

FORMAS DE GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES ENTRE OVINOCULTORES E FRIGORÍFICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO¹

Alice Deléo Rodrigues²

Laurinda Augusto³

Brenda Barcelos⁴

Augusto Hauber Gameiro⁵

1 - INTRODUÇÃO

A produção de ovinos tem ganhado especial destaque na atualidade e, segundo Carrer (2009), apresenta grande potencial para evoluir no cenário do agronegócio nacional entre as atividades de relevante impacto socioeconômico. Segundo dados do IBGE (2010), o rebanho brasileiro sinaliza positivamente a situação, pois o efetivo aproxima-se de 18 milhões de cabeças, estando concentrado principalmente na região Nordeste (56,7%), seguida pelas regiões Sul (28,1%) e Sudeste (4,5%). É importante salientar que cada uma dessas regiões apresenta perfis bastante diferenciados quanto à caracterização da criação, seja por quesitos relativos às características do rebanho, da mão de obra, da infraestrutura e mesmo dos objetivos centrais da produção. O Estado de São Paulo verificou aumento de 199% no plantel de 1985 para 2010, perfazendo um rebanho de 468 mil cabeças (IBGE, 2010), representando 2,7% do efetivo nacional.

Entretanto, muitos são os entraves ao desenvolvimento pleno da atividade (CARRER, 2009; RAINERI, 2012). A inexperiência de pecuaristas na produção de ovinos de corte,

a escassez de frigoríficos especializados no abate desses animais, a disputa de mercado com outras carnes, como a bovina, a suína e a de frango, bem como a não priorização da atividade dentro da propriedade, dificultam a evolução da ovinocultura, implicando na persistente desorganização do sistema de produção. Alguns trabalhos já foram conduzidos com o intuito de entender melhor o que ocorre no Sistema Agroindustrial (SAG) ovino, como os de Viana (2008), Sorio e Rasi (2010) e o de Souza, Lopes e Demeu (2008). A escolha dos canais de comercialização é um dos aspectos mais discutidos nesses trabalhos, pois se questiona se a escolha da informalidade em detrimento da formalização é um problema ou uma alternativa para este sistema. Ao estudarem a questão da opção pela formalidade ou informalidade nos contratos de fornecimento de leite, Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008) ressaltam que praticamente a totalidade das transações entre produtores rurais e agentes à jusante ocorreram sem a elaboração de contratos formais de compra e venda, embora fosse esperado grande número de contratos formais. O trabalho de Goulart e Favero (2010) avalia como os custos de transação podem ser fatores de decisão nesse contexto. Se por um lado a formalização deve elevar alguns custos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997), por outro pode reduzir os custos de transação, pela menor presença de oportunismo (BÁNKUTI; SOUZA FILHO; BÁNKUTI, 2008).

Este trabalho objetivou identificar as principais estruturas de governança existentes entre criadores de ovinos de corte e frigoríficos no Estado de São Paulo. Para tanto, um estudo multicaso foi realizado. A identificação de alguma estrutura dominante poderia, eventualmente, permitir sua recomendação no intuito de contribuir com o desenvolvimento do SAG em estudo.

¹Registrado no CCTC, IE-01/2013.

²Zootecnista, Mestre, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias da Universidade Estadual Paulista (FCAV/Unesp) (e-mail: alicedeleo@yahoo.com.br).

³Médica Veterinária, Mestre, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP) (e-mail: laurinda.augusto@usp.br).

⁴Médica Veterinária, Mestre, Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos da Universidade de São Paulo (FZEA/USP) (e-mail: brendabarcelos@yahoo.com.br).

⁵Engenheiro Agrônomo, Prof. Dr. da Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de São Paulo (FMVZ/USP) (e-mail: gameiro@usp.br).

2 - METODOLOGIA

O presente estudo usou como fundamentação teórica os conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT), proposta principalmente por Williamson (1975; 1979). No Brasil, o trabalho de Zylbersztajn (1995) introduziu o tema na academia.

Segundo a Nova Economia Institucional (NEI) e a teoria da ECT, uma firma é um complexo de contratos, sejam eles formais, minuciosos, extensos ou informais, genéricos e curtos, ou seja, pode ser um simples e rápido relacionamento até um extenso *cahier de charges* ou “caderno de procedimentos” (SOUZA, 2006). Para a ECT, os custos de transação podem ser definidos como

os custos *ex ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas (WILLIAMSON, 1979 apud ZYLBERSZTAJN, 1995).

