é proporcionar maior rentabilidade aos produtores, por meio da busca pela redução nos custos de produção, através do maior poder de barganha na aquisição conjunta de insumos e contratação de serviços, e por meio da maior remuneração pelo novilho entregue dentro dos padrões.

Nos últimos 5 anos, a cooperativa tem apresentado crescimento médio anual de 35% no faturamento, onde o projeto bovinos representa cerca de 85% do faturamento total. Este crescimento é fruto não somente do aumento no volume produzido, mas também da valorização do produto comercializado. Os méritos são atribuídos ao comprometimento de todos os participantes, mas em especial à governança que a cooperativa exerce na cadeia de produção, onde a diretoria executiva atua como um agente coordenador efetivo e com forte liderança.

Esta AEP já foi alvo de pesquisa por Macedo (2015), o qual realizou um estudo de caso múltiplo em quatro alianças estratégicas na cadeia da carne bovina. A governança de cada aliança era exercida por um agente específico: uma por criadores de gado (Cooperaliança), outra por uma associação da raça, outra por um frigorífico e outra por um varejista. A análise indicou que o formato de liderança da Cooperaliança apresenta maior prosperidade no desenvolvimento da cadeia da carne bovina, por ser mais rica em capital social e a governança ser baseada na coordenação horizontal dos produtores.

O capital social está relacionado aos recursos não-econômicos que favorecem a colaboração entre os agentes, sua análise é importante para negócios baseados na confiança e cooperação. O capital social desempenha um papel crucial na promoção da confiança generalizada, o que torna possível

a cooperação entre empresas. Nas alianças estratégicas da cadeia da carne bovina, a construção do capital social está relacionada com as características produtivas, geográficas, sociais e culturais em comum entre os pecuaristas, que aumentam a densidade dos relacionamentos, e instauram no negócio a confiança, o compromisso e o comportamento cooperativo (Macedo, 2015).

Esta AEP também foi estudada por Braga (2010), que a classificou como uma rede social simétrica, baseada em paridade, reciprocidade e fortes laços pessoais, onde há troca de informações entre os agentes, utilizam-se mecanismos de tomada de decisão em conjunto, há compartilhamento de normas e valores culturais, além da utilização do princípio de intercooperação e de mecanismos de controle social.

6.2.2 Especificações de conformidade e bonificações pagas pelos animais

A AEP classifica as carcaças, bonifica os produtores e comercializa a produção proveniente de animais diferenciados de seus associados. São classificados para a comercialização com o selo da AEP somente novilhos precoces, seguindo os padrões da Resolução n.º 070/2006 da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Paraná (PARANÁ, 2006).

Entretanto, a AEP possui uma tabela de classificação e bonificação pelas carcaças que seguem alguns critérios próprios (Figura 13). Os animais são classificados inicialmente pela idade de abate em três categorias: Hiperprecoce – para animais que atingirem o ponto de abate até os 14 meses de idade; Superprecoce – para animais que atingirem o ponto de abate entre 16-18 meses de idade; e Precoce – para animais que atingirem o ponto de abate entre 19-24 meses de idade, ou abatidos antes de iniciar a troca da dentição decídua (de leite).

Além da idade, para serem classificadas, as carcaças precisam preencher requisitos quanto ao acabamento de gordura e faixa de peso ideal. Somente são classificados animais previamente cadastrados no sistema de rastreabilidade interna da AEP.

Para cada categoria se aplica uma bonificação diferente como forma de remuneração e incentivo ao associado, as bonificações variam conforme o sexo e crescem com a redução da idade de abate. Existem ainda as bonificações extras de acabamento Premium (4-10 mm de gordura), que acresce R\$ 1,00 na @ base; e a bonificação extra pela raça do animal, na qual animais da raça Angus recebem acréscimo de R\$ 5,00 na @ base.

CATEGORIA	ACABAMENTO ¹	RASTREABILIDADE ²	SEXO	IDADE (meses) ³	PESO (kg) ⁴		BONIFICAÇÃO ⁵
					min	max	
Hiperprecoce	3 a 10 mm	No nascimento	Macho	Até 14	225	330	@ base +7%
			Fêmea	Até 14	180	270	@ base + 2%
Superprecoce	3 a 10 mm	Na entrada da propriedade de terminação	Macho	Até 18	240	330	@ base +5%
			Fêmea	Até 18	180	270	@ base + 1%
Precoce	3 a 10 mm	Na entrada da propriedade de terminação	Macho	Até 24	240	330	@ base +3%
			Fêmea	Até 24	180	270	@ base
Bonificação extra ⁶ :							
<ul style="list-style-type: none"> • Animais com acabamento Premium, entre 4 e 10 mm de gordura uniforme, recebem acréscimo de R\$ 1,00 sobre o preço da @ base. • Machos com certificação da raça Angus recebem acréscimo de R\$ 5,00 sobre o preço da @ base. • Fêmeas com certificação da raça Angus recebem a mesma bonificação dos machos. • Animais desclassificados recebem pelo valor da @ da vaca gorda. 							

¹ Espessura de gordura mínima e máxima exigida, com distribuição uniforme.

² Os animais devem ser cadastrados no controle de rastreabilidade interna.

³ Os animais não podem apresentar início da troca de dentes, independente da categoria.

⁴ Peso de carcaça mínimo e máximo exigido.

⁵ O preço pago pela @ base é referente a @ do boi gordo, pela cotação do dia para o município de Guarapuava-PR, informada pela Scot Consultoria (www.scotconsultoria.com.br), somado a bonificação extra.

⁶ A bonificação extra para acabamento Premium e raça Angus é somada à @ base antes da adição do percentual de bonificação pela categoria.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 13. Sistema de classificação e bonificação das carcaças pela AEP.

A AEP possui uma parceria com a Associação Brasileira de Angus, que certifica as carcaças de animais abatidos com pelo menos ½ da raça Angus. Até o momento, a certificação de carcaças Angus no PR é de exclusividade desta AEP, os criadores recebem bonificação extra pelos animais, e a carne é comercializada com maior valor agregado.

De acordo com Braga (2010), a especificação racial dos animais é imprescindível para o sucesso de uma aliança que visa comercializar carne com qualidade diferenciada. Com a homogeneidade genética dos animais,

torna-se mais atingível a padronização dos sistemas de produção e dos produtos cárneos.

Macedo & Moraes (2009) relataram que esta AEP tem sucesso na produção de novilhos precoces, que são comercializados com adicionais de preço no mercado, porque seus processos operacionais são padronizados e há maior previsibilidade de fornecimento de animais para abate. Um fator adicional é o conhecimento e a experiência prévia entre os participantes, que favorece a interação espontânea e informal.

6.2.3 Exigências contratuais

Para que um novo associado seja aceito na sociedade cooperativa, alguns critérios estatutários devem ser preenchidos. Inicialmente o candidato a sócio realiza uma entrevista, onde a diretoria da AEP avalia o seu perfil e as suas intenções com a adesão. Em seguida, uma equipe técnica da AEP realiza uma auditoria na propriedade do candidato para verificar se o sistema produtivo, a qualidade e volume de animais se enquadram nos padrões exigidos. Também, alguns abates técnicos são realizados antes da adesão à sociedade, para avaliação da qualidade dos animais.

Se os requisitos acima forem preenchidos pelo candidato, para que sua adesão seja efetivada, são necessários alguns investimentos em capital para que o novo associado possa comercializar os animais via AEP. Os dispêndios constam de:

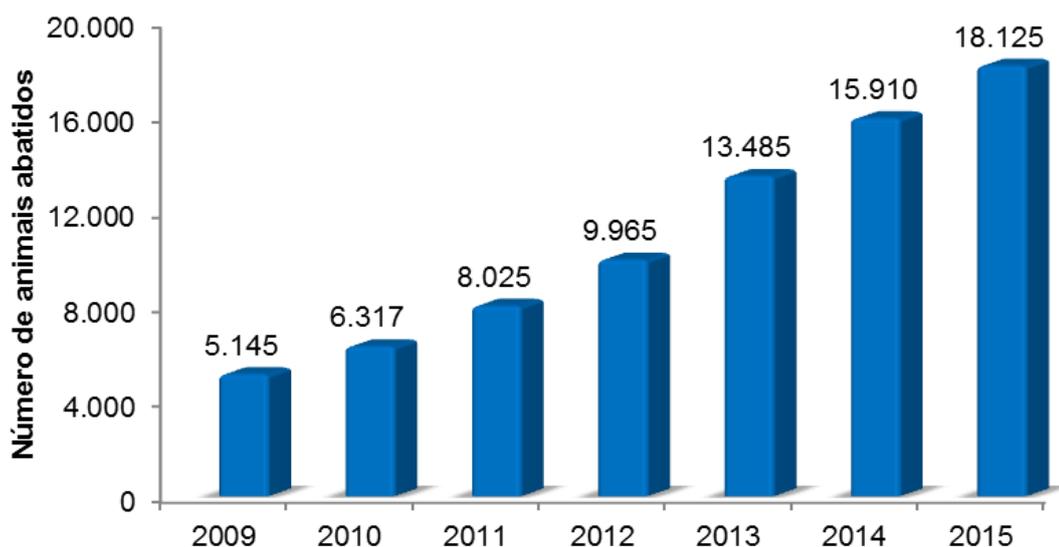
- 1) Taxa de adesão: como taxa de adesão à sociedade, exige-se do novo associado a capitalização de R\$ 1.000,00 mais 50@ de boi gordo.
- 2) Aquisição do contrato de comercialização: o novo associado deve adquirir o direito de comercializar uma quantidade de animais anualmente pela AEP. O capital exigido para a aquisição do contrato de comercialização é de R\$ 105,60 por cb. É importante salientar que o novo associado deve capitalizar o valor referente ao número de animais que deseja abater via AEP anualmente apenas no primeiro ano da adesão, e isto lhe dá o direito de comercializar o mesmo número de animais nos próximos anos sem a

necessidade de nova capitalização. A AEP exige a entrega de no mínimo 20 animais por bimestre.

- 3) Retenção de capital: este não é um investimento de adesão, mas é efetuado em todas as comercializações realizadas pelos associados. A AEP retém 3% do valor bruto da produção de cada associado. Este capital é considerado quota-parte do associado, mas fica retido na AEP para a realização de investimentos.

6.2.4 Indicadores de produção da AEP

Nos últimos sete anos, o volume de abate de bovinos apresentou crescimento médio de 25% ao ano (Figura 14).



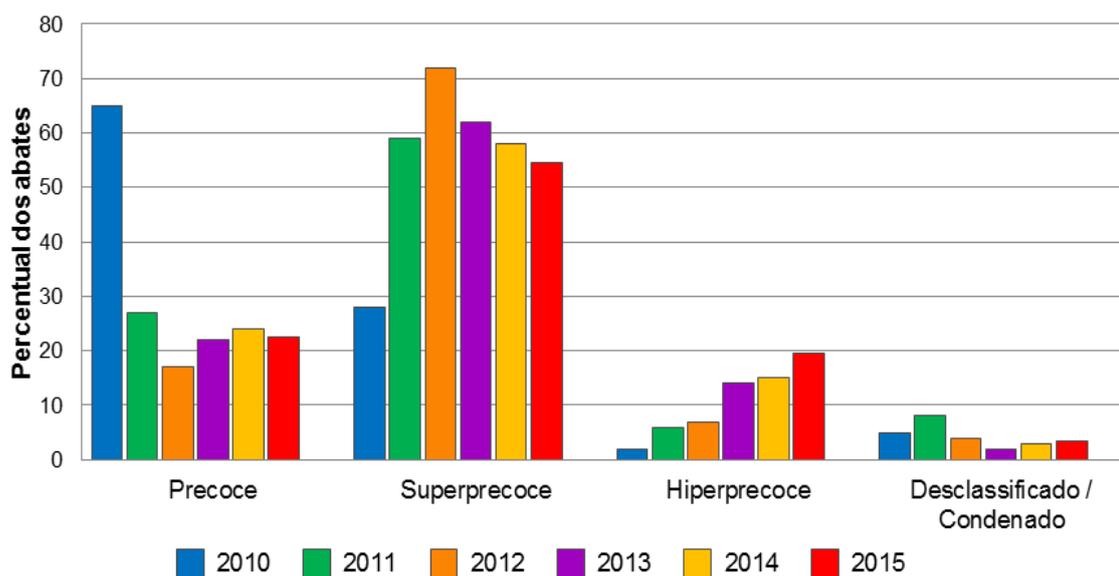
FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 14. Evolução do número de animais abatidos anualmente pela AEP.

