



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF: CENÁRIOS E
PERSPECTIVAS**

EVANDRO TSUFA LEPLETIER GUIMARÃES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**BRASÍLIA/DF
MARÇO/2013**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF: CENÁRIOS E
PERSPECTIVAS**

EVANDRO TSUFA LEPLETIER GUIMARÃES

ORIENTADORA: PROF. Dra. JANAÍNA DEANE DE ABREU SÃ DINIZ

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS
PUBLICAÇÃO: Nº 82/2013**

**BRASÍLIA/DF
MARÇO/2013**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

GUIMARÃES, E. T. L. **Ovinocultura de Corte na RIDE-DF: Cenários e Perspectivas**. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2013, 185 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1007133.

Guimarães, Evandro Tsufa Lepletier.
G963o Ovinocultura de corte na Ride-DF : cenários e perspectivas
/ Evandro Tsufa Lepletier Guimarães. -- 2013.
xiii, 185 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília,
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Programa
de Pós-Graduação em Agronegócios, 2013.

Inclui bibliografia.

Orientação: Janaína Deane de Abreu Sá Diniz.

1. Ovino - Criação. 2. Análise econômico-financeira.
3. Microeconomia. I. Diniz, Janaína Deane de Abreu
Sá. II. Título.

CDU 636.32/.38

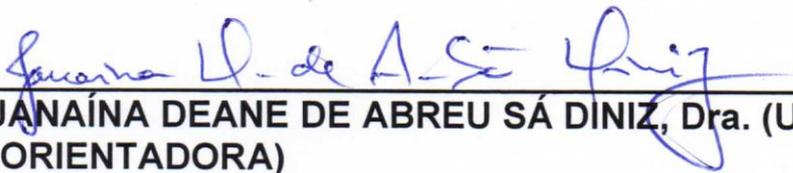
**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF: cenários e perspectivas

EVANDRO TSUFA LEPLETIER GUIMARÃES

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
SUBMETIDA AO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS,
COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM AGRONEGÓCIOS.**

APROVADA POR:



**JANAÍNA DEANE DE ABREU SÁ DINIZ, Dra. (UnB)
(ORIENTADORA)**



**JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS, Dr. (UnB)
(EXAMINADOR INTERNO)**



**ADELAIDE DOS SANTOS FIGUEIREDO, Dra. (UCB)
(EXAMINADORA EXTERNA)**

BRASÍLIA/DF, 12 DE MARÇO DE 2013.

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que me suportaram durante sua confecção: esposa, filhos, orientadora, examinadores do pré-projeto e meus entrevistados, que foram muito gentis diante das minhas solicitações.

A todos que contribuíram, dedico e agradeço!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é apresentar o atual cenário e seus respectivos problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF, diante das iniciativas tomadas para a organização da cadeia produtiva, e à luz das teorias: Microeconômica e Aspectos Contábeis da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE; Análise Estratégica; Nova Economia Institucional/Economia dos Custos de Transação – NEI/ECT; e Teoria da Ação Coletiva - TAC, proporcionando uma perspectiva sobre o tema. O estudo foi desenvolvido em duas etapas: 1) Revisão de literatura sobre a cadeia produtiva da carne ovina no Brasil; principais contribuições da Microeconomia e DRE; contribuições acerca da NEI/ECT e também originárias da TAC; 2) Estudo de caso com pesquisa de campo – entrevistas gravadas em vídeo, conduzidas por roteiros semi-estruturados, com pessoas que integram a cadeia ovina de corte na RIDE-DF, como: governo, empresários e investidores. Os dados obtidos mostraram que, apesar de inúmeras contribuições acadêmicas e profissionais dadas ao setor, pouco se evoluiu nos últimos anos. Prova disso é que, sob à óptica da Teoria Microeconômica, existe um mercado ávido pelo fornecimento de carne ovina, porém, com produção insuficiente para atender à demanda. Por mais que se resolva o problema da regularidade de fornecimento, não há se como pensar em sucesso no setor sem que se corrijam os problemas relacionados à NEI/ECT, sobretudo, comportamento oportunista e assimetria de informações. A TAC mostrou falta de entrosamento entre os membros dos grupos que reúnem produtores, sem integração ao processo e com pensamentos distintos. Apesar de todo esse cenário obscuro, as perspectivas da ovinocultura de corte na RIDE-DF são otimistas: alguns entrevistados acreditam que a carne ovina pode ser a próxima proteína animal a ser explorada e também evidenciam que fatores genéticos podem acelerar a relação entre investimento e retorno no setor.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação, Ovinocultura de Corte, RIDE-DF, Teoria da Ação Coletiva, Teoria Microeconômica, Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, A Carneria.

ABSTRACT

This study seeks to present the current state and concurrent problems of the raising of sheep for meat in the RIDE-DF, concerning the initiatives undertaken regarding the organization of the production chain, and in light of the following theories: Microeconomic and Financial Aspects of the Demonstration of Exercise Results - DER; New Institutional Economics /Transaction Costs Economics - NIE / TCE, and Collective Action Theory - CAT, providing a perspective on the subject. The research was conducted in two stages: 1) Review of literature on the production chain of mutton, hogget, and lamb in Brazil, the main contributions of Microeconomics and DER; Estrategic management; contributions regarding the NIE / TCE and also originating from the CAT, 2) case study with field research - videotaped interviews, along semi-structured itineraries, with people who take part in the sheep farming production chain in the RIDE-DF, such as government agents, businessmen and investors. The data obtained thereby showed that despite numerous academic and professional contributions to the sector, not much progress has been made in recent years. Proof of this, from the point of view of Microeconomic Theory, is that there is a keen market for mutton, but production is insufficient to meet demand. Notwithstanding the resolution of the problem of providing regular supply, success in the industry is not feasible without correcting the problems concerning the NIE / TCE, particularly opportunistic behavior and information asymmetry. The CAT showed a lack of cohesion among the members of the groups where producers meet, along with a lack of integration in the process and different schools of thought. Despite this bleak outlook, the prospects for sheep raising in the RIDE-DF are optimistic: some of those interviewed believe that mutton, hogget, and lamb may be the next animal proteins to be commercially exploited and also show that genetic factors can accelerate the relationship between investment and return in the sector.

Keywords: Transaction Costs Economics, Raising sheep for meat, RIDE-DF, Collective Action Theory, Microeconomic Theory, Demonstration of Exercise Results - DER, A Carneria.

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 1	Métodos utilizados para responder cada uma das questões-problema	24
----------	--	----

Capítulo 3

Figura 2	Os diferentes níveis no canal de distribuição do frango alternativo no DF	53
Figura 3	Matriz GUT	83
Figura 4	Modos de estrutura de governança	97

LISTA DE GRÁFICOS

Capítulo 3

Gráfico 1	Curva da demanda	58
Gráfico 2	Curva da oferta	60
Gráfico 3	Equilíbrio de mercado	60
Gráfico 4	Deslocamento da curva da demanda	65
Gráfico 5	Deslocamento da curva da oferta	65
Gráfico 6	Novo equilíbrio de mercado	66
Gráfico 7	Elasticidade-preço da demanda	67

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Capítulo 1

Tabela 1	Efetivo do rebanho ovino e sua variação no Brasil e em alguns estados da região Centro-Oeste	4
Tabela 2	Valor em Dólar e peso líquido das importações e exportações de ovinos e derivados, no período de 2007 a 2011	5

Capítulo 2

Tabela 3	Entrevistado, data da entrevista, local da entrevista e tempo de gravação	30
Tabela 4	Soma da Matriz GUT	35
Tabela 5	Média da Matriz GUT	36
Tabela 6	Cruzamento da Matriz GUT	37

Capítulo 3

Quadro 1	Alternativas de arranjos organizacionais na cadeia produtiva de carne ovina	40
Quadro 2	Resumo de iniciativas recentes de organização da ovinocultura de corte no Brasil	46
Tabela 7	Exemplo hipotético de escala de oferta e demanda agregada de carne <i>french rack</i>	61
Tabela 8	Demonstração de Resultados – A Carneria	75
Tabela 9	BEP – <i>break even point</i> ou ponto de equilíbrio	76
Tabela 10	Integração entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	78
Quadro 3	Mapeamento do ambiente externo e interno relativo ao grupo de produtores	80
Quadro 4	Modelo avaliações de Loader – formas contratuais	100

Capítulo 4

Tabela 11	DRE A Carneria com CMV de 50%	118
Tabela 12	DRE A Carneria com CMV de 60%	119
Tabela 13	DRE A Carneria com CMV de 70%	119
Tabela 14	DRE A Carneria com CMV de 80%	119

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO	1
1.1	O CENÁRIO DE PESQUISA	1
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	3
1.2.1	Panorama da Ovinocultura de Corte no Brasil	3
1.2.2	Panorama da Ovinocultura de Corte na RIDE-DF	7
1.2.3	Segmentos que Compõem a Ovinocultura de Corte na RIDE-DF	8
1.3	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA	14
1.4	JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA EM ESTUDO	17
1.5	OBJETIVOS	19
1.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2.0	METODOLOGIA	23
2.1	REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1.1	Integração de Abordagens Teóricas	27
2.2	ENTREVISTAS COM PRODUTORES, INVESTIDORES E GESTORES DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF	28
2.2.1	O Método do Estudo de Caso	28
2.2.1.1	Gravação em Vídeo: Escolha dos Entrevistados, Coleta, Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa	29
2.2.1.2	Questionário sobre a Matriz GUT: Escolha dos Entrevistados, Coleta, Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa	32
3.0	MARCO TEÓRICO	38
3.1	INICIATIVAS PARA ORGANIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA NA OVINOCULTURA DE CORTE	38
3.1.1	Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina	38

3.1.2	Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito Federal	49
3.1.3	Análise e Segmentação de Mercado na Ovinocultura do Distrito Federal	50
3.2	A MICROECONOMIA E OS ASPECTOS CONTÁBEIS DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE	54
3.2.1	Demanda, Oferta e Equilíbrio de Mercado	56
3.2.1.1	Demanda	56
3.2.1.2	Oferta	58
3.2.1.3	Equilíbrio de mercado	60
3.2.1.4	Escassez e excedente	61
3.2.2	Reações do Mercado: Mudanças na Curva de Oferta e Demanda e Alterações de Equilíbrio	62
3.2.3	Elasticidades	66
3.2.3.1	Elasticidade-preço da demanda	66
3.2.3.2	Elasticidade-renda da demanda	69
3.2.3.3	Elasticidade-preço cruzada da demanda	70
3.2.3.4	Elasticidade-preço da oferta	70
3.2.4	Teoria dos Custos	71
3.2.4.1	Custos fixos, variáveis e custo total	72
3.2.4.2	Ponto de equilíbrio ou <i>Break even point</i> - BEP	73
3.2.4.3	Demonstração do resultado do exercício - DRE	77
3.3	ANÁLISE ESTRATÉGICA	77
3.4.1	Matriz GUT – Gravidade, Urgência e Tendência	81
3.4	A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	84
3.4.1	Definições e aspectos gerais da ECT	84
3.4.2	Custos de Transações <i>Ex-Post</i> e <i>Ex-Ante</i>	87
3.4.3	Aspectos Comportamentais	87
3.4.3.1	Risco e incerteza	88
3.4.3.2	Comportamento oportunista	89

	3.4.3.3	Racionalidade limitada	91
	3.4.4	Aspectos Dimensionais	92
	3.4.4.1	Frequência	93
	3.4.4.2	Especificidade dos Ativos	93
	3.4.5	Formas Eficientes de Governança	95
	3.4.5.1	Mercado Livre (<i>Spot</i>)	97
	3.4.5.2	Integração Vertical	98
	3.4.5.3	Formas Híbridas	98
	3.4.6	Arquitetura Organizacional	99
	3.5	TEORIA DA AÇÃO COLETIVA	101
4.0		RESULTADOS E DISCUSSÕES	105
4.1		INICIATIVAS PARA ORGANIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA NA OVINOCULTURA DE CORTE	105
	4.1.1	Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina	105
	4.1.2	Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito Federal	108
	4.1.3	Análise e Segmentação de Mercado na Ovinocultura do Distrito Federal	110
4.2		OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA TEORIA MICROECONÔMICA	112
	4.2.1	Aspectos de Oferta e Demanda	112
	4.2.2	Aspectos de Teoria dos Custos	117
	4.2.3	Aspectos de Organização da Cadeia	121
4.3		OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – MATRIZ GUT	123
4.4		OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	127
4.5		OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA TEORIA DA AÇÃO COLETIVA	134

4.6	AS PERSPECTIVAS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF	137
4.6.1	Aspectos de Políticas Públicas	137
4.6.2	Perspectivas para ovinocultura de corte na RIDE-DF	140
5.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
5.1	Questões-Problema	144
5.2	Limitações do Estudo	153
5.3	Recomendações para Estudos Futuros	154
	REFERÊNCIAS	155
	APÊNDICES	159
	ANEXOS	177

1. INTRODUÇÃO

1.1. O CENÁRIO DE PESQUISA

O agronegócio brasileiro vem contabilizando espaço notório nos fluxos de transações correntes mundiais e no desenvolvimento de setores até então latentes, como é o caso da Ovinocultura de corte. Dessa forma, a ovinocultura despertou a atenção de produtores e pesquisadores, que forneceram valorosas contribuições para o entendimento do setor.

Alguns trabalhos e iniciativas importantes que se pode destacar estão relacionados às formas de organização e governança, por meio de diversas atividades acadêmicas desenvolvidas. Em um dos trabalhos apresentados no Distrito Federal, houve um mapeamento do padrão de concorrência e seus resultados apontam “para um mercado de consumidores de renda mais alta, que exigem das empresas a oferta de produtos diferenciados com cortes especiais diferenciados”(COSTA, 2009, p.82).

Medeiros *et.al.* (2004) elaboraram a Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito

Federal e destacaram uma série de problemas e possíveis soluções para a produção do setor, inclusive, apontaram o número de matrizes, área e montante de ativo imobilizado para tornar o negócio financeiramente viável.

A partir de vários painéis realizados com produtores e técnicos ligados à ACCOB¹, Ribeiro (2006) realizou um diagnóstico situacional, por meio do qual foi

¹ Associação de Criadores de Ovinos e Caprinos de Brasília.

possível sistematizar os principais problemas dessa atividade no Distrito federal, apontar suas principais tendências e mapear ameaças e oportunidades (ambiente externo) e as principais forças e fraquezas do grupo (ambiente interno). Numa segunda etapa construiu as principais alternativas de arranjos organizacionais passíveis de adoção pelo grupo de produtores interessados, as quais foram avaliadas com relação às suas potencialidades de solução dos problemas e de geração dos resultados de interesse do grupo, dando origem à ideia de se estabelecer uma distribuidora de carnes de ovinos, posteriormente denominada A Carneria. Um dos pontos fortes apontados pela autora foi o alto potencial de investimento que o grupo apresentou.

Souza (2006) estudou a análise e segmentação do mercado de ovinos no Distrito Federal e apontou consumidores ávidos por carnes de ovinos, que pagariam preços-prêmio pelo produto, além de verificar a necessidade de melhoria do grau de interação produtiva e coordenação comercial.

Na revisão bibliográfica deste trabalho, poderão ser vistas diversas iniciativas para a organização da cadeia produtiva na ovinocultura de corte. Com tantos trabalhos acadêmicos já realizados, (Ribeiro, 2006; Souza, 2006; Medeiros 2004 e 2009; Greenhalgh, 2006; e Costa, 2007), além de força de capital para investimento, é importante se questionar por que a ovinocultura de corte na RIDE-DF ² ainda não trouxe os resultados esperados.

² Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno – Criada pela Lei Complementar nº 94, de 19 de fevereiro de 1998 e regulamentada pelo Decreto nº 2.710, de 04 de agosto de 1998, alterado pelo Decreto nº 3.445, de 04 de maio de 2000, para efeitos de articulação da ação administrativa da União, dos Estados de Goiás e de Minas Gerais e do Distrito Federal, é constituída pelo Distrito Federal, pelos municípios de Abadiânia, Água Fria de Goiás, Águas Lindas de Goiás, Alexânia, Cabeceiras, Cidade Ocidental, Cocalzinho de Goiás, Corumbá de Goiás, Cristalina, Formosa, Luziânia, Mimoso de Goiás, Novo Gama, Padre Bernardo, Pirenópolis, Planaltina, Santo Antônio do Descoberto, Valparaíso de Goiás e

1.2. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção realizou-se uma revisão bibliográfica em fontes secundárias de pesquisa composta por: artigos, dissertações, teses, e demais trabalhos sobre o tema - cadeia produtiva de carne ovina.

1.2.1. Panorama da Ovinocultura de Corte no Brasil

Segundo Viana (2008), “os ovinos foram uma das primeiras espécies de animais domesticadas pelo homem. A sua criação possibilitava alimento, principalmente pelo consumo da carne e do leite, e proteção, pelo uso da lã, fibra que servia como abrigo contra as intempéries do ambiente” (p. 1).

No início da década de 2000, foi observada uma tendência de queda nos preços da lã nos mercados internacionais, provocada pelo aumento da oferta e também pela melhoria na qualidade das fibras sintéticas³. O aumento na produção de matérias-primas alternativas ao tecido natural, acentuou ainda mais esta mudança de perfil do mercado. Como consequência, passou-se a buscar novos padrões de animais que fossem especializados, inclusive, na produção de carne. Neste cenário, os ovinos de corte surgiram como alternativa no lugar da lã e permitiram o desenvolvimento da ovinocultura em regiões onde a criação destes animais não tinha expressão econômica.

O efetivo da ovinocultura de corte no Brasil está distribuído, segundo Costa (2009), nas seguintes Regiões : Nordeste, com 59,22%; Sul, com 27,43%; e Centro-

Vila Boa, no Estado de Goiás, e de Unaí, Buritis e Cabeceira Grande, no Estado de Minas Gerais. Fonte: <http://www.mi.gov.br/programas/desenvolvimentodocentrooeste/ride/index.asp>. (acesso em 13/11/2011).

³ Fonte: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=23380> (acesso em 25/02/2013).

Oeste com 6,15%, e 7,2% divididos entre a Região Sudeste e Norte, com base nos estudos da ANUALPEC⁴ (2006). Segundo Reis (2009), no período de 2005 a 2008, a região Centro-Oeste sofreu poucas alterações significativas no efetivo de seu rebanho, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Efetivo do rebanho ovino e sua variação no Brasil e em alguns estados da região Centro-Oeste

Regiões/Estados	2005	2006	2007	2008*
MS	439.782	456.322	464.851	342.711
MT	324.865	349.383	429.176	407.355
GO	156.746	162.385	172.221	172.190
DF	16.020	19.000	19.990	21.251
Brasil	15.588.041	16.019.170	16.239.455	14.027.271

Fonte: Adaptado de REIS (2009)

A globalização permitiu aos produtores brasileiros o conhecimento da importância dessa atividade em outros países, como: China, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, apontados pela FAO (2009) como alguns dos principais países em número de rebanhos, impulsionando iniciativas de empresários brasileiros para organização da cadeia ovina de corte no Brasil, inclusive, na região Centro-Oeste e na RIDE-DF.

Não obstante, a atividade de comércio exterior brasileira, no que se refere ao fluxo de comércio de ovinos e seus derivados, se apresenta conforme a Tabela 2:

⁴ Trata-se de um anuário da pecuária brasileira, editado pela FNP Consultoria e Informações em Agronegócios.

Tabela 2 – Valor em Dólar e peso líquido das importações e exportações de ovinos e derivados, no período de 2007 a 2011:

CÓDIGO	NCM	SUBITEM NCM	ANO DE 2007				ANO DE 2011			
			IMP US\$	PESO IMP	EXP US\$	PESO EXP	IMP US\$	PESO IMP	EXP US\$	PESO EXP
1011090		Outros Reprodutores De Raca Pura, Exceto Cavalos	0	0	24.852	8.000	0	0	1.000	500
1041011		Ovinos Rep.Raca Pura,Prenhe Ou C/Cria Ao Pe	3.000	1.500	6.450	1.600	25.636	2.272	780.553	26.700
1041019		Outros Ovinos Reprodutores De Raca Pura	77.362	3.553	19.133	2.430	22.766	2.778	25.515	1.575
1042010		Caprinos Reprodutores De Raca Pura	0	0	0	0	5.627	350	0	0
1042090		Outs.Caprinos Reprodutores De Raca Pura	0	0	0	0	0	0	121.000	2.675
2042100		CarcS.E Meias-CarcS.De Ovinos,Fresc.Refrig.	0	0	0	0	1.536.612	306.495	0	0
2042200		Outras Pecas Ñ Desoss.D/Ovinos,Fresc.Refr.	270.600	132.000	54.150	41.300	82.870	11.400	857	70
2042300		Pcs Desossadas D/Ovinos,Frescas Ou Refrig.	0	0	2.467	1.312	0	0	0	0
2043000		CarcS. E Meias-CarcS. De Cordeiro,Cong.	414.101	153.077	0	0	114.200	21.500	0	0
2044100		CarcS. E Meias-CarcS. Outs.Ovinos,Cong.	171.855	84.560	960	202	130.366	28.922	0	0
2044200		Outs.Pcs Nao Desoss.De Ovinos,Congeladas	15.361.493	6.476.659	70.294	49.994	30.697.779	4.611.823	39.565	8.629
2044300		Pecas Desossadas De Ovinos,Congeladas	1.265.482	354.916	17.065	4.344	1.306.411	155.213	12.919	307
2045000		Carnes De Caprinos,Fresc.,Refrig.Ou Cong.	0	0	27.791	6.189	0	0	0	0
5040012		Tripas De Ovinos, Inteiras Ou Pedacos	2.155.070	330.398	0	0	31.837.133	1.328.169	0	0
41021000		Peles/Couros D/Ovinos,Fresc.Salg.Sec.,C/La	3.831.352	1.056.135	52.867	4.177	7.376.111	1.151.815	150.242	93.183
41022100		PelesOvinos,Frescas,Salg.Secas, Picl.	80.109	17.837	0	0	0	0	0	0
41022900		Outras Peles D/Ovinos,Frescas Salg.E Secas	0	0	0	0	0	0	707	555
41051010		Peles D/Ovinos,Est.Umido C/Pre-Curt.Vegetal	20.863	3.390	0	0	0	0	0	0
41051021		Pele Ovinos Simplem.Curtidas Ao Cromo	11.868.384	1.901.613	6.409.569	779.087	3.078.670	446.918	5.046.671	409.400
41051029		Outs.Pele Ovino Pre-Curtida De Outro Modo	2.907	720	15.568	994	0	0	884.343	60.332
41051090		Outs Peles Ovinos Depiladas,Mesmo Divididas	2	6	1.216	24	0	0	0	0
41053000		Pele De Ovino Curtida, Estado Seco("Crust")	9.353.123	268.858	1.112.062	25.412	325.613	8.270	493.446	12.032
41062110		Pele Dep. D/Caprino Est.Umido C/Pre-Curt.Veg.	123.896	17.600	0	0	0	0	0	0
41062121		Peles D/Caprinos Simplem. Curtid. Ao Cromo	6.302.749	903.312	508.144	133.650	1.526.953	194.694	866.062	89.950
41062129		Outs.Peles Caprino Pre-Curt.De Outro Modo	122.059	21.292	243	900	0	0	365	3
41062190		Outs Couros E Peles De Caprinos Depilados	2.043	34	0	0	0	0	0	0
41062200		Couros/Peles D/Caprino Estado Seco("Crust")	5.526.627	172.212	425.133	11.818	1.543.224	58.422	40.913	748
41120000		Couros Preps.Apos Curt./ Secagem D/Ovinos	515.914	7.936	8.120.908	160.483	136.929	2.007	3.601.291	51.747
41131010		Couros Caprinos,Curt./Cromo,C/Acabamento	953.453	27.287	863.310	24.674	189.993	7.599	4.081.163	63.846
41131090		Outros Couros,Prepars. Apos Curtimenta	376.287	10.332	31.788	299	114.392	1.698	93.512	530
TOTAL			58.798.731	11.945.227	17.763.970	1.256.889	80.051.285	8.340.345	16.240.124	822.782

Fonte: GTIS (acesso em 13/12/2012)⁵

⁵ Global Trade Information Services, Inc. (GTIS) é reconhecido como o principal fornecedor de dados do comércio internacional de mercadorias, através de sua plataforma Global Trade Atlas (GTA).

Em 2007, o volume em Dólares importados pelo Brasil foi de US\$ 58.798.731,00 e o de exportação foi de US\$ 17.763.970,00, perfazendo um déficit na balança comercial⁶ de US\$ 41.034,761,00, o que significa que naquele ano, o Brasil importou, em volume financeiro, cerca de 3,3 vezes mais do que exportou. A mesma conta, em peso líquido (kg), pode ser realizada da seguinte forma: 11.945.227 kg de importações, contra 1.256.889 kg de exportações, perfazendo um saldo negativo de 10.688.338 quilos, o que equivale importar, em volume de carga, 9,5 vezes mais do que exporta.

Em 2011, o volume em Dólares importados pelo Brasil foi de US\$ 80.051.285,00 e o de exportação foi de US\$ 16.240.124,00, perfazendo um déficit na balança comercial de US\$ 63.811,161,00, o que significa que naquele ano, o Brasil importou, em volume financeiro, quase 5 vezes mais do que exportou. A mesma conta, em peso líquido (kg), pode ser contabilizada da seguinte forma: 8.340.345 kg de importações, contra 822.782 kg de exportações, perfazendo um saldo negativo de 7.517.563 kg, o que equivale importar, em volume de carga, cerca de 10 vezes mais do que exporta.

Numa primeira análise já se pode inferir que, no período entre 2007 e 2011, o Brasil aumentou o volume financeiro de importações sobre exportações, porém, permaneceu linear em relação ao volume de carga, aumentando de 9,5 para 10 vezes a relação entre o que importa e o que exporta.

Pode-se afirmar que, no mesmo período, o Brasil passou a importar, financeiramente, 36% a mais de ovinos e seus derivados, enquanto que, no mesmo critério, decresceu suas importações em quase 9%. Com relação ao volume de

⁶ Importações maiores do que exportações.

carga, em quilos, a situação não é a mesma. O Brasil passou a importar aproximadamente 30% a menos, e exportar cerca de 35% a menos, o que mostra uma situação que requeira análise minuciosa, pois pode evidenciar vários aspectos relacionados a esse fenômeno, tais como: volatilização cambial⁷, que, de certa forma, mascara o quantitativo real (em quilos) que existe na balança comercial⁸; importações clandestinas, que não são contabilizadas na balança comercial, dentre outros fatores.

1.2.2. Panorama da Ovinocultura de Corte na RIDE-DF

Na Região denominada RIDE-DF, a ovinocultura de corte apresenta um panorama, que, segundo Costa (2007) *apud* (COUTO, 2001; ARAÚJO e MEDEIROS, 2003), possui dificuldades como: alto custo na aquisição dos animais e de transporte entre a unidade rural e a indústria frigorífica para o abate; falta de assistência técnica aliada a baixa tecnologia adotada, tem auxiliado para a mortalidade dos borregos; mercado informal⁹, falta de padronização das carcaças e manuseio inadequado do rebanho; ao lado da dificuldade no acesso às linhas de créditos, complementam o cenário.

Porém, mesmo diante de cenários críticos, esta autora cita que há mercado potencial para carnes e peles curtidas, possui frigoríficos com capacidade ociosa, área disponível para maior número de rebanho e disponibilidade tecnológica. Pelos estudos já realizados sobre o setor, de fato existe grande mercado potencial para produção, abate e distribuição de carne ovina na região.

⁷ Este termo foi empregado pelo autor para evidenciar que, muitas vezes, a valorização ou desvalorização de uma moeda não acompanha, necessariamente, o volume físico das exportações e importações.

⁸ Resulta da agregação da balança de bens e da balança de serviços, componentes da balança corrente. A balança comercial registra as importações e as exportações de bens e serviços entre países. Adaptado do site http://pt.wikipedia.org/wiki/Balan%C3%A7a_comercial (acesso em 27/02/2013).

⁹ Entenda-se “mercado informal” como àquele que não emite nota fiscal.

1.2.3. Segmentos que Compõem a Ovinocultura de Corte na RIDE-DF

A cadeia produtiva da ovinocultura de corte na RIDE-DF compreende três setores: a produção, o abate e a distribuição. Esta última é destinada a três segmentos: carne, leite e exposição. Este trabalho contempla tão somente a ovinocultura de corte.

Em 1981 foi criada a Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Brasília (ACCOB), com finalidade de fomentar o desenvolvimento da ovinocaprinocultura do Distrito Federal, bem como promover o melhoramento genético das raças caprinas e ovinas criadas na região, por meio do registro genealógico. Até a suspensão de suas atividades, em 2012, a ACCOB possuía aproximadamente 62 associados, em sua grande maioria, localizados no Distrito Federal, os quais detinham um rebanho total de cerca de 15 mil matrizes de ovinos.

Com a suspensão das atividades da ACCOB, seus associados migraram para o Sindicato dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Centro Oeste (SINCCO). Dentre os associados da ACCOB, um grupo de cerca de dez produtores, que representavam um plantel de aproximadamente 4 mil matrizes, manifestou interesse em desenvolver um estudo que pudesse auxiliá-los na tomada de decisão sobre a comercialização de cordeiros e no relacionamento com os frigoríficos. Um painel organizado por Ribeiro (2006) culminou com a criação da A Carneria¹⁰, empresa distribuidora de carnes ovinas, criada em 2007, para dar vazão à produção de seus associados.

¹⁰ Esta empresa será abordada, com maiores detalhes, no subitem 1.2.3, no momento em que se tratar da “distribuição”.

Em 2009 foi fundada uma associação que congregava produtores exclusivos de carnes ovinas para corte, chamada Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Distrito Federal (ACCORDE), que ficou em atividade até o final de 2010, e era composta por 10 produtores situados nas regiões delimitadas pela RIDE-DF. Essa associação foi alvo de uma consultoria oferecida pelo Sebrae Nacional, no ano de 2009. Tal consultoria realizou alguns estudos preliminares¹¹ capazes de prover um panorama desse setor. Esses estudos, dentre outras etapas, previam um Plano de Marketing para a A Carneria.

O abate era feito por empresa terceirizada – Sítio LM¹². Trata-se de um abatedouro especializado em animais de pequeno porte, tais como: ovelhas, cabritos, pacas, coelhos, dentre outros, e continua em atividade comercial, mesmo após a suspensão das atividades da A Carneria, ocorrida em Novembro de 2011.

Seu modo de operação prevê que cada produtor conduza seus animais até o local. O sítio LM deixa os animais em jejum por 24 horas para prepará-los para a primeira pesagem, antes do abate. Tal pesagem serve de base para estabelecer o preço que deve ser pago ao produtor. Os animais são abatidos por descarga elétrica, com posterior imolação. Ficam pendurados em ganchos para retirada da pele, patas e cabeça. A buchada do animal não é considerada no peso da carcaça e por isso é tratada separadamente. Faz-se o processo de limpeza e higienização e depois a buchada é colocada em grandes panelas de água fervente. Daí realiza-se a segunda pesagem e os animais, sem pele, sem cabeça e sem buchada, são conduzidos para uma câmara fria, onde perderão aproximadamente 3% de seu peso pela desidratação natural que o resfriamento provoca.

¹¹ Estudos preliminares referem-se ao Plano de Marketing A Carneria. Trata-se de um relatório de consultoria feito para o Sebrae Nacional por uma empresa credenciada - Promaximo® Consultoria. Brasília, 2009.

¹² O Sítio LM está situado entre o município de Samambaia-DF e Santo Antônio do Descoberto-GO.

Um dia depois, as carcaças dos animais são pesadas pela terceira vez. Os estudos preliminares capitaneados pelo Sebrae Nacional apontaram que a partir daí é possível estabelecer um comparativo entre o peso do animal em jejum, o peso da carcaça pendurada (carcaça quente) e o peso da carcaça resfriada (carcaça fria). Só então é que se começa o corte das carnes, que possui duas técnicas: um corte do qual se aproveita o “*french rack*”, também chamado de “carré francês”, com ótima procura no mercado, ou então o “carrê inteiro”. A escolha entre esses dois cortes e a solicitação entre o pernil inteiro ou desossado, alteram a técnica de corte e até mesmo os custos da produção.

São separadas as aparas de carne e as sobras de sebo. A carne é embalada a vácuo, etiquetada e pesada pela quarta vez, antes de ir para a câmara de congelamento. Fica armazenada na câmara de congelamento até que seja solicitado o envio a A Carneria, que estava a aproximadamente a 50 quilômetros do abatedouro Sítio LM. Quando recebia a carga, a A Carneria pesava novamente para validação do que iria pagar para a LM (quinta pesagem) e estocava o produto na sua câmara de congelamento.

A distribuição do produto, como já fora explicitado, era feita pela A Carneria. Tratava-se de um estabelecimento comercial de distribuição exclusiva de carnes de origem ovina. Era uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Seus associados eram produtores de ovinos na RIDE-DF. Foi criada no ano de 2007 e teve suas atividades suspensas no final de Novembro de 2011. Tinha como objetivo fomentar a comercialização de ovinos, em primeira mão dos associados da ACCORDE, e, em segunda mão, de outros produtores interessados. Possuía uma estrutura que contava com: câmara fria, moto com bagageiro, freezers verticais e

horizontais, equipamentos de escritório, além de grande capacidade de investimento entre seus associados.

Os estudos preliminares apontaram que A Carneria, desde sua inauguração, concorria com produtores nacionais e estrangeiros, sendo que os concorrentes do Uruguai, e outros produtores do Nordeste, puxavam o preço de venda para bem próximo do custo da mercadoria vendida - CMV, ficando aproximadamente em 70% do seu faturamento, inviabilizando seu negócio. A empresa recebeu consecutivas injeções de capital. Entretanto, a solução parecia ainda estar distante, pois, até o final de 2009, já havia investido mais de R\$ 300.000,00 desde sua inauguração (seu ativo não chegava a representar 1/4 desse valor), e pouquíssimos resultados superavitários foram alcançados ao longo de sua existência. A falta de animais para abate e comercialização agravava ainda mais a situação da empresa. Com tanto valor investido, até a decisão pelo fechamento do negócio tornava-se difícil.

Os custos de transação da A Carneria pareceram muito mais complexos do que a Microeconomia poderia explicar. Isso porque os próprios produtores eram os proprietários da empresa de comercialização. Daí, trabalhar tão somente com custos de comercialização, seria, em princípio, uma análise míope do processo, uma vez que era necessário entender todo o fluxo dos elementos que envolvessem custos, desde a produção até a comercialização. Nesses estudos, ficou evidente que o grande elemento que inviabilizava a boa gestão financeira da A Carneria, estava relacionado ao Custo da Mercadoria Vendida – CMV, adicionado a outras variáveis que será visto ao longo deste trabalho.

Com relação ao Marketing da A Carneria, inicialmente foram levantados diversos cadastros de potenciais clientes levando em conta a seguinte estratégia de distribuição: restaurantes e *buffets*, casas de carnes e supermercados, clientes

corporativos: escolas, hospitais, empresas que possuíssem restaurantes, embaixadas; presídios e órgãos públicos.

A Carneria pôs em prática uma estratégia de colocação de freezers em algumas casas de carnes. Tal estratégia se mostrou extremamente deficitária e ineficiente. A mercadoria era entregue em sistema de consignação. O supervisor de vendas ao efetivar sua rota nas casas de carne que recebiam a mercadoria em consignação deparava-se com o seguinte cenário:

- a) os freezers estavam lotados de mercadorias de concorrentes indiretos, tais como: carne de coelho, tatu e jacaré;
- b) o recebimento era feito quase sempre com cheque pré-datado, de terceiros. Isso significava que a mercadoria da A Carneria estava servindo como capital de giro a custo zero para alguns revendedores. Ao mesmo tempo, os mesmos revendedores se eximiam de inadimplências em potencial que poderiam ocorrer com a entrega dos cheques;
- c) a manutenção dos freezers era extremamente dispendiosa. Constantemente a empresa tinha que trocar motores e fazer manutenções corretivas nesses ativos;
- d) o custo de retirada dos freezers, no caso da desistência dessa estratégia de distribuição poderia ser maior que o valor de revenda do ativo em mau estado.

Tais estudos apontam para diversos elementos de comportamentos oportunistas, assimetria de informações, racionalidade limitada, riscos e incertezas, além de outros elementos discutidos na Economia dos Custos de Transação - ECT.

Com o fechamento da A Carneria, não se sabia o que iria acontecer com o Sítio LM, uma vez que existia uma certa dependência de abates por parte da A Carneria. Na época em que a A Carneria estava em atividade, chegou-se a especular a compra do Sítio LM, porém, seus associados declinaram da ideia ao perceber que a falta de animais, que já prejudicava o sucesso da distribuição, também prejudicaria o do abate.

Portanto, esse parece ser o cenário ideal para se entender, por meio de iniciativas já tomadas para organização da cadeia produtiva do setor, da Microeconomia e dos Aspectos Contábeis da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, da Nova Economia Institucional/Economia dos Custos de Transação - NEI/ECT e da Teoria da Ação Coletiva - TAC, quais as razões da falta de progresso da ovinocultura de corte da RIDE-DF e o que pode ser feito para que esse setor tenha sustentabilidade e competitividade.

1.3. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO – PROBLEMA

Até o ano de 2005, Souza (2006) mostrava que o rebanho nessa região chegava próximo a 15.000 cabeças, num total de aproximadamente 16.000.000 no Brasil, baseando-se na ANUALPEC. Entre 1996 a 2005, enquanto a ovinocultura do Brasil cresceu na ordem de 40%, no Distrito Federal atingiu a impressionante marca de 273%. Esse crescimento significa que a ovinocultura precisa de um tratamento especial, por parte do empresariado e também pelos entes públicos, especialmente na pesquisa e difusão de dados estatísticos e planejamento estratégico, capaz de servir como um setor que contribua para o desenvolvimento da RIDE-DF.

Em matéria feita pela Farmpoint¹³, veiculada em Outubro de 2009, Carlos Alberto Bastos Reis, ex-presidente ACCORDE, informou que Brasília contava com um rebanho próximo a 16.000 cabeças, num total aproximado de 17.000.000 no Brasil. Na referida matéria, também foi relatado que o mercado brasiliense consome entre 28 e 30 toneladas de carne ovina por mês, sendo 10% produzidas no Distrito Federal e 90% provenientes da Bahia, região Sul e Uruguai. Esse dado nos mostra uma média de aproximadamente apenas 18 gramas de carne por habitante, por mês. Considerando que Medeiros *et. al.* (2009) citam que “o consumo total de carnes de bovino, suíno e frango, é de 65 kg/habitante/ano¹⁴” (p.130), isso significa que ainda existe um grande potencial a ser explorado em relação ao hábito de consumo da carne ovina na região.

