

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE
CAMPUS TOLEDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AGRONEGÓCIO – PGDRA
MESTRADO

VICTÓRIA MARIA FERREIRA DINIZ

ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE LATICÍNIOS E
PRODUTORES NO OESTE DO PARANÁ SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS

TOLEDO

2019

VICTÓRIA MARIA FERREIRA DINIZ

**ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE LATICÍNIOS E
PRODUTORES NO OESTE DO PARANÁ SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Toledo, como requisito à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Prof^a. Dra. Carla Maria Schmidt
Co-orientadora: Prof^a. Dra. Ivanete Daga Cielo

TOLEDO

2019

VICTÓRIA MARIA FERREIRA DINIZ

**ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DE LATICÍNIOS E
PRODUTORES NO OESTE DO PARANÁ SOB A ÓTICA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo, como requisito à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Ivanete Daga Cielo
Universidade Estadual de Oeste do Paraná

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

Profa. Dra. Sandra Regina da Silva Pinela
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Toledo, ____ de _____ de 2019

Á minha mãe Elaine Ferreira,
meu pai Justino Diniz e ao meu
marido Abraão Capistrano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais Elaine e Justino, que sempre me incentivaram a estudar, me mostrando a importância da educação.

Agradeço ao meu marido Abraão, companheiro de muitas jornadas, desde as mais felizes até as mais difíceis. Obrigada pelo apoio incondicional e por tudo que tem feito por mim.

Agradeço a todos meus amigos de vida e de profissão: Jonhey Lucizani, Yonara Medeiros, Flávio Rocha, Cristian Aguilar e Jerri Toninato que sempre estiveram dispostos a me ouvir e discutir, a cada desafio encontrado no desenvolvimento da pesquisa.

Às amigas que constitui na turma de Desenvolvimento Regional e Agronegócio com Natalia Perin, Anyelle Cruz e Fernanda Ferro, pelos bons momentos compartilhados, que juntas conseguimos seguir em frente, com companheirismo e união nas horas difíceis.

Ao Luiz H. Palochi Tomé que me ajudou com materiais e textos importantes para a construção deste trabalho, agradeço imensamente pela ajuda e atenção.

À minha orientadora Prof.^a Dra. Carla Maria Schimidt e Co-orientadora Prof.^a Dra. Ivanete Daga Cielo, pela oportunidade de ser aprendiz dos vossos ensinamentos e pela confiança no meu trabalho. Meu agradecimento especial a Prof.^a Dra. Ivanete que aceitou me co-orientar em meio a tantas atividades.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio (PGDRA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Toledo, pelo conhecimento que me foi passado e por contribuírem para o meu avanço com pesquisadora.

À Rose, por sua presteza.

Aos entrevistados, pela receptividade, colaboração e por partilharem seus conhecimentos e informações que serviram de base para este estudo.

A Fundação Parque Tecnológico Itaipu – BR, meu local de trabalho, pela liberação de horas para realização do mestrado.

Ao CNPQ, pelo auxílio financeiro.

Enfim, a todas as pessoas que de algum modo contribuíram para a realização deste estudo.

A todos.... MUITO OBRIGADO!

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.

Albert Einstein

DINIZ, Victória Maria Ferreira. **Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no Oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais**. 126p. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná –UNIOESTE, Campus Toledo, 2019.

RESUMO

O sistema agroindustrial do leite demonstra a sua representatividade entre as atividades agropecuárias desenvolvidas no Brasil ao possuir a quarta maior produção mundial de leite. O Paraná é o segundo maior produtor do país, tal como sua região Oeste, onde a pesquisa ocorre. O objetivo deste estudo é analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná sob a ótica dos Custos de Transação e Formas Plurais. Para tanto a pesquisa possui caráter qualitativo e buscou aprofundar o conhecimento nas estruturas de governança adotadas na transação. A pesquisa empírica com análise descritiva foi realizada por meio de entrevistas com 12 laticínios do Oeste do Paraná que possuem Sistema de Inspeção Federal (SIF). Esses laticínios respondem por 85% da quantidade total de laticínios com SIF na região. Observa-se nos resultados deste trabalho que há a presença de contrato informal marcada por incertezas quanto ao fornecimento de leite pelos fornecedores de leite, renegociações de contrato mensais e variações no preço pago ao produtor. Esses e outros elementos identificados e analisados à luz dos atributos transacionais e pressupostos comportamentais, contribuindo para a compreensão da ECT e das formas plurais. No que se refere à estrutura de governança predominante na região Oeste, evidenciou-se as formas híbridas e constatou-se que 66% dos laticínios adotam formas plurais para transacionar com fornecedores de leite, em que a estrutura de governança mais utilizada é os contratos relacional e mercado spot que é uma estratégia adotada para mitigar os gargalos enfrentados na transação.