Em 2015 foram abatidos 18.125 animais, os quais geraram a produção de 4.601.782 kg de carcaça quente, com média de 253,89 kg por carcaça. Destes animais, 22% foi classificado como Precoce, 54% como Superprecoce e 20% como Hiperprecoce (Figura 15).

Ao longo dos anos, houve redução na idade de abate dos animais comercializados pela AEP, isto pode ser reflexo da intensificação dos sistemas produtivos dos associados em resposta à tabela de classificação das carcaças,

que oferece bonificações maiores para animais mais jovens. Isto corrobora com Hueth & Lawrence (2006), que inferem que o mecanismo de pagamento aos pecuaristas por tabelas de classificação de carcaça direcionam a produção para os atributos desejados na carne bovina.



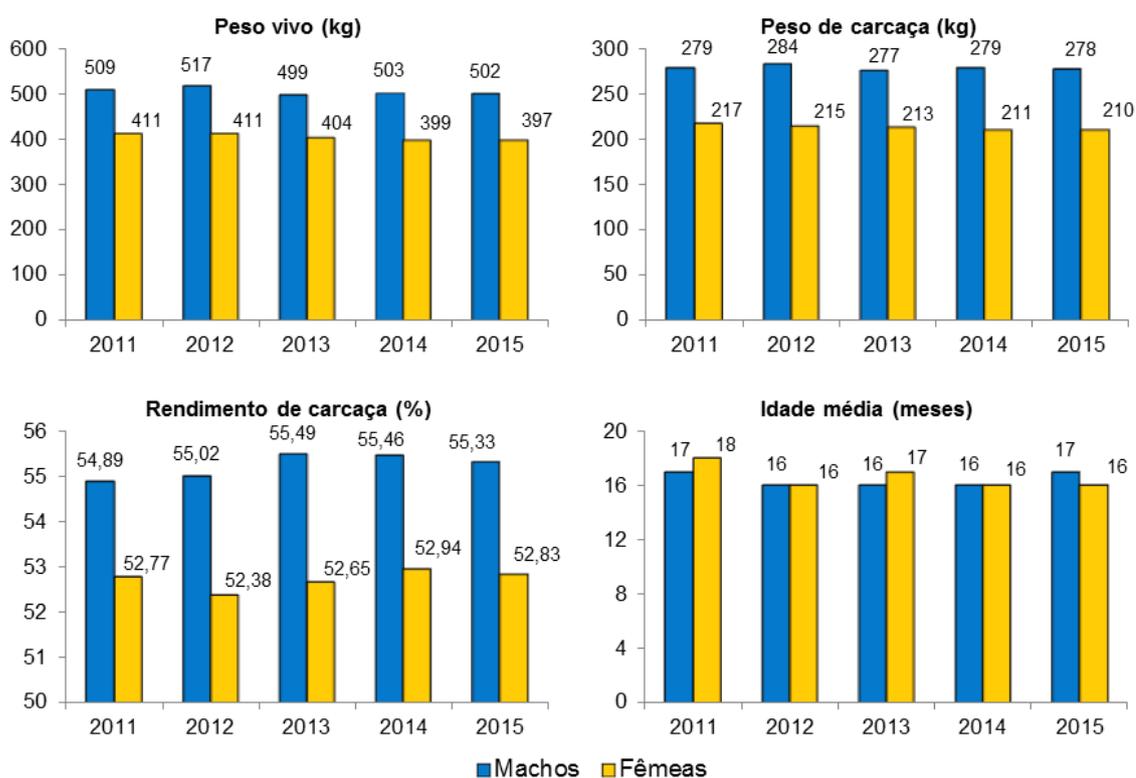
FONTES: Elaborado pelo autor.

Figura 15. Evolução da idade de abate dos animais comercializados pela AEP.

Conforme a Figura 16, as características dos animais e de suas carcaças têm se mantido estáveis ao longo dos anos.

Ao longo dos anos, o peso médio de abate foi de 505 kg para machos e 405 kg para fêmeas, o peso médio de carcaça foi de 279 kg para machos e 213 kg para fêmeas, o rendimento de carcaça médio foi de 55,1% para machos e 52,7% para fêmeas, e a idade média de abate foi de 17 meses para machos e 16 meses para fêmeas.

Na Figura 17, encontram-se as características dos animais e das carcaças comercializadas pela AEP em 2015, separadas por sexo e categoria de idade. Geralmente, em torno de 65% dos animais comercializados são machos não castrados e 35% são fêmeas. A categoria de maior representatividade no volume de abate são animais Superprecoces machos (6.318 cb), seguidos pelas fêmeas Superprecoces (3.540 cb).

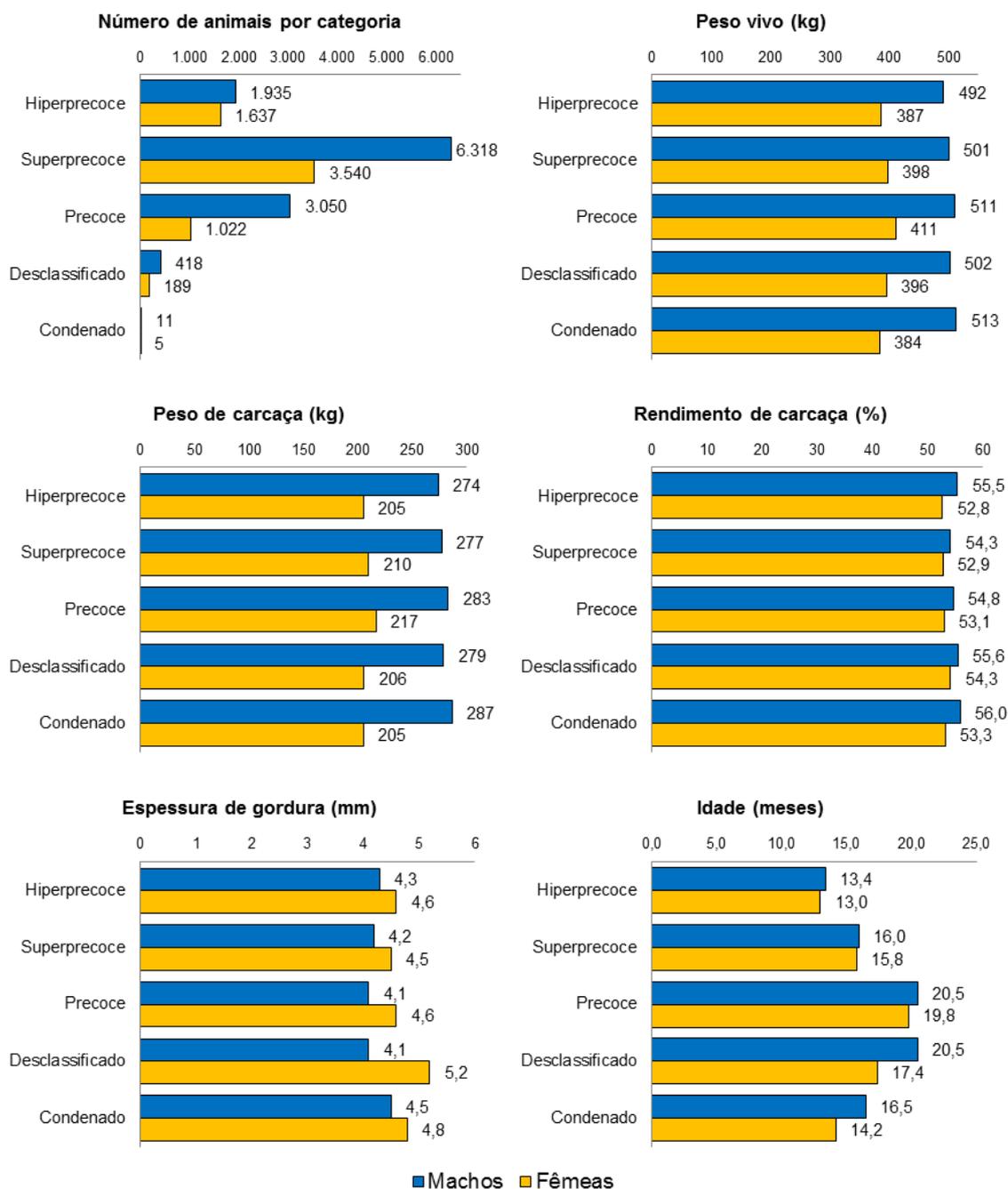


FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 16. Evolução das características dos animais e das carcaças comercializadas pela AEP.

Os 607 animais desclassificados são aqueles que por algum motivo não se enquadram nos padrões exigidos na Figura 13. Os principais motivos para desclassificação são a falta de acabamento de gordura na carcaça, o baixo peso de carcaça e a extrapolação da idade de abate, identificada pela dentição, com a queda dos primeiros incisivos. As carcaças de dezesseis animais foram condenadas pelo serviço de inspeção sanitária, todas pela presença de cisticercos vivos na cabeça (Figura 17).

Em 2015, o peso vivo médio de abate observado para machos foi de 504 kg, e para fêmeas de 395 kg. O peso médio de carcaça para machos foi 280 kg e para fêmeas de 208 kg. É possível observar que, tanto o peso vivo como o peso de carcaça aumenta conforme se eleva a idade de abate. O rendimento de carcaça foi em média de 55,2% para machos e 53,3% para fêmeas. A espessura de gordura média na carcaça foi de 4,2 mm para machos e 4,7 mm para fêmeas. E a idade média de abate foi de 17 meses para machos e de 16 meses para fêmeas (Figura 17).



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 17. Características dos animais e das carcaças comercializadas pela AEP no ano de 2015.

Os novilhos apresentam maior rendimento de carcaça que as novilhas porque as fêmeas possuem maior peso do trato digestivo. Até mesmo vazio, o peso do trato gastrointestinal das fêmeas é maior, mesmo em idade

jovem, pois é resultado da adaptação das fêmeas para enfrentar futuros períodos de gestação (Vaz et al., 2010).

6.2.5 Características dos associados e dos sistemas produtivos

A região Centro-Sul do PR, onde está localizada a sede da AEP e a maioria das propriedades dos associados, possui como atividade predominante a agricultura, onde se cultiva principalmente soja, milho, cevada, trigo, triticale e canola. Porém, no início da exploração das terras, a região possuía vastas áreas de campos naturais, com solos férteis, os quais foram vastamente explorados pela pecuária extensiva. Com a baixa remuneração da pecuária extensiva, os campos foram substituídos pelas lavouras, e os poucos pecuaristas que restaram sentiram a necessidade de intensificar os sistemas de produção para melhorar sua lucratividade.