¹³ A AgriPoint é uma empresa de consultoria em agronegócio, tendo principal foco de atuação as cadeias produtivas do leite, carne bovina, ovinocaprinocultura e cafeicultura. A FarmPoint é a divisão da AgriPoint dedicada à cadeia produtiva de ovinos e caprinos e possui um jornal eletrônico hospedado no sítio <http://www.farmpoint.com.br/> (acesso em 13/12/2011).

¹⁴ Citação feita por Juliana Ribeiro, coautora do capítulo 6, do livro intitulado “Arranjos organizacionais na cadeia produtiva da carne ovina: um estudo de caso no Distrito Federal”; constante no livro *Gestão e Organização no Agronegócio da Ovinocaprinocultura*, organizado por Josemar Xavier de Medeiros e Marlon Vinícius Brisola (vide referências).

Costa (2009) evidencia que um dos problemas enfrentado pelos produtores da RIDE-DF é o próprio volume da produção de cordeiros, o qual corresponde a um número de cerca de 6400 cordeiros por ano, ou seja, uma possibilidade de abate de apenas 120 cordeiros por semana. Segundo depoimentos registrados nas entrevistas constantes nos resultados e discussões deste trabalho, este mercado poderia consumir cerca de 24.000 animais por ano, ou seja, 2.000 animais por mês ou quase 500 animais por semana. Portanto, isso significa que a oferta está muitíssimo aquém da demanda, fortalecendo o mercado informal.

Este cenário cuja oferta é menor do que a demanda já não é novidade na ovinocultura de corte da RIDE-DF. Considerando que muitas iniciativas foram tomadas em prol do setor, sabe-se que o mesmo ainda “engatinha” em busca de sua sustentabilidade, que parece ainda estar distante.

Quando abordamos a necessidade de se obter sustentabilidade econômica no setor, referimo-nos a um negócio superavitário, sustentável em longo prazo; capaz de atrair investimentos e movimentar a economia local. É preciso entender melhor essa dissonância entre onde a ovinocultura de corte na RIDE-DF está e onde deveria estar. Para tanto, lançamos mão desse entendimento, por meio de trabalhos já desenvolvidos em prol da organização da cadeia produtiva, da Teoria Microeconomia e dos aspectos contábeis da DRE, da análise estratégica, da ECT e da TAC. Espera-se encontrar algumas respostas para as questões de pesquisa abaixo:

Qual o cenário atual da ovinocultura de corte na RIDE-DF e quais suas perspectivas? Espera-se que essa resposta venha à tona por meio das abordagens citadas.

Neste cenário, as questões que motivam este estudo são:

- a) **Quais os principais problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF à luz da teoria Microeconômica e seus respectivos Aspectos Contábeis da Demonstração dos Resultados do Exercício - DRE na distribuidora A Carneria?**
- b) **Qual a ordem de prioridade que deve ser dada aos principais problemas da ovinocultura de corte no DF que já foram levantados anteriormente¹⁵?**
- c) **Quais os principais problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF à luz das teorias: Economia dos Custos de Transação - ECT e Teoria da Ação Coletiva - TAC?**
- d) **Quais as perspectivas da ovinocultura de corte na RIDE-DF?**

¹⁵ Refere-se ao trabalho de Ribeiro (2006), cujo quadrante de vulnerabilidade está detalhado no item 3.3 – Análise Estratégica deste trabalho.

1.4. JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA EM ESTUDO

É sabido que um mercado que possui demanda maior do que a oferta, torna-se atrativo para investidores que procuram maximizar capital em busca de bons investimentos. Também sabe-se que essa situação é incomum e que atrai grandes oportunidades de investimentos, proporcionando emprego, renda, consumo e produção, formando um círculo virtuoso em prol do desenvolvimento.

Diante deste mercado, existem consumidores em busca de novidades, dispostos a pagar mais caro pela carne ovina. Isso sem contar que nenhum trabalho relevante de popularização de consumo dessa carne foi feito, talvez porque sua oferta não consiga chegar no nível de disputar mercados com outros tipos de carnes.

A ovinocultura de corte possui a característica de ser um mercado incomum e virgem sob o ponto de vista de ainda não possuir um grande *player*, capaz de torná-lo uma *commodity*¹⁶ e popularizar seu consumo. Aliado a este fato, alguns entrevistados neste trabalho, acreditam que - depois dos bovinos, suínos, aves e pescados - os ovinos podem ser a próxima proteína animal a ser explorada.

Muitos investimentos (talvez não de grande porte) também já foram feitos no setor, a ponto de tornar a saída de um pequeno participante praticamente inviável. Este mercado ainda permite um baixo investimento, e, se o investidor tiver êxito, pode ser que, futuramente, tal investimento seja incorporado a um grande *player*, o que pode trazer um considerável retorno.

¹⁶ É um termo de língua inglesa que é utilizado para designar bens para o quais existe procura sem atender à diferenciação de qualidade do produto e geralmente possui vários fornecedores ou marcas. Adaptado do site <http://pt.wikipedia.org/wiki/Commodity> (acesso em 27/02/2013).

O desenvolvimento tecnológico também tem chegado no setor. Uma raça australiana, de nome *Multimeat* foi trazida ao Brasil o que pode mudar a oferta no setor, já que 100% de seus partos são múltiplos, gerando uma taxa de paridade de 2,0, contra 1,4 do rebanho comum. Esse fato proporciona um retorno sobre o investimento de forma muito mais rápida e segura, atraindo novos interessados na ovinocultura de corte.

Por tudo isso, crê-se que a ovinocultura de corte na RIDE-DF está diante de um mercado promissor e estimulante, capaz de crescer a taxas consideráveis e provocar uma nova trajetória tecnológica na oferta de proteína animal.

1.5. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar o atual cenário e seus respectivos problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF, diante das iniciativas tomadas para a organização da cadeia produtiva, e à luz das teorias: Microeconômica e Aspectos Contábeis da DRE; Análise Estratégica, NEI/ECT; e TAC, proporcionar uma perspectiva sobre o tema. Especificamente, pretende-se:

1. Descrever os trabalhos já realizados em prol da ovinocultura de corte;
2. Evidenciar o aspecto de demanda e oferta que prejudicam o desenvolvimento da ovinocultura de corte;
3. Evidenciar o aspecto da teoria dos custos, especificamente a análise da DRE para mostrar as razões que a distribuidora A Carneria não conseguiu se estabelecer como uma distribuidora de carnes ovinas de sucesso;
4. Estabelecer uma ordem de prioridade a ser dada aos problemas da ovinocultura de corte do D.F, que foram levantados em 2006;
5. Inferir sobre os aspectos da organização da cadeia produtiva de ovinocultura de corte na RIDE-DF;
6. Analisar os aspectos relacionados à Economia dos Custos de Transação que afetaram a cadeia produtiva de ovinocultura de corte na RIDE-DF;
7. Analisar os aspectos relacionados à Teoria da Ação Coletiva que afetaram a cadeia produtiva de ovinocultura de corte na RIDE-DF;
8. Apresentar perspectivas para o setor.

1.6. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O foco desta pesquisa está calçado nas razões que a ovinocultura de corte na RIDE-DF ainda não evoluiu como se esperava, mesmo depois de tantos trabalhos acadêmicos e outras importantes iniciativas em prol de seu desenvolvimento.

A justificativa de se escolher dentre as diversas cadeias de produção agroindustrial, a cadeia produtiva de carne ovina, como foco desta pesquisa, é atribuída aos fatores citados na justificativa deste trabalho: demanda maior do que oferta, consumidores ávidos por comprar carne ovina, mercado virgem sob o ponto de vista de ainda não possuir um grande *player* de mercado, boas possibilidades de se tornar a próxima proteína animal a ser ofertada, setor com avanços tecnológicos que permitirão um maior retorno sobre o investimento, dentre outros fatores.

É importante ressaltar que, como já fora dito, o escopo desta dissertação, bem como suas delimitações, estão atrelados a: i) pesquisas anteriores sobre iniciativas para a organização da cadeia produtiva da ovinocultura de corte, especialmente sobre os aspectos de arranjos organizacionais, análise econômica e segmentação de mercado; ii) conceitos da Teoria Microeconômica e Aspectos Contábeis da DRE, como oferta, demanda e equilíbrio de mercado, elasticidades de curvas, teoria dos custos, em especial, os aspectos contábeis da DRE aplicados na distribuidora A Carneria; iii) priorização dos problemas apontados na análise de cenários feita por Ribeiro (2006), dividindo os quadrantes: “forças x oportunidades”, “forças x ameaças”, “fraquezas x oportunidades”, e “fraquezas x ameaças”, sendo este último considerado área de vulnerabilidade e que obteve atenção especial na priorização de seus problemas; iv) NEI/ECT, que pretende explicar aspectos

comportamentais como risco e incerteza, comportamento oportunista, racionalidade limitada; e aspectos dimensionais como as formas eficientes de governança; e v) TAC, que visa entender como os indivíduos buscam ações coletivas para fortalecerem seus interesses individuais.

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro dedicou-se à apresentação dos seguintes itens: introdução, composta por tema, problema, justificativa, objetivos, delimitação, caracterização do objeto de estudo e estrutura do trabalho.

No capítulo 2 foi apresentada a metodologia desenvolvida com base nas teorias abordadas e as principais ferramentas utilizadas para responder ao objetivo proposto. Também foram listadas todas as fases da pesquisa, assim como foi executada cada uma das suas etapas.

No capítulo 3 apresentou-se o marco teórico utilizado no trabalho. Nesta seção foram discutidas as iniciativas para a organização da cadeia produtiva da ovinocultura de corte, bem como as abordagens relacionadas às Teorias: Microeconômica e Aspectos Contábeis da DRE; Análise Estratégica, NEI/ECT e TAC.

O capítulo 4 apresentou os resultados e discussões, extraídos a partir das pesquisas com: gestores, empresários do setor e investidores que atuam na ovinocultura de corte da RIDE-DF.

Nas considerações finais encontram-se as principais conclusões sobre o tema pesquisado, assim como recomendações para futuras pesquisas na área.

2. METODOLOGIA

A metodologia orientou-se para a identificação dos cenários atuais da ovinocultura de corte na RIDE-DF, à luz de trabalhos anteriormente realizados, além das abordagens mencionadas; assim como de pesquisa de campo, buscando-se traçar um panorama atual e perspectivas do setor.

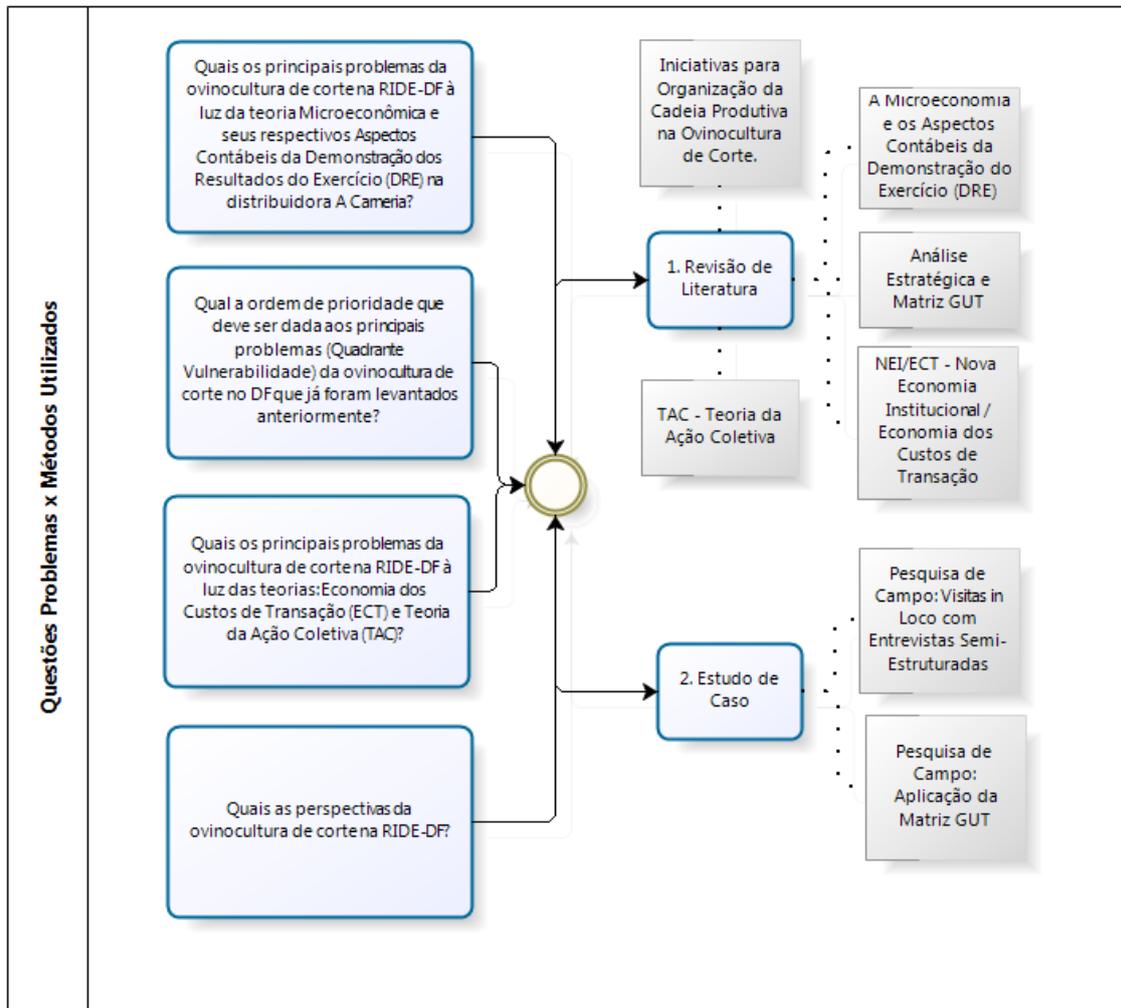
Para Gil (1994), o método é “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (p. 27). Diante dessa definição, o método torna-se um mecanismo do conhecimento e tem como função proporcionar aos pesquisadores uma orientação geral, capaz de facilitar o planejamento da pesquisa.

Na visão de Oliveira (1997) “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos” (p. 57).

Com a intenção de responder às questões-problema investigadas nesta pesquisa, a metodologia foi dividida em duas etapas: (I) Revisão de literatura; (II) Estudo de caso, com pesquisa de campo – visitas *in loco* com entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário para apuração da ordem de prioridade das fraquezas x ameaças levantadas por Ribeiro (2006).

A figura 1 apresenta de forma resumida as questões-problema investigadas nesta pesquisa e o método adotado para responder a cada questão.

Figura 1 – Métodos utilizados para responder cada uma das questões-problema.



Fonte: Elaborado pelo autor, com apoio do software Bizagi.

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

Para caracterizar o objeto deste estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre o panorama da ovinocultura de corte e os segmentos que compõem a RIDE-DF, com consultas a diversas fontes, tais como: trabalhos (teses,

dissertações e artigos científicos), sites oficiais (ANUALPEC, FARMPOINT, AGRIPPOINT, GTIS), estudos preliminares, livros e outras fontes.

Gil (1994), Oliveira (1997), Farina (1997) e Lazzarini (1997) fundamentaram, teoricamente, a base metodológica deste trabalho. A revisão de literatura incluiu a identificação das principais teorias e conceitos envolvendo o objeto proposto. Os assuntos discutidos no marco teórico, primeiramente versaram sobre as iniciativas para organização da cadeia produtiva na ovinocultura de corte e seus aspectos relacionados a arranjos organizacionais; análise econômica; e análise e segmentação de mercado. Esta primeira etapa foi marcada por autores já consagrados que contribuíram direta ou indiretamente para a ovinocultura de corte, tais como: Ribeiro (2006), Costa (2007), Medeiros *et al.* (2004), Barros *et al.* (2009), Souza (2006), e Greenhalgh e Botelho Filho (2006).

No levantamento bibliográfico sobre microeconomia e os aspectos contábeis da demonstração de resultados, procurou-se evidenciar os pontos básicos da microeconomia, tais como: demanda, oferta e equilíbrio de mercado; alterações de equilíbrio nas curvas de oferta e demanda; e teoria dos custos, com grande ênfase dada à demonstração de resultados - DRE. Este DRE traz, dentre outras variáveis, importantes componentes para o entendimento dos aspectos financeiros da distribuidora A Carneria, tais como: custos fixos, variáveis e ponto de equilíbrio - BEP. Os principais autores utilizados neste tema, foram, Tibúrcio Silva e Tristão (1999), Vasconcelos e Garcia (2010), Szuster *et al.* (2006), Pinho e Vasconcelos *et al.* (2005), Passos e Nogami (2005) e Foschete (1994).

Para o capítulo que aborda a Visão Estratégica e a Matriz GUT, ressaltou-se a análise de cenários SWOT, as 10 escolas estratégicas de Mintzberg (com

destaque para a Escola do Planejamento) e também a técnica de priorização de ações, que trabalha nas dimensões da gravidade, da urgência e da tendência, também conhecida por Matriz GUT. Nesta etapa, os autores utilizados para sustentar a abordagem feita foram: Oliveira (2009), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Ribeiro (2006), Drucker (1998) e Morgan (2010).

No levantamento bibliográfico sobre a Nova Economia Institucional/Economia dos Custos de Transação, além das definições e aspectos básicos da ECT, foram abordados: os aspectos comportamentais, como risco e incerteza, comportamento oportunista e racionalidade limitada; os aspectos dimensionais, como frequência, especificidades dos ativos (lugar, tempo e capital humano); e formas eficientes de governança. Para um melhor entendimento das causas que emolduram os cenários da ovinocultura de corte na RIDE-DF, enfatizou-se os aspectos comportamentais da NEI/ECT. Neste contexto, foi necessária uma revisão de literatura que visitasse as obras de autores clássicos, assim como, pesquisas recentes, conforme a relação de autores/ano na sequência: Zylbersztajn (2010), Breitenbach e Silva (2010), Hart (1988), Coase (1937), Williamson (1995), Greenhalgh (2006), Demsetz (1995), Arrow (1974), Zylbersztajn (2000), e Azevedo (1996).

Outra revisão bibliográfica realizada neste trabalho foi sobre a Teoria da Ação Coletiva. Autores como Olson (1999), Morgan (2010) e Ribeiro (2006) ajudaram a formar opinião sobre o comportamento de indivíduos utilitaristas que procuram maximizar seus interesses dentro de associações. Os indivíduos, racionais e centrados nos seus próprios interesses, organizam-se coletivamente para ganhar força coletiva em prol dos seus interesses.

Nos resultados e discussões, e também nas considerações finais, conectamos as opiniões dos entrevistados com diversos autores já citados neste trabalho, além de outros, como: Coase (1960), nos resultados da ECT/NEI; Farina (2005) e Prieto (2009), nos resultados que tratam da organização da cadeia produtiva; e, por fim, Veiga (1991), Kirzner (1986) e Tigre (1998), nas conclusões sobre as perspectivas da ovinocultura de corte.

2.1.1 Integração de Abordagens Teóricas

Devido à complexidade das variáveis que envolvem os estudos sobre a ovinocultura de corte na RIDE-DF, os estudos necessitam apoiar-se em mais de uma abordagem. Para tanto, utilizou-se quatro abordagens teóricas que procuraram explicar a natureza do fenômeno pesquisado, quais sejam: (i) Iniciativas para organização da cadeia produtiva da ovinocultura de corte; (ii) Microeconomia e aspectos contábeis da demonstração dos resultados do exercício (DRE); (iii) Priorização dos problemas apontados na análise de cenários feita por Ribeiro (2006), por meio da Matriz GUT; (iv) Nova economia institucional/Economia dos custos de transação - NEI/ECT; e (v) Teoria da ação coletiva - TAC. A dificuldade de estabelecer uma análise sob o ponto de vista de apenas uma única teoria foi o principal motivo para esta seleção.

Após explanações sobre cada abordagem, tornou-se possível notar a dimensão do tema em análise e a importância da utilização de abordagens diversas para responder as questões propostas nesta pesquisa. A utilização de apenas uma das teorias suscitadas poderia criar um viés nas comprovações científicas

identificadas, resguardando o fato de que existem outras teorias que também poderiam explicar o caso por outros pontos de vista.

2.2. ENTREVISTAS COM PRODUTORES, INVESTIDORES E GESTORES DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF

A metodologia utilizada para esta etapa foi a de estudo de caso, com pesquisa primária de campo: visitas *in loco*, com entrevistas semiestruturadas: com membros do SINCCO (ex-membros da ACCORDE) e da A Carneria; com o ex-presidente da ACCORDE e da A Carneria, que também foi ex-superintendente federal da Agricultura e ex-secretário de Estado da Agricultura; com o atual Gerente de Agronegócios e ex-gestor da carteira de ovinocaprinocultura do Sebrae Nacional; e com um investidor em ovinocultura na RIDE-DF, para levantamento dos múltiplos olhares sobre os problemas do setor.

Para que as respostas às questões-problema fossem plenamente atingidas, era conveniente que os entrevistados tivessem participado da distribuidora A Carneria, para que tivessem seus olhares, não somente sob aspecto produtivo, como também sob à distribuição, o que limitou, sensivelmente, o universo da pesquisa.

2.2.1. O Método do Estudo de Caso

Segundo Farina (1997), o método de estudo de caso é muito utilizado em estudos de cadeias produtivas agroindustriais, o qual se propõe a descrever uma situação-problema real, vivenciada dentro de uma corporação e que exige decisões estratégicas. Para Lazzarini (1997), a pesquisa por meio de estudos de casos faz

parte do grupo de métodos denominados de qualitativos, objetivando-se maior profundidade na compreensão dos fatos do que na sua mensuração.

Farina (1997) diz ainda que este método investiga um “fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, por meio do uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas, arquivos, documentos e observação” (p. 10). A utilização de várias fontes de evidência constitui uma das vantagens do referido método.

De acordo com Lazzarini (1997) o método de estudo de caso pode apresentar algumas limitações, como é o caso da possibilidade de viés, devido a menor habilitação do pesquisador, e/ou quando o pesquisador conhece (ou pelo menos pensa que conhece) profundamente o fenômeno. Para tanto, o estudo de caso é indicado no auxílio à elaboração ou no aprimoramento de teorias, sendo aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas que possam contribuir para o referencial teórico.

2.2.1.1. Gravação em Vídeo: Escolha dos Entrevistados, Coleta, Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa

A escolha dos entrevistados levou em consideração a necessidade de se obter respostas sobre três pontos de vista diferentes: associados, governo e investidores. Para tanto, convidou-se atores relacionados a cada abrangência citada. A seleção desses atores levou em consideração fatores como: aderência ao tema, experiência no setor, interesse e disponibilidade em participar da pesquisa de campo.

A entrevista foi gravada em vídeo. Os atores¹⁷ que participaram da pesquisa foram:

- a) E1, primeiro entrevistado, que representa o setor Governo.
- b) E2, segunda entrevistada, ex-sócia da A Carneria e associada do SINCCO-DF.
- c) E3, terceiro entrevistado, sócio da A Carneria e associado do SINNCO-DF.
- d) E4, quarto entrevistado, sócio e ex-presidente da A Carneria, que também foi ex-superintendente federal da Agricultura e ex-secretário de Estado da Agricultura, e associado do SINNCO-DF.
- e) E5, quinto entrevistado, é investidor no consórcio¹⁸ feito entre dois produtores que fizeram parte da entrevista.

As entrevistas¹⁹ foram realizadas em Brasília-DF, na semana de 22 a 26 de Outubro de 2012. Suas datas, os locais e a duração, estão dispostos na Tabela 3:

Tabela 3 – Entrevistado, data da entrevista, local da entrevista e tempo de gravação

Entrevistado	Data	Local em Brasília-DF	Tempo (‘minutos; “segundos) Cada filme possui sua correspondência em minutos
E1	22/10/2012	Sebrae Nacional	28’34”(1) + 15’00”(2) + 19’43”(3) + 4’09”(4) = 67’26” total
E2	24/10/2012	Escola Monteiro Lobato	15’48”(1) + 13’05”(2) + 9’02”(3) = 37’55” total
E3	23/10/2012	Promaximo® Consultoria	29’25”(1) + 15’43”(2) + 9’56”(3) + 16’13”(4) = 70’37” total
E4	25/10/2012	Country Clube de Brasília	22’40”(1) + 10’10”(2) + 9’15”(3) = 42’05” total
E5	26/10/2012	Residência do E5, na SQN 308	25’31” apenas 1 filme
		TOTAL	242’54”

Fonte: Pesquisa de campo

¹⁷ Todos os entrevistados estão qualificados no apêndice I deste trabalho.

¹⁸ Tal consórcio refere-se à união das fazendas de dois produtores, Carlos Alberto Bastos Reis e Ebert Correia Araújo, que passou a se chamar Ercoara.

¹⁹ Todas as entrevistas estão postadas no sítio Youtube, no endereço eletrônico que consta no apêndice I deste trabalho.

As entrevistas foram semiestruturadas, permitindo liberdade de expressão aos respondentes, ao mesmo tempo em que o entrevistador também buscava seguir o caminho adotado no instrumento de pesquisa²⁰ utilizado, porém, também com liberdade para conduzir a entrevista de forma assertiva, sem deixar que o instrumento atrapalhasse a fluidez dos raciocínios das pessoas entrevistadas.

O instrumento de pesquisa para os atores E1, E2, E3 e E4 foi o mesmo. Porém, para a entrevista do E5, procurou-se explorar mais os aspectos inerentes aos investimentos e as perspectivas de sua visão sobre o setor, diferenciando-se dos demais.

Ao final, tinha-se mais de 5 horas de gravação. Após edição e corte de parte dos vídeos, esta etapa ficou com pouco mais de 4 horas de gravação, conforme evidenciado na Tabela 3.

O tratamento, a análise e a interpretação da coleta da pesquisa, seguiram a lógica das abordagens deste trabalho, ou seja, procurou-se separar frases dos atores proferidas durante as entrevistas que tivessem correlação com: (i) Iniciativas para organização da cadeia produtiva da ovinocultura de corte; (ii) Microeconomia e aspectos contábeis da DRE; (iii) NEI/ECT; e (iv) TAC.

Dessa forma, as frases que faziam alusão ao escopo do trabalho foram transcritas e posteriormente selecionadas para integrar o quadro das principais frases proferidas pelos entrevistados²¹. Tais frases foram “pinçadas” do quadro e utilizadas para fazer a integração com o referencial teórico, no momento dos Resultados e Discussões e também das Considerações Finais.

²⁰ O instrumento de pesquisa está disposto para consulta no Apêndice II deste trabalho.

²¹ O citado quadro está inserido no Apêndice III – Principais Frases Proferidas Pelos Entrevistados.

2.2.1.2. Questionário sobre a Matriz GUT: Escolha dos Entrevistados, Coleta, Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa

Quando da apresentação da dissertação em banca, sugeriu-se que o momento do Estudo de Caso também poderia ter sido útil para abordar aspectos de planejamento, sobretudo, de análise de cenários.

Ao consultar os trabalhos desenvolvidos anteriormente, vimos que Ribeiro já havia feito uma análise de cenários, conhecida por SWOT²², para a ACCOB, no ano de 2006, por meio da qual culminou com a criação da A Carneria. Neste trabalho, foram listadas as variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e suas respectivas combinações que geraram quatro quadrantes: “forças x oportunidades” (potencialidades de atuação ofensiva); “forças x ameaças” (capacidade defensiva); “fraquezas x oportunidades” (debilidade de atuação ofensiva); “fraquezas x ameaças” (vulnerabilidade), sendo esta última a combinação mais sensível, que afeta diretamente a ovinocultura de corte no D.F e a deixa mais vulnerável a problemas de ordem interna e externa.

Este trabalho foi baseado neste último quadrante (fraquezas x ameaças), também conhecido como o quadrante de Vulnerabilidade, com a aplicação da Matriz GUT²³ realizada na primeira semana de abril de 2013. O trabalho de Ribeiro listou

²² Acrônimo formado pelas iniciais das palavras em inglês: *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). As Forças e Fraquezas analisam variáveis internas, controláveis, que podem ser objeto de esforços contínuos da organização para suas melhorias. As Oportunidades e Ameaças são variáveis externas, incontroláveis, tais como: políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, tecnológicas, ambientais, legais, dentre outras; mas que interferem de forma direta ou indireta nos rumos da organização. Adaptado do site <http://www.dignow.org/post/swot-analysis-an%C3%A1lise-swot-3027185-16283.html> (acesso em 27/02/2013).

²³ O questionário contendo a Matriz GUT está inserido no Apêndice IV deste trabalho.

as principais Fraquezas e Ameaças mapeadas pelo grupo que participou dessa atividade, no ano de 2006.

No ambiente interno foram mapeadas as principais Fraquezas:

- a falta de padronização e qualidade de carcaças (F1) ;
- baixa capacidade de escalonamento de produção (F2) ;
- baixo nível de coesão entre seus membros (F3);
- elevada assimetria produtiva (F4);
- índices zootécnicos de produção baixos (F5);
- deficiência no controle sanitário (F6);
- baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade (F7).

No ambiente externo foram mapeadas como as principais Ameaças:

- a concorrência de outras carnes (A1),
- o oportunismo das agroindústrias a jusante (A2);
- a falta de fiscalização sanitária (A3);
- a deficiência de assistência técnica especializada (A4);
- o aumento dos preços de insumos da ração (A5);
- a organização e o poder dos paulistas e mineiros (A6);
- o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados (A7).

A partir de então, foi aplicada a Matriz GUT, com respostas numéricas para cada uma das fraquezas e cada uma das oportunidades, sendo de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados em melhorias de processo, conforme explicitado no marco teórico, item 3.3.1, deste trabalho - Matriz GUT – Gravidade (G), Urgência (U), e Tendência (T). A matriz gera uma pontuação baseada na multiplicação entre os resultados obtidos de $(G) \times (U) \times (T)$.

Foram escolhidos os mesmos entrevistados listados no capítulo anterior. Apenas a entrevistada E2 não participou desta pesquisa. A pesquisa foi enviada por e-mail e respondida individualmente²⁴. Os resultados individuais foram compilados e somados:

$$1) GT = GE1+GE3+GE4+GE5$$

$$2) UT = UE1+UE3+UE4+UE5$$

$$3) TT = TE1+TE3+TE4+TE5$$

$$4) RT = GT \times UT \times TT$$

Sendo²⁵:

$$1) GT = \text{Gravidade Total}$$

GE1 - Gravidade apontada pelo primeiro respondente até GE5 – Gravidade apontada pelo último respondente;

$$2) UT = \text{Urgência Total}$$

UE1 - Urgência apontada pelo primeiro respondente até UE5 – Urgência apontada pelo último respondente;

Ainda:

$$3) TT = \text{Tendência Total}$$

TE1 - Tendência apontada pelo primeiro respondente até TE5 – Tendência apontada pelo último respondente.

²⁴ Os questionários contendo as respostas individuais da Matriz GUT estão inseridos no Apêndice V deste trabalho.

²⁵ E2 não participou desta segunda parte da pesquisa.

Por fim:

4) RT = Resultado Total
GT – Gravidade Total
UT – Urgência Total
TT – Tendência Total

Os resultados estão explícitos na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Soma da Matriz GUT

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	14	13	11	2002
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	16	16	15	3840
• baixo nível de coesão entre seus membros;	16	17	15	4080
• elevada assimetria produtiva;	14	15	12	2520
• índices zootécnicos de produção baixos;	13	14	15	2730
• deficiência no controle sanitário;	13	15	15	2925
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	19	19	17	6137
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,	7	6	5	210
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	8	6	6	288
• a falta de fiscalização sanitária;	14	14	11	2156
• a deficiência de assistência técnica especializada;	15	16	13	3120
• o aumento dos preços de insumos da ração;	10	11	10	1100
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	7	7	6	294
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	8	7	6	336

Fonte: Autor, baseado na Matriz GUT

Em seguida, foi tirada a média simples de cada uma das respostas, sendo cada uma das respostas somadas, dividida pelo número de respondentes. Exemplo:

Fraqueza – falta de padronização e qualidade das carcaças - Gravidade = 14
Média Simples = $14/4$ (número de respondentes) = 3,50 (considerando duas casas decimais depois da vírgula).

Logo após, a pontuação total segue a mesma lógica anterior, ou seja, multiplica-se (G) x (U) x (T), gerando uma nova pontuação (após tirada a média), conforme tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Média da Matriz GUT

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças (F1)	3,50	3,25	2,75	31,28
• baixa capacidade de escalonamento de produção (F2)	4,00	4,00	3,75	60,00
• baixo nível de coesão entre seus membros (F3)	4,00	4,25	3,75	63,75
• elevada assimetria produtiva (F4)	3,50	3,75	3,00	39,38
• índices zootécnicos de produção baixos (F5)	3,25	3,50	3,75	42,66
• deficiência no controle sanitário (F6)	3,25	3,75	3,75	45,70
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade (F7)	4,75	4,75	4,25	95,89
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes (A1)	1,75	1,50	1,25	3,28
• o oportunismo das agroindústrias a jusante (A2)	2,00	1,50	1,50	4,50
• a falta de fiscalização sanitária (A3)	3,50	3,50	2,75	33,69
• a deficiência de assistência técnica especializada (A4)	3,75	4,00	3,25	48,75
• o aumento dos preços de insumos da ração (A5)	2,50	2,75	2,50	17,19
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros (A6)	1,75	1,75	1,50	4,59
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados (A7)	2,00	1,75	1,50	5,25

Fonte: Autor, baseado na Matriz GUT

Partindo desta tabela (média), a próxima etapa da pesquisa se ocupou em efetivar os cruzamentos entre cada uma das sete fraquezas com cada uma das sete ameaças, evidenciando, dentro da área de vulnerabilidade, cada pontuação em cada cruzamento. Essa evidência é traduzida pela soma entre uma ameaça com uma fraqueza. Exemplo:

<p>Fraqueza (F5) + Ameaça (A3)</p> <p>PT = TF5 + TA3 (Pontuação Total = Total Fraqueza 5 + Total Ameaça 3)</p> <p>PT = 42,66 + 33,69</p> <p>PT = 76,35</p>
--

O resultado final pode ser observado na tabela 6 abaixo:

Tabela 6 – Cruzamento da Matriz GUT

AREA DE VULNERABILIDADE		AMEAÇAS						
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
FRAQUEZAS	TOTAL	3,28	4,5	33,69	48,75	17,19	4,59	5,25
F1	31,28	34,56	35,78	64,97	80,03	48,47	35,87	36,53
F2	60,00	63,28	64,50	93,69	108,75	77,19	64,59	65,25
F3	63,75	67,03	71,53	97,44	112,50	80,94	68,34	69,00
F4	39,38	42,66	43,88	73,07	88,13	56,57	43,97	44,63
F5	42,66	45,94	47,16	76,35	91,41	59,85	47,25	47,91
F6	45,70	48,98	50,20	79,39	94,45	62,89	50,29	50,95
F7	95,89	99,17	100,39	129,58	144,64	113,08	100,48	101,14

Fonte: Autor, baseado na Matriz GUT

Esse cruzamento permitirá que os interessados no setor de ovinocultura de corte da RIDE-DF se ocupem, de maneira ordenada, de atacar os principais problemas gerados por fraquezas e ameaças, conhecendo quais deles são mais ou menos agressivos, permitindo uma gestão proativa e atuante na ordem decrescente de importância.

3.0. MARCO TEÓRICO

Este trabalho pretende analisar os problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF por meio de cinco pilares: Iniciativas para Organização da Produção na Ovinocultura de Corte; Microeconomia e Aspectos Contábeis da Demonstração do Resultado do Exercício - DRE; Análise Estratégica; Economia dos Custos de Transação - ECT/NEI; e Teoria da Ação Coletiva - TAC.

3.1. INICIATIVAS PARA ORGANIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA NA OVINOCULTURA DE CORTE

Muitas iniciativas voltadas para a organização da cadeia produtiva na ovinocultura de corte já foram experimentadas. Serão vistas as que mais possuem aderência ao tema deste trabalho.

3.1.1. Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina

Ribeiro (2006) elaborou um diagnóstico situacional da cadeia produtiva no Distrito Federal e analisou as principais alternativas de arranjos, partindo dos principais aspectos técnicos, econômicos e institucionais com a atividade de produtores e técnicos ligados à ACCOB. A autora liderou painéis com esses produtores, apontando os principais problemas e tendências da ovinocultura, propondo, assim, alternativas de arranjos organizacionais. Na última etapa do trabalho intermediou uma análise de cenários internos e externos, conhecida por SWOT, visando subsidiar as tomadas de decisão.

O trabalho desta autora foi baseado no fato de que a ovinocultura passa por transformações culturais, com alto padrão de consumo, solicitações do aumento do nível de qualidade da carne e novas formas de governança, o que exige novos e eficientes processos de comercialização. Também foi considerada a ociosidade dos frigoríficos e a falta de regularidade no fornecimento, exigindo aumento de escala produtiva, aumento do nível de especificidade dos ativos.

Ribeiro (2006) realizou cinco painéis com os produtores associados da ACCOB, chegando, primeiramente, a quatro alternativas (“A”, “B”, “C”, “D”) de arranjos dentro das etapas: Insumos, Criação, Frigorífico e Distribuição. Após longas discussões, o grupo optou por uma quinta alternativa (“E”), conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Alternativas de arranjos organizacionais na cadeia produtiva de carne ovina

ALTERNATIVAS	A	B	C	D	E
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	EMPRESA/MERCADO
INSUMOS	Aquis., mistura e fabric. concentrados Aquisição vacinas e medicamentos Assistência técnica e gestão	Compra centralizada insumos fab. concent Compra central. vacinas e medicamentos Transporte de animais	Compra centralizada insumos fab. concent Compra central. vacinas e medicamentos Venda e escalonamento entrega frigorífico Transporte de animais	Compra centralizada insumos fab. concent Compra central. vacinas e medicamentos Venda e escalonamento entrega frigorífico Transporte de animais	Aquis.insumos merc. fab. concent Compra central. vacinas e medicamentos
ETAPA/ATORES	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR
CRIAÇÃO	Produção de volumoso Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho Transporte de animais	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho Transporte de animais
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	EMPRESA	COOPERATIVA	ORGANIZ.INTEGRADA
FRIGORÍFICO	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Padroniz. escalonam. prod. própria Aquisição de animais de terceiros Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	EMPRESA	COOPERATIVA	ORGANIZ.INTEGRADA
DISTRIBUIÇÃO	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p. 35 a 38)

A alternativa “A”, baseada em contrato de integração com o frigorífico, parecia manter uma coerência com a realidade do grupo, pois apresentava maior eficiência na dimensão econômica e técnica. Entretanto, o grupo preferiu a alternativa “E”. Essa última alternativa foi baseada em uma integração vertical coordenada por associação entre produtores e frigoríficos. Ribeiro advertiu que o resultado escolhido estaria próximo à alternativa “A”, entretanto, apontava ponto comercial desfavorável, que poderia correr o risco de não se atingir o ponto de equilíbrio da distribuição.