Dentro do arcabouço teórico da ECT, foram consideradas neste estudo as fontes qualitativas de custo *ex ante* e *ex post* que poderiam interferir nas transações, como confiança/reputação, conflitos, formas de pagamento e qualidade do produto. Também foram consideradas as três características das transações (especificidade, frequência e incerteza), bem como as suposições comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo) (WILLIAMSON, 1975; ZYLBERSZTAJN, 1995, 2000; AZEVEDO, 2000).

A frequência está associada ao número de vezes em que dois agentes realizam uma transação, possível de ocorrer somente uma vez ou de ter uma periodicidade conhecida. A incerteza está relacionada à impossibilidade de previsão dos possíveis cenários que podem advir de determinada transação, devido à possibilidade de ações oportunistas e à racionalidade limitada dos agentes, que são os dois pressupostos comportamentais da ECT (ZYLBERSZTAJN, 1995). A especificidade dos ativos está relacionada à perda de valor dos ativos que estão envolvidos em determinada transação, caso ela não se concretize. Para Zylbersztajn (2000), o oportunismo é a busca do interesse próprio com avidez; e a racionalidade limitada está associada ao fato de que a

capacidade de prever cenários futuros e monitorar o comportamento de parceiros do agente é apenas parcial, não atingindo a racionalidade plena pregada na teoria microeconômica.

As formas eficientes de governança contratual devem considerar os riscos e definir o maior ou menor controle das transações. Por exemplo, onde a especificidade dos ativos é baixa, o risco de perdas em função de um problema na transação é menor e as transações podem ser realizadas via mercado. À medida que os ativos tornam-se mais específicos, o mercado passa a não mais ser uma solução eficiente, já que se faz necessário maior controle (ZYLBERSZTAJN, 2000). O estabelecimento de contratos tende a ocorrer quando as transações entre produtores e frigoríficos são mais frequentes.

2.1 - Procedimentos Metodológicos

Foi realizado estudo multicase, cujo método possibilita organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto estudado (BONOMA, 1985). Para tanto, foi utilizado questionário previamente testado baseado em fatores como: tamanho do rebanho, raças, peso dos animais, preço de comercialização, a participação dos produtores em associações, bem como o fato da atividade ser ou não a principal desenvolvida na propriedade. Para a elaboração dos questionários, seguiram-se as recomendações de Lakatos e Marconi (1986). As perguntas do questionário foram com resposta direcionada, com possibilidade de expansão de resposta, para que o entrevistado pudesse acrescentar comentários livres ao questionamento. Foram realizadas entrevistas presenciais a dois frigoríficos e a três produtores de ovinos, e aplicados questionários a outros seis produtores, em meados do primeiro semestre de 2012.

3 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas entrevistas e questionários foi possível constatar que a ovinocultura ainda não é a atividade prioritária das propriedades rurais, pois os criadores a desenvolvem paralelamente a outras atividades econômicas de maior relevância, inclusive não necessariamente rela-

cionadas à agropecuária. Os ativos envolvidos na ovinocultura são pouco específicos, sendo a maior parte deles compartilhados com outras atividades agropecuárias, especialmente a bovinocultura de corte. Este achado foi confirmado com um processador de carne ovina, que afirmou que apenas 12 dos 32 parceiros fidelizados tinham foco principal na ovinocultura.

Mesmo na Europa, onde a ovinocultura está plenamente estabelecida, a atividade apresenta essa característica. O estudo de Kumm (2009) sugeriu que parece ser mais atrativo ter outra atividade bem remunerada não relacionada aos negócios da fazenda em combinação com uma pequena propriedade ou um rebanho de ovinos. Em alguns casos, esta atividade é praticada como *hobby*, para manter ocupadas as áreas ao redor da sede da propriedade. Todavia, esse tipo de perfil não deve ser generalizado, uma vez que também foram encontrados pecuaristas especializados.