Palavras-chave: Economia dos Custos de Transação; Formas Plurais; Estruturas de Governança; Sistema Agroindustrial do Leite.

DINIZ, Victoria Maria Ferreira. **Analysis of dairy and producer governance structures in Western Paraná under the view of transaction costs and plural forms.** 126p. Dissertation. Postgraduate Program in Regional Development and Agribusiness, State University of Western Parana - UNIOESTE, Campus de Toledo, 2019.

ABSTRACT

The agroindustrial system of milk demonstrates its representativeness among agricultural activities developed in Brazil by having the fourth largest milk production in the world. Paraná is the second largest producer in the country, just like its western region, where research takes place. The objective of this study is to analyze the governance structures adopted in the transactions between dairy products and their milk suppliers in the western region of Paraná under the perspective of Transaction Costs and Plural Forms. For this, the research has a qualitative character and sought to deepen the knowledge in the governance structures adopted in the transaction. Empirical research with descriptive analysis was performed through interviews with 12 dairy products from the West of Paraná that have a Federal Inspection System (SIF). These dairy products account for 85% of the total amount of dairies with SIF in the region. It is observed in the results of this work that there is an informal contract marked by uncertainties regarding milk supply by milk suppliers, renegotiations of monthly contracts and variations in the price paid to the producer. These and other elements are identified and analyzed in the light of transactional attributes and behavioral assumptions, contributing to the understanding of ECT and plural forms. Regarding the governance structure prevailing in the Western region, the hybrid forms were evidenced and it was found that 66% of dairy products adopt plural forms to deal with milk suppliers, in which the most used governance structure is relational contracts and spot market that is a strategy adopted to mitigate the bottlenecks faced in the transaction.

Key word: Transaction Cost Economics; Hybrid Governance Structures; Milk Production Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho.....	22
Figura 2: Esquema de três níveis relacionais.....	25
Figura 3: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação.....	35
Figura 4: Evolução das diferentes gerações, (x1.000 habitantes), 1980-2060.....	64
Figura 5 – Localização da região Oeste do Paraná.....	69
Figura 6 - Estabelecimento com SIF na região Oeste do Paraná.....	72
Figura 7 - Diagrama da aquisição de leite cru pelos laticínios.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de mercado dos laticínios entrevistados.....	80
Gráfico 2 - Número de unidades dos laticínios entrevistados.....	80
Gráfico 3 - Número de produtores por laticínio.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação especificidade de Ativo, Frequência e Governança	37
Quadro 2: Alinhamento dos contratos	38
Quadro 3 - Produção anual de leite, por região.....	46
Quadro 4 - Os 10 maiores produtores de leite do Brasil - 2016.....	55
Quadro 5 - Comercialização dos 10 maiores produtores de leite -2017.....	57
Quadro 6 - Ranking maiores empresas de laticínios do Brasil - 2017	58
Quadro 7 - Maiores empresas de laticínios do Brasil - Número de Produtores e Produtividade	60
Quadro 8 - Especificidade de ativos: Investimentos nas indústrias e nível tecnológico nas propriedades.....	88
Quadro 9 - Governança e contratos adequados para as transações tendo como base Frequência das transações e Especificidade de ativos.	93
Quadro 10 - Governança e contratos adequados para as transações tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza	94
Quadro 11 – Custos de transação e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite.....	95
Quadro 12 - Formas de obtenção do leite adotado pelos laticínios da região Oeste.	96
Quadro 13 - Variáveis motivacionais para adoção de estruturas plurais.	101
Quadro 14 - Análise Comparativa das motivações das estruturas de governança.	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Saldo Balança Comercial Lácteos 2013 a 2017.	45
Tabela 2 - Produção, Rebanho e Produtividade - Brasil, Paraná e Região do Paraná	48
Tabela 3 - Os dez municípios com maior volume de produção do Oeste do Paraná – 2016.	70
Tabela 4 - Cinco maiores municípios produtores de leite do Paraná – 2016.....	70