O diagnóstico revelou diversos problemas reforçando a necessidade de uma melhor coordenação técnico-econômica, sobretudo após a análise de cenários SWOT. As fraquezas do grupo poderiam ser superadas a partir da lógica da formação de grupos.

Um dos trabalhos mais completos que conjuga formas de coordenação e governança com a ovinocultura no Brasil foi desenvolvido por Costa (2007). Seu trabalho discorreu sobre a organização da atividade produtiva ao longo da cadeia de carne ovina, enfatizando a coordenação técnica. Além de uma completa revisão de literatura, a metodologia deste estudo pautou-se na mensuração do padrão de concorrência vigente no setor e também na análise da adequação dos arranjos organizacionais aos atributos do padrão de concorrência, com estudo multicaso das organizações PIF PAF Alimentos, situada em Patrocínio – MG; e Lanila Agropecuária, radicada em Ceará Mirim – RN; ambas em 2007.

Costa (2007) revelou ainda diversas iniciativas para organização da produção de ovinocultura de corte, as quais são listadas a seguir:

- a) Biosfera Goyaz – Fomento da ovinocaprinocultura junto aos pequenos produtores da região da biosfera Goyaz (Nova Roma, Posse, Simolândia, dentre outras localidades). Organiza produtores em grupos menores para seleção de animais para fornecer ao frigorífico de Rio Verde (GO) (COSTA, 2007 *apud* RIEVERS, 2006).
- b) Sudeste de Tocantins – Possibilita aos produtores o acesso ao crédito, adequação da infraestrutura nas propriedades, acesso a mercados e qualificação de mão-de-obra, criando uma central de integração para compras coletivas, vendas e parcerias (COSTA, 2007 *apud* SOARES, 2006).
- c) Região de Montes Claros – São os associados da ACCOMONTES²⁶ - no total de 120 produtores que encontram dificuldades na venda de animais em razão da quantidade mínima de 140 animais exigida para carregamento. Daí os produtores acabam vendendo para os atravessadores (COSTA, 2007 *apud* CAETANO, 2006). Para evitar essa situação, os produtores instalaram uma central de negócios chamada “Berro Norte”, que tem a função de selecionar os animais, intermediar compra e venda e planejar melhor a logística de entrega, cumprindo o carregamento exigido.
- d) Triângulo Mineiro e Alto Parnaíba – Iniciativa do frigorífico PIF PAF, o primeiro frigorífico autorizado a abater ovinos em Minas Gerais. Tem problemas para adquirir matéria-prima (animal vivo) suficiente para sua capacidade de abate, que é de 4.800 animais por mês. Esse projeto visa

²⁶ Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Norte de Minas

tornar o frigorífico suficiente para exportar carne ovina (COSTA, 2007 *apud* CAPRILEITE²⁷, 2006).

- e) Lanila Agropecuária – É uma grande fazenda situada no Rio Grande do Norte, que tem rebanho de 6.500 matrizes. Foi dividida em 16 mini-fazendas para pastagens oficiais, cruzamentos de melhor eficiência zootécnica, terminação, e outras funções produtivas e de abate (COSTA, 2007 *apud* LANILA, 2005).
- f) Herval Premium – Esse talvez seja o modelo que mais se aproxima ao modelo do Distrito Federal, proposto nos “painéis de Ribeiro (2006)”. Trata-se de um programa de qualidade iniciado no estado do Rio Grande do Sul para criação coletiva (COSTA, 2007 *apud* OSÓRIO, 2005). O grupo fundador, não satisfeito com o mecanismo de comercialização de carne ovina, estabeleceu parceria com o Departamento de Zootecnia da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, da Universidade Federal de Pelotas, para promoção e desenvolvimento no setor. Criou-se um conselho regulador baseado na experiência de “Ternasco de Aragon²⁸”, na Espanha, cujo objetivo foi proporcionar uma comercialização mais justa, que conduzisse a uma oferta constante de carne de qualidade, e que atendesse às necessidades do mercado e a satisfação do consumidor. Alguns requisitos foram estipulados para uma convivência assertiva: grupo com identidade cultural para atividade; parcerias (suporte técnico, avaliação, transporte, abate e distribuição); reuniões entre os atores para discussão de objetivos, metas, problemas, etc.; criação de marca de qualidade; criação do conselho regulador para controle

²⁷ Nome popularizado da ACCOMIG – Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Minas Gerais

²⁸ Consulte o site: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ternasco> (acesso em 26/02/2013).

dos processos; treinamento de produtores e técnicos para seleção de animais; fixação de preços diferenciados e garantia de pagamento; processo de melhoria contínua e adequação às mudanças almejando sempre a qualidade.

- g) Projeto Cordeiro Brasileiro – Projeto realizado na região de Presidente Prudente, no Oeste Paulista, que visou a integração de 1.000 a 1.500 produtores em 62 municípios. Seu objetivo era a criação de agroindústria com capacidade para abater 400 ovinos e 200 caprinos por dia. Dentre as outras iniciativas desse grandioso projeto, tinha-se: criação da central de produção – para produção de feno; criação de integradora com finalidade de formar rebanho de 100.000 matrizes ovinas e 50.000 matrizes caprinas, no prazo de 5 anos após sua fundação (COSTA, 2007 *apud* CORDEIRO BRASILEIRO, 2006).
- h) Projeto Londrina – Criação de cooperativa – COOPERCAPANNA²⁹ – visando a organização dos produtores da região de Londrina, Paraná, e a regularização da comercialização de carne de ovinos. Preza rigor na sanidade e ofertas de cortes especiais, além de vender também a carcaça inteira (COSTA, 2007 *apud* SRP, 2006).
- i) Cooperativa da Região de Castro/PR – Cooperativa Castrolândia, fundada em 2004. Em 2006 já contava com 2.600 matrizes. Dedicou-se à padronização da carcaça para atender às exigências de mercado. Os ovinos são abatidos num frigorífico terceirizado e a produção é comercializada em Curitiba.(COSTA, 2007 *apud* SRP, 2006).

²⁹ Trata-se de uma cooperativa de produtores de carnes de ovinos, situada em Londrina-PR.

- j) Noroeste Paulista – A Associação Noroeste Paulista de Ovinocultores (ANPOVINOS) nasceu para resolver os gargalos no abate e distribuição. Buscou parcerias com frigoríficos e casas de carne. Oferecem em média 400 animais por semana (COSTA, 2007 *apud* SBCTA, 2006).

O quadro 2 a seguir, apresenta um resumo das principais iniciativas recentes de organização da produção na ovinocultura de corte no Brasil:

Quadro 2 – Resumo de iniciativas recentes de organização da ovinocultura de corte no Brasil.

Nome / Iniciativa	Regiões / envolvidas	Tipo de Iniciativa	Forma Organizacional	Objetivos Almejados
1. O Projeto 'Ovinocaprinocultura na Região Reserva da Biosfera Goyaz'	Cidades de Nova Roma, Posse, Guarani de Goiás, Simolândia e Sítio D'Abadia de Goiás	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio de instituições	Associativismo	Fortalecimento da ovinocaprinocultura da região da Reserva da Biosfera Goyaz com incentivo a organização de associações de pequenos produtores e integração com os elos da cadeia produtiva (setores de insumos, abate e comercialização)
2. O Projeto de Ovinocaprinocultura na Região Sudeste do Tocantins	Sudeste de Tocantins	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio de instituições	Associativismo	Criação de uma Central de Integração e Negociação na Região Sudeste do Tocantins, visando integração das associações de ovinocaprinocultores da região e a capacitação dos produtores para a realização de negociações coletivas de compras, vendas e parcerias
3. O Projeto de Ovinocaprinocultura na Região de Montes Claros	Montes Claros / Minas Gerais	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio do Sebrae/MG	Associativismo	Fortalecimento da atividade na região, por meio da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Norte de Minas (Aocomontes), que conta com 120 (cento e vinte) produtores associados com a criação de uma Central de Negócios 'Berro Norte' e instalação de uma casa de carnes no mercado municipal de Montes Claros
4. O Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Ovinocultura na Região de Triângulo Mineiro e Alto Paraíba	Triângulo Mineiro e Alto Paraíba - MG	Iniciativa do Frigorífico Pif Paf com produtores da região	Mercado - Hierarquia	Programa de apoio ao desenvolvimento da ovinocultura de corte, buscando resolver problemas de qualidade e regularidade no suprimento de matéria-prima (ovinos)
5. Lanila Agropecuária / Produção de Carne de Ovinos Precoces	Ceará Mirim / RN	Iniciativa Empresarial da empresa Lanila	Hierarquia	Fortalecimento da ovinocaprinocultura, por meio da integração de todos os segmentos da cadeia produtiva, com vista a produção de produtos com alto valor agregado para atender um segmento de mercado ainda não explorado
6. O Programa Cordelero Heral Premium	Herval/RS e outras regiões próximas	Iniciativa de Pequenos Produtores	Cooperativismo	Proporcionar oportunidades aos produtores, buscando uma comercialização mais justa, com oferta constante de carne de qualidade, e que atenda as necessidades do mercado e promova a satisfação do consumidor
7. O Programa Cordelero Brasileiro	Presidente Prudente/SP Oeste Paulista	A iniciativa envolve toda a cadeia produtiva	Sistema Integrado em processo de certificação Internacional "Fair Trade"	Desenvolvimento do agronegócio ovino, incentivo a agricultura familiar e crescimento sustentável da cadeia produtiva. O projeto inclui: 01 Agroindústria com capacidade para abater 400 ovinos e 200 caprinos por dia; 01 Central de Produção (ovino cultura em regime de confinamento e produção de feno); 01 Central de Treinamento (estágios para produtores, técnicos e integrados) e 01 Integradora com a finalidade de formar um rebanho de 100 mil matrizes ovinas e 50 mil matrizes caprinas no prazo de cinco anos
8. O Projeto Londrina de Carnes Ovinas	Londrina/PR	Iniciativa de Produtores	Cooperativismo com Parcerias Estratégicas com Frigoríficos para o abate	Criação da cooperativa (Coopercapanna), visando a organização dos produtores da região e a regularização da comercialização das carnes de ovinos inspecionada, buscando agregar valor ao produto por meio de um controle sanitário e oferta de cortes especiais
9. A Cooperativa da Região de Castro/PR	Castro/PR	Iniciativa de Produtores	Cooperativismo com Parcerias Estratégicas com Frigoríficos para o abate	Aumentar o número de abates semanais e padronização da carcaça para atender exigências do mercado consumidor (Bares, Restaurantes) da cidade de Curitiba
10. Associação de Ovinocultores do Noroeste Paulista	Noroeste Paulista	Iniciativa de Produtores	Associativismo	Fortalecer o ovinocultor e a cadeia produtiva, principalmente resolver gargalos de abate e distribuição, por meio da parceria com frigorífico e casa de carnes

Fonte: Costa (2007, p. 77).

Não são poucas as iniciativas que tentaram fazer dar certo a ovinocultura de corte no Brasil. Essas iniciativas, segundo Costa (2007), se aglutinam aos seguintes modelos:

- a) Associativismo e cooperativismo – Organizam um número de produtores com coordenação horizontal com vistas ao escoamento da produção e acesso a mercados.
- b) Integração vertical – A produção pode se dividir em uma série de etapas tecnologicamente separadas, mas organizadas e coordenadas numa hierarquia, objetivando economias de escala ³⁰ e redução de custos de transações.
- c) Formas híbridas – Envolve a adoção de arranjos diversos nas transações de uma mesma matéria-prima. Exemplo: uma cooperativa aluga um frigorífico para abate dos animais.
- d) Alianças estratégicas – Foram observadas em duas iniciativas: Projeto Londrina e Cooperativa da Região de Castro. Elas coordenam o processo de industrialização e comercialização dos produtos por meio de parcerias com outras organizações.

Ainda no mesmo estudo, Costa (2007) apresenta atributos do padrão de concorrência vigente no mercado de carne ovina, subdividindo-os em três fatores: Empresariais, Estruturais e Sistêmicos. Para cada um desses fatores, o autor

³⁰ Existem economias de escala quando o custo unitário decresce com o aumento da capacidade de produção (FARINA, 2005, p. 43).

atribuiu 25 itens para votação entre os pesquisados, que deveriam votar os itens que julgavam mais importantes. O resultado foi:

- a) Empresariais – os três itens, dentre os 25 mais votados, foram: custo de produção (produtor reclama do preço mas não conhece seus próprios custos); planejamento da produção para minar a falta de regularidade; e controle de doenças visando a redução da taxa de mortalidade.
- b) Estruturais – os três itens, dentre os 25 mais votados, foram: preço pago ao produtor, que varia de acordo com a padronização do animal; ação cooperativa entre produtores, que visa centrais de negócios e acesso a mercados; e padronização e qualidade das carcaças, que reforça a ideia de uma coordenação técnica de produção.
- c) Sistêmicos - os três itens, dentre os 25 mais votados, foram: fiscalização sanitária no abate clandestino, que ainda é incipiente e ineficaz (no Distrito Federal, estimava-se algo em torno de 90%); fiscalização sanitária na comercialização, pois a falta de fiscalização promove a concorrência desleal no preço e na qualidade; pesquisa e desenvolvimento, que são realizadas de forma desarticulada na base produtiva.

Para finalizar, Costa (2007) expõe em seu trabalho um estudo de casos múltiplos com amostragem intencional, feito nos frigoríficos Lanila Agropecuária e PIF PAF Alimentos.

Para se resolver problemas de regularidade dos animais e qualidade das carcaças, o modo de governança mais adequado aponta para a integração vertical. Primeiro, há necessidade de um número maior de matrizes reprodutoras visando

escala de produção que apresente viabilidade econômica. A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil caminha para uma nova forma de organização impulsionada pelo novo padrão de concorrência vigente disposto a pagar um preço-prêmio para os produtores que apresentarem regularidade na oferta e garantia de qualidade, conclui Costa (2007).

3.1.2. Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito Federal

Medeiros *et.al.* (2004) realizaram a análise econômica da ovinocultura no Distrito Federal e apontaram uma série de problemas e possíveis soluções para a produção do setor. Para tanto, os autores utilizaram três sistemas de referência:

- a) fazendas de criação com módulos rurais reduzidos para consumo próprio e venda do excedente;
- b) módulos rurais maiores com rebanhos comerciais e manejo com melhoria significativa e;
- c) módulos com elevado nível tecnológico e altos índices de produtividade, com raças puras melhoradas geneticamente e especializada na produção de carne.

Após partir de pressupostos como: venda pelo preço único de R\$ 3,00 o quilo do animal vivo e 250 matrizes; o estudo asseverou que no sistema “a”, o produtor teria um prejuízo de R\$ 216,14. No sistema “b”, para se obter a margem líquida de R\$ 1.000,00 por mês, o produtor utilizaria 305 matrizes, área de 28 ha e ativo imobilizado de R\$ 165.000,00. Já o produtor do sistema “c”, para obter a mesma

margem líquida, trabalharia com aproximadamente 175 matrizes, com área de 14 ha e um ativo imobilizado de R\$ 105.000,00.

Dentre as conclusões do estudo, aponta-se que os produtores trabalham com produção economicamente inviável, haja vista que, de acordo com Medeiros *et.al.* (2004) “segundo a EMATER³¹ apenas 3% dos produtores tem mais de 200 matrizes” (p. 57).

Barros *et al.* (2009) estudaram tópicos referentes às teorias sobre gestão que deveriam ser considerados no planejamento das atividades de ovinocultura e caprinocultura com vistas a evidenciar quais os componentes envolvidos no controle de custos de produção.

Dos doze experimentos realizados no LAPOC³², quatro sistemas de produção foram implantados em campo. O único dos quatro sistemas que apresentou margem líquida positiva foi o de cordeiros terminados em pastagens ao pé da mãe, sem a realização de desmame. Quando se considerou o custo de oportunidade do capital investido no cálculo, o saldo foi negativo, mesmo nesse sistema. O custo total não seria coberto, indicando que o investimento na atividade é muito alto para a margem líquida obtida.

3.1.3. Análise e Segmentação de Mercado na Ovinocultura do Distrito Federal

Souza (2006) salienta que a coordenação da cadeia produtiva de ovinos de corte do Distrito Federal ainda se encontra numa fase desarticulada e fragmentada entre os seus elos. O autor afirma que essa cadeia ainda está longe da realidade da

³¹ Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

³² Laboratório de Produção e Pesquisa em Ovinos e Caprinos, da Universidade Federal do Paraná.

Nova Zelândia ou Austrália, onde um produtor “sabe exatamente qual cadeia de restaurantes nos Estados Unidos irá consumir e revender a carne para clientes finais” (SOUZA, 2006, p. 4).

Tais questões revelam uma necessidade de maior coordenação na cadeia da ovinocultura. Portanto, o objetivo de seu trabalho era o de “analisar e segmentar o consumidor final de carne ovina (cordeiro e carneiro) e verificar como está a relação destas informações com os frigoríficos, o varejo de carne e derivados e o consumidor institucional no tocante às razões de compra e não compra dos produtos dessa cadeia, propondo melhorias e medidas de coordenação e integração” (SOUZA, 2006, p. 9). E assim o fez.

O autor traçou um perfil detalhado dos consumidores de carne ovina no Distrito Federal, num total de 414 respondentes. Concluiu seu trabalho acrescentando que a atividade estava em ascensão na região, ainda que os abatedouros estejam ociosos, com recebimento irregular de animais. Concluiu também que o varejo formal possui participação ínfima em seu *mix* de produtos e que, por isso, depende de outros estados para circular a carne ovina na região.

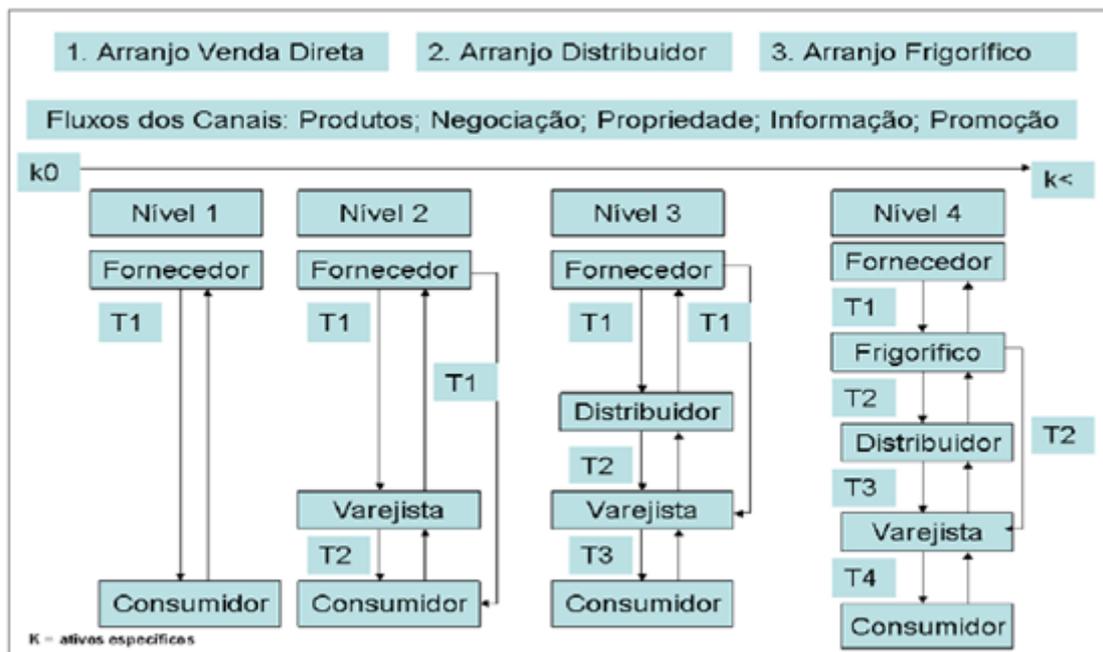
Outros dados importantes sobre a pesquisa de Souza (2006) consideram ainda o seguinte: a carne ovina está presente em poucos pontos de venda, sem exposição clara e nem promoções; o mercado em geral verifica aumento da demanda, o consumidor final compra a carne ovina em razão de seu sabor, o consumidor do varejo quer diversificar seu cardápio e os restaurantes querem ter tal produto disponível no seu cardápio; o varejo e o mercado institucional não atendem totalmente os desejos e necessidades de seus consumidores e não possuem integração comercial com os frigoríficos; não há uma coordenação e nem uma

interpretação adequada por parte dos abatedouros, restaurantes e varejo sobre o consumidor, carecendo de novas pesquisas.

Podemos ainda citar pesquisa realizada por Greenhalgh e Botelho Filho (2006), sobre os canais de distribuição da cadeia avícola alternativa no Distrito Federal, que também é formada por arranjos produtivos e comerciais que utilizam ou não transações entre fornecedores e consumidores. Embora a avicultura não seja a abordagem do nosso tema, serve como objeto comparativo sobre a forma de distribuição nos frigoríficos e outros atores instalados no Distrito Federal.

O artigo analisa custos de transação na distribuição e compara a estrutura de governança dos canais de distribuição. Após realizarem 39 visitas em 6 atores (frigoríficos, supermercados, feiras, varejões e açougues, restaurantes e distribuidores), Greenhalgh e Botelho Filho (2006) discutem os níveis de estrutura comparado às especificidades dos ativos, discorrendo sobre cada um desses níveis (Figura 2):

Figura 2 - Os diferentes níveis no canal de distribuição do frango alternativo no DF



Fonte: Greenhalgh e Botelho Filho (2006, p.8).

O **nível 1** possui preços mais vantajosos e é obtido com a venda direta para as feiras livres (mercado *spot*). A incerteza é refletida no baixo investimento em ativos específicos. No **nível 2** o produtor vende diretamente para os restaurantes e açougues, utilizando um intermediário para centralizar as vendas. Por isso requer a existência de alguns ativos específicos e possui menor nível de incerteza. O arranjo com distribuidor é refletido no **nível 3**. O agente distribuidor centraliza a coordenação de distribuição aos pontos de venda final. Dessa forma, reduz a assimetria de informações e alonga o canal de distribuição. O distribuidor necessita investir em ativos específicos para transferir os custos de transação para outros grupos de atores do canal. Requer um nível de coordenação mais complexo. O **nível 4** apresenta 2 tipos de cooperação de comercialização: de integração vertical e de cooperação híbrida. No primeiro caso há coordenação das ações contratuais de distribuição e padronização da qualidade, acordados com redes de supermercados em nível local e nacional. Nesse arranjo, o agente principal é um

frigorífico. No segundo caso podem acontecer duas situações: o fornecedor e os intermediários finais de médio e grande porte (supermercados) cujos custos de transação são reduzidos pela contratação de transação em um único agente; ou a utilização de distribuidores locais focados em outros intermediários finais de mesmo porte, ou seja, a utilização de diferentes tipos de intermediários reduz os custos de transação.

Esse trabalho, embora focado na cadeia avícola, serve de base teórica para conceitos que serão explorados mais adiante, quando se trata da Economia dos Custos de Transação – ECT. Além disso, existem algumas formas de comercialização que se assemelham à encontrada na ovinocultura.

3.2. A MICROECONOMIA E OS ASPECTOS CONTÁBEIS DA DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO - DRE

Vasconcelos e Garcia (2010) definem Economia como sendo “a ciência social que estuda como o indivíduo e a sociedade decidem (escolhem) empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, de modo a redistribuí-los entre as várias pessoas e grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas” (p. 2). Para Foschete (1994) “a economia é o estudo da maneira pela qual os homens utilizam recursos produtivos para produzir mercadorias e serviços para satisfazer as necessidades dos membros da sociedade” (p.7).

A Economia é considerada uma ciência social porque estuda a organização e o funcionamento da sociedade, assim como o Direito, a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia. Para Passos e Nogami (2005) a Economia “se ocupa do

comportamento humano e estuda como as pessoas e as organizações na sociedade se empenham na produção, troca e consumo de bens e serviços” (p. 6).

Embora muitas organizações participem diretamente de atividades de natureza econômica, poucas delas se embasam em conhecimentos teóricos capazes de prover análise mais aprofundada sobre os problemas econômicos que as cercam. Nesse sentido, Passos e Nogami (2005) retratam que a Microeconomia é o campo da Economia que se preocupa em explicar o “comportamento econômico das unidades individuais de decisão representadas pelos consumidores, pelas firmas e pelos proprietários de recursos produtivos, estudando a interação entre firmas e consumidores e a maneira pela qual a produção e preço são determinados em mercados específicos” (p. 5).

Pinho *et. al.* (2005) evidenciam que nas bases da comunidade encontra-se uma tríade de problemas econômicos, que são: o que e quanto produzir; como produzir e para quem produzir. Essas respostas precisam ser dadas à luz da teoria econômica, por meio de quais produtos produzir e colocar à disposição dos consumidores; com quais recursos e de que maneira ou processo técnico serão produzidos; e para quem se destinará a produção, respectivamente.

A teoria econômica preocupa-se em estudar o comportamento econômico dos consumidores, empresas e proprietários de recursos, observando, entre outros aspectos, o fluxo de bens e serviços que vão das firmas para os consumidores, os recursos produtivos dos proprietários que vão para as firmas, a formação dos preços dos bens e serviços.

Os aspectos contábeis inerentes à demonstração de resultados do exercício - DRE serão abordados no momento em que for apresentada a Teoria dos Custos e servirão como base teórica para explicar boa parte do insucesso da atividade de distribuição de carnes na RIDE-DF.

3.2.1. Demanda, Oferta e Equilíbrio de Mercado

Para melhor explicar o funcionamento da cadeia produtiva de ovinos e seus canais de distribuição, será feita uma análise sobre a demanda, a oferta e o equilíbrio de mercado de um determinado bem ou serviço.

3.2.1.1. Demanda

A demanda de bens e serviços envolve diversas variáveis, tais como: o preço dos bens e serviços; a renda do consumidor; o gosto do consumidor; o preço dos bens e serviços relacionados; além das expectativas sobre preços, rendas ou disponibilidade. Passos e Nogami (2005) também chamam a atenção para outros fatores que podem ser considerados, tais como: condições de crédito, efeitos sazonais, localização do consumidor, etc. Vasconcelos e Garcia (2010) acrescentam os seguintes fatos: perspectivas da economia, congelamentos ou tabelamento de preços e salários; e lembram ainda que para se estudar a influência isolada de cada uma dessas variáveis utiliza-se o conceito de *coeteris paribus*³³, que considera cada uma das variáveis afetando separadamente as decisões do consumidor.

³³ Expressão do latim que pode ser traduzida por "todo o mais é constante" ou "mantidas inalteradas todas as outras coisas". Adaptado de http://pt.wikipedia.org/wiki/Ceteris_paribus (acesso em 27/02/2013).

De forma genérica, sem considerar exceções, quanto maior for o preço de um bem ou serviço, menor deverá ser a quantidade que o consumidor desejará adquirir do mesmo. E essa afirmativa pode ser entendida inversamente, pois, quanto menor for o preço, maior deverá ser a quantidade desejada.

Entretanto, Vasconcelos e Garcia (2010) chamam a atenção para o fator “renda”. De um modo geral, é de se esperar que uma elevação na renda do consumidor esteja associada a uma elevação nas quantidades compradas. Esses bens ou serviços são denominados “bens normais” e incluem a maioria dos bens e serviços que conhecemos. Mas, “existe também uma classe de bens que são chamados “bens inferiores”, cuja demanda varia em sentido inverso às variações da renda; por exemplo, se o consumidor ficar mais rico, diminuirá o consumo de carne de segunda e aumentará o consumo de carne de primeira. Analogamente, tem-se a categoria dos “bens superiores” ou de luxo: se o consumidor fica mais rico, demandará mais produtos de maior qualidade” (p. 48).

A demanda também depende de hábitos e preferências do consumidor; basta entrar em moda para se ver um aumento na sua procura. Os mesmos autores ressaltam que os gastos em publicidade e propaganda objetivam influenciar a procura de bens e serviços para gerar um aumento na demanda.

Também pode-se considerar que a variação no preço de outros bens pode acarretar num aumento da procura de um bem analisado (bens complementares) ou uma diminuição do bem analisado (bens substitutos). Por exemplo, se existe um aumento na venda de automóveis, haverá um aumento na venda de pneus, sendo esses produtos, portanto, complementares. Mas se há aumento na venda de margarina, a venda de manteiga tende a diminuir, sendo esses produtos substitutos.

No gráfico 1 abaixo, temos o comportamento da curva da demanda:

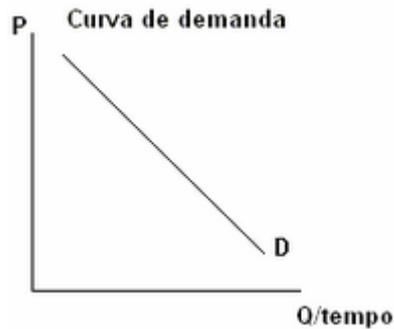


Gráfico 1 – Curva da demanda

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABW3cAD/monopolio> (consulta em 17/03/2013)

3.2.1.2. Oferta

A oferta de bens e serviços envolve variáveis, tais como: o preço dos bens e serviços; os preços dos fatores de produção; a tecnologia; o preço dos outros bens; as expectativas e as condições climáticas.

De forma genérica, sem considerar exceções, quanto maior for o preço de um bem ou serviço, maior deverá ser sua quantidade ofertada no mercado. Da mesma forma a relação inversa, ou seja, quanto menor for o preço de um bem ou serviço, menor deverá ser a quantidade ofertada. Passos e Nogami (2005) alertam que se o preço de venda alcançado pelo produto ou serviço no mercado não for suficiente para cobrir seus custos de produção, não haverá estímulos para ofertá-lo.

Os fatores de produção influenciam a quantidade de um determinado bem ou serviço que um produtor individual deseja oferecer no mercado. As reduções nos preços desses fatores, tais como: redução de salários, redução nos preços de matérias-primas e outras diminuições nos custos, tornam a produção mais lucrativa,

ao passo que elevações nos preços desses fatores aumentam os custos e diminuem a lucratividade, desestimulando a produção.

A tecnologia empregada na produção também é um fator fundamental na decisão de oferta. Passos e Nogami (2005) esclarecem ainda que os avanços tecnológicos capazes de aumentar a produção com menores custos aumentam a lucratividade da empresa produtora. Uma nova máquina industrial, por exemplo, que permita obter maior produção por unidade de tempo permitirá que a firma aumente a quantidade ofertada.

A oferta de um produto ou serviço também poderá ser afetada pela variação nos preços dos bens que sejam complementares ou substitutos. No caso dos bens complementares, esses apresentam alteração em virtude da variação de preços de outros bens. No exemplo anterior, o aumento da demanda de automóveis provocou um aumento diretamente proporcional na demanda de pneus. Mas se houver diminuição da demanda de automóveis, a demanda de pneus também acompanhará essa variação. No caso dos bens substitutos ocorre o inverso. Havendo aumento no consumo da margarina a produção de manteiga se reduzirá, ocorrendo o mesmo se o exemplo for inverso, ou seja, se ocorrer uma diminuição no consumo da margarina.

Um produtor também leva em consideração as alterações esperadas nos preços. Se, por exemplo, um criador de ovelhas acredita que haverá um aumento no preço da carne no futuro, provavelmente poderá reter o fornecimento atual para aguardar os preços mais altos que supostamente virão. Ao provocar uma redução na oferta de ovinos, conseqüentemente o preço aumentará.

Passos e Nogami (2005) também chamam a atenção para as condições climáticas, especialmente para produtos agrícolas. Uma geada inesperada pode afetar a oferta de um determinado produto e, por consequência, diminuí-la.

No gráfico 2 abaixo, temos o comportamento da curva da oferta:

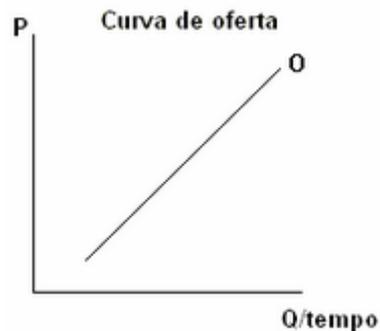


Gráfico 2 – Curva da oferta

Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABW3cAD/monopolio> (consulta em 17/03/2013)

3.2.1.3. Equilíbrio de mercado

O encontro entre as curvas de oferta e de demanda **proporciona** o equilíbrio de mercado. Vasconcelos e Garcia (2010) descreve que é na intersecção entre essas curvas, que o preço e a quantidade atendem às aspirações dos consumidores e dos produtores simultaneamente.

No gráfico 3 abaixo, temos o encontro das curvas de oferta e demanda, revelando o equilíbrio de mercado:

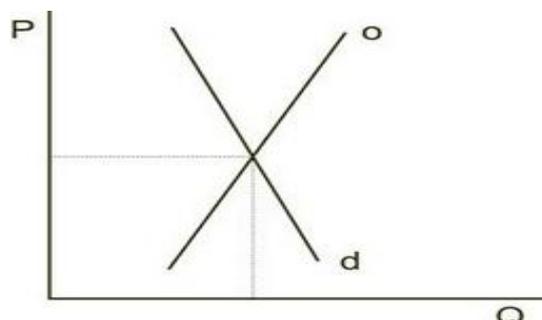


Gráfico 3 – Equilíbrio de mercado

Fonte: <http://br.monografias.com/trabalhos3/industria-droga-economica-politicas-repressivas/industria-droga-economica-politicas-repressivas2.shtml> (consulta em 17/03/2013)

3.2.1.4. Escassez e excedente

A escassez ocorre quando há excesso de demanda, portanto, é o oposto do excedente. Na maioria dos casos, a escassez obriga as empresas a aumentar o preço de um produto até que ele atinja o equilíbrio de mercado. A tabela 7 servirá como exemplo para explicar esses fenômenos:

Tabela 7 - Exemplo hipotético de escala de oferta e demanda agregada de carne *french rack*

Preço (R\$)	Quantidade da demanda em Kg	Quantidade da oferta em Kg	Excesso de Oferta (+) Excesso de Demanda (-)	Pressão sobre o preço
R\$ 100,00	1.000	11.000	(+) 10.000	Descendente
R\$ 90,00	2.000	10.000	(+) 8.000	Descendente
R\$ 80,00	3.000	9.000	(+) 6.000	Descendente
R\$ 70,00	4.000	8.000	(+) 4.000	Descendente
R\$ 60,00	5.000	7.000	(+) 2.000	Descendente
R\$ 50,00	6.000	6.000	Equilíbrio	Nenhuma
R\$ 40,00	7.000	5.000	(-) 2.000	Ascendente
R\$ 30,00	8.000	4.000	(-) 4.000	Ascendente
R\$ 20,00	9.000	3.000	(-) 6.000	Ascendente
R\$ 10,00	10.000	2.000	(-) 8.000	Ascendente

Fonte: Quadro elaborado com base em Passos e Nogami (2005)

A escala de demanda mostra a quantidade de quilos de *french rack* que os consumidores estão dispostos a comprar a cada preço constante em cada uma das linhas do quadro. Da mesma forma, também apresenta a escala da oferta que os produtores pretendem fazer em cada preço.

Apenas ao preço de R\$ 50,00 a quantidade demandada é igual à oferta. Sempre que o preço estiver acima do preço de equilíbrio (R\$ 50,00) existirá um excesso de oferta que fará que o preço diminua até que atinja o equilíbrio. Por outro

lado, se o preço estiver abaixo de R\$ 50,00, tem-se o excesso de demanda, que fará com que o preço aumente até atingir o equilíbrio.

Se os produtores estabelecessem o preço inicial do *french rack* em R\$ 70,00 por quilo, fariam uma oferta de 8.000 quilos ao mercado. Este (o mercado), porém, estaria disposto a comprar apenas 4.000 quilos, gerando um excedente de oferta também de 4.000 quilos. Logo, os preços seriam pressionados para baixo.

Se o preço inicial proposto pelos produtores fosse de R\$ 30,00 o quilo, faria com que os consumidores ficassem ávidos para comprar 8.000 quilos. Porém, a quantidade ofertada seria de apenas 4.000 quilos, gerando uma escassez de 4.000 quilos. Logo, os preços seriam pressionados para cima.

A pressão dos preços, seja para baixo ou para cima, tende ao equilíbrio de R\$ 50,00 com uma quantidade de 6.000 quilos.

3.2.2. Reações do Mercado: Mudanças na Curva de Oferta e Demanda e Alterações de Equilíbrio

O equilíbrio não significa que preço e quantidade permanecem imutáveis em longo prazo. Essa situação só persiste até quando os fatores determinantes da demanda e da oferta não sofrem alterações.

Foram vistos os fatores determinantes da demanda e também os da oferta. Entretanto, o governo também pode influenciar tanto a demanda quanto a oferta, por meio de estabelecimento de impostos e de políticas de preços mínimos na agricultura.

Vasconcelos e Garcia (2010) chamam a atenção para o fato de que, embora esse assunto seja tratado no campo da Macroeconomia, afeta diretamente o equilíbrio de mercado, pois possui força para incidir sobre o consumo ou sobre as vendas, no caso dos impostos indiretos³⁴, ou incidir sobre a renda e sobre o patrimônio, no caso dos impostos diretos³⁵.

Os impostos indiretos ainda podem ser específicos³⁶, quando o valor do imposto é fixo ou *ad valorem*³⁷, quando é aplicado um percentual ou alíquota sobre o valor da venda. Acerca deste último, Foschete (1994) diz que:

“Trata-se de um imposto que incide sobre o valor da venda, representando, no caso, um percentual da receita do vendedor (ou produto). Assim, por exemplo, se o imposto (t%) for de 20%, o produtor receberá efetivamente apenas 80% do preço de mercado, isto é, receberá P que será dado por: $P = (1-t\%)P$ ” (p. 32).

Não obstante, a política de preços mínimos na agricultura, segundo Vasconcelos e Garcia (2010) “visa dar uma garantia de preços ao produtor agrícola, com o propósito de protegê-lo das flutuações dos preços de mercado, ou seja, ajudá-lo diante de uma possível queda acentuada de preços e conseqüentemente da renda agrícola” (p.57). Foschete (1994) diz que tal política se justifica pelo fato de que, por exemplo, se houver uma boa safra, sua oferta será grande e, em conseqüência, seus preços podem ficar abaixo do custo de produção. Em razão da demanda por produtos agrícolas ser inelástica a receita do produtor se reduzirá

³⁴ O imposto indireto é um tipo de imposto que incide sobre transações de mercadorias e serviços, sendo a base tributária os valores de compra e venda. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imposto_indireto (acesso em 27/02/2013).

³⁵ O termo imposto direto, em geral, trata-se de um imposto diretamente pago ao governo, cobrado sem intermediação à consumidores ou firma. A tributação direta é geralmente declarativa, que é estabelecida tanto pelo indivíduo ou por terceiros em seu nome no caso de retenção na fonte. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imposto_direto (acesso em 27/02/2013).

³⁶ Específico, ou seja, cujo valor é especificado e fixado, independentemente do preço da mercadoria ou serviço. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imposto_especifico (acesso em 27/02/2013).