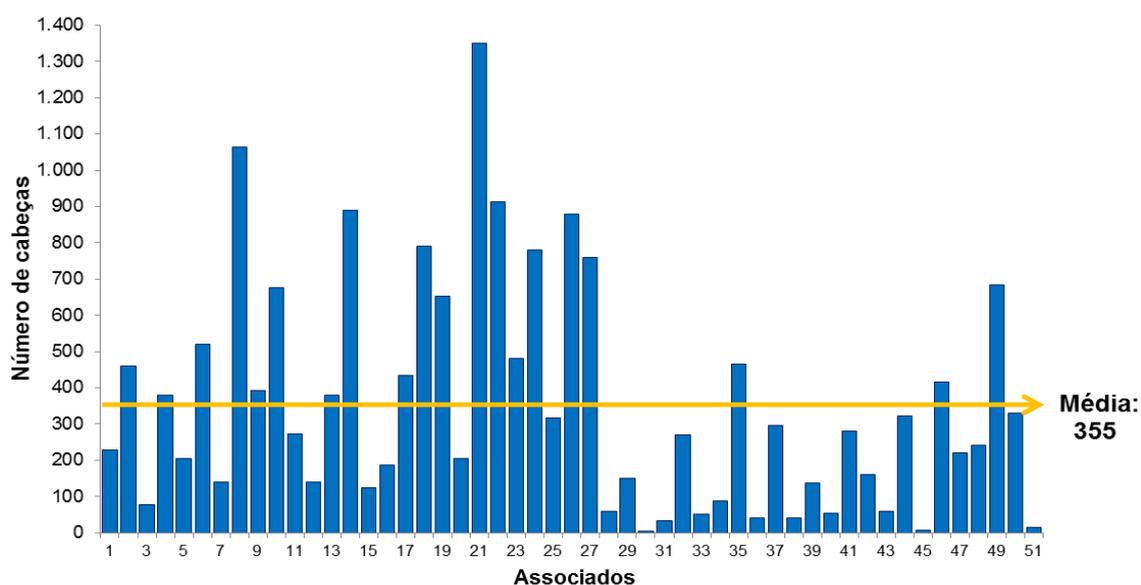
Além da intensificação, os pecuaristas buscaram o fortalecimento da atividade e a melhoria da remuneração por meio da formação de redes de relacionamento entre os agentes da cadeia produtiva, criando a Aliança Mercadológica do Novilho Precoce. Atualmente, mesmo com a aptidão agrícola do clima, do solo e dos produtores da região, tornou-se comum os casos de agricultores que transformaram suas terras em sistemas de integração lavoura-pecuária, retornando à atividade pecuária, atraídos pela diversificação da produção e pela remuneração da pecuária intensiva, de ciclo curto.

A maioria dos associados da AEP produz em sistema de integração lavoura-pecuária, onde aproximadamente 70% possuem rebanhos de ciclo completo e 30% atua na recria e terminação dos animais. No ano de 2015, a média de abate por associado foi de 355 animais (Figura 18).

Quanto ao sistema produtivo, em geral, no verão a cria é realizada em áreas declivosas não agricultáveis, e no inverno ocupa as áreas de integração lavoura-pecuária com pastagens de clima temperado.

A recria é realizada em áreas de integração lavoura-pecuária cultivadas com pastagens anuais. Os animais recebem suplementação alimentar com alimentos concentrados na proporção de 0,4% a 1,6% do peso corporal, de acordo com a taxa de crescimento desejada.

A terminação dos animais é realizada prioritariamente em confinamento, onde a base alimentar é a silagem de milho adicionada de alimentos concentrados. Alguns produtores realizam a terminação de fêmeas em pastagens com suplementação.



FONTE: Elaborado pelo autor.

Figura 18. Número de animais comercializados por associado pela AEP em 2015.

6.2.6 Resultados econômicos da AEP

Um dos principais desafios que as alianças da cadeia da carne enfrentam é a escolha de como compensar parceiros da aliança sobre os lucros gerados pela própria aliança (Schroeder & Kovanda, 2003).

Neste contexto, na Tabela 17 realizou-se a demonstração das sobras monetárias da AEP, no exercício de 2015, com o objetivo de decompor os resultados econômicos até a obtenção do valor das sobras monetárias das atividades comerciais da AEP, as quais ficam disponíveis para os associados.

Vale ressaltar que o valor das sobras pode ser retirado da cooperativa e distribuído entre os associados ou pode ficar retido na cooperativa, mas integralizado à quota-parte do associado, isto depende do estatuto da cooperativa e da votação na AGO (BRASIL, 1974).

No ano de 2015, houve o ingresso total de R\$ 58.879.548,18 com a venda das carcaças e dos componentes do corpo não integrantes da carcaça, com a comercialização de insumos, serviços de frete, aplicações financeiras, retorno do FATES não gasto no ano anterior, e com a reversão de crédito referente ao PIS / COFINS.

Considerando as quebras de resfriamento, foram comercializados 4.566.308,21 kg de carcaças resfriadas, com peso médio de 251,93 kg por carcaça, vendidas em média a R\$ 3.013,03 por cb ou R\$ 11,96 por kg. Cada animal produziu em média 1,578 kg de carne industrial, vendida a R\$ 5,15 por kg, gerando o valor de R\$ 8,13 por cb.

Tabela 17. Demonstração de sobras monetárias do exercício de 2015 da AEP.

ITENS	DEMONSTRAÇÃO DAS SOBRAS DE 2015		
	INGRESSOS / RECEITAS		
	Produção	Faturamento	Valor unitário
Número de animais abatidos	18.125 cb	-	-
Venda de carcaças	4.566.308,21 kg	R\$ 54.611.195,36	R\$ 3.013,03 / cb
Venda de carne industrial	28.596,20 kg	R\$ 147.293,31	R\$ 8,13 / cb
Venda de couro	18.074un	R\$ 2.140.673,11	R\$ 118,44 / cb
Venda de vísceras vermelhas e miúdos	164.262,43 kg	R\$ 796.357,61	R\$ 43,95 / cb
Vísceras brancas	9.056 un	R\$ 226.400,00	R\$ 25,00 / cb
Comercialização de insumos		R\$ 245.787,15	
Serviços de frete		-R\$ 278.406,11	
Aplicações financeiras		R\$ 1.457.450,97	
Retorno do Fundo FATES de 2014		R\$ 73.556,49	
Reversão de crédito PIS / COFINS		R\$ 346.099,97	
(-) Devoluções de vendas		-R\$ 44.358,85	
(-) Descontos/Abatimentos/Quebra técnica		-R\$ 842.500,83	
Total (A)		R\$ 58.879.548,18	¹ R\$ 3.208,55 / cb
	DESPESAS		
	Custo total	Custo unitário	
Pagamento ao produtor	R\$ 48.618.163,91	R\$ 2.682,38 / cb	
Taxa de abate	R\$ 2.103.768,75	R\$ 116,07 / cb	
Custos operacionais	R\$ 4.956.457,64	R\$ 273,46 / cb	
Despesas financeiras	R\$ 992.345,45	R\$ 54,75 / cb	
Imposto de renda IRPJ	R\$ 316.721,36	R\$ 17,47 / cb	
Contribuição social CSLL	R\$ 122.549,00	R\$ 6,76 / cb	
Total (B)	R\$ 57.110.006,11	R\$ 3.150,90 / cb	
	SOBRAS		
Total de sobras (C=A-B)		R\$ 1.769.542,07	
FR (C*20%)		R\$ 353.908,41	
FATES (C*5%)		R\$ 88.477,10	
Fundo de desenvolvimento (C*25%)		R\$ 442.385,52	
Sobras disponíveis para AGO (C*50%)		R\$ 884.771,04	
Divisão de sobras entre os associados (R\$/@)		R\$ 2,88	
Divisão de sobras entre os associados (R\$/cb)		R\$ 48,81	

¹ Receita por animal com a comercialização da carcaça e dos componentes não integrantes da carcaça.

FONTE: Elaborado pelo autor.

O couro foi comercializado em média a R\$ 118,44 por unidade. A venda de vísceras vermelhas e miúdos gerou o valor de R\$ 43,95 por cb. Já a venda de vísceras brancas gerou o valor de R\$ 25,00 por cb, porém, observa-se que o faturamento referente às vísceras brancas foi de 9.056 cb, pois a AEP terceiriza o abate, e o frigorífico cobra uma taxa de abate e mais metade das vísceras brancas. Em média, no ano de 2015, a comercialização da carcaça e dos componentes do corpo não integrantes da carcaça gerou o faturamento de R\$ 3.208,55 por cb.

O faturamento referente à comercialização de insumos pela AEP foi de R\$ 245.787,15. No geral, os produtos adquiridos pela AEP são acrescidos de 3% de taxa administrativa e repassados aos associados. Os serviços de frete acarretaram prejuízo de R\$ 278.406,11, isto é previsto pela AEP, já que o frete se enquadra como prestação de serviço ao associado e é subsidiado. Também, foram descontados do faturamento os valores referentes à devolução de vendas e descontos por quebra técnica.

Para as despesas da AEP, foram considerados os custos com o pagamento pelo animal ao associado, custos com a taxa de abate, custos operacionais da AEP, despesas financeiras e impostos, que somaram o valor total de R\$ 57.110.006,11 ou R\$ 3.150,90 por cb.

As sobras monetárias do exercício de 2015 foram de R\$ 1.769.542,07, dos quais 20% foram destinados ao FR, 5% ao FATES e 25% ao fundo de desenvolvimento, previsto no estatuto da cooperativa e de acordo com BRASIL (1974). Portanto, descontando os fundos retidos pela cooperativa, as sobras que ficaram disponíveis para divisão entre os associados foram de R\$ 884.771,04 (50% do total), valor que representou R\$ 48,81 por cb ou R\$ 2,88 por @ comercializada.

Esta entrada em caixa pode incrementar o capital circulante líquido da empresa rural do associado, e ser considerado um importante benefício frente ao mercado comum. Porém, é importante lembrar que o destino das sobras é dependente da votação dos associados na AGO. De acordo com os representantes da AEP, o valor das sobras nunca foi retirado pelos associados, em todos os anos se decidiu em votação pela permanência do capital na

cooperativa, o qual é integrado à quota-parte de cada associado, proporcionalmente a sua movimentação comercial no ano.

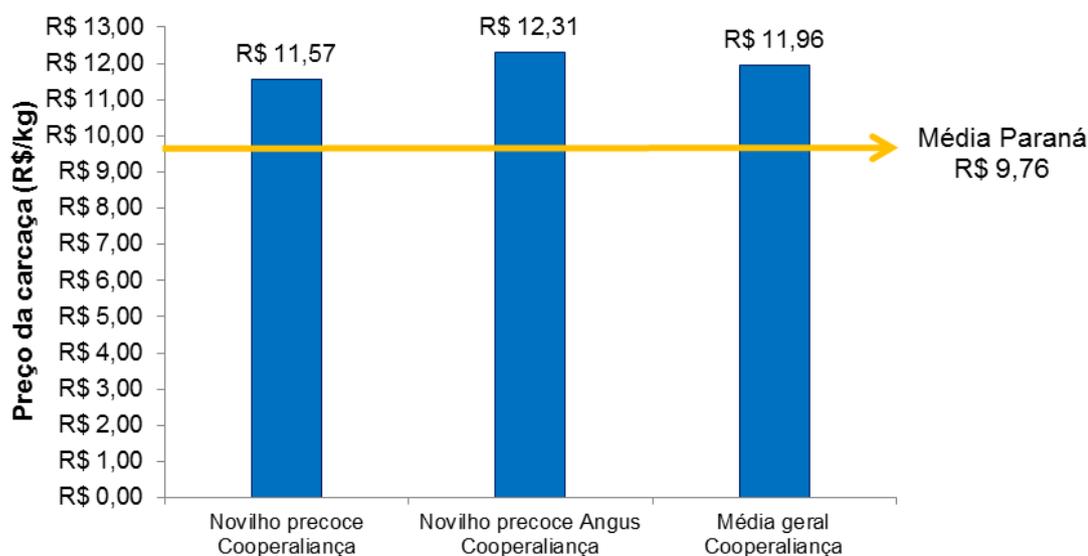
De acordo com Caleman & Zylbersztajn (2012), a transação normal efetuada entre produtores rurais e empresas frigoríficas no denominado mercado *spot*, que envolve a venda do gado para abate, abre espaço para conflitos de diferentes ordens, como a discussão sobre rendimentos de carcaça, não remuneração de atributos de qualidade, descontos em função de não conformidade do animal, a não remuneração pelo couro e outros componentes. O animal abatido é um produto multidimensional, além do gênero (macho ou fêmea), do seu peso, idade e acabamento de gordura (dimensões tradicionalmente reconhecidas pela indústria), existe um conjunto de outros atributos e subprodutos inseridos que também podem ser negociados nestas transações como qualidade, sanidade, rastreabilidade, e partes do animal como o sangue, vísceras, ossos e couro, além da carne.