Os pesquisadores Viana e Maciel (2012), em estudo sobre a configuração econômica da ovinocultura no Brasil e no Uruguai, verificaram que nos dois países pesquisados, a decisão por desenvolver a criação ovina não partiu apenas de um estímulo econômico, mas também pela herança familiar, pela hereditariedade das rotinas produtivas e influência familiar de manutenção da atividade nos estabelecimentos rurais. Por fim, constatou-se que as motivações dos produtores não se fundamentam apenas na maximização dos ganhos, mas também em características culturais dos indivíduos, como no caso da satisfação pessoal em desenvolver a atividade ovina. Esta pode ser uma das razões que faz com que haja desestruturação no SAG ovino, pois muitas vezes os produtores não sabem se realmente a atividade é ou não rentável, ou se sabem, a rentabilidade não se apresenta como determinante sua manutenção (RAINERI, 2012).

O estabelecimento de diretrizes e o sucesso no alcance dos objetivos dependem da articulação entre todos os elos da cadeia produtiva. Para que isso ocorra no SAG da ovinocultura, é fundamental a participação e o comprometimento de todos os agentes envolvidos no processo (governo, pesquisadores, técnicos, produtores, associações, sindicatos e federações de classe, indústrias processadoras, comerciantes e estruturas de apoio). Como também foi verificado

no estudo dos pesquisadores Falcão e Gouveia (2006) e como concluíram Raineri, Barros e Gama (2012), em estudo de caracterização de diversas mesorregiões do Estado de São Paulo, observou-se que existem muitos desafios para que a ovinocultura seja uma atividade econômica eficiente.

Diversos estudos mostraram que o tamanho dos rebanhos de ovinos no Estado de São Paulo é bastante variado, assim como o perfil dos criadores. Nesta pesquisa, constatou-se que o número médio de animais por propriedade é superior a 100 animais, com capacidade para comercializar entre 50 e 100 cordeiros por ano e que algumas delas aproveitam infraestruturas já existentes na propriedade, reforçando a baixa especificidade dos ativos.

Para realizarem a comercialização para as empresas processadoras, verificou-se, entretanto, a necessidade dos produtores possuírem escala de produção, mostrando que esse fator é importante para rentabilizar a atividade, uma vez que em rebanhos pequenos as perdas econômicas podem ser significativamente maiores.

Os frigoríficos, por sua vez, também mostram preocupação em relação à qualidade e quantidade de animais disponíveis para comercialização. Em estudo de caso desenvolvido por Yokoya et al. (2009), verificou-se que a empresa processadora de carne ovina pesquisada teve que desenvolver estratégias de coordenação do seu sistema produtivo, tanto à jusante (como o arrendamento da capacidade processadora de um frigorífico terceirizado, o estabelecimento de uma marca e o desenvolvimento de um canal de comercialização), como à montante (integração com pecuaristas), para conseguir um desempenho satisfatório. Segundo os mesmos autores, esses arranjos permitiam à empresa padronizar e estabelecer sua marca. Atualmente, como verificado neste presente estudo, a referida empresa já não produz mais seus próprios animais para abate, na forma de integração vertical, uma vez que já conseguiu desenvolver fornecedores que atendessem às suas necessidades.

A economia de escala também é importante na questão do transporte dos animais da fazenda ao frigorífico, pois se verificou que os produtores que comercializam com as empresas processadoras encontram-se a um raio de aproximadamente 200 km das mesmas. Dessa forma,

identifica-se, também, certa especificidade locacional. Este fato sugere que o aumento do custo, decorrente do transporte dos animais, pode ser um entrave ao estabelecimento e incremento das transações. O segundo frigorífico entrevistado - uma empresa processadora de pequeno porte - relatou que prefere buscar cargas de 50 animais de uma vez, para lotar o caminhão, e que dificilmente a negociação se fará se o número de animais ofertado for menor do que 10. Essa constatação também foi feita por Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008) ao estudar o mercado do leite - afirmaram que há diluição dos custos de transporte quando há maior volume de carga transportada.

As informações obtidas nos dois frigoríficos pesquisados permitem inferir que os parceiros que atendem às exigências de qualidade, regularidade de oferta e quantidade de animais comercializados conseguem maior remuneração, o que pode ser interessante para os produtores, pois para um dos frigoríficos pesquisados, 90% das comercializações são realizadas com parceiros fidelizados, sob a forma de contratos. Essa empresa abate 450 animais por semana, embora tenha capacidade para ampliar esse número; só não o fazem porque faltam animais disponíveis no mercado. Como consequência, compram animais de várias regiões do país e também do exterior (Uruguai principalmente) e a questão do pagamento extra por carcaças de melhor qualidade não parece ser um aspecto tão importante.