³⁷ *Ad valorem*, ou seja, é um imposto fixado em percentagem, sobre o valor da transação. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imposto_ad_valorem (acesso em 27/02/2013).

diante de uma baixa dos preços. Essa é uma das razões sobre porque o governo interfere no mercado fixando preços mínimos como garantia ao produtor.

A proporção do imposto pago pelos produtores, também chamada de incidência tributária, juridicamente recai sobre quem recolhe o tributo. Entretanto, no conceito econômico de incidência, para saber se o produtor repassará a diferença do imposto para o consumidor, dependerá, dentre outros fatores, do grau de elasticidade do produto. Quanto menor for a sensibilidade ao preço, mais o imposto recairá sobre o consumidor. Por outro lado, quanto maior for a sensibilidade, mais o imposto recairá sobre o produtor. Um dos clássicos exemplos de bem inelástico da microeconomia é o sal de cozinha; cuja variação de preços não altera tanto sua demanda. Mas, se o preço da margarina aumentar, certamente os consumidores passarão a consumir mais manteiga. Esse efeito será visto mais adiante, no capítulo que discorre sobre a elasticidade-preço cruzada.

Independentemente de se ter ou não a influência do governo, tanto a oferta quanto a demanda estão sempre em busca de seu equilíbrio de mercado. Quando, por exemplo, existe um aumento na renda do consumidor, a quantidade dos bens e serviços considerados “superiores” também aumentam, provocando um deslocamento da curva da demanda:

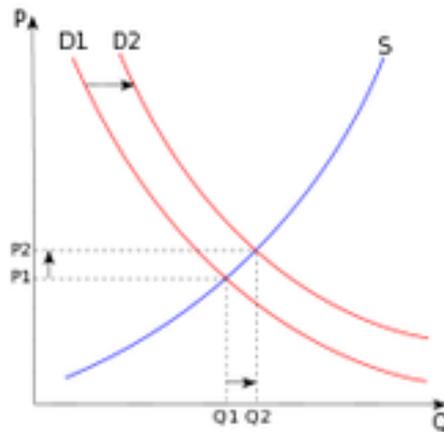


Gráfico 4 – Deslocamento da curva da demanda

Fonte: http://pt.encydia.com/gl/Curva_de_demanda (consulta em 17/03/2013)

Da mesma maneira que um aumento da renda do consumidor faz deslocar a curva da demanda, uma evolução tecnológica do produtor faz deslocar a curva da oferta:

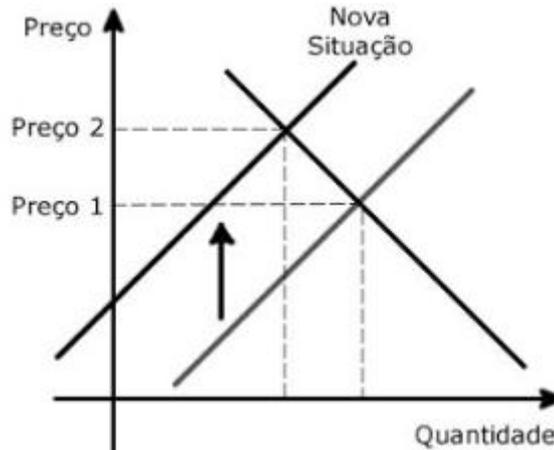


Gráfico 5 – Deslocamento da curva da oferta

Fonte: <http://fernandopasq.blogspot.com.br/2010/10/o-emprego-publico-i-salarios-fixos.html> (consulta em 17/03/2013)

Como é possível perceber, esta curva tem o sentido inverso à curva da demanda. Ao se cruzar a curva da oferta com a curva da demanda, haverá um novo ponto de equilíbrio de mercado, representado pelo encontro das letras A, B, C e D.

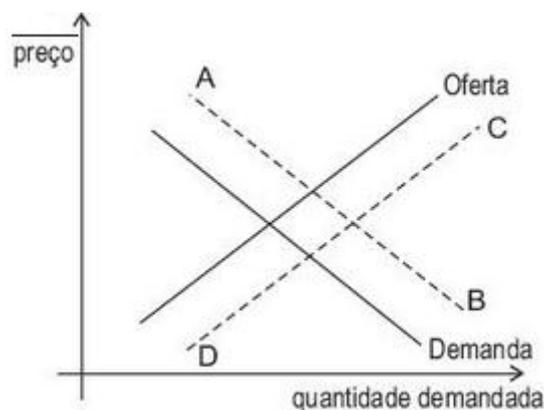


Gráfico 6 – Novo equilíbrio de mercado

Fonte: <http://www.primeirosetor.com.br/blog/2010/11/questao-comentada-de-concurso-microeconomia-oferta-x-demanda/> (consulta em 17/03/2013)

Vale ressaltar que nos exemplos sobre deslocamento das curvas de oferta e demanda, as escalas propostas recaíram somente sobre a quantidade, tanto da oferta quanto da demanda. Entretanto, os estímulos dados ao consumidor (aumento da renda) e ao produtor (evolução tecnológica) poderiam também alterar os preços propostos, dando ainda maior nível de análise sobre o tema. Optou-se por simplificar a questão, haja vista que os exemplos propostos já são suficientes para os resultados e as discussões que serão apresentados ao final deste trabalho.

3.2.3. Elasticidades

A elasticidade é um fator que expressa uma relação entre duas variáveis inter-relacionadas no que se refere a preço e quantidade demandada. A seguir, apresenta-se quatro tipos diferentes de elasticidade:

3.2.3.1. Elasticidade-preço da demanda

Pinho *et. al.* (2005 p. 142) definem bem elasticidade-preço da demanda (η^D), conceituando-a como “a variação percentual da quantidade demandada do bem x, para cada unidade de variação percentual no preço do bem x”. Assim:

$$\eta^D = \frac{\text{Var. \% Qx}}{\text{Var. \% Px}}$$

A variação percentual da quantidade é dada pela fórmula:

$$\frac{\Delta Q}{Q} \quad \text{sendo que } \Delta Q = Q_2 - Q_1$$

A variação percentual do preço é dada pela fórmula:

$$\frac{\Delta P}{P} \quad \text{sendo que } \Delta P = P_2 - P_1$$

Vamos tomar um exemplo de variação de preço que influenciará a quantidade da demanda. Suponhamos que ao preço P1 exista uma demanda equivalente a Q1. Entretanto, após diminuir o preço para P2 a demanda aumenta para Q2.

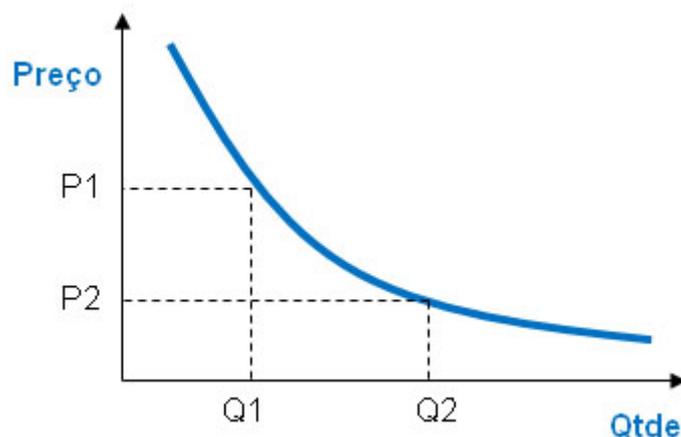


Gráfico 7 - Elasticidade-preço da demanda

Fonte: <http://www.teoriadosjogos.net/teoriadosjogos/list-trechosimprime.asp?id=41> (acesso em 18/02/2013)

Observa-se que houve um deslocamento da curva da demanda a partir da mudança do preço. Vasconcelos e Garcia (2010) apontam que cada produto possui

uma sensibilidade específica com relação às variações dos preços e rendas. Tal sensibilidade pode ser medida por meio da elasticidade.

Pinho *et. al.* (2005) afirmam que a elasticidade varia entre zero e infinito. Assim, divide-se as demandas em três categorias:

- a) A demanda é inelástica, quando ocorrer: $\eta^D > -1$ ou $\eta^D < 1$;
- b) A demanda é de elasticidade unitária, quando ocorrer: $\eta^D = -1$ ou $\eta^D = 1$;
- c) A demanda é elástica, quando ocorrer: $\eta^D < -1$ ou $\eta^D > 1$;

Na demanda **inelástica**, tem-se a situação na qual a variação percentual da quantidade demandada é menor que a variação percentual dos preços: % Var. Q < % Var. P. Na demanda de **elasticidade unitária**, ocorre igualdade entre essas variações percentuais. Na demanda **elástica**, verifica-se o contrário da demanda inelástica, ou seja, a variação percentual da quantidade demandada é maior do que a variação percentual de preços: % Var. Q > % Var. P.

Passos e Nogami (2005, p.179) chamam a seguinte atenção: “devemos notar que o coeficiente da demanda tem sinal negativo, já que a quantidade demandada geralmente varia inversamente proporcional ao preço. Porém, por questão de conveniência, convencionou-se abandoná-lo, uma vez que reflete tão somente a inclinação da curva da demanda”.

Vê-se que a demanda inelástica ocorre quando uma variação percentual no preço provoca uma variação percentual menor nas quantidades demandadas. Ao contrário da demanda inelástica está a demanda elástica, em que uma variação percentual no preço provoca uma variação no consumo, em proporção maior que a

do preço. E, entre as duas, está a demanda de elasticidade-preço unitária, onde as variações percentuais no preço e na quantidade são de mesma magnitude.

3.2.3.2. Elasticidade-renda da demanda

Quando se discorre sobre o deslocamento da curva da demanda, utiliza-se exemplos de elasticidade-renda. Apenas para conceituar o que já fora explorado anteriormente, a elasticidade-renda mede a sensibilidade da demanda em relação à mudança da renda. Sua expressão matemática é definida como a variação percentual na quantidade demandada dividida pela variação percentual na renda do consumidor, *coeteris paribus*.

$$Er = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta R}$$

Assim, as mesmas situações que ocorrem na elasticidade-preço podem servir para a elasticidade-renda. Basta que alteremos a variação do “preço” para variação da “renda”. Mas, torna-se necessário considerar que, nesta situação, a variação positiva ou negativa fará diferença em relação ao produto escolhido, se “bem superior”, “bem inferior” ou “bem normal”:

Vasconcelos e Garcia (2010) resumem os tipos de bens a partir do coeficiente de suas elasticidades-rendas, assim:

“Se a elasticidade-renda da demanda (E_r) é negativa, o bem é **inferior**, ou seja, aumentos de renda levam a quedas no consumo desse bem, *ceteris paribus*.

Se a elasticidade-renda da demanda (E_r) é positiva, mas menor que 1, o bem é **normal**, isto é, aumentos de renda levam a aumentos menos que proporcionais no consumo.

Se a elasticidade-renda da demanda (E_r) é positiva e maior que 1, o bem é **superior** ou de luxo, ou seja, aumentos na renda dos consumidores levam a um aumento mais que proporcional no consumo do bem” (p. 63).

3.2.3.3. Elasticidade-preço cruzada da demanda

A elasticidade-preço cruzada da demanda mede a mudança percentual na quantidade demandada do bem “x” quando se modifica percentualmente o preço de um bem “y”. Assim, a elasticidade-preço cruzada da demanda (E_{xy}) mede a variação percentual na quantidade procurada do bem “x” em relação ao percentual no preço do bem “y”, *coeteris paribus*. Vasconcelos e Garcia (2010) complementam esse raciocínio com as seguintes afirmações:

“Se x e y forem bens substitutos, E_{xy} será positiva: um aumento no preço do guaraná deve provocar uma elevação do consumo de soda, *coeteris paribus*.
Se x e y forem bens complementares, E_{xy} será negativa: um aumento no preço da camisa social levará a uma queda na demanda de gravatas, *coeteris paribus*” (p. 64).

3.2.3.4. Elasticidade-preço da oferta

Assim como a elasticidade da demanda, a da oferta também segue o mesmo raciocínio, exceto pelo fato de que o resultado será sempre positivo. A correlação entre preço e quantidade dá-se de forma direta. Quanto maior o preço, maior a quantidade que o produtor está disposto a ofertar e vice-versa, *coeteris paribus*.

$$E_{po} = \frac{\Delta\% \text{ Qtde ofertada}}{\Delta\% \text{ Preço do bem}}$$

A corrente estruturalista da Economia ³⁸sugere que a elasticidade-preço da oferta mais frequentemente estudada é a dos produtos agrícolas. Tais produtos

³⁸ A corrente estruturalista prega uma visão teórica, principalmente que a inflação ou deflação só acontece via preço, desconsiderando assim todas as outras vertentes. Adaptado do site: <http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20061127072050AAQXqQA> (acesso em 27/02/2013).

possuem oferta inelástica, pouco sensível a variação de preços. Vasconcelos e Garcia (2010) asseveram que:

“isso se deve à estrutura fundiária na agricultura, pouco voltada a estímulos dados pela demanda (e, portanto, de preços). De um lado há latifúndios que estão mais preocupados com a especulação com terras do que com produtividade; e, de outro, existem os minifúndios, que praticam uma agricultura apenas para sua subsistência, não produzindo para o mercado. Assim, a produção agrícola seria inelástica a estímulos de preços” (p. 64).

3.2.4. Teoria dos Custos

O objetivo primordial de uma firma é maximizar seus resultados na realização de suas atividades produtivas. Entretanto, os fatores de produção não são obtidos gratuitamente e por isso possuem um preço que a firma paga para utilizá-los. A quantidade desses fatores de produção multiplicada pelo respectivo preço é igual a despesa total que a firma terá para dar andamento à sua produção.

Pinho *et. al.* (2005) afirmam que:

“a otimização dos resultados da firma poderá ser obtida quando for possível resolver um dos dois problemas seguintes: maximizar a produção para determinado custo total ou minimizar o custo total para certo nível de produção. Em qualquer uma das situações, a firma maximizará ou otimizará os seus resultados. Estará, pois, em uma situação que a teoria econômica denomina equilíbrio da firma” (p. 172).

Em relação aos custos, Vasconcelos e Garcia (2010) complementam dizendo que também devem ser considerados os custos de oportunidade³⁹ e não apenas os custos contábeis.

³⁹ É um termo usado na Economia para indicar o custo de algo em termos de uma oportunidade renunciada, ou seja, o custo causado pela renúncia do ente econômico, bem como os benefícios que poderiam ser obtidos a partir desta oportunidade renunciada. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Custo_de_oportunidade (acesso em 27/02/2013).

3.2.4.1. Custos fixos, variáveis e custo total

O total das despesas realizadas pela firma denomina-se custo total de produção (CT). Esse custo é dividido em custos variáveis ⁴⁰(CV) e custos fixos ⁴¹(CF). Passos e Nogami (2005) afirmam que os custos variáveis dizem respeito aos pagamentos que a firma terá que efetuar pela utilização dos fatores de produção variáveis, ou seja, de acordo com o volume de produção da firma, incluindo itens como: matérias-primas, mão de obra direta, energia elétrica, etc. Tais custos serão zero quando não houver produção e aumentarão à medida que a produção aumentar. Já os custos fixos se associam ao emprego dos fatores de produção considerados fixos, tais como: aluguel, salários fixos, despesas operacionais administrativas, etc. Esses custos dizem respeito às despesas que a firma terá que incorrer, quer ela produza ou não. Por fim, o custo total é o custo de produção total e é dado pela soma dos custos fixos mais os custos variáveis. Logo, se a produção for zero, o custo total será igual ao custo fixo.

Ao se adaptar a análise pura de “produção” para custos de “varejo”, será visto que os custos variáveis de uma firma de revenda são aqueles que incidirão sobre seu volume de vendas, tais como: custo da mercadoria vendida, impostos sobre vendas, taxas de cartão de crédito, comissões, inadimplência, dentre outros. Já o custo fixo ficará a cargo dos custos existentes de manutenção da firma, quer ela venda ou não, tais como: contador, salários fixos, aluguel, telefone, internet,

⁴⁰ São aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas efetivado num determinado período. Adaptado do site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Custo_vari%C3%A1vel (acesso em 27/02/2013).

⁴¹ Despesas ou Custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade, conhecidos também como custos de estrutura. Adaptado do site: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm> (acesso em 27/02/2013).

dentre tantos outros. A otimização dos resultados de uma firma de varejo está atrelada ao aumento do seu faturamento ou à redução de seus custos, sejam eles fixos ou variáveis; aumentando assim o lucro da firma.

Como mencionado anteriormente, o custo fixo é uma constante e independe do volume de produção da firma. Passos e Nogami (2005) afirmam que o custo fixo médio diminui à medida que a produção aumenta, significando que cada unidade de produto responde por uma parcela menor de custo fixo. Da mesma forma, nos custos de varejo, o custo fixo independe do volume de vendas alcançado. Porém, torna-se em média menor (ou diluído) à medida que a firma aumenta seu volume de vendas.

3.2.4.2. Ponto de equilíbrio ou *Break even point* - BEP

Passos e Nogami (2005) definem o *break even point* – BEP, como sendo “o nível de produção e vendas em que todos os custos fixos e variáveis são cobertos pela receita, isto é, o ponto em que o lucro é igual a zero”. Trata-se do nível mínimo de produção e vendas em que uma firma pode funcionar sem prejuízo. A partir do ponto de equilíbrio é que a firma começa a gerar lucros. Vasconcelos e Garcia (2010) lembram que o BEP não considera os custos de oportunidade, apenas os custos contábeis e que por isso é pouco citado na literatura econômica (p. 265). A partir do BEP é possível determinar os valores de custo, receita e lucro compatíveis com diversos volumes de vendas.

3.2.4.3. Demonstração do resultado do exercício (DRE)

Um dos mecanismos mais importantes para a mensuração da eficácia de uma organização é o resultado. A DRE apresenta sucintamente as operações realizadas por uma entidade durante um determinado período de tempo, de maneira que destaca o resultado líquido do período, ou seja, se prejuízo ou lucro.

Segundo Szuster *et. al.* (2007) a DRE “mensura a riqueza gerada pela entidade para o acionista, evidenciando as receitas e as despesas de determinado período, isto é, demonstra o lucro líquido (ou resultado contábil) que, em última análise, pertence ao acionista”. Portanto, trata-se de um resumo ordenado de receitas e despesas da firma em um determinado período (p. 40).

Tibúrcio Silva e Tristão (1999) consideram que:

“essa demonstração é iniciada com o valor total da receita apurada nas vendas, contabilizada pelo seu valor bruto, ou seja, incluindo as devoluções e os abatimentos. Desse valor serão deduzidos os descontos (redução no preço concedida no momento da venda), abatimentos (redução no preço, posterior à entrega do produto ou serviço, por defeitos de qualidade apresentados) e devoluções (venda canceladas por defeitos de qualidade apresentados nos produtos ou serviços entregues). O valor obtido após a subtração desses itens (desconto, abatimento e devoluções) da receita bruta é denominado receita líquida” (p. 213)

Resumindo: RB (Receita Bruta) (-) D (Descontos) (-) A (Abatimentos) (-) D (Devoluções) = RL (Receita Líquida).

No caso da distribuidora de Carnes A Carneria, empresa de varejo, optante do lucro presumido ⁴²e do “supersimples⁴³”, os estudos preliminares do Sebrae

⁴² O Lucro Presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL das pessoas jurídicas. O percentual incide diretamente sobre o faturamento e não sobre o lucro. Adaptado do site: http://www.portaltributario.com.br/artigos/oquee_lucropresumido.htm (acesso em 27/02/2013).

Nacional encontraram uma situação em que o custo variável da empresa (principalmente motivado pelo alto CMV – custo da mercadoria vendida) oscilava entre 85% e 90%, minimizando a margem de contribuição e conseqüentemente o lucro líquido:

Tabela 8 - Demonstração de resultados – A Carneria

RECEITA LÍQUIDA	100%
Impostos	4,5%
CMV – Custo da Mercadoria Vendida	75%
Custos de cobrança/emissão de boletos	1%
Comissões sobre vendas	5%
Inadimplência	2%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (LUCRO BRUTO)	12,5%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
<i>BEP – Break Even Point</i> ou Ponto de Equilíbrio	R\$ 75.553,36

Fonte: Baseado nos dados do Plano de Marketing A Carneria - Sebrae Nacional (2009)

Os impostos, adicionados ao CMV, ao custo de cobrança, às comissões sobre as vendas e inadimplência, tornam o custo variável em média de 87,5%, fazendo com que a margem de contribuição gire em torno de 12,5%. Para se encontrar o BEP, basta dividir o custo fixo (em reais, ou seja R\$ 9.444,17) pelo

⁴³ O Supersimples ou Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido às microempresas e empresas de pequeno porte por meio de regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias. Adaptado do site: <http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html> (acesso em 27/02/2013).

percentual da margem de contribuição (R\$ 9.444,17 / 12,5%), o que resulta no total de R\$ 75.553,36.

Ao se considerar o faturamento de R\$ 75.553,36, tem-se:

Tabela 9 – BEP – *Break even point* ou ponto de equilíbrio

RECEITA LÍQUIDA (100%)	R\$ 75.553,36
Impostos (4,5%)	R\$ 3.399,90
CMV – Custo da Mercadoria Vendida (75%)	R\$ 56.665,02
Custos de cobrança/emissão de boletos (1%)	R\$ 755,53
Comissões sobre vendas (5%)	R\$ 3.777,67
Inadimplência (2%)	R\$ 1.511,07
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (LUCRO BRUTO) (12,5%)	R\$ 9.444,17
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,0

Fonte: Baseado nos dados do Plano de Marketing A Carneria - Sebrae Nacional (2009)

3.3. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Ainda que empiricamente, há muito, o pensamento estratégico sempre foi utilizado por diversas civilizações, sobretudo, orientado para guerras que marcaram a história do homem. A análise estratégica, fruto do pensamento estratégico, influenciou grandes personalidades da guerra e até hoje influencia grandes executivos de Wall Street e gerentes de comunicação do mundo inteiro.

No campo das disciplinas ligadas à área de gestão, o tema “estratégia” é entendido como estratégia corporativa, que trata dos objetivos e dos interesses dos negócios relacionados a grupos empresariais. Neste trabalho, a estratégia corporativa será expressa por meio da análise estratégica, que é premissa do planejamento estratégico. Sobre o assunto, Oliveira (2009) sustenta:

“Através do planejamento estratégico, a empresa espera: a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos. (...) b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos (...) c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas (...) d) Conhecer e evitar as ameaças externas (...)” (p. 37 e 38).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam dez pontos de vista diferentes sobre “estratégia” e discorrem sobre o que chamam de “escolas estratégicas⁴⁴”. Os renomados autores afirmam que as escolas: do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento são consideradas “prescritivas”, ou seja, dá-se mais importância sobre como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas efetivamente são formuladas. Na verdade, elas prescrevem como devem ser as estratégias. Por outro lado, as escolas: Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental, não estão muito preocupadas sobre como a

⁴⁴ Veja as 10 escolas em detalhes, no artigo intitulado As 10 Escolas da Administração Estratégica, BASSO (2011) em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/> (acesso em 19/03/2013).

estratégia deve ser formulada, antes dando mais importância sobre como elas de fato são formuladas. Por isso são chamadas de escolas “descritivas”.

No contexto deste trabalho, pretende-se evidenciar a análise de cenários, vista anteriormente, que ficou notória por seu acrônimo SWOT (*strengths* – forças e *weaknesses* – fraquezas, ambas referentes ao ambiente interno; *opportunities* – oportunidades e *threats* – ameaças, as duas últimas referentes aos cenários externos). Ribeiro (2006) afirmou que:

“o ambiente externo é caracterizado por variáveis fora do controle direto de uma organização e que facilitam (oportunidades) ou dificultam (ameaças) o alcance dos objetivos traçados por esta. Já o ambiente interno, é caracterizado pelas capacidades internas do grupo.

Tabela 10 – Integração entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

AMBIENTE		
Interno / Externo	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Forças	(I) Potencialidades de atuação defensiva	(II) Capacidade defensiva
Fraquezas	(III) Debilidade de atuação ofensiva	(IV) Vulnerabilidade

Fonte: Ribeiro (2006, p. 11)

Desta tabela, depreende-se o que Ribeiro (2006) enfatizou:

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização (I), que indicam a capacidade de suas forças “capturarem” oportunidades associadas ao cenário em questão;
- A capacidade defensiva (II), que se refere ao poder do conjunto de forças da organização em neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva (III), as quais estimam o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar as oportunidades;
- As vulnerabilidades (IV), que dimensionam o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização”. (p. 11).

A análise SWOT pode significar total aderência à escola de *design*, mencionada anteriormente, que entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa, com as

ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. Para essa escola a formação da estratégia é realizada pela gerência sênior em um processo deliberado de pensamento consciente, nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo, de forma que todos possam implementar a estratégia.

Drucker (1998) sugere que “a estratégia precisa ser baseada em informações a respeito de mercados, clientes e não-clientes, de tecnologia na própria indústria e em outras, finanças mundiais e das mudanças econômicas mundiais” (p. 90). Para Morgan (2010), a estratégia precisa combater a incerteza: “quanto maior a incerteza, mais difícil é programar e rotinizar a atividade através do planejamento prévio de uma resposta” (p. 86).

Na ovinocultura de corte da RIDE-DF, o assunto será tratado com base no trabalho de Ribeiro (2006), que, por meio de painel realizado junto aos produtores associados da ACCOB, identificou as seguintes variáveis, cujo resumo do mapeamento feito está explícito no quadro 3, abaixo:

Quadro 3 – Mapeamento do ambiente externo e interno relativo ao grupo de produtores

n°	Ameaças	Oportunidades	Forças	Fraquezas
1	Concorrência de outras carnes	Localização em região produtora de grãos e resíduos	Nível intelectual dos participantes do grupo	Falta de qualidade e padronização de carcaças
2	Oportunismo de agroindústrias a jusante	Possibilidade de produção regular de volumoso e de seu armazenamento	Elevada capacidade de investimento dos membros do grupo	Baixa capacidade de escalonamento de produção
3	Falta de fiscalização sanitária	Mercado representado por populações européia e árabe	Acessibilidade dos membros do grupo a instancias governamentais	Baixo nível de coesão entre os membros do grupo
4	Deficiência de assistência técnica especializada	Mercado institucional (restaurantes finos) relevante	Estrutura produtiva (recursos naturais) superior a de outras regiões	Elevada assimetria entre os membros do grupo
5	Aumento de preços de insumos da ração	Segmentos de mercado representados por nordestinos e sulistas	Acessibilidade dos membros do grupo a tecnologias ligadas à atividade	Índices zootécnicos de produção baixos
6	Organização e poder dos paulistas e mineiros	Proximidade de outros centros de mercado consumidor (SP, RJ)	Membros do grupo com formação técnica sobre o assunto	Deficiência no controle sanitário
7	Crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados	Preço diferenciado e renda per capita elevada no DF	Processo de comunicação eficiente entre os membros do grupo	Grau de confiança/ comprometimento em atividade de direção baixo

Fonte: Ribeiro (2006, p. 39)

No contexto analisado, a autora conclui que “ao revelar as forças de maior intensidade motriz (Elevada capacidade de investimento dos membros do grupo; Estrutura produtiva – recursos naturais – superior a de outras regiões; e Acessibilidade dos membros do grupo a tecnologias ligadas à atividade) sinalizam para os integrantes do grupo analisado os elementos chaves para a estratégia a ser adotada” (p. 44). Também afirma que os elementos-chave da superação das fraquezas (Falta de qualidade e padronização de carcaças; Baixo nível de coesão entre os membros do grupo; e Grau de confiança e comprometimento em atividade de direção baixo) apresentam intensidade motriz negativa acentuada.

Ribeiro (2006) sugere que as fraquezas mais relevantes do grupo somente podem ser superadas a partir da lógica da formação dos grupos, preconizada pela

Teoria da Ação Coletiva, onde a distribuição equitativa dos bens coletivos podem ser melhor distribuídas num ambiente de coesão, confiança e baixo nível de oportunismo.

Por fim, a autora revelou que nas condições em que o grupo se encontrava, poucas oportunidades poderiam ser consideradas acessíveis, como a produção de volumoso e seu respectivo armazenamento. Entretanto, com relação às ameaças, (Concorrência de outras carnes; Oportunismo de agroindústria a jusante; e Crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados), a estratégia que deveria ter sido adotada pelo grupo haveria de considerá-las como “elementos chaves para sobrevivência e competitividade da atividade” (p. 44).

3.3.1. MATRIZ GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

Uma das matrizes de priorização de objetivos é a Matriz GUT. Esta ferramenta gerencial é uma forma de priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e/ou desenvolvidas, em situações como solução de problemas ou estratégias de negócios. O acrônimo GUT resume palavras **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência.

Essa matriz está diretamente ligada à Matriz SWOT e sua análise dos ambientes da empresa, onde analisa a prioridade de resolução dos problemas que afetam a organização. A grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da organização,

tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas para o extermínio total ou parcial do problema.

Segundo a Revista Eletrônica Sobre Administração⁴⁵, Gravidade, Urgência e Tendência podem ser resumidos assim:

- a) Gravidade é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- b) Urgência é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- c) Tendência é o potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?"

Os problemas são listados e a pontuação sobre gravidade, urgência e tendência é feita de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados, conforme figura 3 abaixo:

⁴⁵ <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/> (acesso em 09.04.2013)

Figura 3: Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/> (acesso em 03/04/2013)

Ao avaliar essas três variáveis, o gestor terá respostas quantitativas sobre quais cenários deve priorizar.

3.4. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A partir dos estudos de Ronald Coase, em seu célebre artigo “A Natureza da Firma”, publicado em 1937, diversos estudiosos criticam a noção tradicional da Economia, que considera a firma como uma função de produção. Zylbersztajn (2010) salienta que a firma traz uma relação orgânica entre agentes, que é realizada por meio de contratos; e não uma relação meramente mecânica entre insumos e produtos. As respectivas relações contratuais realizadas entre as firmas deram origem ao estudo econômico que passou a ser denominado de Nova Economia Institucional (NEI) - também chamada, em uma de suas correntes, de Economia dos Custos de Transação ou simplesmente ECT. Entretanto, essa abordagem não rompe definitivamente com a tradição neoclássica, mas a amplia, passando a considerar outros tipos de custos, além dos de produção.

Breitenbach e Silva (2010) afirmam que o principal autor da NEI e ECT, Williamson:

“ao fazer uma comparação entre essa e demais teorias econômicas, alerta que a ECT é mais microanalítica, está mais consciente de seus supostos de conduta, introduz e desenvolve a importância econômica dos ativos específicos, recorre mais a análises institucionais comparadas, e considera a empresa como uma estrutura de governança antes que uma função de produção, atribuindo um peso maior para as instituições contratuais *ex post*.” (p. 2).

3.4.1. Definições e aspectos gerais da ECT

Muitos economistas, ao construírem uma teoria, têm deixado de examinar os fundamentos sobre os quais tal teoria foi erguida. Em geral, um economista considera o sistema econômico como sendo coordenado pelo mecanismo de preços, como visto extensamente no capítulo sobre Microeconomia. Essa descrição, no entanto, dá uma imagem muito incompleta do nosso sistema econômico. No

mundo real, existem muitas áreas onde isto não se aplica. Zylbersztajn (2010) lembra que, fora da firma, os movimentos de preço direcionam a produção, que é coordenada por meio de uma série de transações no mercado. Porém, dentro da firma, essas transações de mercado são coordenadas pelo empreendedor que dirige a produção.

Sobre esse assunto, Hart (1988) afirma:

"For a long time, the firm's appearance in economic models was anorexic: more bones than flesh. The firm was treated as a glorified profit-making machine (...) Almost no attention was paid to basic questions such as: how is production organized within a firm, on whose behalf the firm run; or, most fundamentally what is a firm? Of course, a literature has existed on some of these questions at least since Coase's famous 1937 paper, but this wasn't integrated into the theoretical mainstream". (HART, p.467)

A Microeconomia pressupõe que em mercados competitivos os produtos são homogêneos ou, pelo menos, não existem grandes diferenças entre os mesmos; existe grande número de compradores e vendedores como se todo mercado fosse livre; não há assimetria de informação, ou seja, a informação é perfeita. Portanto, o mecanismo de preço deveria regular a alocação dos recursos disponíveis de forma adequada, não havendo necessidade de uma outra forma de coordenação. Ao se refletir sobre o fato de que, se a produção fosse regulamentada tão somente por oscilações de preço, podemos concluir que tal produção poderia ser realizada sem qualquer organização. Bastaria analisar as variáveis "preço x quantidade" para se estabelecer os limites ideais entre "oferta e demanda". Porém, existem muitas razões para a existência da firma. A principal delas, segundo Coase (1937), é porque existem custos nas transações que ocorrem num mercado, que são constantemente ignorados, tais como: custos de contrato, de inadimplência, custos

de vendas, dentre outros fatores que compõem a incerteza que envolve esse ambiente.

Para que a firma atinja um patamar de otimização, necessita tomar decisões que envolvem custos, tal como a decisão de se auto-suprir de todos os elementos que compõem sua cadeia de valores (insumos, produção, embalagens, estocagem, dentre outros), promovendo integração vertical; ou delegando partes desse suprimento a terceiros. Zylbersztajn (2010) chama a atenção para o fato de que determinadas partes da cadeia seriam mais viáveis se supridas internamente, bem como outras partes seriam mais “lucrativas”, se produzidas pela via de *outsourcing*⁴⁶ (terceirização).

Uma firma cresce à medida que mais transações são organizadas pelo empreendedor e diminui à medida que ele abandona a organização de tais transações, conforme relata Zylbersztajn (2010). Essa definição de firma pode ser usada para dar um significado mais preciso aos termos "combinação" e "integração". Há uma combinação quando as transações que eram antes organizadas por dois ou mais empreendedores passam a ser organizadas por apenas um. Isso se torna integração quando envolve a organização de transações que eram outrora realizadas entre os empreendedores no mercado. Uma firma pode se expandir a partir de uma ou de ambas as formas.

⁴⁶ *Outsourcing* (em inglês, "out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte ou recursos) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligada a ideia de sub-contratação de serviços. Adaptado do site: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing> (acesso em 27/02/2013).

3.4.2. Custos de Transações *Ex-Post* e *Ex-Ante*

Williamson (1995) distingue os custos de transação em dois grupos: o primeiro refere-se àqueles custos que são gerados antes da efetivação da transação, denominados de *ex-ante*, e àqueles que emergem após a efetivação da transação, denominados de *ex-post*.

Greenhalgh (2006) afirma que “os custos de transação *ex-ante* se referem aos custos de procura e obtenção de informação, salvaguardas, seleção das alternativas de parceria, de utilização de intermediários, de planejamento, negociação, entre outros” (p. 35). Tais custos emergem quando o mercado apresenta uma gama de opções de produção, de distribuição e de comercialização de determinado bem ou serviço.

Sobre os custos de transação *ex-post*, o mesmo autor considera que “se referem aos custos de mensuração, monitoramento de desempenho, ajustamentos nos padrões de qualidade e regularidade, manutenção de estruturas de controle, renegociação, acompanhamento jurídico e redesenho contratual, seguros, entre outros” (p. 35).

3.4.3. Aspectos Comportamentais

Acerca dos aspectos comportamentais dos custos de transação, destacaremos “risco e incerteza”, “comportamento oportunista” e “racionalidade limitada”.

3.4.3.1. Risco e incerteza

Existe a opinião de que a razão para a existência de uma firma encontra-se na divisão do trabalho. A empresa torna-se o resultado de uma crescente complexidade dessa divisão. Esse fator cria a necessidade de alguma força integradora que, em uma economia de mercado, já existe na forma do mecanismo de preços. O que tem de ser explicado é por que uma força integradora (o mecanismo do preço) deve ser substituída por outra força integradora (o empreendedor).

As razões mais interessantes e provavelmente mais amplamente aceitas que foram dadas para explicar esse fato são aquelas encontradas na definição de Risco e Incerteza, exploradas por Demsetz (1995). Segundo este autor, o risco pode ser mensurado, e, portanto, inserido no custo de produção, porém a incerteza não, pois não há regularidades que dêem margem a uma previsão e inserção no custo produtivo. Esse autor começa a pressupor um sistema em que não há incerteza. Com a incerteza ausente, se cada indivíduo tivesse conhecimento perfeito sobre todas as situações, não haveria ocasião para casos que afetassem o mecanismo de produção. O fluxo de matérias-primas e serviços produtivos para o consumidor seria inteiramente automático. Com a presença da incerteza, o problema ou função primária é decidir o que fazer e como fazer.

O objetivo das organizações é explorar o fato de que as decisões requerem a participação de muitas pessoas para a sua eficácia. Em particular, as organizações são um meio de alcançar os benefícios da ação coletiva, como será visto no item 3.4, em situações em que o sistema de preços falha. Há uma falha particular do

sistema de preços que Arrow (1974) salienta ser central para a compreensão das organizações, e que é exatamente a tal presença da incerteza.

A incerteza significa, dentre outras variáveis, que deve ser dado outro tipo de tratamento aos contratos. Ao invés de contratos de compra e venda com quantidades fixas de mercadorias, seria melhor ter contratos condicionais, que pudessem ser flexíveis na medida em que um estado especificado ocorrer, de acordo com as contingências que o ambiente impuser. Uma apólice de seguros, por exemplo, teria de especificar uma quantidade enorme de contingências e, em geral, pagamentos diferentes para cada possibilidade.

Não é somente a incerteza que impulsiona a defesa de contratos contingenciais. A racionalidade limitada e o comportamento oportunista, ambos vistos nos aspectos comportamentais, além da especificidade dos ativos, que será estudada nos aspectos dimensionais, são outros fatores que corroboram com essa tese.

3.4.3.2. Comportamento Oportunista

A Teoria Neoclássica distingue-se da Economia dos Custos de Transação por diversos motivos, dentre os quais o comportamento dos indivíduos. Zylbersztajn (2010) afirma que na análise de um mercado onde a alocação de recursos seja rígida pelo sistema de preços, assume-se o pressuposto de que os agentes que operam no mercado são benignos, ou seja, não agem com oportunismo. Entretanto, a realidade das firmas mostra o contrário.

Zylbersztajn (2010) cita que Williamson define oportunismo como sendo “a busca do auto interesse com avidez” (p. 31). Reconhece que os agentes não

buscam apenas o auto-interesse, mas podem fazê-lo por meio de informações privilegiadas, rompendo contratos *ex post* com a intenção de apropriar-se de quase-rendas ⁴⁷ associadas a uma transação, ferindo códigos de ética sociais. Significa que os agentes podem romper os contratos para se apropriarem do valor dos ativos específicos. Resulta que as formas de governança devem considerar diversos os riscos e definir maior ou menor controle.