No padrão de transação deste ativo no mercado *spot*, o produtor é remunerado com base no peso final da carcaça (carne e ossos), outros produtos, como vísceras, sangue e couro, constituem subprodutos do abate que não são pagos ao produtor. Assim, existe um conjunto de margens na transação que, ao não ser efetivamente contratado, cai em domínio público, tornando-se passível de captura pelos frigoríficos. Este modelo de negócio gera incerteza e insatisfação por parte dos produtores (Caleman & Zylbersztajn, 2012). Os resultados expostos na Tabela 17 demonstram que a comercialização de animais via AEP é um mecanismo para aumentar a confiabilidade do produtor nas negociações e para promover a maior captura de margens pela remuneração do animal como um produto multidimensional.

Na Figura 19, encontram-se os valores médios de comercialização das carcaças pela AEP durante o ano de 2015. O preço médio de comercialização do “boi casado” no PR em 2015 foi de R\$ 9,76 por kg (PARANÁ, 2016b). O preço médio de comercialização das carcaças pela AEP foi de R\$ 11,96 por kg, valor que supera em 23% o mercado comum. A comercialização de carcaças de novilhos com certificação da raça Angus

agregou 26% de valor ao produto frente ao mercado comum e 6,4% frente ao novilho precoce de raças diversas da própria AEP.

Apesar de existirem diferentes bonificações conforme a idade de abate, onde animais mais jovens são melhores remunerados, a AEP não comercializa as carcaças com diferenciais por idade, ou seja, as carcaças de animais Precoces, Superprecoces e Hiperprecoces são comercializadas pelo mesmo valor no varejo. De acordo com os representantes da AEP, existe uma dificuldade no repasse de preço por estratificação de idade, possivelmente porque o varejo não consegue implantar o conceito de Superprecoce e Hiperprecoce aos consumidores. Por outro lado, a especificação de raça aparentemente é muito bem aceita pelos consumidores, gerando maior agregação de valor nestes produtos e justificando as maiores bonificações por animais com certificação de raça.



FONTE: Elaborado pelo autor, com o preço médio de comercialização da carcaça no mercado comum do Estado do Paraná em 2015, informado por PARANÁ (2016b).

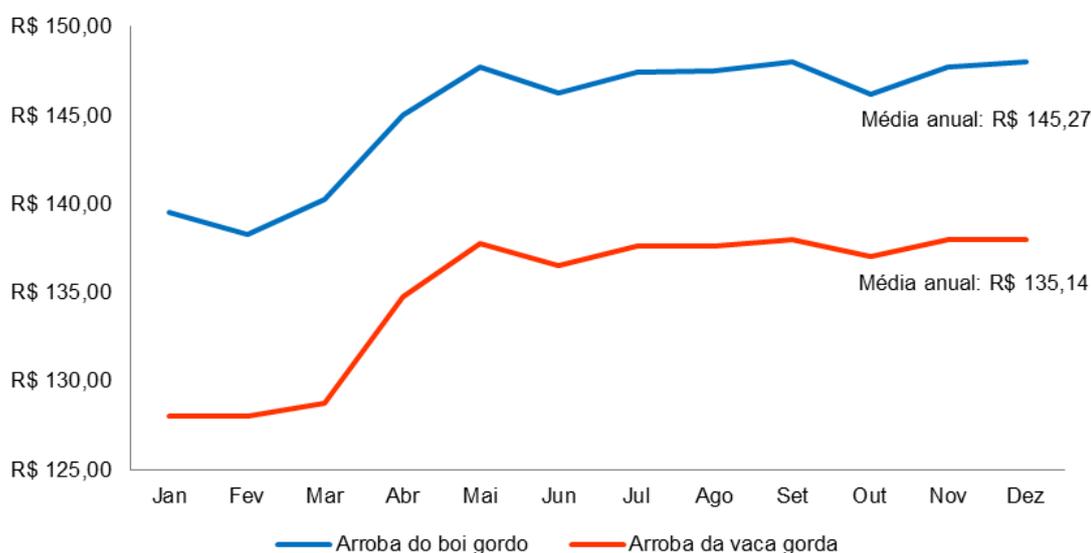
Figura 19. Preço de comercialização da carcaça pela AEP em 2015.

6.2.7 Benefício econômico proporcionado pela AEP ao associado

De posse das informações a respeito do funcionamento da AEP, demonstradas anteriormente, foi realizada uma simulação matemática com o intuito de quantificar o possível benefício econômico da associação de um pecuarista à AEP, comparativamente às negociações via mercado comum.

Para esta simulação, se considerou que o candidato a sócio já possui um sistema produtivo apto a entregar os animais conforme as especificações da AEP, ou seja, por ser uma variável muito relativa a cada caso, não foram considerados os possíveis investimentos que o candidato necessitaria desembolsar para adequação do seu sistema produtivo.

Foi simulada a comercialização de um rebanho de 360 animais anualmente por um novo associado, 18 lotes de 20 animais, quantidade que representa a média dos associados da AEP. Os preços da @ utilizados para a quantificação foram as médias regionais correntes no ano de 2015 (Figura 20).



FONTE: Elaborado pelo autor com informações da Scot Consultoria (www.scotconsultoria.com.br).

Figura 20. Valores médios mensais da arroba para o município de Guarapuava-PR, no ano de 2015.

Na Tabela 18, encontram-se os resultados da primeira fase da simulação, que objetivaram distribuir os 360 animais do rebanho conforme as categorias de bonificação realizada pela AEP. A composição do rebanho foi calculada pela proporção observada de cada categoria animal no total de abates do ano de 2015. A produção de carcaça anual foi calculada pelo somatório da multiplicação do número de animais em cada categoria pelo respectivo peso de carcaça observado nos abates de 2015, sendo considerada para a simulação a produção de 91.457 kg ou 6.097 @ de carcaça por ano.

Tabela 18. Simulação da comercialização anual de um rebanho de 360 animais para o abate no mercado comum ou na AEP – composição do rebanho e preços pagos.

CLASSIFICAÇÃO			² COMPOSIÇÃO DO REBANHO		³ PESO DE CARÇAÇA	⁴ PRODUÇÃO DE CARÇAÇA ANUAL		⁵ VALOR DA PRODUÇÃO NO MERCADO COMUM		⁶ VALOR DA PRODUÇÃO NA ALIANÇA				
Sexo	Categoria	¹ Acabamento	%/sexo	Cabeças	kg	kg	@	R\$/@	Receita/R\$	⁷ Bonificação raças diversas		⁸ Bonificação raça Angus		
										R\$/@	Receita/R\$	R\$/@	Receita/R\$	
Macho	Hiperprecoce	Premium	15,5	36	274,38	9.878	658,5	145,27	95.662,04	156,51	103.062,99	161,86	106.586,03	
		Normal	1,0	3	271,01	813	54,2	145,27	7.873,92	155,44	8.425,10	155,44	8.425,10	
	Superprecoce	Premium	48,2	113	277,31	31.336	2.089,1	145,27	303.479,01	153,58	320.846,48	158,83	331.814,09	
		Normal	5,6	13	271,18	3.525	235,0	145,27	34.141,74	152,53	35.848,83	152,53	35.848,83	
	Precoce	Premium	22,6	53	282,75	14.986	999,1	145,27	145.131,99	150,66	150.514,97	155,81	155.660,08	
		Normal	3,4	8	280,98	2.248	149,9	145,27	21.769,58	149,63	22.422,67	149,63	22.422,67	
Desclassificado			3,6	8	279,32	2.235	149,0	145,27	21.640,97	135,14	20.131,90	135,14	20.131,90	
Fêmea	Hiperprecoce	Premium	24,7	31	204,83	6.350	423,3	145,27	61.495,02	149,20	63.156,70	161,86	68.517,35	
		Normal	0,7	1	201,40	201	13,4	145,27	1.950,49	148,18	1.989,50	148,18	1.989,50	
	Superprecoce	Premium	53,5	67	210,30	14.090	939,3	145,27	136.457,92	147,73	138.771,23	158,83	149.198,66	
		Normal	2,1	3	208,15	624	41,6	145,27	6.047,59	146,72	6.108,07	146,72	6.108,07	
	Precoce	Premium	14,8	19	217,01	4.123	274,9	145,27	39.931,72	146,27	40.206,60	155,81	42.828,43	
		Normal	1,2	1	222,71	223	14,8	145,27	2.156,87	145,27	2.156,87	145,27	2.156,87	
Desclassificado			3,0	4	206,29	825	55,0	145,27	7.991,40	135,14	7.434,14	135,14	7.434,14	
TOTAL				-	360	-	91.457	6.097	-	885.730,27	-	921.076,05	-	959.121,71

¹ **Acabamento:** Premium = espessura de gordura subcutânea na carcaça entre 4 a 10 mm, com distribuição uniforme; Normal = espessura de gordura subcutânea na carcaça mínima exigida de 3 mm, com distribuição uniforme.

² **Composição do rebanho:** calculada a partir da distribuição por categoria observada nas 18.125 cabeças abatidas pela aliança estratégica no ano de 2015, e ajustada para a comercialização anual de 360 animais, que representa a média de animais abatidos anualmente pelos associados.

³ **Peso de carcaça:** peso médio de carcaça por categoria observado no ano de 2015.

⁴ **Produção de carcaça anual:** número de cabeças multiplicado pelo peso de carcaça, por categoria.

⁵ **Valor da produção no mercado comum:** representa uma simulação da comercialização dos 360 animais no mercado comum. Receita = produção de carcaça anual * preço da @ do boi gordo.

⁶ **Valor da produção na aliança:** representa uma simulação da comercialização dos 360 animais na aliança estratégica, considerando as bonificações de um rebanho composto por raças diversas ou por animais da raça Angus.

⁷ **Receita =** produção de carcaça anual * preço da @ bonificada por raças diversas [preço da @ do boi gordo (R\$ 145,27) + bonificação acabamento Premium (R\$ 1,00 caso se enquadre) = R\$ 146,27 * % de bonificação pela categoria de idade e sexo (conforme a Figura 13)].

⁸ **Receita =** produção de carcaça anual * preço da @ bonificada pela raça Angus [preço da @ do boi gordo (R\$ 145,27) + bonificação acabamento Premium (R\$ 1,00 caso se enquadre) + bonificação raça Angus (R\$ 5,00 caso se enquadre) = R\$ 151,27 * % de bonificação pela categoria de idade (conforme a Figura 13)].

Obs: fêmeas da raça Angus são bonificadas iguais ao macho; animais da raça Angus que não apresentam acabamento entre 4 a 10 mm de gordura não recebem bonificação por acabamento e nem por raça, recebem bonificação apenas pela categoria de idade e sexo; animais desclassificados recebem pelo preço da @ da vaca gorda.

FONTE: Elaborado pelo autor.

O valor da produção comercializada no mercado comum foi obtido pela simulação da venda das carcaças pelo preço médio da @ do boi gordo (R\$ 145,27), independente do sexo, conforme praticado pelos principais frigoríficos do PR para animais jovens. A comercialização do rebanho no mercado comum geraria uma receita ao produtor de R\$ 885.730,27.

O valor da produção comercializada pela AEP foi simulado em dois cenários, o primeiro para a bonificação de um rebanho composto por diversas raças, e o segundo para a bonificação de um rebanho composto por animais da raça Angus. Isso foi necessário porque as bonificações para animais desta raça são diferenciadas, isto é, caso também apresentem classificação de acabamento de gordura Premium. Animais da raça Angus que não atingem acabamento de gordura entre 4 e 10 mm, não recebem certificação e bonificação da raça.