Desta forma, do ponto de vista dos frigoríficos, a especificidade do produto, no que tange a padrões de qualidade, é relevante, estimulando-os na busca de fornecedores de matéria-prima que satisfaçam as exigências.

Uma das empresas processadoras de carne informou que, embora opte sempre por comercializar via canais de comercialização com exigência de contratos tradicionais, também realiza aquisição de animais via mercado, para conseguir otimizar sua linha de processamento, atendendo a demanda dos consumidores. Esse é o mesmo agente que declarou pagar mais aos clientes fidelizados, almejando obter melhor reputação junto aos criadores. Acredita-se que essa estratégia seja decorrente da necessidade de aumentar não apenas a frequência das transações, mas também uma tentativa de diminuir as ações oportunistas desses clientes, que uma vez

não comprometidos poderiam vender seus animais a outros processadores que lhes parecessem mais interessantes. Essa situação pode ser considerada oposta à verificada por Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008) ao estudar o SAG do leite, uma vez que a baixa especificidade dos ativos leva à baixa dependência entre os agentes do SAG ovino. É fato que o aumento do número de vezes que dois agentes realizam determinada transação culmina com a possibilidade de modificação das cláusulas de salvaguardas contratuais, reduzindo os custos de preparação e monitoramento dos contratos. Quanto mais frequentes forem realizadas as transações, maior será o estabelecimento de reputação e de construção de relações de confiança entre os agentes envolvidos (BÁNKUTI, SOUZA FILHO; BÁNKUTI, 2008) e o custo associado às atitudes oportunistas tende a se reduzir (AZEVEDO; FAULIN, 2003).

O estreitamento das relações entre os agentes também faz com que a especificidade do produto, no caso das características dos animais, seja atendida com maior facilidade, pois ambos os agentes envolvidos na transação deixam claro o que precisam para concretizá-la, minimizando os efeitos da racionalidade limitada e fortalecendo elementos subjetivos, como a reputação.

A especificidade dos ativos se refere à perda de valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou do rompimento contratual. Quanto mais alta a especificidade, uma ou ambas as partes envolvidas na transação perderão mais, caso esta não se concretize, por não apresentarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para determinada transação. No caso específico do SAG ovino, caso o produtor deixe de vender seus animais na idade certa, as carcaças perderão valor e o frigorífico perderá padronização.

Como resultado desses fatos, os criadores acabam optando por vender seus animais nos diversos canais de comercialização, notando-se fortemente a informalidade nas transações, pois como verificado em estudo realizado por Ferreira (2006), apenas 10% da produção desses animais está organizada para servir à indústria, o restante ainda segue o uso de práticas primárias e não tecnificadas. No presente estudo, foram observadas as duas formas de comercialização,

a informal e a formal. Essas duas formas de governança se mostram mais eficientes a depender do subsistema considerado (AZEVEDO; FAULIN, 2003). A primeira caracteriza-se por ser típica das fases iniciais do empreendimento, ter baixo custo fixo, ineficiência à medida que a escala de produção cresce, atendimento a um consumidor pouco informado e gerenciamento amador. Na segunda forma, verifica-se elevação do custo fixo, aumento da eficiência à medida que a escala se torna maior, gestão da qualidade e ativos especializados e atendimento a um consumidor que busca preço compatível. Devidos às características atuais do SAG ovino verificadas neste estudo, entende-se que dificilmente um produtor será exclusivamente voltado ao mercado formal.

A questão levantada por Sorio e Rasi (2010), a respeito da decisão do produtor em atuar no mercado formal e no mercado informal, é bastante pertinente e de difícil resposta, pois a opção por um ou outro canal de comercialização depende de vários fatores, como também verificado neste estudo. Embora o número de abates inspecionados pelo SIF tenha aumentado no Brasil (79 para 253,5 milhões) e no Estado de São Paulo (5,1 para 8,3 milhões) de 2003 para 2008 (SIF, 2009), acredita-se que tal fato não sinaliza redução na proporção do número de abates informais, pois como verificado neste estudo, mais de dois terços dos entrevistados realizam abates não associados a frigoríficos, como também verificado no estudo de Souza, Lopes e Demeu (2008).