Para Williamson (1995) o oportunismo parte do pressuposto de que os atores econômicos se guiam por interesses próprios e não por um comportamento altruístico. Isto implica ações contínuas em busca do auto-interesse, e tem profundo significado na escolha entre as relações contratuais alternativas.

Para Coase (1937), a melhor forma de se considerar o que constitui a firma na prática é considerar o relacionamento legal que geralmente inclui as figuras do empregador e do empregado. Os pontos essenciais são os seguintes: o empregado deve ter o dever de render serviços ao empregador ou a outros que esse designar, enquanto que o empregador deve ter o direito de controlar o trabalho do empregado, seja pessoalmente ou por intermédio de outro empregado ou agente. A isso o autor chama de direito de controle ou interferência. Ou seja, dá o direito de ditar ao empregado quando trabalhar ou não trabalhar e qual trabalho fazer e como fazê-lo.

O comportamento oportunista se distingue do gerencial e do instrumental, nos seguintes aspectos: no comportamento gerencial busca-se uma relação de confiança, na medida em que a palavra de uma das partes pode ser considerada

⁴⁷“Quase-rendas” surgem quando ativos específicos caracterizam determinadas transações. Estas “quase rendas” poderão mudar de mãos, no caso de ruptura dos contratos. Fonte: http://www.projeto.org.br/vteams/teles/tele_01/leitura_01.html (acesso em 27/02/2013).

como um contrato. No comportamento instrumental, que é um método mais neutro, há uma autoconsciência necessária de que os interesses de uma das partes podem favorecer uma parte por meio de estratégias previamente calculados. O comportamento oportunista se distingue dos demais porque implica em causar ameaças, promessas falsas e vazias, na expectativa de se obter uma vantagem individual.

3.4.3.3. Racionalidade Limitada

A racionalidade limitada pode ser definida como:

“[...] a capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena em comparação com o tamanho dos problemas cuja solução é necessária para um comportamento objetivamente racional em um mundo real” (WILLIAMSON, 1995, p.25).

Williamson (1995) considera que os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem sê-lo parcialmente. O ambiente não permite que o agente atinja a racionalidade plena. A isso chama de racionalidade limitada, enfatizando que, se tais agentes pudessem formalizar contratos completos, não surgiria necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança. A racionalidade limitada e informações incompletas tornam impossível a elaboração de contratos que contenham todas as possibilidades futuras.

A economia neoclássica trata da relação entre as necessidades ilimitadas do ser humano diante da escassez de recursos. Azevedo (1996) explica que a escassez pode estar relacionada à falta de capacidade dos atores econômicos em se comunicar: obter, absorver e processar informações. Este pressuposto ainda é

embrionário na teoria econômica, em função da dificuldade de aplicação em modelos formais.

Os indivíduos também possuem limitações de linguagem. Tais limites referem-se à incapacidade que os indivíduos têm para expressar seus conhecimentos e sentimentos através das palavras, dos números e dos gráficos, de maneira que os outros possam entender. Por isso existe a necessidade de utilização de outros meios de comunicação.

O aspecto comportamental de racionalidade limitada é mais intenso em condições de incerteza e complexidade do ambiente, ocasionando sérios problemas econômicos para os custos de transações. Quando as transações acontecem sob condições de incertezas e complexidade, resultarão em um processo com alto custo, devido à impossibilidade de se entender por completo as melhores opções de decisões. Assim, torna-se necessário relacionar a racionalidade limitada aos aspectos de eficiência e os métodos alternativos de organização.

3.4.4. Aspectos Dimensionais

Segundo Williamson (1995), os aspectos dimensionais dos custos de transação dizem respeito a três características básicas: frequência, incerteza e especificidade dos ativos.

Quando se aborda os aspectos comportamentais dos custos de transação, também torna-se necessário tratar tópicos como frequência e especificidade dos ativos, conforme a seguir.

3.4.4.1. Frequência

Zylbersztajn e Neves (2000) asseveram que “frequência é o número de vezes com que agentes realizam suas transações” (p. 28). À medida que a frequência é aumentada, é possível acumular informações. Isso proporcionará o que os autores chamam de “reputação”.

A reputação é vista como uma segurança contra atitudes oportunistas que porventura venham ocasionar um rompimento contratual. Assim, a reputação também pode conduzir mudança de cláusulas de salvaguardas contratuais, reduzindo os custos de implementação e monitoramento dos contratos. Pode-se afirmar, portanto, que a repetição contínua de uma transação acaba por resultar na diminuição de seu custo.

3.4.4.2. Especificidade dos Ativos

Na organização industrial existem conceitos de ativos especializados e ativos específicos. O primeiro (especializado) significa que o valor do ativo é maior em um uso particular comparado com qualquer outra alternativa (há perda de valor se houver um redirecionamento do ativo para outro uso). Quando o ativo é específico significa que estará sujeito à perda de valor se utilizado fora da transação que suscitou o investimento (há perda total de valor fora do uso específico). É por isso que se diz que, em geral, os ativos específicos são também especializados, mas nem sempre os ativos especializados são necessariamente específicos.

Zylbersztajn e Neves (2000) consideram que “esta característica das transações é definida por Williamson como sendo a perda de valor dos ativos

envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar” (p. 29). Assim, esse autor sustenta que quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será a perda potencial caso haja alguma ruptura de contratos.

A especificidade do ativo também pode ser dimensionada no lugar, no tempo e no capital humano, conforme descrito a seguir:

a) Lugar

É a categoria que está associada à existência de perda de valor no caso do deslocamento físico. Zylbersztajn e Neves (2000) dão o seguinte exemplo: “uma planta de esmagamento de soja poderá tornar-se inviável no caso da inexistência do produto dentro de um raio definido” (p. 30).

b) Tempo

É a categoria que está relacionada a produtos que exijam investimentos para sua produção, mas cujo valor de mercado cairá drasticamente caso não seja processado ou comercializado dentro de certo período. Zylbersztajn e Neves (2000) dão o exemplo de produtos perecíveis.

c) Capital humano

Zylbersztajn e Neves (2000) afirmam que capital humano é a categoria que está relacionada ao conhecimento acumulado pelos indivíduos em algumas atividades. Os autores trazem o exemplo de empregados que tenham sido treinados para

finalidades muito específicas. Esses terão estímulos para considerarem tal característica nos seus contratos de trabalho.

3.4.5. Formas Eficientes de Governança

Segundo Williamson (1995), estrutura de governança é um conjunto de instituições (regras) inter-relacionadas, capazes de garantir a integridade de uma transação ou de uma sequência de transações. Diz respeito à adequação de meios e fins em organizações nas quais a cooperação é induzida. A solução de problemas consiste no desenho de uma ordem em que os meios sejam consistentes com os fins escolhidos.

No âmbito comportamental, esse autor apresenta mecanismos de motivação nas estruturas de governança. Cada estrutura de governança pode usar dois tipos de motivação: intrínsecas e/ou extrínsecas. Motivação intrínseca é ativada por fatores internos ao indivíduo, por exemplo, preocupações altruísticas. Motivação extrínseca é ativada por fatores externos, como incentivos monetários ou ordem direta (hierarquia).

Em uma firma a pressão ou o desejo de fazer bem o seu trabalho, frequentemente não surge dos incentivos financeiros e da ordem direta, mas sim das motivações internas. Pode haver um *trade off*⁴⁸ entre os dois tipos de motivação: dar muita ênfase na motivação extrínseca pode afastar a motivação intrínseca. Motivação ativada por fatores externos, como incentivos monetários ou

⁴⁸ É uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha. Ele se caracteriza em uma ação que visa à resolução de problema mas acarreta outro, obrigando uma escolha. *Trade off* ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto. Adaptado do site: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Trade-off> (acesso em 27/02/2013).

ordem direta (como numa estrutura de governança hierárquica) pode afastar motivação que são internas para o indivíduo, como preocupações altruísticas.

Portanto, a forma como as transações são organizadas é importante, pois a partir de suas características será determinado o mecanismos de coordenação e a estrutura de governança adequada. O modo com que cada transação é organizada e executada se revela na aplicação das estruturas de governança.

Na visão de Williamson (1995), enquanto as estruturas de governança são arranjos institucionais, ou mecanismos transacionais, tais como o mercado ou a firma, os mecanismos de coordenação partem do princípio que as atividades econômicas precisam ser coordenadas, podendo isso acontecer por diversas vias: preços, ajustes mútuos, valores e normas comuns, regras contratuais ou salvaguardas e supervisão direta. Deve ser apontado que o mecanismo de coordenação desempenha um papel nessa estrutura porque a natureza do mecanismo de coordenação determina, em grande parte, o seu tipo. Por outro lado, a estrutura de governança por vezes requer mais do que apenas um mecanismo de coordenação. Isso também inclui regras formais relativas à propriedade legal, estatutos das empresas e regimes fiscais.

A forma eficiente de governança também depende da especificidade dos ativos, como visto anteriormente. Zylbersztajn e Neves (2000) sustentam que quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será a perda potencial caso haja alguma ruptura de contratos. Nesse caso, a empresa buscará a integralização vertical como forma de assegurar blindagem sobre possibilidades de ruptura de contratos. Entretanto, se a especificidade for baixa, não é preciso exercer um forte controle e a transação pode ser levada a cabo no mercado. Mas, na medida em que

se eleva essa especificidade, o mercado passa a não mais ser uma solução eficiente, sendo necessário maior controle, proporcionado pela integração vertical ou cláusulas de salvaguardas.

Dentre os modos de estrutura de governança tem-se: mercado *spot* (à vista); contrato clássico; contrato neoclássico; contrato relacional; aliança baseada no patrimônio; integração vertical. Os “extremos” são: mercado livre (*spot*) e integração vertical. A figura 4 abaixo mostra esses modos de estrutura de governança.

Figura 4: Modos de estrutura de governança



Fonte: Quadro baseado em Williamson (1995).

Os mecanismos de coordenação podem ser distinguidos e tem suas respectivas estruturas de governança. Segundo Williamson (1995) existem quatro grupos de mecanismos de coordenação: *invisible hand*, *visible hand*, *handbook* e *handshake*.

3.4.5.1. Mercado Livre (SPOT)

A estrutura de governança conhecida como mercado livre (*spot*) é a situação onde existe informação perfeita, muita competição e muitos competidores de tamanho pequeno, sem muito espaço para oportunismo. Nela existem condições

perfeitas de mercado, portanto não há necessidade de motivação. Em geral todos estão se esforçando para maximizar a utilidade ou o lucro.

Nessa estrutura, o mecanismo de coordenação é conhecido como *invisible hand* e é regulado pelo fator “preço”.

3.4.5.2. Integração Vertical

Existe uma estrutura de governança que possui ampla variedade; passando por todas as estruturas, mas com diferentes intensidades. Determinado grupo possui preferências congruentes e compartilha normas e valores que guiará o grupo ou a comunidade. O código de conduta é comungado por todos. Existem interações, sobretudo na promoção de: solidariedade, consenso, confiança, comprometimento e motivação.

O mecanismo de coordenação é baseado nos valores e nas normas comuns. Portanto, a organização deve estar embasada em regras informais, afinal, já existe um alto nível de motivação que permite que a coordenação seja exercitada por meio de ajustes mútuos. Daí a origem do termo “*handshake*”.

3.4.5.3. Formas Híbridas

Também existem as estruturas de governança que se situam entre o mercado livre (*spot*) e a integração vertical. São conhecidas como formas híbridas. O *handbook* é um mecanismo de coordenação que cede privilégio às regras, diretivas e salvaguardas existentes nos contratos. Embora a estrutura de governança seja o contrato, frequentemente também possui o preço como um mecanismo de coordenação adicional. Neste caso, o mecanismo de coordenação

dos contratos (enquanto estrutura de governança) é a combinação de “*handbook*” e “*invisible hand*”. Geralmente o tipo de contrato determina qual mecanismo de coordenação irá prevalecer e qual papel que terá o preço. O preço pode ser uma compensação (medidor de desempenho) ou um mecanismo de incentivo (elemento de motivação).

O mecanismo de coordenação não é o mesmo para cada tipo de contrato. No contrato clássico o preço é o mecanismo de coordenação mais importante. No contrato neoclássico dá-se menor importância ao preço, comparada a importância dada no contrato clássico. No contrato relacional frequentemente o preço tem um papel subordinado.

Existe uma estrutura de governança baseada na hierarquia. Seu mecanismo de coordenação se baseia na autoridade, supervisão direta, ordem direta. A posição da firma é classificada em alto ou baixo nível de ordens de comandos de alto nível ou de baixo nível. A isso Williamson (1995) chama de *visible hand*.

3.4.6. Arquitetura Organizacional

Em meio a variáveis como: risco, incerteza, racionalidade limitada, especificidade dos ativos e comportamento oportunista, a Economia Neoclássica deixa uma lacuna em que o simples mecanismo de preços como função da produção não pode preencher. A possibilidade de usar o sistema de preços para conter a incerteza e garantir mecanismos contra riscos é, portanto, limitada.

Com o objetivo de integrar o que explora este capítulo, vale a pena evidenciar o modelo de avaliações de Loader, mostrado no quadro 4 e citado por Zylbersztajn e Neves (2000), que, ao avaliar contratos entre supermercados ingleses e

importadores de batatas, utilizou um questionário para avaliação da relação contratual existente entre eles. Tal questionário procura levantar as características das transações e as formas de governança existentes.

Quadro 4 – Modelo avaliações de Loader – formas contratuais

CATEGORIA CONTRATUAL	CONSUMO	DE	PARA CLASSIFICAÇÃO
Objetivos da Transação			
Natureza da Transação			
Frequência			
Especificidade do Ativo			
Racionalidade Limitada			
Oportunismo			
Governança			
Processos Contratuais Resultantes			
Estrutura de Governança Esperada			
Estrutura de Governança Existente			
Implicações e Observações			

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000, p.37)

Alguns aspectos da NEI/ECT, sobretudo aqueles ligados ao fator comportamental, podem ser discutidos também à luz da Teoria da Ação Coletiva. Nela, discute-se o comportamento de indivíduos que se valem das ações coletivas para alcançar seus objetivos individuais.

A próxima abordagem se assemelha ao comportamento oportunista discutido na NEI/ECT e trará novos pontos de vista ao tema.

3.5. TEORIA DA AÇÃO COLETIVA

A teoria da ação coletiva, termo difundido por Olson (1999), no livro intitulado “A Lógica da Ação Coletiva”, discute o comportamento de indivíduos utilitaristas que procuram maximizar seus interesses dentro de associações. Por mais variado que seja o comportamento humano, existem pontos em comum que ligam os interesses humanos e as associações possuem o ambiente propício para a prática da ação coletiva.

Olson (1999) assevera que:

"mesmo que todos os indivíduos de um grupo sejam racionais e centrados em seus próprios interesses, e que saiam ganhando se, como grupo, agirem para atingir seus objetivos comuns, ainda assim eles não agirão voluntariamente para promover esses interesses comuns e grupais" (p. 14).

Olson (1999) parte de uma visão pragmática a partir do momento em que considera raros os casos em que os indivíduos participam de um grupo por mero altruísmo ou senso coletivo. As pessoas são racionais e buscam primeiramente seus próprios interesses. A decisão de se participar de um grupo não significa que uma pessoa abrirá mão do seu bem-estar e de seus interesses próprios em benefício dos objetivos coletivos - do grupo.

Partindo desse pressuposto, ou seja, pelo fato de que os indivíduos são racionais e centrados nos seus próprios interesses, é que buscam a ação coletiva, para ganhar força coletiva em prol de seus interesses. Olson (1999) afirma que, ainda sim, esses indivíduos não se organizarão voluntariamente, exceto no caso de grupos muito pequenos.

As organizações são fundadas para atingir objetivos comuns que não poderiam ser alcançados por meio da iniciativa individual e continuarão a existir enquanto perdurar o sucesso nesse sentido. Os interesses comuns de um grupo não são simétricos com os interesses de cada indivíduo. Havendo casos em que tenha que decidir entre a ação coletiva e seus interesses pessoais, esses últimos prevalecerão na sua escolha.

Para que o grupo atinja seus objetivos será necessário adotar alguns mecanismos de incentivo ou coerção em relação aos seus membros. Isso evidencia o que já fora dito, que não existe uma relação direta entre os interesses comuns de um grupo e os interesses individuais de seus membros. Na ação coletiva, há objetivos comuns a serem alcançados. Os indivíduos, por sua vez, possuem interesses particulares e precisam ser motivados ou induzidos a atingi-los.

Em geral, os membros do grupo têm interesse nos bens coletivos, que são um conjunto de benefícios comuns oferecidos pelo governo. De acordo com Olson (1999), esse conjunto é caracterizado pelo consumo de um determinado bem por uma pessoa de um grupo, que não pode ser destacado dos demais participantes do grupo. Morgan (2010) parece referendar o pensamento de Olson quando acredita que as pessoas se relacionam com seu trabalho por meio das suas próprias preocupações pessoais. O conteúdo político aumenta quando se começa a reconhecer a existência de outros atores, cada qual com ações baseadas em interesses próprios a serem perseguidos. As organizações são compostas por coalizões importantes na vida organizacional.

Alguns teóricos fazem distinção entre facções que se tornam conscientes de objetivos comuns e coalizões de grupos que se unem para perseguir objetivos

comuns. Em diversas organizações existem coalizões dominantes que controlam áreas importantes da política organizacional.

Ribeiro (2006) relata em seu trabalho que foi desenvolvido um modelo de análise da relação custo x benefício de um bem coletivo. A autora observa o seguinte:

“Vi representa o valor ganho de um indivíduo e Vg o valor ganho pelo grupo por usufruir de um bem coletivo. Fi é a fração do ganho do indivíduo, representada pela relação entre as variáveis Vi e Vg ($F_i = V_i/V_g$), e C representa os custos do bem coletivo para o indivíduo. A relação C/Vg representa o custo para o indivíduo em relação ao ganho do grupo. $F_i > C/V_g$; $V_i/V_g > C/V_g$; então, $V_i > C$ ” (p. 24)

No caso apresentado, o ganho do indivíduo pela obtenção do bem coletivo supera o custo. O grupo todo alcançará a otimização dos seus ganhos no ponto em que os acréscimos de ganho forem iguais aos dos custos para oferta do bem coletivo. Assim, baseada na literatura de Olson, “The logic of collective action”, no ano de 1971, Ribeiro (2006) parte do pressuposto de que tanto os benefícios quanto os custos serão divisíveis entre todos os indivíduos que formam o grupo. Alerta que o fato de serem bens coletivos permite identificar os responsáveis para a distribuição dos custos, porém torna-se muito difícil exercer controle sobre a distribuição desses benefícios, pois não há como excluir outros indivíduos que estão se beneficiando do bem coletivo.

Vale ressaltar que os grupos maiores desempenham tarefas de suprimento de bens coletivos de maneira menos eficiente que os grupos menores; e também que pode existir diferenças de tamanhos e frações de ganhos entre os grupos, deixando a relação de ganho sub-ótima, pois para que o provisionamento de um

bem coletivo estivesse no ótimo, deveria ser feito um rateio dos custos e dos benefícios na mesma proporção entre todos os membros que compõem o grupo.

Segundo Ribeiro (2006) citando Olson, o comportamento de uma firma no mercado pode ser exclusivo ou inclusivo. É exclusivo quando o interesse da firma é ter o máximo de competidores e o contrário acontece com grupos que possuem relação não mercadológica, ou seja, o comportamento torna-se inclusivo, pois não há o compartilhamento de bens coletivos (quanto maior o número de participantes maior será a diluição dos custos).

Ribeiro (2006) assevera que para numa situação mercadológica em que uma firma aumenta sua renda, a outra diminuirá sua participação no mercado. Porém, numa situação não-mercadológica o bem coletivo não tem uma oferta fixa e pode ser estendido a muitos participantes sem diminuição do benefício individual de seus membros. Daí, pode-se inferir que o comportamento exclusivo ou inclusivo de um grupo depende menos do bem e mais dos seus objetivos de ação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo discorrerá sobre os aspectos abordados no marco teórico deste trabalho, procurando fazer uma integração entre a teoria e as entrevistas feitas com atores ligados à ovinocultura de corte na RIDE-DF.

Em diversos momentos, este capítulo fará menção aos atores entrevistados, citando-os como E1, E2, E3, E4 e E5. A qualificação dos entrevistados, bem como as principais frases proferidas, podem ser encontradas nos apêndices II e III, respectivamente.

4.1. INICIATIVAS PARA ORGANIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA NA OVINOCULTURA DE CORTE

Neste trabalho, descreve-se diversas iniciativas para organização da cadeia produtiva da carne ovina, relacionando-as a diferentes aspectos do referencial teórico apresentado no capítulo anterior.

4.1.1. Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina

No subitem 3.1.1 foi visto que Ribeiro (2006) elaborou um diagnóstico situacional da cadeia produtiva no Distrito Federal, analisando as principais alternativas de arranjos. A autora começou discorrendo sobre os principais aspectos técnicos, econômicos e institucionais com a atividade de produtores e técnicos ligados à ACCOB, além de descrever os principais problemas e tendências da ovinocultura. Por fim, intermediou uma análise de cenários internos e externos, para subsidiar as tomadas de decisão. Ribeiro (2006) realizou cinco painéis com os

produtores associados da ACCOB e chegou a quatro alternativas de arranjos dentro das etapas: Insumos, Criação, Frigorífico e Distribuição. Após longas discussões o grupo optou por uma quinta alternativa, que deu origem à A Carneria.

Também foi citado um modelo de associativismo explorado por Ribeiro que muito se assemelha ao modelo da A Carneria - o “Herval Premium”. Trata-se de um programa de qualidade iniciado no estado do Rio Grande do Sul para criação coletiva. O grupo fundador, assim como na RIDE-DF, não estava satisfeito com o mecanismo de comercialização de carne ovina e por isso estabeleceu parceria com o Departamento de Zootecnia da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, da Universidade Federal de Pelotas, visando à promoção e desenvolvimento do setor. Assim criou-se um conselho regulador baseado na experiência de “Ternasco de Aragon”, na Espanha, cujo objetivo era proporcionar uma comercialização mais justa, que conduzisse a uma oferta constante de carne de qualidade, e que atendesse às necessidades do mercado e satisfizesse o consumidor.

A alternativa da A Carneria foi baseada em uma integração vertical coordenada por associação entre produtores e frigoríficos. Ribeiro (2006) advertiu que o resultado escolhido estaria próximo à primeira alternativa, porém, apontava ponto comercial desfavorável, sem atingir o ponto de equilíbrio da distribuição.

No subitem 3.4.5 foi visto uma estrutura de governança que possui ampla variedade, passando por todas as estruturas, mas com diferentes intensidades. Os grupos possuem preferências congruentes e compartilham normas e valores que servem de vetores para suas atividades. O código de conduta deveria ser comungado por todos. Deveriam existir interações, sobretudo na promoção de: solidariedade, consenso, confiança, comprometimento e motivação. Entretanto,

quando se considera a Teoria da Ação Coletiva, observa-se que essa estrutura de governança deixou a desejar em termos de relacionamento e de foco grupal.

Sobre estrutura de governança na ovinocultura de corte do Distrito Federal, Ribeiro (2006) expôs em seu trabalho que:

“as transações entre produtores e frigoríficos são predominantemente coordenadas pela via de mercado, alternativa essa que tem se demonstrado claramente ineficiente, fazendo inclusive com que os custos de transação se elevem a um patamar tão elevado, refletindo-se nos preços finais da carne ovina para o consumidor. Os poucos casos em que se observam experiências de governança contratual (contratos informais) não raro revelam situações de desconfianças mútuas ou de oportunismo velado” (p. 19).

E1 lembrou o nascimento da A Carneria em sua entrevista: "A Carneria nasceu de um exercício acadêmico de quatro configurações, mas acabou se optando por uma quinta. Juliana⁴⁹ participou ativamente desse exercício. Mas tudo para na oferta de animais vivos. Sem isso, nada vai funcionar", salientou.

E4 também lembrou o nascimento da A Carneria: "o início de tudo no DF era a venda de reprodutores, praticamente sem registro de base genética". E2 afirmou que o que motivou a organização da A Carneria foi a falta de recebimento - cheques devolvidos - por parte dos compradores informais. "(...) Esse mercado não queria nota fiscal. A Carneria surgiu para combater a ilegalidade". E a entrevistada continua dizendo que "garantia do fornecimento era o ponto fraco. Carlos Alberto⁵⁰ fazia de tudo para garantir, até matava os bichos fora do tempo". E2 afirma que "no início, quem tinha muito carneiro não tinha para onde mandar e quem tinha pouco ficava receoso porque não sabia se teria mercado".

⁴⁹ O entrevistado referiu-se à autora Juliana Ribeiro (2006) citada nas referências deste trabalho, que liderou painéis para configuração da ovinocultura de corte no D.F.

⁵⁰ "Carlos Alberto" – A entrevistada referiu-se a Carlos Alberto Bastos Reis, ex-presidente da ACCOB e um dos sócios da A Carneria, que também figura como um dos entrevistados – vide apêndice II.

Costa (2007) discorreu sobre a organização da atividade produtiva ao longo da cadeia de carne ovina, dando ênfase à coordenação técnica. Apresentou diversas iniciativas de organização realizadas no Brasil e suas peculiaridades, tais como: regiões envolvidas, tipo de iniciativa, forma organizacional e objetivos almejados. Sua metodologia pautou-se na mensuração do padrão de concorrência vigente - empresariais, estruturais e sistêmicos - no setor e também na análise da adequação dos arranjos organizacionais aos atributos do padrão de concorrência, com estudo multicaso das organizações PIF PAF Alimentos e Lanila Agropecuária. Tal estudo serviu de exemplo para uma profunda compreensão entre os mecanismos de coordenação e seus respectivos arranjos organizacionais.

4.1.2. Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito Federal

Medeiros *et.al.* (2004) elaboraram a Análise Econômica da Ovinocultura no Distrito Federal apontando uma série de problemas e soluções para a produção do setor, utilizando três sistemas de referência: i) fazenda com módulos rurais destinados ao consumo próprio; ii) módulos rurais maiores com rebanhos comerciais e manejo; e iii) módulos com elevado nível tecnológico e altos índices de produtividade.

Após utilizar pressupostos como: venda pelo preço único de R\$ 3,00 o quilo do animal vivo e 250 matrizes; os autores concluíram que no primeiro sistema, na época do estudo, o produtor teria um prejuízo de R\$ 216,14. No segundo sistema, para se obter a margem líquida de R\$ 1.000,00 por mês, o produtor deveria utilizar 305 matrizes, área de 28 ha e possuir ativo imobilizado de R\$ 165.000,00. Já o produtor do terceiro sistema, para obter a mesma margem líquida, teria que

trabalhar com 175 matrizes, em uma área de 14 ha e com um ativo imobilizado de R\$ 105.000,00.

A fragilidade do conhecimento de informações sobre custos foi lembrada por alguns dos entrevistados. E3, por exemplo, disse que: "não há assimetria e nem simetria de informações porque simplesmente não há informações". Este entrevistado referiu-se não às informações existentes no meio acadêmico e sim a falta de aproveitamento dessas informações por parte dos produtores.

Barros *et al.* (2009) realizaram doze experimentos no Laboratório de Produção e Pesquisa em Ovinos e Caprinos - LAPOC, da Universidade Federal do Paraná, dos quais quatro sistemas de produção foram implantados em campo. O único dos quatro sistemas que apresentou margem líquida positiva foi o de cordeiros terminados em pastagens ao pé da mãe, sem a realização de desmame. Mas quando consideraram o custo de oportunidade do capital investido no cálculo, o saldo foi negativo mesmo nesse sistema. O custo total não seria coberto indicando que o investimento na atividade é muito alto para a margem líquida obtida.

De fato, esse aspecto foi abordado no item 3.2.4.3, que tratou da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). De maneira resumida, foi visto que abaixo da receita (faturamento), deduz-se o custo variável para se chegar à margem de contribuição. A partir dessa margem é que se deduz os custos fixos para se chegar ao lucro. Ora, se o custo variável já estaria abaixo da receita, obviamente geraria uma margem de contribuição negativa, o que certamente provocaria o efeito da descapitalização.

4.1.3. Análise e Segmentação de Mercado na Ovinocultura do Distrito Federal

Vimos que Souza (2006) traçou um perfil detalhado dos consumidores de carne ovina no Distrito Federal, num total de 414 respondentes. O autor afirmou que a atividade está em ascensão na região mas que também o varejo formal possui participação ínfima em seu *mix* de produtos e que por isso depende de outros estados para circular a carne ovina na região. Destaca-se outros dados importantes sobre sua pesquisa:

1. a carne ovina está presente em poucos pontos de venda, sem exposição clara e nem promoções;
2. o mercado em geral verifica aumento da demanda, o consumidor final compra a carne ovina em razão de seu sabor, o consumidor do varejo quer diversificar seu cardápio e os restaurantes querem ter tal produto disponível no seu cardápio;
3. o varejo e o mercado institucional não atendem totalmente os desejos e necessidades de seus consumidores e não possuem integração comercial com os frigoríficos;
4. não há uma coordenação e nem uma interpretação adequada por parte dos abatedouros, restaurantes e varejo sobre o consumidor, carecendo de novas pesquisas.

E3 destaca o panorama mercadológico quando afirma que "pode ser que a opção de se vender para o atacado, em detrimento do varejo, tenha sido um erro estratégico", referindo-se ao aspecto comercial que se estabeleceu nos primórdios da distribuidora A Carneria. Ainda no escopo das entrevistas, E1 sustenta que a

carne ovina pode ser oferecida tanto para mercado livre quanto para mercados mais sofisticados afirmando que:

“Produtos para feirinhas não podem ter custos altos e para isso abrem mão de certos valores agregados, tais como: embalagens, acondicionamentos especiais, etc. É um cliente predominantemente “precista”. Mas tem a dona de casa que quer comprar um novo sabor. Daí precisa desenvolver produtos certos para clientes certos”(E1).

Sobre o ponto de vendas da A Carneria, E5 afirmou que "A Carneria tinha aproximadamente 110 restaurantes como clientes. Trinta por cento de seus clientes eram pessoas físicas. Mas o ponto comercial não era propício para varejo". De acordo com a pesquisa documental ⁵¹, o problema da baixa margem de contribuição nas vendas aos revendedores poderia ser suprido pela venda direta ao consumidor final. Mas, para tanto, A Carneria precisaria tomar coragem de “sair do esconderijo” para estar presente em algum ponto de excelente visualização. O fato de estar “escondida” nos fundos de uma entre quadra de Brasília, na W3 Norte, inibe a expectativa de se tornar referência para as pessoas físicas, deixando de obter grande vantagem no preço de venda final ao consumidor, o que poderia melhorar sensivelmente sua margem de contribuição. Assim, uma das recomendações feitas no referido relatório foi a de “(...) tomar financiamento do Fundo de Financiamento do Centro-Oeste (F.C.O) ⁵² ou outras linhas de créditos cujos juros são similares, tanto para aquisição de alguns ativos quanto para capital de giro, a fim de deslocar seu ponto para um local mais visível”. Tanto a afirmação de E5 quanto o relatório de consultoria corroboram com a tese postada por Ribeiro (2006) apresentada no subitem 3.1.1, quando advertiu que o ponto comercial era desfavorável dentro da quinta opção do painel realizado com os produtores.

⁵¹ Relatório de consultoria (Plano de Marketing) feito para A Carneria em 2009, disponível no Sebrae Nacional.

⁵² O Fundo de Financiamento do Centro-Oeste (FCO) é um fundo de crédito criado pela Constituição Federal de 1988 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social da Região Centro-Oeste.

4.2. OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA TEORIA MICROECONÔMICA

Este item abordará os aspectos: de Oferta e Demanda, da Teoria dos Custos e da Organização da Cadeia, que são fundamentais para o entendimento do cenário atual da ovinocultura de corte na RIDE-DF.

Não haveria como traçar um perfil atualizado do setor apenas abordando os trabalhos feitos anteriormente, uma vez que existem aspectos de ordem microeconômica que interferem na produção e na distribuição da carne ovina.

4.2.1. Aspectos de Oferta e Demanda

Os resultados da ovinocultura de corte na RIDE-DF à luz da teoria microeconômica tentam evidenciar uma sintonia entre a teoria suscitada e a percepção dos entrevistados.

Acerca dos aspectos de oferta e demanda E1 comentou que "mercado sempre houve, produção é que não", e que a oferta formal é menor do que a demanda. Mesma opinião de E2 que asseverou que "o mercado é desorganizado, mas tudo o que se produz, se vende". E4 expôs sua opinião afirmando que "a EMATER mostrou que Brasília consumia 28 toneladas por mês há 8 anos atrás (2004). Hoje deve estar em mais de 30 toneladas/mês". Projetou o mercado do DF ao dizer que "(...) considerando carcaça de aproximadamente 12 quilos, este mercado exige 20.000 animais abatidos por mês (mercado legal) e a população de ovinos no DF é de aproximadamente 16.000". Completou seu raciocínio afirmando que na RIDE-DF temos grandes compradores e pouquíssimos produtores. "(...) Não

temos produtores profissionais que se doam unicamente a essa cultura. Se não começarmos com uma produção própria de pelo menos 12.000 cordeiros por ano (1.000 por mês), nem adianta começar”.

Essas declarações dos entrevistados mostram claramente uma demanda maior do que a oferta, fazendo com que o preço aumente. Vimos no subitem 3.2.1.4 sobre escassez e excedente, que a escassez ocorre quando há excesso de demanda. Entretanto, neste caso, a escassez é determinada pela falta de oferta. Essa seria uma situação interessante para o produtor, sob o ponto de vista de lucratividade, caso os níveis de oferta estivessem em equilíbrio com a demanda do mercado. Foi visto que, de forma genérica, sem considerar exceções, quanto maior for o preço de um bem ou serviço, maior deverá ser sua quantidade ofertada no mercado. Mas, o problema está além de uma análise simplista desta parte da teoria microeconômica, haja vista que não há animais suficientes para abastecer a demanda.

E3 afirma que “a carne de ovino continua sendo um nicho de mercado e continuará a ser por algum tempo. O ticket médio é de R\$ 26,00 - não é para qualquer um. De R\$ 98,00 a R\$ 115,00 é o que custa um carré francês”. E1 afirma que “o mercado não é sensível a preço. Pode ser que o informal (feiras livres) seja mais sensível, mas o mercado formal quer novidade e paga por isso”. E1 também assevera que “o preço não é baixo. Os poucos lugares onde se acha carne de ovinos legalizada, com inspeção, o preço da oferta não é barato. Ontem mesmo vi um carrê do Uruguai sendo vendido a R\$ 132,00 o quilo⁵³”, completou.

⁵³ Para efeito comparativo, na data em que este capítulo foi escrito, a picanha bovina custava em média R\$ 23,00.

Ao se fazer uma analogia dessas declarações com as teorias propostas no referencial teórico, observa-se que existem dois tipos de consumidores – um que valoriza o aspecto “preço” e que aumenta suas compras na medida em que o preço cai ou quando há aumento da renda; e outro que não tem sensibilidade ao fator “preço”, adquirindo o produto independentemente das variáveis mencionadas. Pode-se supor que para o primeiro tipo de cliente, a elasticidade-renda da demanda, disposta no subitem 3.2.3.2, mostra que a carne de cordeiro pode ser um bem superior, ao passo que para o segundo tipo de cliente, pode ser um bem normal. Da mesma forma, a elasticidade-preço pode apresentar-se negativa para os clientes de feiras (maior preço, menor quantidade demandada; ou menor preço, maior quantidade demandada); e não guardar a mesma relação para os clientes fora daquele mercado.

Quanto à informalidade do mercado, E1 afirmou que a oferta informal é maior que 90%, prejudicando a geração de tributo. “Apenas 4% da carne é abatida de maneira formal. A cada 25 carcaças, somente uma é abatida de maneira formal”. E1 enfatizou a existência de distribuição sob encomenda em vários distribuidores – (...) “você encomenda a carne na segunda e recebe na quarta”. E4 afirma que “alguém está preenchendo o espaço desde o criador que tem 20 cabeças àquele mais robusto. Porém, quase todos na clandestinidade”. E2 comenta que “as autoridades não conseguem controlar a entrada dos animais no Brasil”. E3 confirma essa questão quando diz que “a carne do Uruguai é bem-vinda. Se não fosse ela as pessoas parariam de comer carne ovina”. Também destacou que o preço do Uruguai já não é mais o mesmo, porque abriram mercado nos Estados Unidos. “O melhor da carne vai para lá”.

E3 continua sua abordagem, citando uma pesquisa de consumo no D.F que aponta aproximadamente 30 toneladas por mês de carne “contabilizada”. “Se isso representasse 30% do mercado, ainda assim teríamos 70% de carne clandestina. Há quem afirme que 90% do abate é feito de forma clandestina”. E4 ilustra a questão dizendo que "a carne de supermercado vem de fora de Brasília. Carne de churrascaria é mista - parte é inspecionada e parte clandestina. Nas feiras livres a carne é sempre clandestina. As carnes vêm do Sul, da Bahia e do Centro Oeste. Geralmente as que vem do Sul, vem com inspeção".

E3 encerra seu ponto de vista sobre o assunto quando mostra uma simples conta de que 30 toneladas/mês equivale a 360 toneladas/ano, dividido por 15 (que é o peso médio de um animal para abate) é igual a 24.000 animais/ano: “se tivéssemos uma estrutura dessas combateríamos o mercado clandestino. São 24.000 matrizes. Da última vez que eu soube tínhamos apenas 6.000 matrizes”.

Ainda no tocante aos aspectos de oferta e demanda, o ponto alto das entrevistas ficou por conta da falta de regularidade do produto no mercado. A Rede Giraffas ⁵⁴(DF) chegou a ter o carré de cordeiro, mas teve que retirar de seu *mix*, pois, mesmo importando-a do Uruguai, não conseguia abastecimento. “Era o prato mais caro do cardápio. A classe média baixa reclamava do preço. A classe média estava disposta a pagar mais caro, porém não achava o produto”, conclui E1. E em seguida continua sua fala dizendo que "as churrascarias de Brasília quando tinham qualidade não tinham regularidade. Quando tinham regularidade, não tinham qualidade". E parece que a regularidade (ou a falta dela) é mesmo um dos maiores problemas percebidos pelos entrevistados. E4 diz que a pessoa que precisava de um corte saía procurando um fornecedor, mas não conseguia nenhum que dissesse

⁵⁴ É uma rede de *fast-food* brasileira, fundada em Brasília, no Distrito Federal em agosto de 1981.

- “você pode ficar tranquilo que nós vamos lhe fornecer esse corte com regularidade
- daí tinha que procurar fornecedores: A, B e C”.