O valor da produção com a comercialização de um rebanho de raças diversas pela AEP seria de R\$ 921.076,05, já para a comercialização de um rebanho da raça Angus seria de R\$ 959.121,71. É importante salientar que estes valores não correspondem à receita que o produtor receberia pela AEP, pois existem descontos a serem efetuados, conforme o regimento da AEP.

Na Tabela 19 estão demonstrados os resultados econômicos dos três cenários expostos acima. Para o cenário de comercialização do rebanho no mercado comum, já que não existem descontos a serem feitos, a receita anual e a entrada em caixa da empresa rural são correspondentes ao valor da produção, que foi R\$ 885.730,27. Já para os cenários de comercialização na AEP, os valores da produção foram descontados dos valores retidos pela AEP para a obtenção da receita anual do associado.

Considerando os 3% de retenção de capital realizado pela AEP, a comercialização do rebanho de raças diversas reteria R\$ 27.632,28, portanto a receita anual do associado seria de R\$ 893.443,77. Para a comercialização de um rebanho da raça Angus a retenção seria de R\$ 28.773,65, gerando receita anual de R\$ 930.348,06 para o associado. Considerando estes valores, a @ do rebanho de raças diversas foi comercializada em média a R\$ 146,54 e a do

rebanho Angus a R\$ 152,59, enquanto que no mercado comum o valor da @ foi de R\$ 145,27.

Tabela 19. Simulação da comercialização anual de um rebanho de 360 animais para o abate no mercado comum ou na AEP – análise comparativa da receita anual, do caixa anual, e do retorno do investimento em capitalização da AEP.

ITENS	CENÁRIOS DA COMERCIALIZAÇÃO		
	MERCADO COMUM	ALIANÇA ESTRATÉGICA	
		REBANHO RAÇAS DIVERSAS	REBANHO RAÇA ANGUS
Análise comparativa da receita anual			
Valor da produção de 360 animais (A)	R\$ 885.730,27	R\$ 921.076,05	R\$ 959.121,71
¹ Retenção de capital pela aliança (B)	-	R\$ 27.632,28	R\$ 28.773,65
Receita anual (C=A-B)	R\$ 885.730,27	R\$ 893.443,77	R\$ 930.348,06
Média de preço pago pela @ (C ÷ produção de carcaça)	R\$ 145,27	R\$ 146,54	R\$ 152,59
Análise comparativa do saldo em caixa anual			
² Capitalização da taxa de adesão à aliança (D)	-	R\$ 8.263,50	R\$ 8.263,50
³ Capitalização do contrato de comercialização pela aliança (E)	-	R\$ 38.016,00	R\$ 38.016,00
Total capitalizado na adesão (F=D+E)	-	R\$ 46.279,50	R\$ 46.279,50
Saldo em caixa no primeiro ano associado à aliança (G=C-F)	R\$ 885.730,27	R\$ 847.164,27	R\$ 884.068,56
Comparativo do saldo em caixa no primeiro ano (aliança - mercado comum)	-	-R\$ 38.566,00	-R\$ 1.661,71
Análise do retorno do investimento capitalizado na aliança			
⁴ Comparativo do saldo em caixa nos anos seguintes (H= C - mercado comum)	R\$ 0,00	R\$ 7.713,50	R\$ 44.617,71
Incremento da receita anual pela aliança em relação ao mercado comum	-	0,87%	5,04%
⁵ Payback da capitalização (I=F÷H)	-	6,00 anos	1,04 anos
Valor capitalizado em quota-parte			
⁶ Divisão de sobras do exercício anual da aliança (J)	-	R\$ 16.762,08	R\$ 17.454,45
Total (K=B+F+J)	-	R\$ 90.673,86	R\$ 92,507,60

¹ Retenção de capital pela aliança, equivalente à retenção de 3% do valor da comercialização.

² Capital exigido para adesão à aliança, referente à R\$ 1.000,00 + 50 @ de boi gordo (R\$ 145,27).

³ Capital exigido para a aquisição do contrato de comercialização, referente à R\$ 105,60 por cabeça que o associado pretende comercializar via aliança anualmente.

⁴ Representa o quanto a comercialização via aliança supera a comercialização no mercado comum.

⁵ Representa o tempo, em anos, necessário para o retorno do valor capitalizado na adesão.

⁶ A divisão de sobras é proporcional à movimentação comercial de cada associado, segundo o cálculo: valor da produção do associado (R\$ 921.076,05 para raças diversas ou R\$ 959.121,71 para raça Angus) ÷ total pago aos produtores no ano (R\$ 48.618.163,81, conforme a Tabela 17) * 100 = proporção equivalente do associado (1,89% raças diversas ou 1,97% raça Angus) * total das sobras disponíveis (R\$ 884.771,04).

FONTE: Elaborado pelo autor.

Para que o pecuarista possa comercializar animais para o abate nesta AEP, é necessário o investimento de R\$ 1.000,00 + 50 @ de boi gordo, a serem capitalizados como taxa de adesão à sociedade. Considerando o preço médio da @ do boi gordo no ano de 2015, o valor computado foi de R\$ 8.263,50. Além disso, é necessária a capitalização de R\$ 105,60 por animal que deseja comercializar anualmente, como forma de aquisição do contrato de comercialização. Portanto, para a comercialização de 360 animais anualmente, apenas no primeiro ano da associação desconta-se do produtor o equivalente a R\$ 38.016,00.

Deste modo, ainda é importante realizar a análise do saldo em caixa no fechamento das atividades do ano do associado, uma vez que seriam necessários os investimentos na adesão e no contrato de comercialização pela AEP. Somando os valores capitalizados, independente do cenário (raça), o novo associado teria um déficit em caixa no valor de R\$ 46.279,50. Descontando este valor da receita anual, o saldo em caixa no primeiro ano para o cenário de raças diversas seria de R\$ 847.164,27, valor inferior em R\$ 38.566,00 se comparado ao saldo em caixa do cenário de comercialização no mercado comum. Já para a raça Angus, o saldo em caixa seria de R\$ 884.068,56, inferior em R\$ 1.661,71 se comparado ao mercado comum.

Já para os anos subsequentes à adesão, o saldo em caixa para o cenário de raças diversas seria de R\$ 893.443,77, valor superior em R\$ 7.713,50 se comparado ao saldo em caixa do cenário de comercialização no mercado comum, o que representa um incremento 0,87% na receita anual do associado. Para o cenário da raça Angus, o saldo em caixa seria de R\$ 930.348,06, valor superior em R\$ 44.617,71 se comparado ao mercado comum, o que representa um incremento 5,04% na receita anual do associado.

Considerando estes percentuais de incremento na receita anual, comparativamente à comercialização do rebanho no mercado comum, o tempo de retorno do investimento capitalizado na AEP (*Payback*) para o cenário de raças diversas seria de 6 anos, enquanto que para o cenário do rebanho da raça Angus seria de 1,04 anos. Com isso, é possível vislumbrar quão

impactante se torna a bonificação diferencial de R\$5,00 por @ para animais da raça Angus, independente do sexo e idade.

Segundo Gillespie et al. (2006), algumas alianças estratégicas da cadeia da carne bovina dos EUA também bonificam melhor animais da raça Angus, devido à maior garantia de gordura intramuscular. Os autores estudaram uma aliança semelhante, que classifica animais para o abate dentro dos padrões: $\geq 50\%$ de genética britânica, $\leq 50\%$ de genética continental e $\leq 3/16$ da raça Brahman. Os produtores que comercializam animais pela aliança conseguem ganhar entre U\$ 30-50 a mais por cb. A aliança paga os produtores sobre o valor real que foi agregado ao animal, portanto, os produtores que agregam mais valor recebem preços mais elevados. Na bonificação, o valor agregado na comercialização do gado retorna para o produtor na ordem de 40%, 30%, e 20% para os *top* 10%, 20% e 33% dos animais, respectivamente.

Outro fator a ser considerado nesta análise do benefício econômico da adesão à AEP é o valor capitalizado em quota-parte do associado. O investimento solicitado ao associado em taxa de adesão, aquisição do contrato de comercialização e a retenção de 3% do valor da produção é utilizado pela AEP para custear suas atividades, mas este é um capital de posse do associado, e integraliza sua quota-parte na sociedade.

Portanto, estes valores não podem ser considerados custos ao associado, já que a capitalização é agregada à sua quota-parte, que lhe fica disponível para resgate caso queira o desligamento da sociedade. Além disso, como a AEP estudada possui como natureza jurídica a sociedade cooperativa, o associado se beneficia economicamente não apenas pelo bônus recebido na comercialização dos animais, mas também pela divisão das sobras monetárias do exercício anual (BRASIL, 1974).

Na simulação, as sobras que caberia ao associado pela comercialização de 360 cb no cenário de raças diversas seriam de R\$ 16.762,08, já no rebanho da raça Angus seriam de R\$ 17.454,45, uma vez que as sobras são divididas proporcionalmente às movimentações comerciais de cada associado. Vale ressaltar que o destino das sobras monetárias é sujeito à votação dos associados na AGO, e devido ao histórico relatado pelos

dirigentes desta AEP, onde as sobras nunca foram resgatadas pelos associados, nesta simulação o valor das sobras foi somado à quota-parte do associado, e não agregado à sua receita anual.

Sendo assim, o valor capitalizado em quota-parte no primeiro ano do novo associado soma o total de R\$ 90.673,86 no cenário do rebanho de raças diversas e de R\$ 92.507,60 no cenário do rebanho da raça Angus.

Com base nos resultados desta simulação, é possível inferir que os mecanismos de bonificação desta AEP são capazes de incrementar a receita anual dos associados, em especial para criadores da raça Angus. No entanto, acende-se um alerta aos pecuaristas que pretendem se associar à AEP. Durante o primeiro ano, a associação pode acarretar em falta de capital circulante líquido. A necessidade de investimentos monetários para a adesão pode fazer com que o saldo em caixa da fazenda fique negativo durante o início da associação. Isto ainda pode ser agravado caso o novo associado necessite realizar investimentos para adequar seu sistema produtivo para cumprir com as especificações da AEP.

7. CONCLUSÕES

A formação de alianças estratégicas entre pecuaristas na cadeia da carne bovina do Estado do Paraná foi motivada pelo anseio dos produtores em comercializar seu novilho precoce por preços diferenciados do mercado de comódites, e capturar maiores margens na comercialização pela restrição da participação ativa dos frigoríficos nas negociações.

As alianças são mecanismos eficazes de agregação de valor na comercialização da carcaça de novilhos. O preço de venda de carcaça atingiu valor médio de 14% acima do praticado no mercado comum. Porém, a participação das alianças na cadeia da carne bovina é pouco expressiva, visto que a produção anual de carne de novilhos representa em torno de 3,8% do abate Estadual, e o número de pecuaristas associados é pouco significativo.

No estudo de caso de uma aliança, identificou-se que esta organização pode proporcionar um incremento de 5% na receita anual dos produtores que contemplam as melhores classes de bonificação, especialmente aqueles que produzem animais da raça preconizada, com menor idade e acabamento de gordura ideal.

No entanto, os benefícios econômicos de um produtor que não contempla as melhores classes de bonificação são pouco atraentes. Além do mais, a escassez de capital circulante líquido para quitar as taxas de adesão, e a necessidade de adequação do sistema produtivo para contemplar as especificações da aliança pode inviabilizar a associação de alguns pecuaristas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todo o processo produtivo, a variável que o produtor detém menor poder de manipulação é a remuneração na comercialização do gado. Este trabalho demonstra exemplos de como os pecuaristas podem melhorar sua remuneração com a comercialização de novilhos precoces através das alianças estratégicas. As informações aqui expostas podem servir de fomento para a formação de novas alianças na cadeia da carne bovina, de *benchmarking* para outras organizações do setor, e como base para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema.