A comercialização entre os produtores e as poucas empresas operantes costuma ser marcada por falta de comunicação entre os elos, conforme afirmaram Sorio e Rasi (2010), em estudo sobre a informalidade existente no SAG ovino. Os mesmos autores também verificaram que o consumidor não faz restrições ao consumo de carne clandestina e que por esses motivos, a informalidade do comércio traz, ao mesmo tempo, custos e benefícios à cadeia produtiva, como também observaram Bánkuti, Bánkuti e Macedo (2013) no SAG ovino, e Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008) no SAG do leite.

A formalização ou a busca dela implica, em princípio, em aumento de custos de produção, mas que podem ser compensados por redução nos custos de transação, uma vez que a estagnação na informalidade acaba implicando

em maior exposição à incerteza, conforme observado por Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008). Entretanto, é sabido que a maioria dos produtores desconhece seus custos de produção, cuja redução é um dos gargalos deste SAG (RAINE-RI, 2012). Na realidade, esses produtores nem sabem se efetivamente têm rentabilidade com o empreendimento, uma vez que se verifica ausência ou grande precariedade na escrituração zootécnica das propriedades. Como verificado em diversos casos, a ovinocultura não é a atividade principal do empreendedor, o proprietário não separa as rendas dos negócios, mascarando seu lucro ou perdas efetivas com a ovinocultura propriamente dita, mantendo-a apenas por afinidade com a espécie, como também verificado por Viana e Maciel (2012).

Segundo depoimentos de alguns entrevistados, há criadores que desejam se formalizar, mas a falta de conhecimento técnico especializado dificulta que esses produtores produzam com a quantidade, a padronização e a regularidade necessárias para tal. Segundo Azevedo e Faulin (2003), mesmo para produtores de pequena escala as transações seriam governadas com maior segurança por meio de contratos que especificassem a regularidade, o volume e o preço dos produtos. Outro fator que pode levar os produtores à opção por relação contratual formal é a redução dos riscos, diminuindo a assimetria na capacidade de barganha nas negociações (AZEVEDO; FAULIN, 2003). No entanto, assim como no presente estudo, a maior parte das transações é governada por contratos informais que não especificam explicitamente esses itens.

Um dos produtores de ovinos, com rebanho de cerca de 300 matrizes, relatou que realiza abate e processamento de animais dentro de sua propriedade de maneira formal, exclusivamente para não ter de negociar com frigoríficos para maximizar seus rendimentos e sair da informalidade, pois acredita que dessa forma pode fortalecer sua própria marca, em uma estratégia de diferenciação de mercado. A tendência em oferecer cortes especiais para redes de supermercados e restaurantes que atendem consumidores de classe média alta vem sendo notada dentro do segmento cárneo, como afirmaram Ojima, Bezerra e Oliveira (2006), e também relatada pela maior empresa processadora entrevistada. Esse mesmo produtor contou que também

compra animais via mercado, realizando confinamento de cordeiros para conseguir processar mais carcaças de uma vez.

Outra empresa processadora de carne ovina, de menor porte, relatou ter apenas seis clientes fidelizados. Entretanto, diferentemente da empresa anterior, esta empresa possui criação própria de animais, verificando-se aqui um caso de integração vertical no SAG ovino. Existem, portanto, outras razões para a integração vertical, além dos ganhos de escala e a busca de ganhos monopolísticos.

Talvez o que realmente represente um avanço capaz de fortalecer o SAG seja a integração da produção, como vem revelando comportamento das duas empresas processadoras de carne ovina. Sugere-se, portanto, que investimentos em novas plantas frigoríficas parece não ser uma necessidade atual, considerando-se que a maior parte das existentes opera de maneira ociosa, ao contrário do afirmado por Alencar e Rosa (2006) e Sorio e Rasi (2010), que concluíram que a existência de poucos frigoríficos para abates de ovinos era um entrave ao desenvolvimento do SAG.