Outro aspecto por E4 e E3 diz respeito à tributação incidente sobre a oferta. E3 afirma que "a taxaço no D.F é de 1%. Em Goiás a taxaço é bem mais pesada e atinge quase todos os produtores na RIDE-DF. R\$ 12,00 é o que custa o imposto de um animal que sai de Goiás e segue para o Distrito Federal". Estima-se que atualmente cada animal seja vendido a preços aproximados de R\$ 200,00, tornando essa tributação um percentual de 6% sobre a venda. Já E4 sustenta que o "tributo é um problema sério. Se você pega um animal em Goiás e vende para Goiás é uma coisa. Mas se vende esse animal para fora de Goiás, daí a coisa se complica. No DF já não é assim. O tributo é estimulado pelo Governo".

A alíquota de tributação praticada pelo estado de Goiás, onde boa parte dos produtores está situada, parece seguir na contramão da política de preços mínimos na agricultura, ressaltada no referencial teórico, subitem 3.2.2, por Vasconcelos e Garcia (2010). Tal política visa uma espécie de proteção contra as flutuações dos preços de mercado. Embora “tributo” seja uma coisa e “política de preços mínimos” seja outra, o estado de Goiás caminha em sentido contrário aos interesses do produtor no momento em que dista dos demais estados em nível de tributação. Entretanto, quando analisamos os mercados compostos por consumidores que têm pouca sensibilidade a preços, vemos que o imposto não é o principal problema, pois a variação de preços devido ao imposto *ad valorem*, comentada no capítulo 3.2.2, não afetará sua demanda. E se o fator “imposto” não afeta o mercado formal, afetará menos ainda o mercado composto por feiras livres, que, por ser totalmente informal não paga nenhum tributo ao governo, seja de Goiás, seja do Distrito Federal.

E3 acredita que "o mercado do D.F é receptivo à carne ovina, mas falta um grande *player* para tomar conta dele. Não tem animal para se abater e por isso praticamente não existe o comércio legal". Cabe um momento de reflexão levantado por E3 quando diz: "em tese, se você tiver 1.000 ovelhas/ano vai ter 1.000 cordeiros/ano. Ao vender cada animal por R\$ 200,00, o produtor fica com aproximadamente 6%, que é R\$ 12,00 por animal. Quem está disposto a ganhar R\$ 12.000,00 por ano, ou seja, R\$ 1.000,00 por mês para criar cordeiros"⁵⁵?

4.2.2. Aspectos de Teoria dos Custos

Os aspectos da microeconomia que se referem à teoria dos custos foram ressaltados no referencial teórico, subitem 3.2.4, Vimos que, de acordo com Pinho *et. al.* (2005):

"a otimização dos resultados da firma poderá ser obtida quando for possível resolver um dos dois problemas seguintes: maximizar a produção para determinado custo total ou minimizar o custo total para certo nível de produção. Em qualquer uma das situações, a firma maximizará ou otimizará os seus resultados. Estará, pois, em uma situação que a teoria econômica denomina equilíbrio da firma" (p. 172).

A otimização de resultados tratada por Pinho *et. al.* (2005), é balizada pelo que foi visto anteriormente no subitem 3.2.4.3, ou seja, que é a partir do BEP que a firma começa a obter lucros. E foi exatamente isso que ocorreu no exemplo que foi dado em relação à distribuidora A Carneria. De acordo com o Plano de Marketing feito para A Carneria em 2009, diversos ensaios foram focados no BEP daquela distribuidora, em comparação ao CMV, em percentuais que variavam de 50% até

⁵⁵ E3 suscita uma boa reflexão sobre o custo de oportunidade. Atualmente, no segmento rural, o custo de oportunidade leva em consideração o custo do arrendamento da terra para produção de soja. Trata-se de um bom comparativo para a decisão de se investir em outros setores.

80% (os percentuais entre 70% e 75% de CMV correspondem à realidade da distribuidora antes da consultoria). Para tanto, o custo fixo detalhado somava à época o montante de R\$ 9.444.17. E assim foi detalhado, conforme apresentado nas tabelas de 11 a 14:

Tabela 11 – DRE A Carneria com CMV de 50%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 50%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	50,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	37,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 25.184,45

Fonte: Guimarães (2009, p.9)

O Plano de Marketing expôs que “um faturamento na ordem de R\$ 25.000,00 é o mínimo que se podia esperar para a manutenção da A Carneria, fato esse que não vem ocorrendo. O faturamento dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2009, está abaixo de R\$ 20.000,00, e, o que é pior, com o CMV entre 70% e 80%”. Para se atingir o BEP, deve-se observar que, quanto maior for o CMV, maior é a necessidade de faturamento da empresa, conforme apresentado nas tabelas 13, 14 e 15:

Tabela 12 – DRE A Carneria com CMV de 60%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 60%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	60,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	27,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 34.342,44

Fonte: Guimarães (2009, p.9)

Tabela 13 – DRE A Carneria com CMV de 70%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 70%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	70,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	17,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 53.966,69

Fonte: Guimarães (2009, p.10)

Tabela 14 – DRE A Carneria com CMV de 80%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 80%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	80,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	7,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 125.922,27

Fonte: Guimarães (2009, p.10)

O Plano de Marketing conclui ainda que “pelo baixo volume de vendas em relação a seus custos, A Carneria amarga resultados negativos desde o primeiro dia da sua existência. Torna-se absolutamente necessária a melhoria da relação faturamento x custo, para que seja atingido o BEP e, a partir de então, começar a apresentar lucros”. Na entrevista feita com produtores ligados à ovinocultura de corte na RIDE-DF, E5 afirma que "A Carneria precisaria comercializar a faixa de 150 a 200 cordeiros por mês para se atingir o ponto de equilíbrio, sem remuneração de seus sócios e sem descontar o custo de oportunidade".

Acerca desse assunto, E3 afirmou que em períodos mais recentes, A Carneria conseguiu chegar ao ponto de equilíbrio, mas precisava de um salto além: “precisava de pelo menos o dobro de produtos para que isso acontecesse”. O custo de se manter A Carneria era uma desvantagem em relação ao fornecimento clandestino. “O próprio mercado informal pagava um preço maior ao produtor do que o preço que A Carneria pagava. Era necessário muito mais animais para que desse certo”, conclui E3.

E5 detalha que:

“o produtor oferecia animais para A Carneria e ocorria 3 situações: 1) - apenas uma parte do rebanho interessava, ou seja, possuía características de bom produto para o mercado. O problema é que o produtor não queria vender apenas essa parte e sim o rebanho todo. 2) - quando o rebanho interessava, chegava-se a outro problema que era a falta da nota fiscal e da guia de transporte. Para que o produtor tivesse nota fiscal seria necessário que sua propriedade estivesse legalizada, e muitas vezes não era. 3) - quando o produtor tinha todas essas condições, começava um novo problema: por vezes a sede competente para a retirada da guia de transporte ficava a mais de 100 quilômetros da fazenda. O custo para a emissão da guia muitas vezes chegava a 4 ou 5 unidades do rebanho que ele estava comercializando, ou seja, não compensava estar na legalidade”. (E5)

E5 revelou que em períodos mais recentes houve mudança de foco. Enquanto não se alcançasse um número de animais que garantisse pelo menos o ponto de equilíbrio, as pessoas envolvidas na A Carneria deveriam mudar o foco, dedicando-se à produção. Por isso “A Carneria achou por bem suspender suas atividades por falta de produto e não por falta de vendas”, afirmou. E5 concluiu dizendo que A Carneria “pretende atingir a produção de 10.000 matrizes no DF para sua viabilidade. Para um faturamento interessante, 10.000 animais por ano garantiria um ótimo faturamento, bem acima do ponto de equilíbrio”.

4.2.3. Aspectos de Organização da Cadeia

O que pressupõe o conhecimento da organização e dinâmica interna de cada segmento é a adoção de uma abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais, enfatizando as relações entre os segmentos constituintes da cadeia produtiva. Pelo menos isso é o que pensa Farina (2005), quando diz que “as transações são moldadas pelos padrões de concorrência e crescimento, assim como pelo ambiente competitivo vigente dentro de cada um deles”. Para esta autora, “discutir a coordenação dos sistemas exige tratar dos condicionantes técnicos, organizacionais e estratégicos predominantes em cada um dos segmentos” (p. 40).

A falta de regularidade no fornecimento de animais é originária da falta de planejamento e de visão sistêmica sobre o setor. Desde os primórdios da ovinocultura de corte na RIDE-DF, o aspecto “planejamento” nunca foi levado a cabo, sobretudo, no aspecto de implantação do planejamento, culminando com uma série de consequências oriundas de promessas evasivas de lucros fáceis. E1 destacou que no setor falta uma estratégia de percentual de consumo, como existe na suinocultura; por exemplo, “atingir em 2015, dezoito quilos por ano

percapita de carne suína. Na ovinocultura ninguém sabe sobre esse percentual", reclama.

A questão de "estratégia" e de "visão sistêmica" já foram previamente abordadas em trabalhos relacionados à ovinocultura de corte, como foi visto dissertação de Ribeiro (2006), que elaborou análise SWOT do setor, e de Costa (2007) que abordou aspectos sistêmicos, respectivamente. Para se ter êxito entre a elaboração da estratégia e sua implantação, Prieto *et al.* (2009) alerta para a necessidade de se ter alinhamento interno e externo no setor. Neste artigo, os autores evidenciam a dificuldade de se implementar uma estratégia planejada e compara quatro diferentes visões estratégicas, podendo as mesmas serem combinadas para ampliar a eficácia da implementação da estratégia.

Quanto ao abate houve unanimidade entre os entrevistados no sentido de refutar o fato de que esse seja um dos principais problemas apontados. E3 relatou que "abate não é o problema. Existem cinco frigoríficos ociosos na RIDE-DF. O problema é a falta de animais". E4 também sustenta que abatedouro não é o principal problema da ovinocultura na RIDE-DF: "ao produzir sozinho em Brasília, acontece de São Paulo vir buscar sua carne. Um frigorífico aqui no DF não pode receber 300 animais em uma semana porque não sabe o que fazer com essa carne. E não é falta de mercado e sim de organização da cadeia", completa.

E1 diz que a ovinocultura na RIDE-DF sempre conviveu com a falta de informações: "o achismo é muito primário. Porque as pessoas não vão a fundo para saber de fato quanto custa para abater um animal"? E4 evidenciou a falta de registro de dados confiáveis para tornar a ovinocultura uma atividade profissional - "os dados precisam ser registrados para se obter informações sobre produtividade".

E1 acredita que é necessário tornar a carne ovina uma *commodity*: “a lã é uma *commodity*, exportamos a dois dólares e importamos a vinte e dois”. E3 acha que “existe tendência de substituição da lã pela carne no mundo todo. Os preços da carne são melhores. A lã hoje é que é um subproduto”.

4.3. OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA ANÁLISE ESTRATÉGICA – MATRIZ GUT

OLIVEIRA (2009) sustenta, dentre outros fatores, que é através do planejamento estratégico que a empresa espera conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos bem como conhecer e evitar as ameaças externas. No contexto deste trabalho, pretende-se evidenciar a análise de cenários (SWOT), que MINTZBERT, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) dizem significar total aderência à escola de *design*.

Na ovinocultura de corte da RIDE-DF, o assunto será tratado com base no trabalho de RIBEIRO (2006), que, por meio de painel realizado junto aos produtores associados da ACCOB, identificou as variáveis de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, combinando-as e cruzando-as umas as outras para encontrar os quadrantes, denominados: potencialidades de atuação ofensiva (forças x oportunidades), capacidade defensiva (forças x ameaças), debilidade de atuação defensiva (fraquezas, oportunidades), e vulnerabilidade (fraquezas x ameaças); sendo este último quadrante o que Ribeiro (2006) evidencia: “As vulnerabilidades (IV), que dimensionam o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos das ameaças impactarem a organização”. (p. 11).

Ao utilizar a tabela média de pontos da Matriz GUT, as principais fraquezas apontadas por ordem decrescente de importância, foram:

- baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade (F7) – 95,89
- baixo nível de coesão entre seus membros (F3) – 63,75
- baixa capacidade de escalonamento de produção (F2) – 60,00
- deficiência no controle sanitário (F6) – 45,70
- índices zootécnicos de produção baixos (F5) – 42,66
- elevada assimetria produtiva (F4) – 39,38
- a falta de padronização e qualidade de carcaças (F1) – 31,28

O baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade, o baixo nível de coesão entre os membros e a baixa capacidade de escalonamento da produção, ocupam aproximadamente 58% da pontuação total.

Da mesma forma, as principais ameaças apontadas por ordem decrescente de importância, foram:

- a deficiência de assistência técnica especializada (A4) – 48,75
- a falta de fiscalização sanitária (A3) – 33,69
- o aumento dos preços de insumos da ração (A5) – 17,19
- o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados (A7) – 5,25
- a organização e o poder dos paulistas e mineiros (A6) – 4,59
- o oportunismo das agroindústrias a jusante (A2) – 4,50

- a concorrência de outras carnes (A1) – 3,28

A deficiência de assistência técnica especializada, a falta de fiscalização sanitária e o aumento do preço dos insumos da ração, ocupam praticamente 85% da pontuação total.

Ao analisarmos os cruzamentos, podemos evidenciar que as dez principais áreas de vulnerabilidade que envolvem a ovinocultura de corte, são:

- F7 x A4 – 144,64 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F7 x A3 – 129,58 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a falta de fiscalização sanitária)
- F7 x A5 – 113,08 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o aumento dos preços de insumos da ração)
- F3 x A4 – 112,50 (baixo nível de coesão entre seus membros x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F2 x A4 – 108,75 (baixa capacidade de escalonamento de produção x a deficiência de assistência técnica especializada)
- F7 x A7 – 101,14 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados)
- F7 x A6 – 100,48 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a organização e o poder dos paulistas e mineiros)

- F7 x A2 – 100, 39 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x o oportunismo das agroindústrias a jusante)
- F7 x A1 – 99,17 (baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade x a concorrência de outras carnes)

No cruzamento das fraquezas com as ameaças, podemos verificar que o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade foi a fraqueza mais pontuada – aparece sete vezes entre os dez cruzamentos mais pontuados, assim como a deficiência de assistência técnica especializada aparece três vezes entre os dez mais pontuados. Nesse último caso, excetuando esse item, as demais ameaças são mais pulverizadas.

Se por um lado a falta de comprometimento mostra-nos que o setor necessita caminhar para uma relação de ação coletiva bastante diferente da que existe hoje, por outro, o Governo poderia também fortalecer a assistência técnica, gerando e difundindo conhecimento nas práticas de fertilização, manejo e distribuição adequadas para uma boa produtividade do setor.

Esse estudo evidenciou o que RIBEIRO (2006) já havia sugerido - que as fraquezas mais relevantes do grupo somente poderiam ser superadas a partir da lógica da formação dos grupos, preconizada pela Teoria da Ação Coletiva, onde a distribuição equitativa dos bens coletivos poderiam ser melhor distribuídas num ambiente de coesão, confiança e baixo nível de oportunismo, assim como as ameaças a estratégia que deveria ter sido adotada pelo grupo haveria de considerá-las como “elementos chaves para sobrevivência e competitividade da atividade” (p. 44).

4.4. OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

No subitem 3.4 destaca-se que existem muitas razões para a existência da firma. Segundo Coase (1960) a principal delas é porque existem custos nas transações que ocorrem num mercado, que são constantemente ignorados, como é o caso dos custos de contrato. Sobre esse tema, Zylbersztajn (2010) salienta que a firma traz uma relação orgânica entre agentes, que é realizada através de contratos, e não uma relação meramente mecânica entre insumos e produtos. Entretanto, parece que a questão contratual ainda se encontra embrionária perto da realidade da ovinocultura de corte na RIDE-DF. E1 ressalta que:

"se contrato resolvesse o problema (referindo-se à ovinocultura na RIDE-DF), seria a parte mais fácil. O problema é que esse mercado não está acostumado à formalidades. Seu eu não tenho como garantir um lote de produtos regularmente, também não tenho como efetivar contratos formais". (E1)

E1 complementa dizendo que "se analisarmos o contrato como um fenômeno social, também é um grande problema porque as pessoas não o cumprem". E complementa a questão da falta de planejamento produtivo - afirma que quando a ovinocultura começou a crescer, fizeram um Marketing muito grande sobre "ovinocultura x propriedade de pequeno porte", com grande chance de obtenção de lucro: "todo o Marketing era para fomentar a venda de reprodutores e matrizes. Ninguém visualizava uma produção sustentável".

Sobre o comportamento oportunista disposto no subitem 3.4.3.2, foi dito que a Economia Neoclássica distingue-se da Economia dos Custos de Transação por diversos motivos, dentre os quais a visão de cada uma sobre o comportamento dos indivíduos. Zylbersztajn (2010) observa que os agentes não buscam apenas o

autointeresse, mas podem fazê-lo por meio de informações privilegiadas, rompendo contratos *ex post* com a intenção de apropriar-se de quase rendas associadas a uma transação. Para Williamson (1995) o oportunismo parte do pressuposto de que os atores econômicos se guiam por interesses próprios e não por um comportamento altruístico.

Questionados sobre o comportamento oportunista, os entrevistados lembraram que uma das estratégias de marketing equivocadas utilizada pela distribuidora A Carneria foi a colocação de freezers nos pontos de revenda para circulação da carne ovina. E2 concluiu que "a estratégia dos freezers foi uma "furada". Estragam os freezers, estragam o produto, colocam produtos diferentes nos freezers, recebem consignados e pagam com cheques pré-datados de terceiros".

Para gerir essa estratégia, era necessário que o vendedor da A Carneria se deslocasse semanalmente aos pontos de distribuição para fazer a contabilidade do produto consignado. Ao chegar aos pontos de distribuição, por vezes encontrava outras carnes junto àquela consignada pela A Carneria. Dentre as outras carnes, encontrava coelho, avestruz e codornas. Além disso, não eram poucas as vezes em que os freezers paravam de funcionar por falta de manutenção preventiva. Outras vezes ficava mais caro para A Carneria mandar fazer manutenção corretiva a "dar de presente" o equipamento para o distribuidor, que se apoderava desse ativo. E1 complementa que "o oportunismo também existe por parte do varejo. Às vezes pode-se substituir os freezers por displays. São medidas gerenciais que minimizam o custo e conseqüentemente o risco".

A possibilidade de ganhos estratosféricos de dinheiro foi o primeiro motivo da criação da associação. E4 lembra que "os produtores comercializavam suas carnes separadamente e tinham dificuldade de recebimento. Daí surgiu a necessidade de se associar". A Carneria foi erguida para combater a sonegação e a informalidade. Assim, seus membros deveriam estar uníssonos quanto a essa filosofia. Entretanto, os resultados mostraram assimetria entre o discurso e a prática. E4 ainda observou que a colaboração do associado era induzida. E assim mesmo, por oportunismo, "muitos furavam o acordo de fornecimento exclusivo e passavam a fornecer para o próprio mercado que estava supostamente combatendo". E3 também reconhece esse oportunismo: "alguns produtores furavam o acordo de produzir para A Carneria e vendiam para fora".

E3 dá mais detalhes sobre o assunto ao dizer que, no início, a necessidade de se trabalhar em grupo era sentida por todos os produtores, pois os mesmos vendiam isoladamente em mercados clandestinos e muitas vezes não recebiam o dinheiro pelo produto de suas vendas. O problema é que alguns membros da própria A Carneria vendiam animais com nota e outros sem nota, abatidos clandestinamente, destinados a churrasarias. E complementa: "no grupo A Carneria alguns membros "furavam" o esquema de entrega porque sabiam que não receberiam pelos carneiros". E5 encerra a questão ao dizer que "não tem sentido ficar defendendo a formalidade e ficar trabalhando no mercado informal". Naturalmente, todos esses relatos empreendem o tom de comportamento oportunista.

No referencial teórico o subitem 3.4.3.3, que trata da racionalidade limitada, foi dito que Williamson (1995) considera que os agentes desejam ser racionais, mas

só conseguem sê-lo parcialmente pois o ambiente não permite que estes atinjam a racionalidade plena.

Além da racionalidade limitada, os agentes ainda convivem com outro aspecto que agrava ainda mais a questão: a assimetria de informações. Os entrevistados deste trabalho parecem estar em plena consonância com essa questão. Como já citado anteriormente, E3 acha que não se discute se há ou não assimetria de informações, “porque simplesmente não há informações disponíveis”. Para E1 “a meia nota⁵⁶ é um exemplo de assimetria”.

Quanto aos aspectos dimensionais da ECT, Zylbersztajn e Neves (2000) descreve que “frequência é o número de vezes com que agentes realizam suas transações” e diz que o aumento dessa frequência culmina no fator “reputação”. Com razão, E4 reclama que “não há frequência de fornecimento” (p. 28), pois não existe produção de animais em quantidade suficiente para garantir o fornecimento e criar reputação positiva. Nesse aspecto, E2 diz que “é difícil ser gestor de uma organização sem produtos”. E1 diz que falta algo que clarifique metas a serem alcançadas, como saber o número de animais que o setor necessita abater por ano. Com isso, se faria a programação da produção de ovinos. “Falta uma visão de plano de negócios”, sem a qual torna-se praticamente impossível garantir a frequência e conquistar reputação.

Ainda, explorando o aspecto dimensional, serão abordados os conceitos de ativos especializados e ativos específicos. O ativo especializado significa que o valor do ativo é maior em um uso particular comparado com qualquer alternativa, e que provocará a perda de valor se houver um redirecionamento do ativo para outro

⁵⁶“ Meia Nota” é um termo usado pelo comércio quando se refere a uma nota fiscal com valor mais baixo do que o valor real. Trata-se de crime de sonegação fiscal que é praticado para reduzir o pagamento de impostos.

uso. Porém, quando o ativo é específico significa que estará sujeito à perda de valor se utilizado fora da transação que suscitou o investimento provocando perda total de valor fora do uso específico. É por isso que se diz que os ativos específicos são também especializados, mas nem sempre os ativos especializados são específicos. Estes, podem ser dimensionados em lugar, tempo e capital humano.

Dimensionado com relação ao lugar, numa rápida analogia e resguardando as devidas proporções, caso o produtor adquira caminhões para o transporte de ovinos até o frigorífico, pode ser que tenha sérios problemas para a retirada de guia de transporte. Isso porque alguns produtores reclamam que o posto que emite a guia pode distar até 100 quilômetros de uma fazenda produtora – fato esse que ocorre com certa frequência. Daí desloca-se esse ativo para outras atividades, subutilizando o potencial do mesmo.

Se dimensionado no tempo, podemos também pensar que os rebanhos ovinos possuem um tempo ideal para abate, pois, a partir de determinado ponto, o custo de alimentação de um animal adulto torna inviável o faturamento obtido em sua venda, causando prejuízos. E quanto ao capital humano, no caso da produção ovina essa variável fará diferença na medida em que as produções amadoras derem lugar à produção profissional. Acerca desse fator, E1 comenta:

"Em Zaragoza, na Espanha, ninguém toca na carne. Depois que o animal entra na máquina, já sai o produto correto no final, já embalado. A barreira tecnológica é oriunda de um alto custo financeiro que dificilmente se dilui com a operação. E isso retarda o ponto de equilíbrio. Pode-se fazer abatedouros compartilhados: ovelhas em um dia, coelhos no outro, suínos no outro, etc.". (E1)

Assim, quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será a perda potencial caso haja alguma ruptura de contratos.

No tocante às formas de governança postuladas por Williamson (1995), essas dizem respeito à adequação de meios e fins em organizações nas quais a cooperação é induzida. A fim de traçar um paralelismo sobre o tema, torna-se prudente retornar ao aspecto comportamental. Williamson (1995) apresenta mecanismos de motivação nas estruturas de governança e cada estrutura pode usar os tipos de motivação intrínsecas e/ou extrínsecas. Motivação intrínseca diz respeito aos fatores internos do indivíduo, que é o caso, por exemplo, de preocupações altruísticas. Já motivação extrínseca é ativada por fatores externos, como incentivos monetários ou ordem direta dada através da hierarquia.

Nesse sentido, foram coletadas informações importantes sobre a motivação dos entrevistados em relação à entrada no segmento da ovinocultura. E4 fez um histórico sobre o início da ovinocultura na RIDE-DF⁵⁷, desde os seus primórdios até os tempos atuais. E3 afirmou que "a motivação inicial era financeira, mas que também tinha aspectos intrínsecos – alguns sócios queriam realmente que o negócio desse certo"; opinião corroborada por E4 que afirmou que "dinheiro não era a única motivação existente. Existia paixão nesse negócio. Mas é necessário a profissionalização". E3 complementa dizendo que "a propaganda negativa do resultado da ovinocultura serviu como barreira de entrada ao novos entrantes, feita por aqueles que estavam motivados por dinheiro e que não ganharam dinheiro".

As formas de governança abrem portas para um importante tema, porém já bastante explorado em trabalhos acadêmicos citados anteriormente, que é o de mecanismo de coordenação. Os mecanismos de coordenação, tratados no subitem 3.4.5 partem da ideia de que as atividades econômicas precisam ser coordenadas, podendo acontecer por diversos caminhos: preços, ajustes mútuos, valores e

⁵⁷ Citou como pioneiros: Epitácio Monteiro Filho, Flávio Couto e Maria Isabel Bofill.

normas comuns, regras contratuais ou salvaguardas e supervisão direta. Dissemos no referencial teórico, que deve ser apontado que o mecanismo de coordenação desempenha um papel nessa estrutura porque a natureza do mecanismo de coordenação determina, em grande parte, o seu tipo.

Zylbersztajn (2010) descreveu que a forma eficiente de governança também depende da especificidade dos ativos, como visto anteriormente. Quanto maior for a especificidade dos ativos, maior será a perda potencial caso haja alguma ruptura de contrato. Nesse caso, a empresa tenderá à integralização vertical como forma de assegurar certa blindagem com relação a possibilidades dessa ruptura. Entretanto, se a especificidade for baixa, um forte controle é dispensável e a transação pode ser levada a cabo nos mercados livres, conhecidos como *spot*.

Ao longo deste trabalho, foi visto que os produtores da RIDE-DF trataram a distribuição nas formas mais elásticas possíveis: tanto no mercado *spot*, explorando as feiras livres de maneira oportuna (porém contrária à filosofia do grupo), quanto organizando-se sob a forma de integração vertical. Não obstante, tais produtores esbarraram na questão da falta de animais que garantissem a regularidade do fornecimento.

O aspecto comportamental da NEI/ECT guarda uma estreita relação com a próxima abordagem deste trabalho, que é a TAC. Essa nova abordagem explicará, com maiores detalhes, o comportamento dos indivíduos que se aglutinam em grupos a fim de buscar vantagens pessoais.

4.5. OS RESULTADOS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF À LUZ DA TEORIA DA AÇÃO COLETIVA

No item 3.5 foi visto a Teoria da Ação Coletiva, que discute o comportamento de indivíduos que procuram maximizar seus interesses dentro de associações. Concluimos que, por mais variado que seja o comportamento humano, existem pontos em comum que ligam os interesses humanos e que as associações possuem o ambiente propício para a prática da ação coletiva. Olson (1999) considera raros os casos em que os indivíduos participam de um grupo por mero altruísmo ou senso coletivo, afirmando que as pessoas são racionais e buscam primeiramente seus próprios interesses e que por isso necessitam da ação coletiva para ganhar força coletiva aos seus interesses individuais. Esse comportamento perpassa diversos efeitos, tais como: divergências de opiniões, falta de governança especializada em gestão, níveis de dedicação assimétricos e privilégio de interesses individuais em prol dos coletivos.

E4 ressalta que "houve falta de entrosamento entre os membros do grupo, sem integração ao processo, com pensamentos distintos"; opinião compartilhada por E1 quando diz que "se existem dez, doze ou quinze produtores numa reunião, existem dez, doze ou quinze posições diferentes" e acha que "a ovinocultura no D.F experimenta falta de união, de apoio mútuo e ação coletiva". E3 assegura que "reunir os produtores para fazer com que pensem da mesma forma é um grande desafio".

Quanto aos aspectos de gestão (ou a falta dela), E1 referendou que havia uma baixa quantidade de pessoas participando das reuniões. Para ele, faltava alguém capaz de conduzir o grupo, "um executivo de negócios para direcionar as

reuniões. Faltava visão financeira sobre o negócio - a relação investimento x retorno". Para E2, "faltava um gestor, poderia até ser um não-sócio, porém capaz de gerir a organização". Também disse que as reuniões eram intermináveis e repetitivas. Faltou governança. E completa: "as relações foram sendo desgastadas ao longo da convivência. Egoísmo e despreparo marcaram o período de convivência. Também não existiu a assistência técnica prometida". E3 concorda que existiam falhas na governança, mas fez questão de dizer que "mesmo que a governança da empresa fosse exemplar, ainda assim se esbarraria no problema da produção".

Acerca do nível de dedicação dos associados, E4 relatou que "ovinocultura na RIDE-DF é exploração de fim de semana, sem objetivo econômico e financeiro, exceto eventualmente". E5 observa que a profissionalização exige esforço, mas na hora do esforço "ninguém quer comparecer". E completa: "não encontrei na maioria das propriedades interesse profissional na ovinocultura. Alguns produtores têm todo registro de suas atividades principais, como empresários, mas quando se fala em ovinocultura o que impera é o empirismo". E3 explicita que "pouca gente comparecia às reuniões. Alguns queriam saber sobre o retorno de seu dinheiro antes mesmo de iniciar as atividades da A Carneria". Conclui ainda que:

"O principal problema no convívio entre os produtores é a vaidade. Se alguém tem uma fazenda, quer mostrar para os outros. O dinheiro que está na fazenda vem da cidade. Quem se dedica à fazenda somente nos finais de semana dificilmente atinge o ponto de equilíbrio". (E3)

Não foi à toa que na aplicação da Matriz GUT, discutida anteriormente, o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade foi a fraqueza de maior incidência na priorização dos problemas apontados.

Acerca dos interesses individuais em detrimento dos coletivos, E4 frisou que "o relacionamento entre os produtores e sua respectiva associação é muito difícil. Diversos produtores atravessaram a venda, vendendo para o mercado clandestino". E1 corroborou com essa opinião quando disse que alguns veem a ovinocultura como um passatempo. Há dedicação de uns e de outros não. Pensam assim: "se lá eu não estiver, perderei uma oportunidade, mas acabam vendendo animais para fora da associação" e completou dizendo que as ações associativas parecem não beneficiar a todos. Questiona: "como trabalhar juntos? Para se ganhar em escala, virar *commodity*, ter preço conhecido no setor e reduzir toda assimetria de informações, um novo caminho deve ser trilhado".

O associativismo poderia até mesmo ser aplicado ao aspecto produtivo, pelo menos essa seria a opinião de E2, quando observa que: "centralizar a produção poderia ser uma solução. A terminação poderia ser feita por outros. Cuidar da cadeia desde a estação de monta até o cliente final". E1 destaca que quem devia se preocupar em produzir o animal vivo (insumo-genética), também está preocupado em abater, processar e comercializar:

"querem verticalizar demais. Existem custos em cada uma dessas etapas. Para se ter produção centralizada deve se ter capital coletivo dos produtores. Enquanto não houver isso não há como deslanchar. Criar é um *know how*, abater e distribuir é outro". (E1)

E4 afirma que é difícil haver produção centralizada: "os produtores são indisciplinados para se submeterem à integração. Uma integradora diz qual vai ser o seu plantel, sua área e seu manejo. Aqui é difícil, inclusive compras coletivas".

E3 salienta que se as pessoas não envidarem esforços para a produção, não pode haver desenvolvimento da ovinocultura, pois esse desenvolvimento não existe sem planejamento produtivo. E5 complementa dizendo que "pode até haver

produção centralizada, mas tem que ser com produtores rurais dedicados verdadeiramente à ovinocultura". E3 sustenta ainda que a profissionalização da cadeia precisa passar por três aspectos: processo, registro e avaliação. "Sem isso não se consegue melhorar a produção de carne". E1 também ressaltou esse ponto de vista dizendo que "os produtores resolveram fazer a integração vertical antes de a cadeia estar organizada. Ficaram explorando mercados de feiras livres (*spot*) e tentando se blindar contra o mesmo mercado que estavam fornecendo". E3 lembra que antes de os produtores se unirem para produzir em conjunto, deveria ter sido feito um planejamento integrado: "acho difícil que aconteça produção em conjunto em razão da vaidade que cada produtor tem de criar o seu próprio rebanho". Encerrando a questão, E3 compara:

"No Uruguai a propriedade é encarada como uma unidade de produção. A cooperativa determina se a cultura será de árvores, de bovinos, ovinos ou grãos. Ela (a cooperativa) faz o planejamento para que as cooperativas menores façam o acompanhamento e a assistência técnica junto aos produtores. É uma outra realidade". (E3)

4.6. AS PERSPECTIVAS DA OVINOCULTURA DE CORTE NA RIDE-DF

Apesar do cenário da ovinocultura de corte na RIDE-DF não ser um dos mais atraentes em nível de investimento, veremos neste capítulo, que todos os atores entrevistados acreditam numa melhoria no setor. Primeiramente, abordaremos os aspectos de políticas públicas e em seguida trataremos das perspectivas do setor.

4.6.1. Aspectos de Políticas Públicas

Alguns aspectos de políticas públicas foram abordados no referencial teórico deste trabalho, sobretudo, aspectos ligados à tributação.

No capítulo 4.2.1 vimos que a tributação no D.F é de apenas 1%, sendo imposto *ad valorem* (capítulo 3.2.2). Em Goiás a tributação é bem mais pesada e atinge quase todos os produtores na RIDE-DF, pois, com raras exceções, suas fazendas se situam na área geográfica daquele Estado. Partindo do pressuposto de que um animal vivo custa em média R\$ 200,00, o imposto cobrado por Goiás chega ao nível de 6%, ou seja, R\$ 12,00, o que ajuda a fomentar o mercado clandestino (sem nota).

Goiás caminha em direção contrária aos interesses do produtor. A diferença do imposto cobrado entre o Distrito Federal e o Estado de Goiás poderia estar beneficiando o produtor rural, caso àquele Estado seguisse a tendência das políticas públicas de garantir proteção aos seus produtores. Como sugestão, os produtores ligados ao SINCCO poderiam envidar esforços políticos junto àquele Estado, para que estudasse um tratamento tributário que fosse justo a todas as partes.

Além do fator “tributo”, as políticas públicas também podem contemplar o registro e a difusão de dados de ovinocultura (registros de manejos, taxas de proliferação, etc.), assim como acontece em países como a Austrália e Nova Zelândia. Porém, o problema parece ser embrionário, em razão dos produtores não colaborarem com a produção desses dados. E1 disse que "ninguém tem dados para fazer políticas públicas. Informalidade não gera dados. A falta de dados não gera bons projetos. A falta de bons projetos não gera boas políticas públicas". E continua dizendo que "não é o governo quem vai produzir o animal. Isso é prerrogativa exclusiva do produtor". E1 deixa a entender que antes do Governo “entrar em cena”, o produtor precisa fazer a sua parte.

Na opinião de E2, "o Governo é quem deve organizar o investimento privado". Disse também que "a Emater promovia cursos, mas parou", e que "a Europa é um exemplo de ovinocultura de pequenas glebas que dá certo. O Governo incentiva e garante a produção. As famílias dos produtores vivem dessa atividade". Para E1, "as políticas públicas que estavam ao alcance nos últimos anos foram feitas: retenção de matrizes e aquisição de reprodutor".

E3 parece corroborar com a opinião de E1 quando diz que "a ovinocultura ainda está tão na base que torna-se impossível hoje se falar em políticas públicas. Quem tem que se esforçar mais nessa etapa é o produtor. Ele precisa se profissionalizar. Tem que começar porteira à dentro".

E4 faz um histórico sobre a participação do Governo no setor "tivemos bons momentos de fomento ao trazer animais para a produção. Entretanto não houve proliferação por falta de cultura produtora. Em geral, para pequenos e médios produtores há dificuldade de assistência técnica". E4 acredita que o setor pode gerar cultura por meio do fortalecimento dos sindicatos, com apoio do SEBRAE⁵⁸, EMATER, Secretaria de Agricultura, MDIC⁵⁹ e MA⁶⁰.

Quanto à entrevista de **E5**, menos dirigida que as demais, aproveitou-se sua visão de negócios para gerar conhecimento sobre as perspectivas futuras, que serão vistas no próximo subitem.

⁵⁸ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

⁵⁹ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

⁶⁰ Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

4.6.2. Perspectivas da Ovinocultura de Corte na RIDE-DF

Na contramão de todos os problemas enfrentados pela ovinocultura de corte na RIDE-DF, todos os entrevistados manifestaram posicionamentos bastante positivos acerca da perspectiva futura do setor.

E1 pensa que "a genética é um fator que expande a cultura rapidamente" e que isso pode mudar radicalmente o setor. E1 também acha que para se ganhar escala é necessário fazer um plano de produção, independentemente de se fazer um confinamento coletivo. Manifesta que cada produtor deve oferecer uma certa quantidade animais e somente depois é que se deve falar de abate e comercialização. Alertou que "verticalizar não é fácil, deve ser precedido de coisas mais básicas".

E5 compartilha com a opinião de E1 quanto à questão genética quando cita o exemplo da fazenda Ercoara⁶¹, que implantou uma raça australiana denominada *Multimeat* e que se tornou singular porque produz 100% de partos múltiplos aumentando o crescimento geométrico do rebanho de forma a viabilizar com muito mais rapidez o retorno sobre o investimento: "o *Multimeat* pode acelerar o rebanho. A Ercoara fechará uma comercialização de aproximadamente 400 animais em 2012". Também citou que pretende comercializar 800 animais em 2013 e 2.000 animais em 2014. Hoje a Ercoara tem 1.000 matrizes. A produção da Ercoara hoje vai direto para a MARFRIG⁶². E3 diz que "a MARFRIG está investindo em cordeiro, com a marca Seara, que é uma marca respeitada".

⁶¹ Ercoara é o nome da fazenda, que foi resultado da associação entre os produtores Carlos Alberto Reis e Ebert Araújo.

⁶² O Grupo Marfrig é uma das maiores empresas globais de alimentos à base de carnes bovina, suína, de aves e peixes (e, mais recentemente, vem trabalhando com carne ovina). Consulte o site <http://www.marfrig.com.br/> (acesso em 27/02/2013).

De fato, o fator genético mencionado (100% de partos múltiplos) é capaz de expandir a cultura velozmente, como bem disse E1. Mas é necessário que haja o engajamento de outros produtores para que novos estudos de ordem econômica sejam desenvolvidos, sobretudo, àqueles referentes ao retorno sobre o investimento. Tigre (1998) afirma que:

“Schumpeter, por sua vez, precisou de uma nova revolução tecnológica (ocorrida décadas depois de seu falecimento) para ter suas teorias sobre o papel da tecnologia sobre o desenvolvimento resgatada e aperfeiçoada pela ciência econômica. A teoria incorporou seus postulados quando estes se tornaram úteis para analisar uma nova realidade estabelecida” (p. 39).

Kirzner (1986) complementa Tigre (1998) quando afirma que “para Schumpeter, a atividade empresarial, a competição dinâmica para a qual ele chamou a atenção, manifesta-se no desenvolvimento econômico a longo prazo do sistema capitalista” (p. 146).