As experiências galgadas no desenvolvimento deste estudo permitem a realização de algumas inferências. O intercâmbio entre as alianças, ou até mesmo entre organizações do gênero em outros Estados ou países, poderia promover a troca de experiências e auxiliar o desenvolvimento dos ajustes necessários para o aumento da competitividade destas organizações. A maior interação entre as alianças estudadas poderia gerar laços e fortalecer a ética nas relações de mercado. Além disso, a troca de informações entre as alianças poderia evitar a alternância de alguns produtores oportunistas.

A concorrência entre algumas alianças foi um fato observado durante as entrevistas. Foram relatados alguns atritos devido à concorrência por pontos de varejo, por prestadores de serviço de abate (frigoríficos) e principalmente por pecuaristas. A necessidade de aumento no volume de abate tem levado algumas alianças a assediar os pecuaristas associados a outras, comportamento que fere a ética das relações.

Por outro lado, com conhecimento desta competição, alguns pecuaristas estão aproveitando-se da situação para barganhar melhores bonificações com suas alianças, o que caracteriza o retorno ao comportamento

oportunista. Nesta situação, a melhor atitude a ser tomada seria a reconstrução da ética no relacionamento entre as alianças, e o repúdio às atitudes de oportunismo dos associados. Esta ação poderia se estabelecer através da inadmissão de pecuaristas oriundos de outras alianças com intenções oportunistas declaradas.

As alianças devem buscar proporcionar maiores benefícios aos seus associados, além de apenas premiar os animais por qualidade. Caso contrário, os associados poderão facilmente migrar para outra aliança que lhes proporcione maiores benefícios, ou até mesmo deixar de comercializar seus animais via aliança e aderir a programas de bonificação por qualidade de alguns frigoríficos. Estes programas têm ganhado cada vez mais espaço na cadeia da carne bovina brasileira e não impõe custos de adesão aos produtores, e as exigências em conformidade são muito menos rigorosas.

A redução de custos de produção dos associados pela aquisição conjunta de insumos, máquinas e contratação de serviços, a redução nos custos de transação, a melhoria da eficiência produtiva pela atuação da assistência técnica e da difusão de tecnologias, a organização da produção e a gestão das fazendas, são pontos que devem ser exaustivamente melhor explorados pelas alianças. É preciso que os associados vislumbrem benefícios não apenas econômicos da sua associação a uma aliança.

Por outro lado, os pecuaristas que pretendem se associar a uma aliança estratégica devem considerar fatores como a magnitude de investimentos monetários necessários para a sua participação, bem como os investimentos em adequação dos sistemas produtivos para o cumprimento das exigências de prazo e qualidade de entrega. Estes fatores devem ser computados na análise da viabilidade econômica da sua associação à aliança. Recomenda-se que o pecuarista efetive sua adesão apenas quando o seu sistema produtivo contemplar as exigências requeridas pela aliança, caso contrário, a associação pode trazer mais frustrações do que benefícios.

Apesar de as alianças estarem agregando valor na comercialização das carcaças, a discussão deste trabalho sugere estratégias de como as alianças podem comercializar melhor seu produto. Atualmente, a carcaça

produzida pelas alianças pode estar satisfazendo o nicho de mercado em que atuam, mas não se sabe se o produto que elas comercializam atende aos desejos dos consumidores mais exigentes (ou até quando atenderá?), pois os principais diferenciais são apenas precocidade e acabamento de gordura.

Com o amadurecimento dos consumidores, e com a maior disponibilidade de produtos ainda mais diferenciados no mercado, esta carne pode se tornar um produto comum, que não atende mais os requisitos dos consumidores mais exigentes. É preciso que as alianças se antecipem a estes acontecimentos, isto se denomina competitividade, um dos maiores benefícios que a literatura agrega à atuação das alianças na cadeia da carne bovina. Elas devem buscar comercializar seus produtos com cada vez mais diferencial e personalização, não apenas carcaças. Além disso, devem buscar mercados fora do Estado, que proporcionem melhores remunerações.

Sugere-se que, além do papel de conhecer e transmitir as informações sobre as exigências dos consumidores, as alianças atuem como mecanismos efetivos de transmissão de informações para a conscientização do consumidor, informando-lhes sobre as características da sua carne e dos atributos de qualidade que a diferenciam, seja por meio de propagandas ou treinamentos com os varejistas e/ou açougueiros.

No âmbito da pesquisa, existe um leque de estudos que podem ser realizados para contribuir com o desenvolvimento destas organizações. Existe uma carência no conhecimento das preferências dos consumidores de carne bovina, clientes das alianças. Por outro lado, as próprias alianças não conhecem as características da sua carne e os principais atributos que as diferenciam do mercado de carne comódite.

A realização de estudos que diferenciem as particularidades da atuação de casos de sucesso, e insucesso, pode contribuir para o desenvolvimento destas atitudes de coordenação da cadeia da carne bovina. Também, pesquisas que mensurem a viabilidade econômica da associação podem demonstrar aos potenciais participantes os possíveis ganhos financeiros, e incentivar o crescimento destas organizações.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. F. et al. **Manual para cooperativas: boas práticas na gestão cooperativa**. Francisco Beltrão: Unioeste/Unicafes/SETI, 2010. 40 p. Disponível em:

<http://www.unicafesparana.org.br/uploads/publicacoes/54/MANUAL_PARA_COOPERATIVAS_II.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2015.

BÁNKUTI, F. I.; MACHADO FILHO, C. P. Novas alianças no sistema agroindustrial da carne bovina no Brasil. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999. p. 184-188. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1332007143941_.pdf> . Acesso em: 13 ago. 2013.

BARCELLOS, J. O. J. et al. Consumer perception of Brazilian traced beef. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 41, n. 3, p. 771-774, 2012.

BARCELLOS, J. O. J.; CHRISTOFARI, L. F.; SUÑÉ, Y. B. P. Diferenciação de produtos na pecuária de corte. In: BARCELLOS, J. O. J. et al. (Ed.). **Bovinocultura de corte: cadeia produtiva & sistemas de produção**. Guaíba: Agrolivros, 2011. p. 23-26.

BARCELLOS, J. O. J.; OAIGEN, R. P. Cadeia produtiva da carne bovina e os sistemas de produção na bovinocultura de corte. In: OAIGEN, R. P. (Coord.). **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, 2014. p. 21-43.

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016.

BEEF. **Alliance yellow pages**. Minneapolis: Beef Magazine, 2011. 2 p.

Disponível em: <<http://beefmagazine.com/markets/0801-2011-alliance-yellow-pages>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

BLISKA, F. M. de. M.; PARRÉ, J. L.; GUILHOTO, J. J. M. O programa de produção de carne qualificada de bovídeos no estado de São Paulo sob o enfoque da teoria de jogos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 27-36, 1998.

BOTELHO, F. C. E. **O frigorífico como prestador de serviço**: estudo de caso. 2013. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 39, supl. esp., p. 11-16, 2010.

BRANDÃO, F. S. et al. Aliança horizontal na cadeia da carne bovina: relações entre criadores e terminadores de bezerros nas feiras de comercialização no estado do RS. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009. p. 1-19. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/638.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

BRANDÃO, F. S. et al. Conceptual model to identify factors with influence in Brazilian beef consumption. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 44, n. 6, p. 213-218, 2015.

BRANDÃO, F. S. et al. Confiança e agregação de valor em carnes com indicação geográfica. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, Belo Horizonte, v. 64, n. 2, p. 458-464, 2012.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**,

Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 3 jan. 2016.

BRISOLA, M. V.; CASTRO, A. M. G de. Preferências do consumidor de carne bovina do Distrito Federal pelo ponto de compra e pelo produto adquirido.

Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 81-99, 2005.

CALEMAN, S. M de. Q. et al. Marketing alliance: a case study between a young steer producers pool and the carrefour supermarket network in Brazil. In: WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS CONGRESS, 14., 2004, Montreux.

Anais... Montreux: IFAMA, 2004. P. 01-19. Disponível em:

<<http://www.dariolima.com.br/pdf/artigos/52.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

CALEMAN, S. M de. Q; ZYLBERSZTAJN, D. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 50, n. 2, p. 223-242, 2012.

CAMPEÃO, P. et al. Aliança estratégica na bovinocultura de corte: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1-8. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr450302_8125.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2013.

CANTO, M. V. et al. A pecuária de corte no Paraná – desenvolvimento, caracterização e o papel das pastagens. **Scientia Agrária Paranaensis**, Cascavel, v. 9, n. 3, p. 05-21, 2010.

CASTRO, T. T. S. **Avaliação do modelo de assistência técnica privada em uma cooperativa de cafeicultores das matas de minas**: um estudo de caso. 2015. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2015.

CHRISTOFARI, L. F.; BARCELLOS, J. O. J.; OAIGEN, R. P. Comercialização na bovinocultura de corte. In: OAIGEN, R. P. (Coord.). **Gestão na bovinocultura de corte**. Guaíba: Agrolivros, 2014. p. 121-148.

COSTA, M. **Mudança de status sanitário ameaça pecuária de corte do Paraná**. Portal DBO, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldbo.com.br/Revista-DBO/Noticias/Mudanca-de-status-sanitario-ameaca-pecuaria-de-corte-do-PR/12439>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

DELGADO, E. F. et al. Brazilian consumer's perception of tenderness of beef steaks classified by shear force and taste. **Scientia Agricola**, Piracicaba, v. 63, n. 3, p. 232-239, 2006.

FERRAZ, J. B. S.; FELÍCIO, P. E. Production systems – An example from Brazil. **Meat Science**, Champaign, v. 84, n. 2, p. 227-314, 2010.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 167-184, 2002.

GILLESPIE, J. et al. Case studies of strategic alliances in U.S. beef production. **Journal of Agribusiness**, Athens, v. 24, n. 2, p. 197-220, 2006.

GILLESPIE, J.; BU, A.; BOUCHER, R. Case studies of strategic alliances in southeastern beef production. In: ANNUAL MEETING OF SOUTHERN AGRICULTURAL ECONOMICS ASSOCIATION, 6., 2005, Little Rock. **Proceedings...** Little Rock: SAEA, 2005. p. 1-32. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.494.7124&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 106 p.

GRUBA, M. C.; DUTRA, I. S.; STOCK, M. R. M. As cooperativas agroindustriais do setor de carne em face dos resultados empresariais e da sustentabilidade socioambiental: reflexões em perspectiva estratégica. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 9, n. 2, p. 111-124, 2011.

HUETH, B. M.; LAWRENCE, J. D. Information transmission in cattle markets: a case study of the Chariton Valley beef alliance. **Journal of Agribusiness**, Athens, v. 24, n. 1, p. 93-107, 2006.

KHAMIS, A. M.; KAMEL, M. S.; SALICHS, M. A. Cooperation: concepts and general typology. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN AND CYBERNETICS, 2., 2006, Taipei. **Proceedings...** Taipei: IEEE, 2007. p. 1499-1505. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Miguel_Salichs/publication/4262413_Cooperation_Concepts_and_General_Typology/links/02e7e52779c224547a000000pdf>. Acesso em: 29 mar. 2016.

KUSS, F. et al. Qualidade da carne de novilhos terminados em confinamento e abatidos aos 16 ou 26 meses de idade. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 39, n. 4, p. 924-931, 2010.

LEHMANN, L.; KELLER, L. The evolution of cooperation and altruism - a general framework and a classification of models. **Journal of Evolutionary Biology**, New Jersey, v. 19, n. 5, p. 1365-1376, 2006.

LIMA, J. F de.; ALVES, L. R. **Cooperativismo e desenvolvimento rural no Paraná do agronegócio**. Curitiba: Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, 2011. 23 p. Disponível em: <<http://files.luciralves.com/200000041-5598056904/Cooperativismo%20e%20desenvolvimento%20rural%20no%20Paran%C3%A1%20do%20agroneg%C3%B3cio.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

MACEDO, L. O. B. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2009.