Supõe-se, em um primeiro momento, que a comercialização via canais informais remunera mais ao produtor e parece ser mais vantajosa economicamente ao consumidor, desconsiderando-se os eventuais riscos envolvidos. Entretanto, se forem considerados os riscos nesta forma de comercialização em longo prazo, entende-se que a opção pela formalização, mesmo com eventuais maiores custos, pode ser mais interessante, pois suas salvaguardas são maiores. A dificuldade de

se precisarem os custos envolvidos nessas opções provavelmente contribui para justificar tomadas de decisões mais embasadas.

4 - CONCLUSÕES

Conclui-se que o SAG ovino paulista apresenta-se ainda pouco estruturado, existindo situações nas quais, do ponto de vista privado de alguns agentes, a melhor via de comercialização é a informal via mercado, e outras em que a comercialização formal via frigorífico é prática comum e parece ser a alternativa mais interessante. Existem ainda outros que optam pela integração vertical, com diferenciação de mercado, indicando que as transações ocorrem em diferentes arranjos e estruturas de governança.

A coexistência dessas formas de transação sustenta-se pela existência de criadores com perfis diferentes. Para os produtores de menor escala parece ser mais vantajoso permanecer no mercado informal devido à elevada confiança entre os agentes, razoável remuneração conseguida e custos de transação relativamente menores. Entretanto, os produtores com maior escala enfrentariam maiores dificuldades para comercializarem grandes volumes no mercado informal, o que os leva a optar pelo mercado formal.

De qualquer forma, em linhas gerais, constata-se que ainda há pouca articulação entre os elos do SAG e que a adoção de estratégias adequadas reduziria os custos de transação e contribuiria para o seu desenvolvimento no estado.

LITERATURA CITADA

ALENCAR, L.; ROSA, F. R. T. Ovinos: panorama e mercado. **Revista O Berro**, Minas Gerais: Agropecuária Tropical 96. ed. nov. 2006. Disponível em: <http://www.revistaberro.com.br/?edicoes_antteriores/listar,96>. Acesso em: 10 ago. 2012.

AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistema estritamente coordenados baseados em confiança: o caso das verduras. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2003.

_____. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BÁNKUTI, F. I.; SOUZA FILHO, H. M. S.; BÁNKUTI, S. M. S. Mensuração e análise de custos de transação arcados

por produtores de leite nos mercados formal e informal da região de São Carlos São Paulo. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 343-358, 2008.

BÁNKUTI, F. I.; BÁNKUTI, S. M. S.; MACEDO, F. A. F. A informalidade em sistemas agroindustriais: um estudo exploratório dos hábitos de consumo de carne ovina na cidade de Maringá, Estado do Paraná. **InformaçõesE-conômicas**, São Paulo, v. 43, n. 1, 2013.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journalof Marketing Research**, Vol. 22, pp. 199-208, 1985.

CARRER, C. C. (Org). **A cadeia de negócios da ovinocultura de corte paulista**: diagnóstico de pontos críticos e proposta de estruturação técnica e mercadológica. 1. ed. São Paulo: Lawbook, v. 1, 2009. 183 p.

FALCÃO, R. J. S.; GOUVEIA, A. M. G. Câmara setorial da cadeia produtiva de caprinos e ovinos. In: VILELA, D.; ARAUJO, P. M. M. (Orgs.). **Contribuições das câmaras setoriais e temáticas à formulação de políticas públicas e privadas para o agronegócio**. Brasília: MAPA/SE/CGAC, 2006. 496 p.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FERREIRA, A. Corte: futuro promissor. **AG Leilões**, Porto Alegre, n. 93, p. 16-21, fev. 2006.

GOULART, D.; FAVERO, L. A. Os custos de transação como fator crítico para a competitividade: o caso da cadeia produtiva de carne caprina e ovina potiguar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2010. CD-ROM.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Banco de dados**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 02. ago. 2012.

KUMM, K. I. Profitable Swedish lamb production by economies of scale. **Small Ruminant Research**, Vol. 81, pp. 63-69, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986. 238p.

OJIMA, A. L. R. O.; BEZERRA, L. M. C.; OLIVEIRA, A. L. R. Caprinos e ovinos em São Paulo atraem argentinos. **Análise e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2006.

RAINERI, C.; BARROS, C. S.; GAMEIRO, A. H. Caracterização da ovinocultura de corte em cinco regiões do estado de São Paulo. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, 49., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: SBZ, 2012.