E5 também abre uma nova perspectiva para a ovinocultura quando diz que:

"O futuro da proteína animal está na ovinocultura. Bovinos, suínos, aves e pescados já estão dominados por outros grupos. A proteína ovina ainda não tem um grande *player* que se apresenta para dominar o mercado. É possível fazer a diferença nesse mercado". (E5)

Sobre essa perspectiva, E3 acredita que para que tudo dê certo é preciso educar e ter o que chama de “visão do todo: produção, abate e mercado; porém precedido de visão de grupo, fora da fazenda de cada um. Mudança de mentalidade é a base de tudo”, completa. E4 parece compartilhar com a opinião de E4 e sustenta que "para recomeçar, deve-se envolver um número maior de associados, com produtores profissionais que se doem a essa cultura e com apoio técnico e tecnológico". E3 diz que as pessoas precisam visualizar um projeto de sucesso: “raros são os produtores que mantêm registros de seus animais. Quando nós tivermos alguém que faça isso, daí os investidores chamarão a atenção para esse

negócio e entrarão nele". E sobre esses potenciais investidores, acrescenta: "Só um grupo grande (MARFRIG e VPJ⁶³) investem pesado hoje na ovinocultura, mantendo uma estrutura ociosa para ganhar o mercado de ovinos". E4 assevera que:

"Para profissionalização da ovinocultura no D.F acredito que um grupo de fora tem que chegar e aportar pelo menos 4 propriedades, cada qual com 1.500 matrizes. Daí os produtores locais se estimulariam". (E4)

Esse parece ser o efeito *'treadmill'* suscitado por Cochrane em 1958, mais recentemente popularizado por Veiga (1991). O autor descreve que quando uma nova tecnologia é introduzida, os primeiros agricultores a adotá-la reduzem seus custos unitários de produção em comparação ao restante do grupo. Ao considerarmos que apenas alguns produtores utilizam a nova tecnologia, no início, a produção global ainda não possui o poder de baixar os preços. Porém, à medida que o tempo passa, novos agricultores também assumem a nova tecnologia e aumentam a produção, provocando a tão desejada queda dos preços.

Esse efeito continua se moldando à medida que mais produtores adotam a inovação tecnológica. Todos retornam à situação inicial, retornando ao ciclo denominado *treadmill*, onde os agricultores se veem obrigados a adotar novas tecnologias para não serem colocados para fora do mercado. Num período de longo prazo, os agricultores que não adotaram a tecnologia acabam sendo prejudicados pelo avanço tecnológico e não conseguem mais cobrir os seus custos. Com isso acabam abandonando o ramo.

E4 complementa a questão dizendo: "precisamos ter grupos com unidades produtoras que sirvam de exemplo de viabilidade - produção acima de 1.000 cabeças". E5 acredita que "esse mercado ainda permite um investimento ainda

⁶³ Empresa de alimentos, fundada em 2005. Consulte o site: <http://www.vpjalimentos.com.br/> (acesso em 27/02/2013).

pequeno. Se tiver êxito, pode ser incorporado por um grande grupo como a MARFRIG ou VPJ".

Por fim, não podemos falar sobre perspectivas futuras sem que haja um estudo mais amplo sobre as carnes bovinas, suínas e de aves, cujo consumo cresce ano após ano. É sabido que essa questão não se limita tão somente à relação de oferta e demanda, mas pode abranger outros fatores, como: relação da ascensão da "classe C" e o aumento do consumo por tipo de carnes; taxas de proliferação do rebanho ovino exponencialmente inferior a dos rebanhos bovinos, suínos e avícolas; e até mesmo a convivência entre o ambiente institucional e o mercado clandestino.

A questão é mais complexa do que parece. No mínimo, precisamos entender: a relação entre o aumento do poder de compra e sua influência sobre a escolha de carnes por parte do consumidor; entender o quanto um investidor estará disposto a aplicar seu dinheiro numa produção com baixo índice de proliferação; e entender também até que ponto as carnes clandestinas são ou não bem-vindas no mercado da RIDE-DF, devido a falta de oferta no mercado local. Talvez essa última questão seja melhor respondida pelos supermercados, que formam o canal de distribuição mais ativo do setor, como vimos nos estudos de Souza (2006).

Ficam as sugestões para estudos futuros, dispostas no item 5.3.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração das abordagens teóricas - Iniciativas para a Produção na Cadeia Produtiva da Ovinocultura de Corte, Teoria Microeconômica e Aspectos Contábeis da Demonstração dos Resultados do Exercício - DRE, Análise Estratégica, Economia dos Custos de Transação - ECT, e Teoria da Ação Coletiva – TAC, pode ser considerada inovadora sob a óptica da ovinocultura de corte. As entrevistas realizadas apresentaram questões pontuais sobre esses temas e revelaram um quadro que merece atenção e ajustes, com vistas a uma perspectiva de melhor sorte.

5.1. Questões-problema

As conclusões serão apresentadas em resposta às questões-problema investigadas nesta dissertação:

- a) Quais os principais problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF à luz da teoria Microeconômica e seus respectivos Aspectos Contábeis da Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) na distribuidora A Carneria?**

A resposta a esta questão mostrou que antes mesmo de se tratar das respectivas teorias, diversos trabalhos já haviam sido realizados para a organização da cadeia produtiva na ovinocultura de corte. Ao consultar esses trabalhos anteriores foram destacados os aspectos: organizacionais, econômicos e mercadológicos, apresentando autores que forneceram valiosas contribuições para

o tema. A partir de então, passou-se a responder a essa questão à luz de cada uma das teorias abordadas.

Acerca da Teoria Microeconômica e dos Aspectos Contábeis da DRE, a pesquisa apresentou os pontos relativos à oferta e demanda; à teoria dos custos, onde também se abordou os aspectos contábeis da DRE; e à organização da cadeia.

Com relação ao olhar sobre a oferta e demanda, o cenário da ovinocultura de corte na RIDE-DF apresentou um mercado ávido pelo fornecimento de carne ovina, porém, com produção insuficiente para atender à demanda. Nas entrevistas, foi visto que o mercado da região consome cerca de 30 toneladas por mês, o que, considerando carcaça de aproximadamente 12 quilos, este mercado exige 20.000 animais abatidos por mês (mercado legal) e a população de ovinos no DF é de somente cerca de 16.000. O mercado, além de poucos produtores, também revelou a falta de profissionalização. Muitos produtores, senão a maioria, têm a atividade de ovinocultura como uma atividade secundária, o que também prejudica o desenvolvimento do setor. Ficou evidente que o mercado da RIDE-DF deve começar com uma produção própria de pelo menos 12.000 cordeiros por ano para tentar fazer diferença. Portanto, a falta de animais é o principal fator que compromete a estrutura de mercado.

Também foi dito que o mercado formal da região não tem sensibilidade a preços, pagando um preço superior pelo produto, o que não é o caso do mercado informal, composto por feiras livres, que valoriza esse aspecto. A informalidade é a grande face da ovinocultura de corte na RIDE-DF. Vimos que mais de 90% dos animais são abatidos clandestinamente, sendo que a cada 25 carcaças, somente

uma é abatida de maneira formal. Esse mercado informal faz com que perdure a falta de profissionalização, comprometendo a qualidade do produto e a escala produtiva rumo ao nível de *commodity*. O problema é que para se combater esse mercado é necessário que se tenha um planejamento produtivo arrojado, capaz de suprir um quantitativo de abate aproximado de 20.000 animais por mês, o que não se consegue de uma hora para outra. Alguns entrevistados acreditam que somente um grande *player* é capaz de assumir esse desafio e tornar o produto uma *commodity*.

O olhar sobre a teoria dos custos, e em especial, sobre a DRE da distribuidora A Carneria, mostrou que é a partir do BEP que a firma começa a obter lucros. De acordo com o Plano de Marketing feito para A Carneria em 2009, o CMV daquela distribuidora variava em torno de 70% do CMV e seu custo fixo apresentava o montante de R\$ 9.444.17. Isso significava que o volume de vendas para se atingir o ponto de equilíbrio deveria estar na ordem de R\$ 53.000,00. Caso a A Carneria conseguisse reduzir o CMV para 50%, com o mesmo custo fixo, o volume de vendas para se atingir o BEP ficaria em torno de R\$ 25.000,00.

Entretanto, o ato de se reduzir o CMV para 50% não pode se esperar que seja uma simples questão de decisão empresarial. Por menos elasticidade-preço que o mercado formal tenha sobre carne ovina, cabe, no mínimo, um exercício sobre até que ponto um produto de alta especificidade poderia aumentar os preços no mercado que abrange a RIDE-DF, considerando que a maior parte da carne ovina vem de fora, seja do Rio Grande do Sul, seja do Uruguai, com preços bastante competitivos.

Sabe-se, porém, que a produção de carne ovina ainda pode agregar muito mais valor aos seus produtos, por meio da produção de embutidos, carnes tipo “*premium*”, pré-temperadas ou defumadas. A diferenciação dos produtos da RIDE-DF poderia sim gerar uma percepção singular para o consumidor, que estaria disposto a pagar mais caro por ele, reduzindo o CMV para faixas mais desejáveis.

Não obstante, a decisão sobre vender no atacado ou no varejo também corrobora com a questão do CMV, haja vista que vendendo diretamente ao consumidor final, os preços alcançados seriam mais atraentes. Isso faria com que a lucratividade aumentasse e o CMV estaria controlado nos níveis mais desejados. Entretanto, tanto a análise de produtos com maior valor agregado, quanto a estratégia de distribuição direta ou indireta, seriam objetos de sugestão para estudos futuros sobre o setor.

Alguns dos entrevistados afirmaram que A Carneria precisaria comercializar a faixa de 150 a 200 cordeiros por mês para se atingir o ponto de equilíbrio, sem remuneração de seus sócios e sem descontar o custo de oportunidade. Precisava de pelo menos o dobro de produtos para que isso acontecesse. A questão retornava ao aspecto inicial de oferta e demanda e nada tinha a ver com aspectos mercadológicos. O que existiu, segundo os entrevistados, foi falta de produto para venda e não mercado para comprar. Assim, A Carneria resolveu suspender suas atividades até que viesse a ter fornecimento regular para também garantir a regularidade junto aos seus clientes.

No que se refere à organização da cadeia, alguns entrevistados informaram que a falta de animais é fruto da falta de planejamento estratégico, particularmente no estabelecimento de metas. Falta o planejamento no sentido de estabelecer

metas. Este estudo mostrou que a ovinocultura de corte na RIDE-DF foi estabelecida na base da promessa de lucros fáceis, com conhecimentos empíricos e sem profissionalização adequada.

Também foi visto que a falta de frigoríficos para abate não é o principal problema da cadeia, mas sim a falta de informações sobre temas importantes, como: custos de produção, de manejo, de abate e de comercialização. A pouca informação é originária do tratamento amador que o próprio produtor dá ao setor, como abordado na ECT e na TAC que veremos a seguir.

b) Qual a ordem de prioridade que deve ser dada aos principais problemas (quadrante Vulnerabilidade) da ovinocultura de corte no DF que já foram levantados anteriormente?

No momento em que a Matriz GUT foi aplicada no quadrante Vulnerabilidade (fraquezas x ameaças), ficou evidenciado que a principal ordem decrescente sobre as fraquezas existentes no setor foram: o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade, o baixo nível de coesão entre os membros e a baixa capacidade de escalonamento da produção. Tais fraquezas ocupam aproximadamente 58% da pontuação total.

Com relação as ameaças, os itens mais analisados com maior pontuação, foram: a deficiência de assistência técnica especializada, a falta de fiscalização sanitária e o aumento do preço dos insumos da ração, que ocupam praticamente 85% da pontuação total.

No cruzamento das fraquezas com as ameaças, verificamos que o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade foi a fraqueza mais evidenciada, ocupando sete entre dez cruzamentos, assim como a deficiência de assistência técnica especializada, que ocupou três dentre dez cruzamentos.

A falta de confiança e comprometimento com a atividade mostra que o setor precisa perseguir uma relação de ação coletiva muito mais eficiente da que existe hoje, ao mesmo tempo em que a assistência técnica deve ser garantida pelo Governo, que pode ajudar a geração e difusão de conhecimento necessários para uma boa produtividade do setor.

c) Quais os principais problemas da ovinocultura de corte na RIDE-DF à luz das teorias: Economia dos Custos de Transação - ECT e Teoria da Ação Coletiva - TAC?

A resposta a essa questão refletiu aspectos comportamentais que são fundamentais para o sucesso da ovinocultura na RIDE-DF. Por mais que se resolva o problema da regularidade de fornecimento, não há se como pensar em sucesso no setor sem que se resolvam os problemas abordados nas teorias da ECT e TAC.

Quanto à ECT os estudos mostraram que se não há como garantir a regularidade no fornecimento de animais também não há como se ter contratos formais. Novamente a pesquisa retorna aos aspectos abordados em termos de oferta e demanda, sobre a necessidade de se ter o produto com regularidade para que se possa pensar em profissionalização da cadeia produtiva.

Acerca do comportamento e da motivação dos produtores, cabem ainda importantes considerações. O comportamento oportunista foi revelado sob alguns

olhares no setor. Como exemplo, por parte dos distribuidores de carne, identificou-se o aproveitamento do ativo “freezer” para colocação de produtos no ponto de venda que iam além dos ovinos. A maioria pagava ainda com cheques pré-datados de terceiros e se apoderava do ativo da distribuidora A Carneria quando havia alguma necessidade de manutenção.

Com relação aos produtores associados, o comportamento oportunista era evidenciado pela assimetria entre o discurso e a prática - muitos descumpriam o acordo de fornecimento exclusivo e passavam a fornecer para o próprio mercado que estava supostamente combatendo. Ainda, sobre a motivação, a pesquisa evidenciou que inicialmente era financeira, mas que também tinha aspectos intrínsecos – alguns sócios queriam realmente que o negócio desse certo.

Quanto à assimetria de informações, alguns produtores acham que simplesmente não havia informações que pudessem provocar assimetria. Outros acreditam que a falta de informações é originária do pouco caso que os produtores dão à questão, exercendo uma atividade de “fim de semana”, sem profissionalização e dedicação adequada. A aplicação da Matriz GUT evidenciou o baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade, sendo a fraqueza mais apontada entre os entrevistados.

Quando se tem informações, ainda existe a presença da racionalidade limitada, mas quando praticamente não existem informações, isso aumenta ainda mais a limitação da racionalidade.

Ao discorrer sobre os aspectos dimensionais da ECT, nota-se que a falta de animais não gera frequência e regularidade de fornecimento e isso depõe contra a reputação do setor. No que concerne as formas de governança, foi visto que os

produtores trataram a distribuição nas formas mais elásticas possíveis: tanto no mercado *spot*, explorando as feiras livres de maneira oportuna, porém contrária à filosofia do grupo, quanto organizando-se sob a forma de integração vertical. Não obstante, esbarraram novamente no quesito da falta de animais que garantissem a regularidade do fornecimento.

Quanto à TAC, a literatura considera raros os casos em que os indivíduos participam de um grupo por mero altruísmo ou senso coletivo, afirmando que as pessoas buscam primeiramente seus próprios interesses e por isso necessitam da ação coletiva para ganhar força coletiva aos seus interesses individuais. E isso foi perfeitamente comprovado entre os produtores envolvidos na ovinocultura de corte na RIDE-DF. Houve falta de entrosamento entre os membros do grupo, sem integração ao processo e com pensamentos distintos.

Quanto aos aspectos de gestão (ou a falta dela), havia uma baixa quantidade de pessoas participando das reuniões, além de faltar pessoas com visão de negócios para direcionar estrategicamente o setor. As reuniões eram intermináveis e repetitivas, fazendo com que as relações fossem sendo desgastadas ao longo da convivência. Mas para alguns produtores, mesmo que a governança da empresa fosse exemplar, ainda assim se esbarraria no problema da produção, retornando novamente à questão microeconômica sobre oferta e demanda.

Quanto ao nível de dedicação dos associados, alguns produtores disseram que ovinocultura na RIDE-DF é exploração de fim de semana, sem objetivo econômico e financeiro. Falta interesse profissional na ovinocultura, mas não falta vaidade, foi o que apontaram as entrevistas.

Também foi abordado que o associativismo poderia até mesmo ser aplicado ao aspecto produtivo, mas para isso seria necessário obter “capital coletivo” entre os associados, pois uma integradora diz qual vai ser o plantel, a área e o manejo que deve ser feito em cada um dos associados. Os produtores devem envidar esforços para a produção para que haja o desenvolvimento da ovinocultura, uma vez que esse desenvolvimento não existe sem planejamento produtivo. No entanto, esta ação deve ser conduzida com produtores rurais dedicados verdadeiramente à ovinocultura. Alguns entrevistados sustentam que a profissionalização da cadeia precisa passar por três aspectos: processo, registro e avaliação. Os produtores devem se unir para produzir em conjunto e para isso é necessária a realização de um planejamento integrado. Porém, para tanto, deve ser vencida a barreira da vaidade que cada produtor tem de criar o seu próprio rebanho.

d) Quais as perspectivas da ovinocultura de corte na RIDE-DF?

Os produtores são otimistas quanto às perspectivas do setor. O futuro da proteína animal, sujeito a comprovação em estudos acadêmicos futuros, parece estar sobre a ovinocultura, segundo alguns entrevistados. A genética é um fator que pode ajudar a expansão do setor e que já vem dando mostras da realidade na RIDE-DF, com a introdução da raça australiana *Multimeat* em uma fazenda de dois dos associados. Trata-se de uma evolução tecnológica que pode alterar o fluxo de investimentos no setor. Espera-se mudança de mentalidade entre os produtores para melhor convivência coletiva e profissionalização. Essa consciência deve refletir em registro dos dados de gestão, envolvendo o maior número de associados possível.

Alguns associados acreditam que é possível que um grande participante de mercado, como MARFRIG e VPJ se interesse pela ovinocultura da RIDE-DF. A entrada de um grande *player* pode provocar uma evolução tecnológica e profissionalização do mercado, assegurando uma gestão mais profissional e mudança de conscientização sobre o negócio.

5.2. Limitações do Estudo

Ao longo deste trabalho, reconhecemos que ainda existem algumas limitações que merecem ser evidenciadas. Tais limitações foram originárias de diversas fontes:

1. Baseado nos estudos acadêmicos anteriores e de relatos atuais sobre a realidade da ovinocultura de corte na RIDE-DF, este estudo partiu de um pressuposto de que o setor atravessa o período de “**insucesso**”, necessitando de ações de gestão para mudar esse cenário.
2. As pesquisas de campo tiveram perguntas semiestruturadas para os entrevistados. Entretanto, a abordagem ao último entrevistado, E5, foi um pouco **diferente das demais**, haja vista que se tratava de “investidor”, obtendo respostas menos direcionadas para o estudo.
3. A entrevista, por ser semi-estruturada, tem a limitação natural de possuir **avaliação subjetiva**, em comparação com questionários quantitativos. Para um estudo de caso, como o que ocorreu neste trabalho, podemos considerar a como limitação, **o número de entrevistas realizadas**, que acaba sendo pequeno, comparado às pesquisas quantitativas.

5.3. Recomendações para Estudos Futuros

Este trabalho aponta que a ovinocultura de corte na RIDE-DF carece de diversos estudos para o sucesso do setor:

1. Planejamento integrado, privilegiando o principal problema do setor que é o planejamento produtivo, podendo, inclusive, abordar aspectos relacionados à produção conjunta, com participação societária dos associados.
2. Estudos de boas práticas de manejo para a raça australiana *Multimeat*, que pode fazer a diferença no tocante ao prazo de retorno sobre o investimento aplicado.
3. Estudos de gestão da informação e do conhecimento aplicado à ovinocultura.
4. Educação preparatória para a convivência coletiva, visando reduzir os níveis de comportamento oportunista e busca de interesses individuais em prol dos coletivos.
5. Estudo sobre agregação de valores nos produtos ovinos, como é o caso de embutidos, defumados e pré-temperados (produtos *premium*).
6. Cálculos comparativos de retorno sobre o investimento nas carnes: ovinas, suínas, avícolas e ovinas.
7. Estudo sobre oferta e demanda de carne ovina, considerando a do mercado clandestino.
8. Outras iniciativas relevantes, relacionadas à ovinocultura na RIDE-DF, que não tenham sido listadas nesta pesquisa poderão constituir objeto de estudos para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

ARROW, Kenneth. **The Limits of Organization: The Fels lectures on public policy analysis**. USA: Fels Center of Government, 1974.

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

BARROS, Carina Simionato de; MONTEIRO, Alda Lúcia Gomes; PRADO, Odilei Rogério. **Análise Econômica de Sistemas de Produção de Ovinos para Carne**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2009.

BASSO, Cristiane. **As 10 Escolas da Administração Estratégica**. Artigo publicado pela revista eletrônica www.administradores.com.br – em 04/09/2011. <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/> (acesso em 19/03/2013).

BREITENBACH, Raquel; SILVA, Alexandre. **Nova Economia Institucional (NEI); Estado da Arte nas (IN) Aplicações ao Rural. Apresentação Oral** – Economia e Gestão no Agronegócio feita no 48º. Congresso Sober. Campo Grande – MS de 25 a 28/07/2010.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**. USA: *Economica Academic Journal*, V.4, 1937.

COASE, Ronald H. **The Problem of Social Cost**. USA: Article published of *The Journal of Law and Economics*, 1960.

COSTA, Nívea Guimarães da. **A Cadeia Produtiva de Carne Ovina no Brasil: rumo às novas formas de organização da produção**. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Brasília: UnB, 2007.

DEMSETZ, Harold. **The Economics of the Business Firm: The firm of theory - its definition and existence**. USA: Cambridge University, 1995.

DRUCKER, Peter. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido *et al.* **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**: cap. 2 - organização industrial no agribusiness. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido *et al.* **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. (Coord.) **Estudos de Casos em Agribusiness**: focalizando as seguintes empresas, Moinho Pacífico, Illycafé, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo, Pioneira, p. 10-23, 1997.

FOSCHETE, Mozart. **Manual de Economia**. 2ª. ed. Brasília: Ed. Vestcon, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GREENHALGH, André Augusto. **O Custo de Transação na Comercialização do Frango Alternativo nos Canais de Distribuição do Varejo no Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado de Agronegócios. Brasília, UnB, 2006.

GREENHALGH, André Augusto. BOTELHO F., Flávio Borges. **Os Canais de Distribuição na Cadeia Avícola Alternativa do Distrito Federal**. Apresentação Oral de Artigo. Brasília, UnB, 2006.

GUIMARÃES, E.T.L. **Plano de Marketing A Carneria**: Relatório de Consultoria para o Sebrae Nacional. Brasília: Promaximo® Consultoria, 2009.

HART, Oliver. **Capital Structure as a Control Mechanism in Corporations**. Canadian Journal of Economics. Vol. XXI, N° 3, pp.467-477, 1988.

KIRZNER, Israel M. **Competição e Atividade Empresarial**. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1986.

LAZZARINI, Sérgio.G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. (Coord.) **Estudos de Casos em Agribusiness**: focalizando as seguintes empresas, Moinho Pacífico, Illycafé, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo, Pioneira, p. 10-23, 1997.

MEDEIROS, Josemar Xavier de. ESPÍRITO SANTO, Hernani do. *et al.* **Análise Econômica da Ovinocultura no DF: Sistemas de Referência para Apoio à Tomada de Decisão na Cadeia Produtiva – Produtores Rurais e Frigoríficos.** Brasília: UnB, 2004.

MEDEIROS, Josemar Xavier de. BRISOLA, Marlon Vinícius. *et al.* **Gestão e Organização no Agronegócio da Ovinocaprinocultura.** Brasília: UnB, 2009.

MINTZBERT, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização: interesses, conflitos e poder.** São Paulo: Atlas, 1996; 14ª reimpressão, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia práticas.** São Paulo: Atlas, 26ª. edição, 2009.

OLIVEIRA, Samuel Leite de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, tgi, tcc, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva: Os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

PASSOS, Carlos Roberto Martins. NOGAMI, Otto. **Princípios de Economia.** 5ª. Ed. São Paulo: Cenage Learning, 2005.

PINHO, Diva Benevides. VASCONCELOS, Marco Antônio S. de. (organizadores) *et al.* **Manual de Economia.** Cap. 1 – Introdução à Economia (Juarez Alexandre Baldini Rizzieri); Cap. 6 – Teoria Elementar do Funcionamento do Mercado (André Franco Montoro Filho); Cap. 7 – Teoria da Firma: A Produção e a Firma (Luiz Carlos Pereira de Carvalho); Cap. 8 – Estruturas de Mercado (Roberto Luis Troster). Equipe de Professores da USP. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PRIETO, Vanderli Correia. CARVALHO, Marly Monteiro de. Fischmann, Adalberto Américo. *et al.* **Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico.** São Paulo: Produção, v. 19, n. 2, maio/ago. 2009, p. 317-331.

RIBEIRO, Juliana Galvarros Bueno Lobo. **Arranjos Organizacionais na Cadeia Produtiva da Carne Ovina: um estudo de caso no Distrito Federal.** Projeto final de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da UnB. Brasília: UnB, Brasília, 2006.

REIS, Fernando Alvarenga. **Atualidades na criação de ovinos no Brasil Central**. Artigo apresentado no Congresso Internacional FEINCO, de 10 a 13 de Março, em São Paulo.

SOUZA, Ênio Queijada de. **Análise e Segmentação de Mercado da Ovinocultura no Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Brasília: UnB, 2006.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas e F.G.V Ebape, 2007.

TIGRE, Paulo Bastos. **Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas**. São Paulo: Revista de Economia Contemporânea n°. 3 Jan a Jun 1998.

TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade Básica**. São Paulo, Atlas, 1999.

VASCONCELOS, Marco Antônio S. de. GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos da Economia**. 3a. ed. São Paulo: Saraiva, 3a. tiragem, 2010.

VEIGA, José Eli da. **O Desenvolvimento Agrícola – uma visão histórica**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo/HUCITEC, 1991.

VIANA, João Garibaldi Almeida. **Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil**. Revista Ovinos, Ano 4, N° 12, Março de 2008. Porto Alegre: Revista Ovinos, 2008.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Organization Theory**. UK: Oxford University Press, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **System Dynamics and Innovation in Food Networks: From Contracts to Networks: New directions in the study of governance of Agro-Food-Energy Networks**. Germany: University of Bonn, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Décio. NEVES, Marcos Fava. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUALIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

- a) Ênio Queijada de Souza, 48 anos, administrador de empresas (UnB), especialista em administração de marketing (FAAP), mestre em agronegócios (UnB/UFMS), ex-gestor da carteira de ovinocaprinocultura do Sebrae Nacional e atual gerente nacional de agronegócios.

Entrevistas postadas nas URL:

http://www.youtube.com/watch?v=dxd750qIXqM&feature=youtube_gdata (parte I);

http://www.youtube.com/watch?v=SlqhvoitLA0&feature=youtube_gdata (parte II);

http://www.youtube.com/watch?v=Mr1vavHgHOE&feature=youtube_gdata (parte III);

http://www.youtube.com/watch?v=VUSfcR_sw08&feature=youtube_gdata (parte IV).

- b) Ana Maria de Castro Mesquita, pedagoga, pós-graduada em educação de trânsito, produtora de ovinos e associada do SINCCO-DF e da A Carneria.

Entrevistas postadas nas URL:

<http://www.youtube.com/watch?v=orNcg9yetLo&feature=youtu.be> (parte I);

http://www.youtube.com/watch?v=EjZ3w86WS54&feature=youtube_gdata (parte II);

http://www.youtube.com/watch?v=rdfbqa8iJCg&feature=youtube_gdata (parte III).

- c) Erbert Correia Araújo, 35 anos, médico-veterinário, produtor de ovinos e associado do SINCCO-DF e da A Carneria.

Entrevistas postadas nas URL:

http://www.youtube.com/watch?v=dLyOootL4QA&feature=youtube_gdata (parte I);

http://www.youtube.com/watch?v=07lZJAplawo&feature=youtube_gdata (parte II);

http://www.youtube.com/watch?v=CV59kPPCM68&feature=youtube_gdata (parte

III); http://www.youtube.com/watch?v=j7KDBF4aFng&feature=youtube_gdata (parte

IV).

- d) Carlos Alberto Bastos Reis, 64 anos, médico-veterinário, ex-superintendente federal da Agricultura, ex-secretário de Estado da Agricultura, produtor de ovinos e associado do SINCCO-DF e da A Carneria, onde em ambos foi presidente.

Entrevistas postadas nas URL:

http://www.youtube.com/watch?v=ASDxtvpVWW0&feature=youtube_gdata (parte I);

http://www.youtube.com/watch?v=aY_sHhf9O28&feature=youtube_gdata (parte II);

http://www.youtube.com/watch?v=agkC391-mwM&feature=youtube_gdata (parte III).

- e) Elder Santos Milhomem, 54 anos, profissional de Tecnologia da Informação, está ligado à ovinocultura de corte na RIDE-DF há apenas a 3 anos, como investidor no consórcio feito entre os produtores Ebert Araújo e Carlos Alberto Reis.

Entrevista postada na URL:

http://www.youtube.com/watch?v=HI4FE-jPLng&feature=youtube_gdata

(parte única).

APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nome:

Idade:

Formação acadêmica:

Qualificação:

Tempo em que está envolvido com ovinocultura:

Razões do envolvimento com esse setor:

1) Você poderia nos dar um panorama sobre o mercado de ovinocultura na RIDE-DF, sobretudo enfatizando os aspectos da oferta e da demanda. (No decorrer da entrevista, alguns aspectos da Economia Neoclássica a serem abordados, são):

- Tipo de consumidor x produtos
- Aspectos culturais relativos ao consumo de ovinos no Brasil
- Dificuldades para garantia do fornecimento
- Como é a concorrência predatória vinda do Uruguai e do sul do país
- Qual o efeito dessa concorrência sobre os preços de venda
- Qual a relação entre o preço de venda e os custos para se manter uma distribuidora
- Como o respondente qualifica a etapa do abatimento dos ovinos (preço, aspectos sanitários e tempo de abate)
- Qual a relação do preço ao consumidor - se existe sensibilidade a preços nesse mercado ou se os preços não influenciam tanto assim a decisão de consumo
- Um aumento da renda provoca aumento do consumo de carne ovina ou não há correlação
- Qual a relação entre a escolha da carne de ovinos x outros tipos de carne (boi, porco, frango, outras)
- Existem aspectos de inovação tecnológica na ovinocultura da RIDE-DF (raças mais férteis, manejos mais eficazes)
- Como é possível aumentar o gosto do consumidor por esse tipo de produto
- Aspectos de políticas públicas capazes de influenciar a ovinocultura

- Se o respondente ainda aposta na evolução da ovinocultura na RIDE-DF, o que deve acontecer ou o que o respondente gostaria que acontecesse

2) Quais aspectos contratuais que dificultaram a evolução da ovinocultura na RIDE-DF. (No decorrer da entrevista, alguns aspectos da Nova Economia Institucional a serem abordados, são):

- Riscos e incertezas
- Frequência dos contratos (grandes clientes e clientes regulares)
- Especificidade dos ativos (câmaras frias, motos de entrega, estrutura física do negócio)
- Oportunismo
- Racionalidade limitada não consegue prever todos os aspectos contratuais existentes
- As características das transações exigiam qual tipo de estrutura da cadeia produtiva (se todos os produtores deveria se unir para coordenar uma só produção ou se a produção isolada seria melhor, quais aspectos de convivência entre os produtores deveria prevalecer, etc).
- Se carne ovina deve ser oferecida isoladamente em mercados livres (*spot*) ou se haveria possibilidade de uma espécie de "blindagem" entre os produtores para garantir a integração vertical (maior controle sobre o mercado)
- Se existiam assimetrias de informações entre os produtores associados da A Carneria e os executores que lidavam com a gestão no dia a dia
- Se existem ou existiam barreiras de entrada de natureza tecnológica ou de diferenciação:

3) Na sua opinião, quais aspectos associativos colaboraram negativamente para ovinocultura da RIDE-DF. (No decorrer da entrevista, alguns aspectos da teoria dos grupos a serem abordados, são):

- Qual era a ideia inicial de se formar uma associação capaz de agregar produtores para abastecer o mercado de ovinocultura no DF. O que se pretendia com isso?
- A cooperação entre os produtores era espontânea ou induzida?
- As ações da A Carneria beneficiavam todos os associados, parte dos associados (sem prejuízo dos demais) ou parte do grupo (com prejuízo dos demais)?

- Como você considera a governança da A Carneria? Os meios atingiam os fins planejados? Quais os aspectos motivacionais (motivação intrínseca e extrínseca)
- Relação entre os mecanismos de coordenação e a governança
- Quais os maiores problemas enfrentados no convívio entre os produtores associados?
- Se você tivesse que se associar novamente, o que gostaria que mudasse em relação à primeira experiência vivida na A Carneria? O que mudaria?

APÊNDICE III – PRINCIPAIS FRASES PROFERIDAS PELOS ENTREVISTADOS

TRONCO ABORDADO: INICIATIVAS PARA ORGANIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE OVINOCULTURA DE CORTE

ASPECTO: Arranjos Organizacionais

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "A Carneria nasceu de um exercício acadêmico de quatro configurações, mas acabou se optando por uma quinta. Juliana participou ativamente desse exercício. Mas tudo para na oferta de animais vivos. Sem isso, nada vai funcionar".

ENTREVISTADA: Ana Maria de Castro Mesquita

. "O que motivou a organização da A Carneria foi a falta de pagamento - cheques devolvidos - por parte dos compradores. Esse mercado não queria nota fiscal. A Carneria surgiu para combater a ilegalidade".

. "Garantia do fornecimento era o ponto fraco. Carlos Alberto fazia de tudo para garantir, até matava os bichos fora do tempo".

. "No início, quem tinha muito carneiro não tinha para onde mandar e quem tinha pouco ficava receoso porque não sabia se teria mercado".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "O início de tudo no DF era a venda de reprodutores, praticamente sem registro de base genética".

ASPECTO: Análise Econômica

ENTREVISTADO: Ebert Correia Araújo

. "Não há assimetria e nem simetria de informações porque simplesmente não há informações".

ASPECTO: Segmentação de Mercado

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "Carne ovina pode ser oferecida tanto para mercado livre quanto para mercados mais sofisticados. Produtos para feirinhas não podem ter custos altos e para isso abrem mão de certos valores agregados: embalagens, acondicionamentos especiais, etc. É um cliente predominantemente "precista". Mas tem a dona de casa que quer comprar um novo sabor. Daí precisa desenvolver produtos certos para clientes certos.

ENTREVISTADO: Ebert Correa Araújo

. "Pode ser que a opção de se vender para o atacado, em detrimento do varejo, tenha sido um erro estratégico".

TRONCO ABORDADO: ECONOMIA NEOCLÁSSICA

ASPECTO: Oferta e Demanda

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

- . "Mercado sempre houve, produção é que não".
- . "O mercado não é sensível a preço. Pode ser que o informal (feiras livres) sejam mais sensíveis, mas o mercado formal quer novidade e paga por isso".
- . "O preço não é baixo. Os poucos lugares onde se acha carne de ovinos legalizada, com inspeção, a oferta não é barata. Ontem mesmo vi um carrê do Uruguai sendo vendido a R\$ 132,00 o quilo".
- . "A oferta informal é maior que 90%. Daí não se gera tributo e nem se garante a segurança alimentar".
- . "Apenas 4% da carne é abatida de maneira formal. A cada 25 carcaças, somente uma é abatida de maneira formal".
- . Existe distribuição sob encomenda em vários distribuidores. Você encomenda a carne na segunda e recebe na quarta".
- . "A Rede Giraffas (DF) chegou a ter o carrê de cordeiro mas teve que retirar de seu mix. Mesmo vinda do Uruguai, não conseguia abastecimento. Era o prato mais caro do cardápio. A classe média baixa reclamava do preço. A classe média estava disposta a pagar mais caro, porém não achava o produto".

ENTREVISTADO: Ana Maria de Castro Mesquita

- . "O mercado é desorganizado, mas tudo o que se produz, se vende".
- . "As autoridades não conseguem controlar a entrada dos animais no Brasil".

ENTREVISTADO: Ebert Correa Araújo

- . "A carne de ovino continua sendo um nicho de mercado e continuará a ser por algum tempo. O ticket médio é de R\$ 26,00 - não é para qualquer um. De R\$ 98,00 a R\$ 115,00 é o que custa um carrê francês".
- . "A carne do Uruguai é bem vinda. Se não fosse ela as pessoas parariam de comer carne ovina. O preço do Uruguai já não é mais o mesmo, porque abriram mercado nos Estados Unidos. O melhor da carne vai para lá. O preço já não é mais o mesmo".
- . "Pesquisa de consumo no D.F aponta aproximadamente 30 toneladas por mês - carne contabilizada. Se isso representasse 30% do mercado, ainda assim teremos 70% de carne clandestina. A ARCOR afirma que 90% do abate é feito de forma clandestina".

. "30 toneladas/mês é igual a 360 toneladas/ano, dividido por 15 (que é o peso médio de um animal para abate) é igual a 24.000 animais/ano. Se tivermos uma estrutura dessas forçamos a combater o mercado clandestino. São 24.000 matrizes. Da última vez que eu soube tínhamos apenas 6.000 matrizes".

. "A taxaçoão no D.F é de 1%. Em Goiás a taxaçoão é bem mais pesada e atinge quase todos os produtores na RIDE-DF. R\$ 12,00 é o que custa o imposto de um animal que sai de Goiás e segue para o Distrito Federal".

. "O mercado do D.F é receptivo à carne ovina, mas falta um grande player tomar conta dele. Não tem animal para se abater e por isso praticamente não existe o comércio legal".

. "Em tese, se você tiver 1.000 ovelhas/ano vai ter 1.000 cordeiros/ano. Ao vender por exemplo, por R\$ 200,00 cada animal, o produtor fica com aproximadamente 6%, que é R\$ 12,00 por animal. Quem está disposto a ganhar R\$ 12.000,00 por ano, ou seja, R\$ 1.000,00 por mês para criar cordeiros?"

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Alguém está preenchendo o espaço desde o criador que tem 20 cabeças àquele mais robusto. Porém, quase todos na clandestinidade".

. "A carne de supermercado vem de fora de Brasília. Carne de churrascaria é mista - parte é inspecionada e parte clandestina. Nas feiras livres a carne é sempre clandestina. As carnes vêm do Sul, da Bahia e do Centro Oeste. Geralmente as que vem do Sul, vem com inspeção".

. "O mercado no DF sempre foi informal. A pessoa que precisava de um corte saía procurando um fornecedor, mas não conseguia nenhum que dissesse: "você pode ficar tranquilo que nós vamos lhe fornecer esse corte com regularidade". Daí tinha que procurar fornecedores: A, B e C".