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

MACEDO, L. O. B.; MORAES, M. A. F. D. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da cadeia da carne bovina brasileira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 38-49, 2009.

MALAFAIA , G. C.; MACIEL, A. C.; CAMARGO, M. E. Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do cite 120. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 11, n. 3, p. 393-406, 2009.

MATÁS, G. M.; ESPALLARDO, M. H.; LARIO, N. A. La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios. **Economía Agraria y Recursos Naturales**, Madrid, v. 14, n. 1, p. 7-25, 2014.

MAYSONNAVE, G. S. et al. Percepção de qualidade da carne bovina com marca no sul do Brasil. **Archivos de Zootecnia**, Córdoba, v. 63, n. 244, p. 633-644, 2014.

MEZZADRI, F. P. **Cenário atual da pecuária de corte**: aspectos do Brasil com foco no Estado do Paraná – ano 2007. Curitiba: SEAB/DERAL/DCA, 2007.

Disponível em:

<<http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/cenariopc.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

MILLEN, D. D. et al. Current outlook and future perspectives of beef production in Brazil. **Animal Frontiers**, Champaign, v. 1, n. 2, p. 46-52, 2011.

MULRONY, B. R.; CHADDAD, F. R. Strategic alliances in the U.S. beef supply chain. **Journal of Food Distribution Research**, Stillwater, v. 36, n. 3, p. 18-31, 2005.

NEUMANN, M.; BARCELLOS, J. O. J. Estratégias de coordenação: princípios para a formação de alianças mercadológicas. In: JORNADA TÉCNICA EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BOVINOS DE CORTE E CADEIRA PRODUTIVA: TECNOLOGIA, GESTÃO E MERCADO, 1., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2006. 1 CD-ROM.

NEVES, M. F. (Coord.). **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012. 237 p.

OLIVEIRA, T. E. et al. Alianças mercadológicas e estratégias de diferenciação na cadeia da carne bovina no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 40-50, 2015.

PADILHA JUNIOR, J. B. et al. Alianças mercadológicas: um modelo de integração e gestão da pecuária de corte paranaense. In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010. **Anais...** CONVIBRA, 2010. 7 p. Disponível em:

<<http://www.convibra.org/publicacoes.asp?ev=109&eva=22&lang=pt&te=30&anis=1>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

PARANÁ. Resolução n.º 070/2006, de 11 de julho de 2006. Padrão do novilho paranaense. **Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento**, Curitiba, PR, 11 jul. 2006.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Departamento de Economia Rural. **Análise da conjuntura agropecuária**. Curitiba, 2015. 18 p. Disponível em:

<http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/bovinocultura_de_corte_2015_.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2016.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Departamento de Economia Rural. **Números da pecuária paranaense**. Curitiba, 2016a. 6 p. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/nppr.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Departamento de Economia Rural. **Preços de venda no atacado – Mensal**. Curitiba, 2016b. 1 p. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=195>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

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

PATINO, H. O. et al. Desafios e oportunidades das alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina. **Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias**, Medellín, v. 21, n. 1, p. 146-153, 2008.

PAULINO, P. V. R.; OLIVEIRA, I. M.; DUARTE, M. S. Estratégias para obtenção de carne de qualidade com foco em mercados específicos. In: SIMPÓSIO NACIONAL SOBRE PRODUÇÃO E GERENCIAMENTO DA PECUÁRIA DE CORTE, 5., 2012, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2012. p. 65-87.

PETARLY, R. R. O extensionista rural e seu papel de indutor de mudanças. In: MILAGRES, C. S. F.; SOUSA, D. N. de. (Org.). **Cooperativismo, extensão rural e processos participativos**. Palmas: EDUFT, 2016. p. 123-136.

PINEDA, N. R.; ROCHA, J. C. M. C. Estratégias de marketing e alianças mercadológicas na cadeia produtiva da carne bovina. In: SIMPÓSIO DE PRODUÇÃO DE GADO DE CORTE, 3., 2002, Viçosa - MG. **Anais...** Viçosa -

MG: UFV, 2002. p. 1-22. Disponível em:

<<http://www.simcorte.com/arquivosAnais/arquivo7>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

POLAQUINI, L. E. M.; SOUZA, J. G.; GEBARA, J. J. Transformações técnico-produtivas e comerciais na pecuária de corte brasileira a partir da década de 90. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 35, n. 1, p. 321-327, 2016.

REIS, A. J. **Comercialização agrícola no contexto agroindustrial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 188 p.

RIBEIRO, P. M. T. **Certificação e desenvolvimento de marcas como estratégia de diferenciação de produtos: o caso da cadeia agroindustrial da carne bovina**. 2008. 227 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

ROCHA JUNIOR, W. F.; BITTENCOURT, M. V. L.; RIBEIRO, M. C. P. Análise das características dos contratos no agronegócio do Brasil. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 94-118, 2015.

ROSSI JUNIOR, P. et al. A nova forma de vender boi: pecuaristas paranaenses vêm obtendo sucesso com alianças mercadológicas, que associam produtores e frigoríficos. In: ANUALPEC : anuário da pecuária brasileira. São Paulo: Informa Economics FNP, 2011. p. 39-41.

SAAB, M. S. B. L. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 38, supl. esp., p. 412-422, 2009.

SALIN, V. Information technology and cattle-beef supply chains. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 82, n. 5, p. 1105-1111, 2000.

SCHROEDER, T. C.; KOVANDA, J. Beef alliances: motivations, extent, and future prospects. **Veterinary Clinics of North America: Food Animal Practice**, Maryland Heights, v. 19, n. 2, p. 397-417, 2003.

SERRA, E. Um pouco da história do cooperativismo agrícola no Paraná. **Boletim de Geografia**, Maringá, v. 13, n. 13, p. 55-62, 1995.

SOUKI, G. Q. et al. Atributos que afetam a decisão de compra dos consumidores de carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 2, p. 36-51, 2003.

URSO, F. S. P. **A cadeia da carne bovina no Brasil**: uma análise de poder de mercado e teoria da informação. 2007. 113 f. Tese (Doutorado) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

VAZ, F. N. et al. Fatores relacionados ao rendimento de carcaça de novilhos ou novilhas superjovens, terminados em pastagem cultivada. **Ciência Animal Brasileira**, Goiânia, v. 11, n. 1, p. 53-61, 2010.

VELHO, J. P. et al. Disposição dos consumidores porto-alegrenses à compra de carne bovina com certificação. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa – MG, v. 38, n. 2, p. 399-404, 2009.

WARD, C. E. **Beef industry alliances and vertical arrangements**. Stillwater: Oklahoma Cooperative Extension Service, Oklahoma State University, 2002. 4 p. Disponível em:
<http://www.agmrc.org/media/cms/F563web_0ACEE543067F2.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2015.

WARD, C. E. **Vertical integration comparison: beef, pork, and poultry**. Stillwater: Oklahoma Cooperative Extension Service, Oklahoma State University, 1997. 6 p. Disponível em:
<<http://riskmgt.uwagec.org/MarketRisk/VerticalIntegrationComparisonBeefPork&Poultry.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

WARD, C. E.; ESTRADA, T. L. Vertical coordination and beef industry alliances. **Visions**, Stillwater, v. 72, n. 2, p. 16-21, 1999.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 4, p. 36-51, 2000.

WEGNER, D. et al. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando os padrões de relacionamento na pecuária de corte. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic alliance success factors. The **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, v. 36, n. 2, p. 21-28, 2000.

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

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 5th ed. London: Sage Publications, 2014. 264 p.

10. APÊNDICES

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE PECUARISTAS DE CORTE DO ESTADO DO PARANÁ

Considerações iniciais:

- Esta pesquisa está sendo realizada pelo Núcleo de Estudos em Sistemas de Produção de Bovinos de Corte e Cadeia da Carne da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NESPRO – UFRGS), e irá fazer parte da tese de doutorado do pós graduando Robson Kyoshi Ueno.
- O objetivo é promover a caracterização das estratégias de cooperação (alianças e cooperativas) do setor de carne bovina paranaense.
- A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista com o representante da aliança ou cooperativa, tendo como foco, coletar informações relacionadas ao histórico de formação, à estrutura organizacional, aos indicadores de produção, ao perfil dos produtores, às exigências contratuais, à coleta e compartilhamento de informações, à comercialização e o perfil dos consumidores/clientes.
- As informações coletadas na entrevista serão tratadas com sigilo, não existindo vínculo entre a resposta e o nome da aliança/cooperativa na publicação dos resultados da pesquisa. Na publicação, o nome da aliança/cooperativa apenas será mencionado na listagem das quais fizeram parte da pesquisa.
- A resposta para cada questionamento é de extrema importância para o estudo, no entanto, não é necessário responder questões das quais o entrevistado não se sinta confortável.

LOCAL:	
DATA:	
NOME DO ENTREVISTADO:	
CARGO:	
CONTATO:	
ASSINATURA:	

QUESTÕES

Descrição geral

- 1) Nome da aliança/cooperativa?
- 2) Em que ano foi formada a aliança/cooperativa?
- 3) Qual o objetivo da aliança/cooperativa?
- 4) Como é a estrutura organizacional da aliança/cooperativa?

	Aliança vertical
	Aliança horizontal

Descrição:

Quanto às motivações, vantagens e desvantagens da formação da aliança/cooperativa.

- 5) Como se deu a iniciativa para a formação?
- 6) Quais foram as principais motivações (M) dos pecuaristas para a formação, e posteriormente os principais benefícios (B) observados com a formação da aliança/cooperativa? Enumere os 3 fatores mais importantes em ordem decrescente:

M	B	Motivações / Benefícios
		Aumentar a rentabilidade por meio da maior captura de margens na comercialização do gado (eliminar elos da cadeia produtiva).
		Aumentar a rentabilidade por meio de melhores preços na comercialização do gado (maior poder de barganha na venda, melhores bonificações pelo frigorífico).
		Aumentar a rentabilidade por meio da redução nos custos de produção com a aquisição conjunta de insumos e serviços (maior poder de barganha na compra).
		Agregar valor ao produto que esteja em conformidade com padrões previamente definidos, ou seja, qualidade diferenciada.
		Garantir a venda do gado.
		Reduzir os riscos na negociação do gado (inadimplência).
		Melhorar a coordenação entre os agentes da cadeia produtiva.
		Compartilhar dados, informações e recursos, gerar ganhos em produtividade mediante aplicação de tecnologias na produção.
		Desenvolvimento de habilidades organizacionais.
		Adquirir conhecimento das demandas do mercado. Produzir carne de qualidade para satisfazer a demanda por este produto.
		Satisfazer o desejo dos consumidores, garantindo a oferta constante de carne de qualidade, com maior controle dos processos produtivos, rastreabilidade e segurança alimentar.
		Gerar mais confiança nas negociações entre os elos da cadeia, principalmente pecuaristas, frigoríficos e varejistas.

	Outros:
--	---------

7) Quais as principais inconveniências para o pecuarista com a formação da aliança/cooperativa. Enumere os 2 fatores mais importantes em ordem decrescente:

	Necessidade de investimento e adequação dos sistemas produtivos.
	Alocação de recursos para cumprimento de contratos.
	Impossibilidade de barganha na comercialização do gado.
	Alocação de recursos específicos para a construção da aliança/cooperativa.
	Custos com taxas de adesão.
	Outros:

Quanto à estrutura de negócios.

8) Qual a natureza jurídica ou estrutura de negócio adotada?

	Cooperativa
	Associação privada de produtores, com comercialização via nota de produtor rural.
	Aliança de produtores, sem natureza jurídica, com comercialização via nota de produtor rural.
	Sociedade empresarial limitada.
	Empresário (individual).
	Sociedade simples limitada.
	Outra. Qual?

9) Indique quais e como os seguintes segmentos da cadeia produtiva estão envolvidos na aliança/cooperativa: Preencher o quadro com o número de participantes, de acordo com o vínculo com a aliança/cooperativa.