_____. **Desenvolvimento de modelo de cálculo e de indicador de custos de produção para a ovinocultura paulista**. 2012. 232 p. Tese (Doutorado em Ciências) - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2012.

SERVIÇO DE INSPEÇÃO SANITÁRIA FEDERAL - SIF. **Quantidade de abate estadual por ano e espécie**. 2009. Disponível em: <http://extranet.agricultura.gov.br/sigsif_cons/lap_abate_estaduais_cons>. Acesso em: 20 jul. 2012.

SORIO, A.; RASI, L. Ovinocultura e abate clandestino: um problema fiscal ou uma solução de mercado? **Revista de Política Agrícola**, São Paulo, ano 19, n. 1, jan./fev./mar. 2010.

SOUZA, E. Q. **Análise e segmentação de mercado na ovinocultura do Distrito Federal**. 2006. 103 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2006.

SOUZA, F. A. A.; LOPES, M. A.; DEMEU, F. A. Panorama da ovinocultura no estado de São Paulo. **Revista Ceres**, Viçosa, v. 55, n. 5, 2008.

VIANA, J. G. A. **Governança da cadeia produtiva da ovinocultura no rio grande do sul**: estudo de caso à luz dos custos de transação e produção. 2008. 137 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

_____.; MACIEL, R. G. Análise comparativa da configuração econômica e institucional da ovinocultura do Rio Grande do Sul e Uruguai. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, 49., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília: SBZ, 2012.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975. 286 p.

_____. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, Vol. 22, pp. 233-261, 1979.

YOKOYA, E. et al. Estratégias de qualidade na produção de carne ovina: estudo de caso da VPJ Beef. In: REUNIÃO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ZOOTECNIA, 46., 2009, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM, 2009.

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

_____. Economia das organizações (capítulo 2). In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FORMAS DE GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES ENTRE OVINOCULTORES E FRIGORÍFICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO

RESUMO: O Sistema Agroindustrial (SAG) da ovinocultura paulista ainda é incipiente, existindo vários entraves ao seu desenvolvimento. A proposta foi investigar, por meio de estudos multicase, as formas de governança nas transações entre ovinocultores e frigoríficos no Estado de São Paulo. Baseou-se nos fundamentos da Economia dos Custos de Transação. Foram realizadas entrevistas com dois frigoríficos e nove pecuaristas. Verificou-se que a comercialização ocorre predominantemente via mercado, com alguns casos de integração vertical. Independentemente da via, tanto transações formais (com emissão de nota fiscal e inspeção sanitária) quanto informais podem ser verificadas. Portanto, como as transações ocorrem em diferentes estruturas de governança, não foi possível identificar um padrão uniforme e conclui-se que a coexistência de diferentes formas de transações justifica-se pela existência de criadores com perfis diferentes. Ademais, constata-se que ainda há pouca articulação entre os elos do SAG e que a adoção de estratégias adequadas reduziria os custos de transação e contribuiria para o seu desenvolvimento no estado.

Palavras-chave: ECT, estrutura de governança, ovinos, produção animal.

**GOVERNANCE STRUCTURES IN TRANSACTIONS BETWEEN
SHEEP PRODUCERS AND SLAUGHTERHOUSES IN SAO PAULO STATE**

ABSTRACT: *Sao Paulo State's sheep agro-industrial system (AIS) is incipient and faces several development challenges. Using multi-case studies and the Transaction Cost Economics approach, this work aimed to analyze governance structures in transactions between sheep producers and slaughterhouses. Interviews were held with two slaughterhouse workers and nine farmers. It was found that this commercialization is carried out through market processes or vertical integration. In either case, there are both formal transactions (with the issuance of invoice and sanitary inspection) as well as informal ones. Thus, because transactions occur through different governance arrangements, a uniform pattern cannot be identified. We concluded that the existence of producers with different profiles justifies the coexistence of different forms of transactions. Moreover, there is poor coordination between the links of this AIS. The adoption of appropriate strategies would reduce transaction costs and contribute to its development in the state.*

Key-words: *TCE, governance structure, sheep, animal production.*

Recebido em 08/01/2013. Liberado para publicação em 29/04/2013.