. "Tributo é um problema sério. Se você pega um animal em Goiás e vende para Goiás é uma coisa. Mas se vende esse animal para fora de Goiás, daí a coisa se complica. No DF já não é assim. O tributo é estimulado pelo Governo".

ASPECTO: Teoria dos Custos

ENTREVISTADO: Ebert Correa Araújo

. "A Carneria conseguiu chegar no ponto de equilíbrio, mas precisava de um salto além. Precisava de pelo menos o dobro de produtos para que isso acontecesse".

"O próprio mercado clandestino pagava um preço maior ao produtor do que o preço que A Carneria pagava. Era necessário muito mais animais para que desse certo".

ENTREVISTADO: Elder Santos Milhomem

. "A Carneria precisaria comercializar a faixa de 150 a 200 cordeiros por mês para se atingir o ponto de equilíbrio, sem remuneração de seus sócios e sem descontar o custo de oportunidade".

. "O produtor oferecia animais para A Carneria e ocorria 3 situações: primeira - apenas uma parte do rebanho interessava, ou seja, possuía características de bom produto para o mercado. O problema é que o produtor não queria vender apenas essa parte e sim o rebanho todo. Segunda - quando o rebanho interessava, chegava-se a outro problema que era a falta da nota fiscal e da guia de transporte. Para que o produtor tivesse nota fiscal seria necessário que sua propriedade estivesse legalizada, e muitas vezes não era. Terceira - quando o produtor tinha todas essas condições, começava um novo problema: por vezes a sede competente para a retirada da guia de transporte ficava a mais de 100 quilômetros da fazenda. O custo para a emissão da guia muitas vezes chegava a 4 ou 5 unidades do rebanho que ele estava comercializando, ou seja, não compensava estar na legalidade".

. "Houve mudança de foco - enquanto não se alcançasse um número de animais que garantisse pelo menos o ponto de equilíbrio, as pessoas envolvidas na A Carneria deveriam mudar o foco, dedicando-se à produção".

. "A Carneria achou por bem suspender suas atividades por falta de produto e não por falta de vendas".

ASPECTO: Organização da Cadeia

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "Falta uma estratégia de percentual de consumo, como existe na suinocultura, por exemplo, atingir em 2015, 18 quilos por ano percapita de carne suína". Na ovinocultura ninguém sabe sobre esse percentual".

. "O achismo é muito primário; porque as pessoas não vão a fundo para saber de fato quanto custa para abater um animal"?

. "Precisamos tornar a carne ovina uma commodity. A lã é uma commodity, exportamos a dois dólares e importamos a vinte e dois".

ENTREVISTADO: Ebert Correia Araújo

. "Abate não é o problema. Existem cinco frigoríficos ociosos na RIDE-DF. O problema é a falta de animais".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Produzir sozinho em Brasília, o que acontece é que São Paulo vem buscar sua carne. Um frigorífico aqui no DF não pode receber 300 animais numa semana porque não sabe o que fazer com essa carne. E não é falta de mercado e sim de organização da cadeia. Em São Paulo é diferente".

. "Os dados precisam ser registrados para se obter informações sobre produtividade".

TRONCO ABORDADO: NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL / ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "Se contrato resolvesse o problema (ovinocultura no D.F) seria a parte mais fácil. O problema é que esse mercado não está acostumado à formalidades. Seu eu não tenho como garantir um lote de produtos regularmente, também não tenho como efetivar contratos formais".

. "Se analisarmos o contrato como um fenômeno social, também é um grande problema porque as pessoas não o cumprem".

"Todo o Marketing era para fomentar a venda de reprodutores e matrizes. Ninguém visualizava uma produção sustentável".

. "O oportunismo também existe por parte do varejo. Às vezes pode-se substituir os freezers por displays. São medidas gerenciais que minimizam o custo e conseqüentemente o risco".

. "A meia nota é um exemplo de assimetria".

. "Precisamos ouvir o seguinte: nossa meta dentro de 10 anos é aumentar "x" por cento do consumo de carne ovina. Quanto é necessário para que isso aconteça? Resposta: "x" cabeças e "z" matrizes. Portanto, faz-se a conta na forma de logística reversa".

. "Em Zaragoza, na Espanha, ninguém toca na carne. Depois que o animal entra na máquina, já sai o produto correto no final, já embalado. A barreira tecnológica é oriunda de um alto custo financeiro que dificilmente se dilui com a operação. E isso retarda o ponto de equilíbrio. Pode se fazer abatedouros compartilhados: ovelhas num dia, coelhos no outro, suínos no outro, etc. Barreiras ambientais hoje também é uma realidade".

ENTREVISTADA: Ana Maria de Castro Mesquita

. "A estratégia dos freezers foi uma "furada". Estragem os freezers, estragam o produto, colocam produtos diferentes nos freezers, recebem consignado e pagam com cheques pré-datados de terceiros".

. "Não há freqüência de fornecimento".

. "É difícil ser gestor de uma organização sem produto".

ENTREVISTADO: Ebert Correia Araújo

"Alguns produtores furavam o acordo de produzir para A Carneria e vendiam para fora".

. "Alguns membros da própria A Carneria vendiam animais com nota e outros sem nota, abatidos clandestinamente, destinados à churrascarias".

. "No grupo A Carneria alguns membros "furavam" o esquema de entrega porque sabiam que não receberiam pelos carneiros".

. "Não há assimetria e nem simetria de informações porque simplesmente não há informações".

. "A motivação inicial era financeira mas também tinha aspectos intrínsecos – alguns sócios queriam realmente que o negócio "ovinocultura" desse certo".

. "A propaganda negativa do resultado da ovinocultura serviu como barreira de entrada ao novos entrantes, feita por àqueles que estavam motivados por dinheiro e que não ganharam dinheiro".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Os produtores comercializavam suas carnes separadamente e tinham dificuldade de recebimento. Daí surgiu a necessidade de se associar".

"Muitos furavam o acordo de fornecimento exclusivo e passavam a fornecer para o próprio mercado que estava supostamente combatendo".

. "Dinheiro não era a única motivação existente. Existia paixão nesse negócio. Mas é necessário a profissionalização".

ENTREVISTADO: Elder Santos Milhomem

. "A produção da ERCOARA (fazenda do Ebert associada a do Carlos Alberto) hoje vai direto para a MARFRIG e CAVO. Não tem sentido ficar defendendo a formalidade e ficar trabalhando no mercado informal".

TRONCO ABORDADO: TEORIA DA AÇÃO COLETIVA

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "Se existem dez, doze ou quinze produtores numa reunião, existem dez, doze ou quinze posições diferentes".

. "A ovinocultura no D.F experimenta falta de união, de apoio mútuo e ação coletiva".

. "Havia uma baixa quantidade de pessoas participando das reuniões. Faltava alguém "puxando o bloco", um executivo de negócios para direcionar as reuniões. Faltava visão financeira sobre o negócio - a relação investimento x retorno".

. "Alguns vêem a ovinocultura como um passatempo. Há dedicação de uns e de outros não. Pensam assim: se lá eu não estiver, perderei uma oportunidade, mas acabam vendendo animais para fora da associação".

. "Ações associativas parecem não beneficiar a todos. Como trabalhar juntos? Para se ganhar em escala, virar commodity, ter preço conhecido no setor e reduzir toda assimetria de informações, um novo caminho deve ser trilhado".

. "Quem devia se preocupar em produzir o animal vivo (insumo-genética), também está preocupado em abater, processar e comercializar. Querem verticalizar demais. Existem custos em cada uma dessas etapas".

. "Os produtores resolveram fazer a integração vertical antes da cadeia estar organizada. Ficou explorando mercados de feiras livres (*spot*) e tentando se blindar contra o mesmo mercado que estava fornecendo".

ENTREVISTADA: Ana Maria de Castro Mesquita

. "Faltava um gestor, poderia até ser um não-sócio, porém capaz de gerir a organização".

. "Reuniões intermináveis e repetitivas. Faltou governança. Os meios não atingiam os fins".

. "As relações foram sendo desgastadas ao longo da convivência. Egoísmo, e despreparo marcam o período de convivência. Também não existiu a assistência técnica prometida".

. "Centralizar a produção poderia ser uma solução. A terminação poderia ser feita por outros. Cuidar da cadeia desde a estação de monta até o cliente final".

ENTREVISTADO: Ebert Correia Araújo

. "Reunir os produtores para fazer com que pensem da mesma forma é um grande desafio".

. "Existiam falhas na governança. Porém, ainda que a governança da empresa fosse exemplar, ainda assim se esbarraria no problema da produção".

. "Pouca gente comparecia às reuniões. Alguns queriam saber sobre o retorno de seu dinheiro antes mesmo de iniciar as atividades da A Carneria".

. "O principal problema no convívio entre os produtores é a vaidade. Se alguém tem . "O principal problema no convívio entre os produtores é a vaidade. Se alguém tem uma fazenda, quer mostrar para os outros. O dinheiro que está na fazenda vem da cidade. Quem se dedica à fazenda somente nos finais de semana dificilmente atinge o ponto de equilíbrio".

. "Se as pessoas não envidarem esforços para a produção, esqueça. Não pode haver desenvolvimento da ovinocultura sem planejamento produtivo".

. "A profissionalização da cadeia precisa passar por três aspectos: processo, registro e avaliação. Sem isso não se consegue melhorar a produção de carne".

. " Antes dos produtores se unir para produzir em conjunto, deve ser feito um planejamento integrado. Acho difícil que aconteça produção em conjunto em razão da vaidade que cada produtor tem de criar o seu próprio rebanho".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Houve falta de entrosamento entre os membros do grupo, sem integração ao processo, com pensamentos distintos".

. "Ovinocultura na RIDE-DF é exploração de fim de semana, sem objetivo econômico e financeiro, exceto eventualmente".

. "O relacionamento entre os produtores e sua respectiva associação é muito difícil. Diversos produtores atravessaram a venda, vendendo para o mercado clandestino".

. "É difícil haver produção centralizada. Os produtores são indisciplinados para se submeterem à integração. Uma integradora diz qual vai ser o seu plantel, sua área e seu manejo. Aqui é difícil, inclusive compras coletivas".

ENTREVISTADO: Elder Santos Milhomem

. "A profissionalização exige esforço. Mas na hora do esforço ninguém quer comparecer".

. "Não encontrei na maioria das propriedades interesse profissional na ovinocultura. Alguns produtores tem todo registro de suas atividades principais, como empresários, mas quando se fala em ovinocultura o que impera é o empirismo".

. "Pode até haver produção centralizada, mas tem que ser com produtores rurais dedicados verdadeiramente à ovinocultura".

TRONCO ABORDADO: PERSPECTIVAS

ASPECTO: Políticas Públicas

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "Ninguém tem dados para fazer políticas públicas. Informalidade não gera dados. A falta de dados não gera bons projetos. A falta de bons projetos não gera boas políticas públicas".

. "Não é o governo quem vai produzir o animal. Isso é prerrogativa exclusiva do produtor. Depois com o animal vivo ele teria o poder de barganha".

. "As políticas públicas que estavam ao alcance nos últimos anos foram feitas: retenção de matrizes e aquisição de reprodutor".

ENTREVISTADA: Ana Maria de Castro Mesquita

. "Emater promovia cursos, mas parou".

. "O Governo é quem deve organizar o investimento privado".

. "A Europa é um exemplo de ovinocultura de pequenas glebas que dá certo. O Governo incentiva e garante a produção. As famílias dos produtores vivem dessa atividade".

ENTREVISTADO: Ebert Correa Araújo

. "A ovinocultura ainda está tão na base que torna-se impossível hoje se falar em políticas públicas. Quem tem que se esforçar mais nessa etapa é o produtor. Ele precisa se profissionalizar. Tem que começar porteira à dentro".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Tivemos bons momentos de fomento ao trazer animais para a produção. Entretanto não houve proliferação por falta de cultura produtora. Em geral, para pequenos e médios produtores há dificuldade de assistência técnica".

. "Precisamos gerar cultura por meio do fortalecimento dos sindicatos, com apoio do SEBRAE, EMATER, Secretaria de Agricultura, MDIC e MA.

ASPECTO: Perspectivas da Ovinocultura de Corte na RIDE-DF

ENTREVISTADO: Ênio Queijada de Souza

. "A genética é um fator que expande a cultura rapidamente".

. "Vamos pegar animal para torná-lo "escalável" - plano de produção de animais independentemente de ser ou não um confinamento coletivo. Exemplo: são 20 associados? Cada qual vai oferecer 1.000 animais por ano, num total de 20.000 animais/ano. Depois do plano de produção, que precede necessidade de escala, é que vamos falar de abate e de comercialização. Verticalizar não é fácil, deve ser precedida das coisas mais básicas".

ENTREVISTADO: Ebert Correa Araújo

. "A Marfrig está investindo em cordeiro, com a marca Seara, que é uma marca respeitada".

. "Para que tudo dê certo é preciso educar - visão do todo: produção, mercado; porém precedido de visão de grupo, fora da fazenda de cada um. Mudança de mentalidade é a base de tudo".

. "As pessoas precisam visualizar um projeto de sucesso. Raros são os produtores que mantêm registros de seus animais. Quando nós tivermos alguém que faça isso, daí os investidores chamarão a atenção para esse negócio e entrarão nele".

. "Só um grupo grande (Marfrig e VPJ) investem pesado hoje na ovinocultura, mantendo uma estrutura ociosa para ganhar o mercado de ovinos".

ENTREVISTADO: Carlos Alberto Bastos Reis

. "Para recomeçar, deve-se envolver um número maior de associados, com produtores profissionais que se doem à essa cultura e com apoio técnico e tecnológico".

. "Para profissionalização da ovinocultura no D.F acredito que um grupo de fora tem que chegar e aportar pelos menos 4 propriedades, cada qual com 1.500 matrizes. Daí os produtores locais se estimulariam".

. "Precisamos ter grupos com unidades produtoras que sirvam de exemplo de viabilidade - produção acima de 1.000 cabeças".

ENTREVISTADO: Elder Santos Milhomem

. "O *Multimeat* pode acelerar o rebanho. A Ercoara fechará uma comercialização de aproximadamente 400 animais em 2012. Pretente fechar 800 animais em 2013 e 2.000 animais em 2012. Hoje a Ercoara tem 1.000 matrizes".

. "O futuro da proteína animal está na ovinocultura. Bovinos, suínos, aves e pescados já estão dominados por outros grupos. A proteína ovina ainda não tem um grande player que se apresenta para dominar o mercado. É possível fazer a diferença nesse mercado".

. "Esse mercado ainda permite um investimento ainda pequeno. Se tiver êxito, pode ser incorporado por um grande grupo como a MARFRIG ou VPJ".

APÊNDICE IV – QUESTIONÁRIO DA MATRIZ GUT

MATRIZ GUT

Nome do respondente:

Por favor, dê uma nota de 1 a 5 para as questões que você julgar de menor ou maior intensidade:

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Preencha de 1 a 5 somente os quadrados que estão na cor laranja:

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;				0
• baixa capacidade de escalonamento de produção;				0
• baixo nível de coesão entre seus membros;				0
• elevada assimetria produtiva;				0
• índices zootécnicos de produção baixos;				0
• deficiência no controle sanitário;				0
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.				0
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,				0
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;				0
• a falta de fiscalização sanitária;				0
• a deficiência de assistência técnica especializada;				0
• o aumento dos preços de insumos da ração;				0
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;				0
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.				0

Muito obrigado por sua colaboração.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA MATRIZ GUT

Uma das matrizes de priorização de objetivos é a **Matriz GUT**. Esta ferramenta gerencial é uma forma de **priorizar** os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e/ou desenvolvidas, em situações como: solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, etc. **GUT** é uma sigla para resumir as palavras **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência.

Ela está ligada, geralmente, à Matriz SWOT e sua análise dos ambientes da empresa, onde analisa a prioridade de resolução dos problemas que afetam a organização. Partindo do trabalho de Juliana Ribeiro, feito para a **ACCOB**, no ano de 2006, que culminou com a criação da A Carneria, foram listadas as variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e suas respectivas combinações de tais variáveis: “forças x oportunidades”; “forças x ameaças”; “fraquezas x oportunidades”; “fraquezas x ameaças”, sendo esta última a combinação que afeta diretamente a ovinocultura de corte no D.F e a deixa mais vulnerável a problemas de ordem interna e externa.

Partindo desse pressuposto, o arquivo em Excel que acompanha essas instruções pretende entender, quantitativamente, o quanto as fraquezas e as ameaças listadas no trabalho de Ribeiro (2006), afetam o setor. Isso permitirá priorizar ações de defesa dessas vulnerabilidades, tornando o setor um pouco mais blindado a problemas internos e externos.

A grande vantagem em se utilizar a **Matriz GUT** é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da organização, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas para o extermínio total ou parcial do problema. A sua montagem e utilização são muito fáceis, e serão explicadas neste texto.

- a) Gravidade é o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- b) Urgência é a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- c) Tendência é o potencial de crescimento do problema, a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?"

A pontuação deverá ser de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, permitindo classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados em melhorias de processo. A sua contribuição será extremamente valiosa no sentido de nos ajudar a identificar a ordem de prioridade das fraquezas e das oportunidades. Basta listar de 1 a 5 a gravidade, a urgência e a tendência apontadas para 7 fraquezas e 7 ameaças que constam no arquivo em Excel.

Qualquer dúvida, estou à sua disposição para dirimi-la. Muito obrigado.

Evandro Lepletier

(61) 9258.5714 ou 3536.0976

lepletier.evandro@gmail.com

APÊNDICE V – AS RESPOSTAS INDIVIDUAIS DA MATRIZ GUT

ENTREVISTADO: ENIO QUEIJADA DE SOUZA

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	4	3	3	36
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	4	4	3	48
• baixo nível de coesão entre seus membros;	3	4	2	24
• elevada assimetria produtiva;	3	3	2	18
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	3	4	36
• deficiência no controle sanitário;	4	5	4	80
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	4	4	3	48
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,	2	2	1	4
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	3	2	2	12
• a falta de fiscalização sanitária;	4	4	3	48
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	4	64
• o aumento dos preços de insumos da ração;	2	3	2	12
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	1	4
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	3	2	2	12

ENTREVISTADO: EBERT CORREA ARAÚJO

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	4	4	3	48
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	5	5	4	100
• baixo nível de coesão entre seus membros;	4	4	4	64
• elevada assimetria produtiva;	4	4	4	64
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	3	3	27
• deficiência no controle sanitário;	3	3	3	27
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	5	125
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,	2	2	2	8
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	2	2	2	8
• a falta de fiscalização sanitária;	3	3	3	27
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	3	48
• o aumento dos preços de insumos da ração;	3	3	2	18
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	2	8
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	1	1	1	1

ENTREVISTADO: CARLOS ALBERTO BASTOS REIS

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	3	3	2	18
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	3	3	4	36
• baixo nível de coesão entre seus membros;	4	4	5	80
• elevada assimetria produtiva;	3	3	2	18
• índices zootécnicos de produção baixos;	4	4	5	80
• deficiência no controle sanitário;	3	3	4	36
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	5	125
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,	1	1	1	1
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	1	1	1	1
• a falta de fiscalização sanitária;	3	3	2	18
• a deficiência de assistência técnica especializada;	3	4	3	36
• o aumento dos preços de insumos da ração;	4	4	5	80
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	2	2	2	8
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	2	2	2	8

ENTREVISTADO: ELDER SANTOS MILHOMEM

FRAQUEZAS	G	U	T	TOTAL
• a falta de padronização e qualidade de carcaças;	3	3	3	27
• baixa capacidade de escalonamento de produção;	4	4	4	64
• baixo nível de coesão entre seus membros;	5	5	4	100
• elevada assimetria produtiva;	4	5	4	80
• índices zootécnicos de produção baixos;	3	4	3	36
• deficiência no controle sanitário;	3	4	4	48
• baixo grau de confiança e comprometimento com a atividade.	5	5	4	100
AMEAÇAS	G	U	T	TOTAL
• a concorrência de outras carnes,	2	1	1	2
• o oportunismo das agroindústrias a jusante;	2	1	1	2
• a falta de fiscalização sanitária;	4	4	3	48
• a deficiência de assistência técnica especializada;	4	4	3	48
• o aumento dos preços de insumos da ração;	1	1	1	1
• a organização e o poder dos paulistas e mineiros;	1	1	1	1
• o crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados.	2	2	1	4

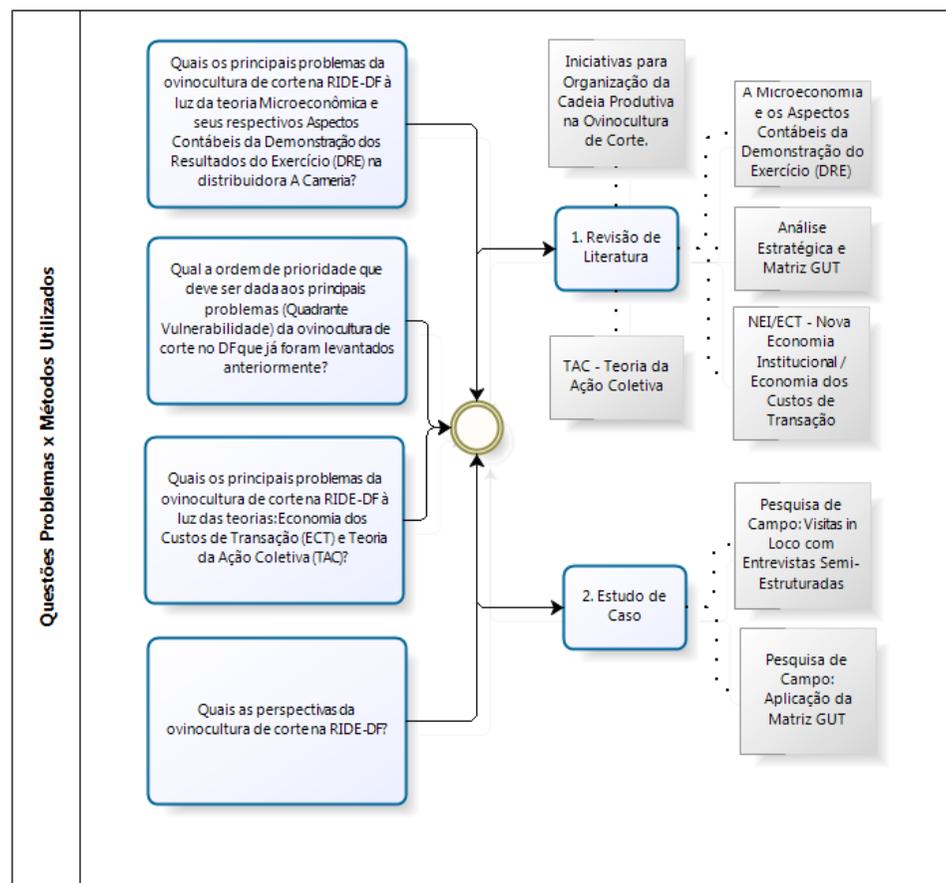
ANEXOS

Tabela 2 – Valor em Dólar e peso líquido das importações e exportações de ovinos e derivados, no período de 2007 a 2011:

CÓDIGO NCM	SUBITEM NCM	ANO DE 2007				ANO DE 2011			
		IMP US\$	PESO IMP	EXP US\$	PESO EXP	IMP US\$	PESO IMP	EXP US\$	PESO EXP
1011090	Outros Reprodutores De Raca Pura, Exceto Cavalos	0	0	24.852	8.000	0	0	1.000	500
1041011	Ovinos Rep.Raca Pura,Prenhe Ou C/Cria Ao Pe	3.000	1.500	6.450	1.600	25.636	2.272	780.553	26.700
1041019	Outros Ovinos Reprodutores De Raca Pura	77.362	3.553	19.133	2.430	22.766	2.778	25.515	1.575
1042010	Caprinos Reprodutores De Raca Pura	0	0	0	0	5.627	350	0	0
1042090	Outs.Caprinos Reprodutores De Raca Pura	0	0	0	0	0	0	121.000	2.675
2042100	Carc.E Meias-Carc.De Ovinos,Fresc.Refrig.	0	0	0	0	1.536.612	306.495	0	0
2042200	Outras Pecas Ñ Desoss.D/Ovinos,Fresc.Refr.	270.600	132.000	54.150	41.300	82.870	11.400	857	70
2042300	Pcs Desossadas D/Ovinos,Frescas Ou Refrig.	0	0	2.467	1.312	0	0	0	0
2043000	Carc. E Meias-Carc. De Cordeiro,Cong.	414.101	153.077	0	0	114.200	21.500	0	0
2044100	Carc. E Meias-Carc. Outs.Ovinos,Cong.	171.855	84.560	960	202	130.366	28.922	0	0
2044200	Outs.Pcs Nao Desoss.De Ovinos,Congeladas	15.361.493	6.476.659	70.294	49.994	30.697.779	4.611.823	39.565	8.629
2044300	Pecas Desossadas De Ovinos,Congeladas	1.265.482	354.916	17.065	4.344	1.306.411	155.213	12.919	307
2045000	Carnes De Caprinos,Fresc.,Refrig.Ou Cong.	0	0	27.791	6.189	0	0	0	0
5040012	Tripas De Ovinos, Inteiras Ou Pedacos	2.155.070	330.398	0	0	31.837.133	1.328.169	0	0
41021000	Peles/Couros D/Ovinos,Fresc.Salg.Sec.,C/La	3.831.352	1.056.135	52.867	4.177	7.376.111	1.151.815	150.242	93.183
41022100	PelesOvinos,Frescas,Salg.Secas, Pícl.	80.109	17.837	0	0	0	0	0	0
41022900	Outras Peles D/Ovinos,Frescas Salg.E Secas	0	0	0	0	0	0	707	555
41051010	Peles D/Ovinos,Est.Umido C/Pre-Curt.Vegetal	20.863	3.390	0	0	0	0	0	0
41051021	Pele Ovinos Simplem.Curtidas Ao Cromo	11.868.384	1.901.613	6.409.569	779.087	3.078.670	446.918	5.046.671	409.400
41051029	Outs.Pele Ovino Pre-Curtida De Outro Modo	2.907	720	15.568	994	0	0	884.343	60.332
41051090	Outs Peles Ovinos Depiladas,Mesmo Divididas	2	6	1.216	24	0	0	0	0
41053000	Pele De Ovino Curtida, Estado Seco("Crust")	9.353.123	268.858	1.112.062	25.412	325.613	8.270	493.446	12.032
41062110	Pele Dep. D/Caprino Est.Umido C/Pre-Curt.Veg.	123.896	17.600	0	0	0	0	0	0
41062121	Peles D/Caprinos Simplem. Curtid. Ao Cromo	6.302.749	903.312	508.144	133.650	1.526.953	194.694	866.062	89.950
41062129	Outs.Peles Caprino Pre-Curt.De Outro Modo	122.059	21.292	243	900	0	0	365	3
41062190	Outs Couros E Peles De Caprinos Depilados	2.043	34	0	0	0	0	0	0
41062200	Couros/Peles D/Caprino Estado Seco("Crust")	5.526.627	172.212	425.133	11.818	1.543.224	58.422	40.913	748
41120000	Couros Preps.Apos Curt./ Secagem D/Ovinos	515.914	7.936	8.120.908	160.483	136.929	2.007	3.601.291	51.747
41131010	Couros Caprinos,Curt./Cromo,C/Acabamento	953.453	27.287	863.310	24.674	189.993	7.599	4.081.163	63.846

Fonte: GTI

Figura 1 – Métodos utilizados para responder cada uma das questões-problema.



Quadro 1 - Alternativas de arranjos organizacionais na cadeia produtiva de carne ovina

ALTERNATIVAS	A	B	C	D	E
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	EMPRESA/MERCADO
INSUMOS	Aquis., mistura e fabric. concentrados Aquisição vacinas e medicamentos Assistência técnica e gestão	Compra centralizada insumos fab. concent. Compra central. vacinas e medicamentos Transporte de animais	Compra centralizada insumos fab. concent. Compra central. vacinas e medicamentos Venda e escalonamento entrega frigorífico Transporte de animais	Compra centralizada insumos fab. concent. Compra central. vacinas e medicamentos Venda e escalonamento entrega frigorífico Transporte de animais	Aquis.insumos merc. fab. concent. Compra central. vacinas e medicamentos
ETAPA/ATORES	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR	PRODUTOR
CRIAÇÃO	Produção de volumoso Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho Transporte de animais	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso e concentrados Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho	Produção de volumoso Criação de matrizes Terminação de borregos Produção, genética e repos.rebanho Transporte de animais
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	EMPRESA	COOPERATIVA	ORGANIZ.INTEGRADA
FRIGORÍFICO	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles	Padroniz. escalonam. prod. própria Aquisição de animais de terceiros Abate de animais Processamento de carnes e miúdos Elaboração de cortes especiais Embalagem Pré-processamento de peles
ETAPA/ATORES	EMPRESA	ASSOCIAÇÃO	EMPRESA	COOPERATIVA	ORGANIZ.INTEGRADA
DISTRIBUIÇÃO	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolviment de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"	Transporte de carcaças Transporte de cortes embalados Relacionamento c/ restaurantes Relacionamento c/ açougues Relacionamento c/ supermercados Desenvolvimento de "marca"

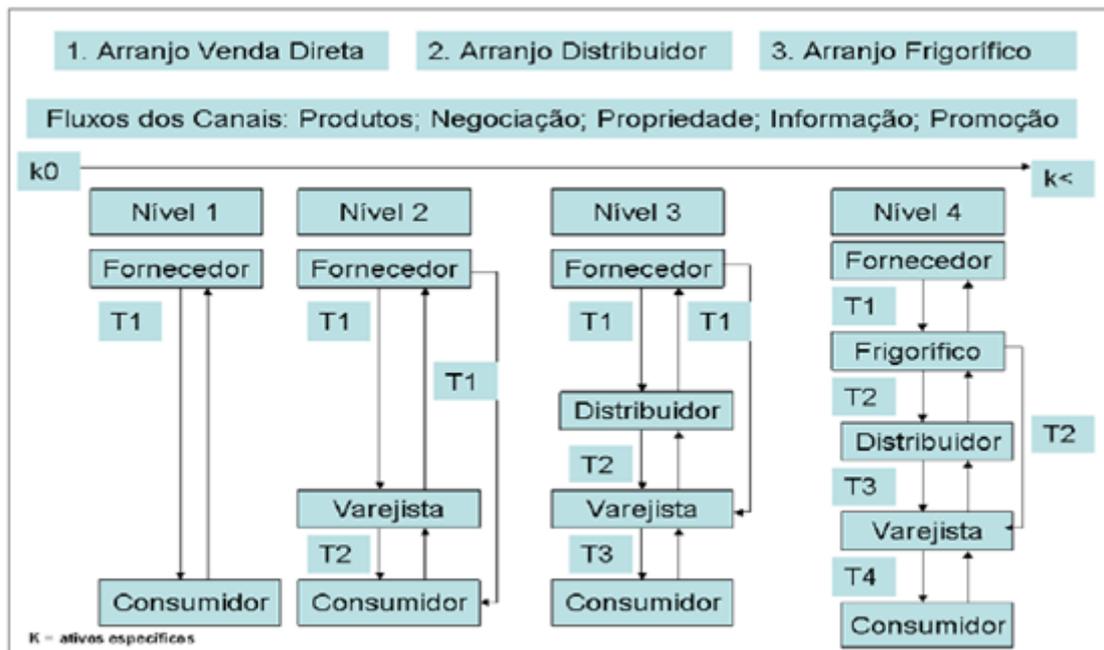
Fonte: Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p. 35 a 38)

Quadro 2 – Resumo de iniciativas recentes de organização da ovinocultura de corte no Brasil.

Nome / Iniciativa	Regiões / envolvidas	Tipo de Iniciativa	Forma Organizacional	Objetivos Almejados
1. O Projeto 'Ovinocaprinoicultura na Região Reserva da Biosfera Goyaz'	Cidades de Nova Roma, Posse, Guarani de Goiás, Simolândia e Sítio D'Abadia de Goiás	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio de instituições	Associativismo	Fortalecimento da ovinocaprinoicultura da região da Reserva da Biosfera Goyaz com incentivo a organização de associações de pequenos produtores e integração com os elos da cadeia produtiva (setores de insumos, abate e comercialização)
2. O Projeto de Ovinocaprinoicultura na Região Sudeste do Tocantins	Sudeste de Tocantins	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio de instituições	Associativismo	Criação de uma Central de Integração e Negociação na Região Sudeste do Tocantins, visando integração das associações de ovinocaprinoicultores da região e a capacitação dos produtores para a realização de negociações coletivas de compras, vendas e parcerias
3. O Projeto de Ovinocaprinoicultura na Região de Montes Claros	Montes Claros / Minas Gerais	Envolve as associações de pequenos produtores rurais com o apoio do Sebrae/MG	Associativismo	Fortalecimento da atividade na região, por meio da Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Norte de Minas (Acoomontes), que conta com 120 (cento e vinte) produtores associados com a criação de uma Central de Negócios 'Berro Norte' e instalação de uma casa de carnes no mercado municipal de Montes Claros
4. O Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Ovinocultura na Região de Triângulo Mineiro e Alto Paraiíba	Triângulo Mineiro e Alto Paraiíba - MG	Iniciativa do Frigorífico Pif Paf com produtores da região	Mercado - Hierarquia	Programa de apoio ao desenvolvimento da ovinocultura de corte, buscando resolver problemas de qualidade e regularidade no suprimento de matéria-prima (ovinos)
5. Lanila Agropecuária / Produção de Carne de Ovinos Precoces	Ceará Mirim / RN	Iniciativa Empresarial da empresa Lanila	Hierarquia	Fortalecimento da ovinocaprinoicultura, por meio da integração de todos os segmentos da cadeia produtiva, com vista a produção de produtos com alto valor agregado para atender um segmento de mercado ainda não explorado
6. O Programa Cordelero Heral Premium	Herval/RS e outras regiões próximas	Iniciativa de Pequenos Produtores	Cooperativismo	Proporcionar oportunidades aos produtores, buscando uma comercialização mais justa, com oferta constante de carne de qualidade, e que atenda as necessidades do mercado e promova a satisfação do consumidor
7. O Programa Cordelero Brasileiro	Presidente Prudente/SP Oeste Paulista	A Iniciativa envolve toda a cadeia produtiva	Sistema Integrado em processo de certificação Internacional "Fair Trade"	Desenvolvimento do agronegócio ovino, incentivo a agricultura familiar e crescimento sustentável da cadeia produtiva. O projeto inclui: 01 Agroindústria com capacidade para abater 400 ovinos e 200 caprinos por dia; 01 Central de Produção (ovinoicultura em regime de confinamento e produção de feno); 01 Central de Treinamento (estágios para produtores, técnicos e integrados) e 01 Integradora com a finalidade de formar um rebanho de 100 mil matrizes ovinas e 50 mil matrizes caprinas no prazo de cinco anos
8. O Projeto Londrina de Carnes Ovinas	Londrina/PR	Iniciativa de Produtores	Cooperativismo com Parcerias Estratégicas com Frigoríficos para o abate	Criação da cooperativa (Coopercapanna), visando a organização dos produtores da região e a regularização da comercialização das carnes de ovinos inspecionada, buscando agregar valor ao produto por meio de um controle sanitário e oferta de cortes especiais
9. A Cooperativa da Região de Castro/PR	Castro/PR	Iniciativa de Produtores	Cooperativismo com Parcerias Estratégicas com Frigoríficos para o abate	Aumentar o número de abates semanais e padronização da carcaça para atender exigências do mercado consumidor (Bares, Restaurantes) da cidade de Curitiba
10. Associação de Ovinocultores do Noroeste Paulista	Noroeste Paulista	Iniciativa de Produtores	Associativismo	Fortalecer o ovinocultor e a cadeia produtiva, principalmente resolver gargalos de abate e distribuição, por meio da parceria com frigorífico e casa de carnes

Fonte: Costa (2007, p. 77).

Figura 2 - Os diferentes níveis no canal de distribuição do frango alternativo no DF



Fonte: Greenhalgh e Botelho Filho (2006, p.8).

Quadro 3 – Mapeamento do ambiente externo e interno relativo ao grupo de produtores

n°	Ameaças	Oportunidades	Forças	Fraquezas
1	Concorrência de outras carnes	Localização em região produtora de grãos e resíduos	Nível intelectual dos participantes do grupo	Falta de qualidade e padronização de carcaças
2	Oportunismo de agroindústrias a jusante	Possibilidade de produção regular de volumoso e de seu armazenamento	Elevada capacidade de investimento dos membros do grupo	Baixa capacidade de escalonamento de produção
3	Falta de fiscalização sanitária	Mercado representado por populações européia e árabe	Acessibilidade dos membros do grupo a instancias governamentais	Baixo nível de coesão entre os membros do grupo
4	Deficiência de assistência técnica especializada	Mercado institucional (restaurantes finos) relevante	Estrutura produtiva (recursos naturais) superior a de outras regiões	Elevada assimetria entre os membros do grupo
5	Aumento de preços de insumos da ração	Segmentos de mercado representados por nordestinos e sulistas	Acessibilidade dos membros do grupo a tecnologias ligadas à atividade	Índices zootécnicos de produção baixos
6	Organização e poder dos paulistas e mineiros	Proximidade de outros centros de mercado consumidor (SP, RJ)	Membros do grupo com formação técnica sobre o assunto	Deficiência no controle sanitário
7	Crescimento desordenado da oferta oriunda de outros estados	Preço diferenciado e renda per capita elevada no DF	Processo de comunicação eficiente entre os membros do grupo	Grau de confiança/ comprometimento em atividade de direção baixo

Fonte: Ribeiro (2006, p. 39)

Quadro 4 – Modelo avaliações de Loader – formas contratuais

CATEGORIA CONTRATUAL	CONSUMO	DE	PARA CLASSIFICAÇÃO
Objetivos da Transação			
Natureza da Transação			
Frequência			
Especificidade do Ativo			
Racionalidade Limitada			
Oportunismo			
Governança			
Processos Contratuais Resultantes			
Estrutura de Governança Esperada			
Estrutura de Governança Existente			
Implicações e Observações			

Fonte: Zylbersztajn e Neves (2000, p.37)

Tabela 12 – DRE A Carneria com CMV de 60%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 60%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	60,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	27,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 34.342,44

Fonte: Guimarães (2009, p.9)

Tabela 13 – DRE A Carneria com CMV de 70%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 70%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	70,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	17,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 53.966,69

Fonte: Guimarães (2009, p.10)

Tabela 14 – DRE A Carneria com CMV de 80%

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	CMV C/ 80%
Faturamento Total	100,00%
Impostos	4,50%
CMV TOTAL	80,00%
Emissão de Boletos	1,00%
Comissões	5,00%
Inadimplência	2,00%
Margem de Contribuição	7,50%
Custo Fixo	R\$ 9.444,17
BEP (ponto de equilíbrio)	R\$ 125.922,27

Fonte: Guimarães (2009, p.10)