Participantes da cadeia	Associado	Parceiro	Não envolvido	Descrição da relação
Fornecedores de insumos				
Prestadores de serviço				
Associação de raças				
Produtores de cria				
Produtores de recria				
Produtores de engorda				
Produtores de recria/engorda				
Produtores de ciclo completo				
Produtores em geral (desconhece o sistema de produção)				
Produtores de reprodutores/ ou setor de genética				

Marchantes ou compradores de gado				
Frigoríficos				
Atacado				
Varejo				
Setor logístico				
Outros				

10) Existe um agente coordenador? Quem é e como atua?

Quanto aos indicadores de produção

11) Quanto ao pessoal envolvido no funcionamento da aliança/cooperativa:

Setor	Nº de pessoas	Detalhes
Gestão		
Administrativo		
Técnicos de campo		
Logística		
Frigorífico		
Marketing		
Vendedores		
Compradores		
Outros		

12) A aliança/cooperativa comercializa apenas animais de associados/cooperados?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

13) Quanto ao número e categoria de animais comercializados pela aliança/cooperativa anualmente. Preencha indicando a quantidade, apenas de associados/cooperados.

Ano de referência:	Cabeças		Peso de carcaça	
	Machos	Fêmeas	Machos	Fêmeas
Categorias				
Abate até 14 meses				
Abate até 18 meses				
Abate até 24 meses ou dente de leite				
Abate até 30 meses ou 2 dentes				
Abate até 36 meses ou 4 dentes				
Abate com mais de 36 meses				
Touros de descarte				
Vacas de descarte				
Outros:				
Total				

14) Qual o número de animais comercializados em anos anteriores?

Ano	Número de animais	Peso de carcaça
-----	-------------------	-----------------

2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		

15) Qual o faturamento anual?

Ano	Faturamento
2010	
2011	
2012	
2013	
2014	
2015	

Quanto ao perfil dos produtores e sistemas produtivos.

16) Qual o grupamento genético ou cruzamento predominante dos animais comercializados?

17) Qual a distribuição geográfica das propriedades dos associados/cooperados e o volume individual de entregas?

Município	Número de associados/cooperados	Número de animais
		...

18) Existe um raio ou distância limite para a admissão de associados/cooperados?

19) Qual é o sistema de produção predominante entre os associados/cooperados (pasto vs suplementação vs confinamento)?

20) No geral, os associados/cooperados são exclusivamente pecuaristas ou atuam em sistema de integração com agricultura?

21) Qual a origem dos animais comercializados pela aliança/cooperativa? Existe a aquisição de bezerros de outros estados? Descreva:

Quanto às exigências contratuais e transações entre o produtor e a aliança/cooperativa

22) Para que um produtor se vincule à aliança/cooperativa, é necessário algum tipo de adesão contratual? Descreva:

23) Para que um produtor se vincule à aliança/cooperativa, é necessário algum tipo de investimento de capital ou pagamento de taxa?

	Sim
	Não

Se sim, qual o tipo?	
	Taxa anual
	Taxa de adesão vitalícia
	Com base no volume de produção (número de animais comercializados).
	Outro, qual?
Descreva as exigências e os valores:	

24) Existe algum contrato de comercialização a ser assinado pelo produtor?

	Sim
	Não
Descrição:	

25) Além de investimento de adesão e contratos de comercialização, existe alguma outra exigência a ser cumprida pelos participantes?

	Sim
	Não
Descrição:	

26) Há alguma exigência quanto ao número de animais que um produtor deve entregar anualmente? Se sim, por favor, indique o número.

	Sim
	Não
Descrição:	

27) Como são estabelecidas as especificações dos contratos de comercialização com os produtores?

Exigências contratuais	Especificado pela cooperativa	Especificado pelo produtor	Não incluso
Determinação de datas e tempos de entrega			

28) O que acontece se algum produtor não cumprir com o acordo de comercialização?

29) Qual a frequência de descumprimento de contratos de comercialização pelos produtores? Quais os principais motivos?

	Baixa (<5%)
	Média (até 10%)
	Alta (> de 10%)
Principais motivos:	

30) Quais são as características exigidas para a comercialização do gado? Preencha o quadro com valores.

Características	Macho	Fêmea
Idade		
Peso		
Acabamento		
Outros		

31) Como é o sistema de pagamento aos produtores?

	Peso vivo
	Peso de carcaça quente
	Tabela de preços com categorização do gado e bonificações específicas
	Outros
Descrição:	

32) Quais requisitos são impostos sobre os animais comercializados via aliança/cooperativa?

	Rastreabilidade.
	Registro de dados produtivos.
	Idade ao abate.
	Práticas sanitárias.
	Castração.
	Especificações de raça.
	Criação em sistemas de produção específicos (pasto ou confinamento).
	Período de carência para aditivos nutricionais e medicamentos.
	Práticas de manejo racional e bem-estar animal.
	Constante adequação conforme as demandas do mercado.
	Nenhum.
	Outros.
Descrição:	

33) Quais dados relacionados à carcaça são coletados?

	Peso vivo
	Peso de carcaça quente
	Rendimento
	Sexo
	Peso de carcaça fria
	Área de olho de lombo
	Grau de acabamento (espessura de gordura subcutânea)
	Temperatura
	pH
	Conformação
	Maturidade
	Contusões
	Particularidades relacionadas à inspeção sanitária
	Outros
Descrição:	

34) Existe algum desconto feito no pagamento aos produtores? (ex. quebra de resfriamento).

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

35) Existe algum tipo de divisão de lucros da aliança/cooperativa entre os produtores?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

36) Quais as implicações para os associados/cooperados que desejam sair da aliança/cooperativa?

37) Solicitar uma cópia do estatuto.

Quanto aos serviços prestados pela aliança/cooperativa

38) Quais serviços e como são prestados pela aliança/cooperativa ao associado/cooperado?

Serviços	Gratuito	Pago	Não incluso	Detalhes
Aquisição de insumos				
Contratação de serviços				
Assistência técnica				
Gestão				
Treinamentos				
Pesquisa e difusão de tecnologias				
Relatório e análise de dados de carcaça				
Outros				

Quanto ao compartilhamento de informações

39) Como o produtor tem acesso aos dados de abate?

<input type="checkbox"/>	Relatório com dados individuais dos animais
<input type="checkbox"/>	Relatório com a média geral do lote
<input type="checkbox"/>	Informado verbalmente
<input type="checkbox"/>	Outro
Descrição:	

40) Quem tem acesso aos dados recolhidos pela aliança/cooperativa?

<input type="checkbox"/>	Somente o produtor
<input type="checkbox"/>	Todos
Descrição:	

41) Qual a frequência de assembleias e participação dos associados/cooperados?

Quanto à comercialização e estratégias de *marketing*.

42) Como é comercializada a produção?

<input type="checkbox"/>	Animais vivos
<input type="checkbox"/>	Meias carcaças inteiras
<input type="checkbox"/>	Meias carcaças fragmentadas (dianteiro, traseiro (serrote e ponta de agulha))
<input type="checkbox"/>	Cortes de carne
Descrição:	

43) Existe dificuldade de comercialização de algum corte?

44) Qual o preço médio de comercialização das carcaças?

Ano	Corte	Preço (R\$/kg)

45) A aliança/cooperativa é capaz de rastrear a origem dos animais comercializados?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

46) Existe algum processo de certificação implantado?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

47) O produto comercializado está associado a alguma marca? Se sim, qual o apelo e quais estratégias de *marketing* são realizadas?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não
Descrição:	

48) Se existe uma marca, quem tem propriedade sobre ela?

<input type="checkbox"/>	Aliança/cooperativa
<input type="checkbox"/>	Frigorífico
<input type="checkbox"/>	Varejista
<input type="checkbox"/>	Outro
Descrição:	

49) Quais são os principais canais de distribuição da produção? Enumere em ordem de importância.

<input type="checkbox"/>	Restaurantes sofisticados
<input type="checkbox"/>	Restaurantes tradicionais
<input type="checkbox"/>	Rede de restaurantes ou fast food
<input type="checkbox"/>	Lojas de varejo tradicionais
<input type="checkbox"/>	Lojas de varejo sofisticadas

	Lojas de conveniência
	Supermercados
	Venda direta aos consumidores
	Entrega a distribuidores
	Exportação
	Outros
Descrição:	

50) Quais são as principais regiões de comercialização?

Município	Percentual comercialização	Características do produto

51) É realizada alguma ação no sentido de identificar as preferências dos consumidores?

	Sim
	Não
Descrição:	

Quanto ao perfil do consumidor

52) Qual é o perfil do consumidor/cliente?

	Consumidor de carne cotidiana
	Consumidor consciente sobre qualidade de carne que busca produtos diferenciados (nichos de mercado)
	Consumidor preocupado com a saúde e busca segurança alimentar
	Consumidor preocupado com o meio ambiente e o bem-estar animal
	Outro
Descrição:	

53) Em sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a preferência do consumidor da sua carne? Enumere por ordem de importância:

Característica	Relevância
Informações sobre a criação, saúde e bem-estar animal.	
Inspeção sanitária e higiene no processamento.	
Saudável e nutritiva.	
Rastreabilidade e certificação de origem.	
Preço acessível.	
Coloração desejada (vermelho vivo).	
Textura/Maciez.	
Suculência.	
Sabor.	
Marmoreio.	
Cobertura de gordura.	
Conveniência de preparo.	
Cortes diferenciados e com boa apresentação.	
Ser proveniente de uma raça específica.	
Ser proveniente de um animal jovem.	
Outro	

Questões abertas.

- 54) Quais são as principais dificuldades para a formação de uma aliança/cooperativa de pecuaristas?
- 55) Quais são os principais motivos para o sucesso de uma aliança/cooperativa de pecuaristas?
- 56) Quais foram os principais motivos para o insucesso e extinção de algumas alianças/cooperativas de pecuaristas?
- 57) Qual a situação atual e as perspectivas futuras para o mercado de carne com qualidade diferenciada?
- 58) Como tem se comportado o mercado da carne de qualidade diferenciada frente à crise nacional?
- 59) Qual a sua opinião sobre a transformação do estado do Paraná em área livre de febre aftosa sem vacinação?

Obrigado pelo seu tempo e cooperação.

11. VITA

Robson Kyoshi Ueno, filho de Mauro Mamoru Ueno e Isabel Cristina Ueno, nasceu em 14 de outubro de 1986 na cidade de Ponta Grossa, Paraná, Brasil. cursou o ensino fundamental na Escola Estadual Medalha Milagrosa, na mesma cidade onde nasceu.

Em 2001 iniciou seu trajeto de estudos na área das ciências agrárias, ingressando no curso técnico-profissionalizante em Agropecuária no Colégio Agrícola Estadual Augusto Ribas.

Entre os anos de 2005 e 2009, cursou sua graduação em Medicina Veterinária na Universidade Estadual do Centro Oeste na cidade de Guarapuava, Paraná, Brasil. Durante a graduação, realizou estágios e colaborou com diversos projetos de pesquisa e extensão relacionados à bovinocultura de corte e de leite.

Após a graduação, foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), para o desenvolvimento do projeto “Implantação de Centros Mesoregionais de Excelência em Tecnologia do Leite”, no qual atuou na implantação de infraestruturas para o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Estado do Paraná, e na ministração de cursos de capacitação para produtores rurais.

Entre os anos de 2010 e 2012, realizou seu mestrado em Agronomia na Universidade Estadual do Centro Oeste, sob a orientação do Professor Doutor Mikael Neumann, onde desenvolveu sua pesquisa sobre sistemas de alimentação para bovinos de corte em confinamento.

Em 2012 ingressou no doutorado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a orientação do Professor Doutor Júlio Otávio Jardim Barcellos, e submeteu a defesa de sua tese no ano de 2016, com o tema relacionado a alianças estratégicas na cadeia da carne bovina.