LISTA DE SIGLAS

ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná

ASBIA - Associação Brasileira de Inseminação Artificial

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

SIF – Sistema de Inspeção Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO	15
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO	18
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	23
2.2	A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	26
2.2.1	Pressupostos Comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo.....	28
2.2.2	Atributos das transações: incerteza, especificidade de ativos e frequência .	31
2.3	AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	33
2.3.1	Os contratos e a governança.....	35
2.4	FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA.....	40
3	SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE	44
3.1	LÁCTEOS NO CONTEXTO MUNDIAL E NACIONAL	44
3.1.1	Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil	49
3.1.2	Fornecedores de Insumos e Equipamentos	52
3.1.3	Produção primária de leite	55
3.1.4	Empresas processadoras	57
3.1.5	Distribuidor	62
3.1.6	Consumidor	63
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	68
4.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	69
4.3	COLETA DE DADOS.....	72
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	76
4.5	DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS.....	77
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	79
5.1	CARACTERÍSTICAS DOS AGENTES E DAS TRANSAÇÕES	79
5.1.1	A Economia dos Custos de Transação (ECT)	82
5.1.2	Motivação das estruturas de governança – Formas Plurais.....	96

5.1.3	Formas plurais de governança em complemento a ECT.....	102
6	CONCLUSÕES	107
	REFERÊNCIAS.....	110
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS.....	122
	ANEXO A – LISTA DE ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ COM SISTEMA DE INSPEÇÃO FEDERAL	126

1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO

O leite é um dos produtos alimentares mais importantes em todos os continentes, sendo fonte de proteínas e nutrientes para os seres humanos. Mudanças relacionadas à estrutura da pirâmide populacional, aos hábitos de consumo, ao aumento do poder aquisitivo e às condições de bem-estar das pessoas têm influenciado positivamente o consumo *per capita* de lácteos em países emergentes. Cada habitante passou a consumir, em média, 1,7% a mais de lácteos, ano a ano (BREICHBAND, 2012; CARVALHO, 2011).

Estima-se que para 2025, com cenário favorável, seja gerada uma produção nacional de 48 bilhões de litros de leite (VILELA et al., 2017). Desse modo, com um panorama amplo de demanda e consumo, observa-se a necessidade de explorar ainda mais o potencial da cadeia do leite, a exemplo de outras cadeias produtivas como carnes e grãos, que apesar de bem consolidadas, continuam evoluindo no aperfeiçoamento de técnicas e processos. Alves et al. (2014) concluíram que o setor produtivo nacional do leite tem condições de abastecer tanto o mercado interno quanto externo.

Complementar a isso, o leite também é um dos principais produtos da agropecuária brasileira. O país é o quarto maior produtor de leite do mundo com um volume de 33,6 bilhões de litros, ficando atrás somente da China (37,6 bilhões de litros), Índia (66,4 bilhões de litros) e Estados Unidos (93,4 bilhões de litros) (EMBRAPA, 2017). Segundo o Censo Agropecuário de 2017, existem 1,17 milhão de estabelecimentos produtores de leite no Brasil, o que representa 22% das propriedades rurais. Ademais, 58% do leite produzido no país é oriundo da agricultura familiar¹. No âmbito econômico, esta atividade empregou mais de cinco milhões de pessoas (ZOCCAL, 2012; IBGE, 2017) em um período de mais de cinco anos.

O estado do Paraná é o segundo maior produtor de leite do país, com volume de 3,4 bilhões de litros em 2017 e é responsável por 13% dos estabelecimentos

¹ Lei nº. 11.326/2006 do Art. 3º que se considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família

produtores de leite do país. Essas propriedades correspondem a 51% do total de estabelecimentos destinados à produção agropecuária de bovinos. A região Oeste, que é região foco deste estudo, é uma das maiores produtoras de leite do estado, sendo responsável por 21% da produção estadual e nos últimos cinco anos apresentou crescimento de 35%. Também possui 20% de todos os estabelecimentos produtores de leite do estado sendo a segunda maior bacia leiteira. A região se destaca ainda por possuir uma das maiores receptoras de leite do Brasil, o que contribui para o aumento da produção nos municípios da região Oeste de acordo com a Embrapa (EMBRAPA, 2017; IBGE, 2017).

Contudo, ainda que a atividade demonstre todo seu potencial e oportunidade de crescimento, verifica-se que é necessário superar alguns gargalos. Observa-se um cenário nacional com produção informal, destinada à comercialização clandestina e ao consumo próprio que representa quase 1/3 da produção leiteira nacional, e com isso destacam-se dois problemas: um deles é a informalidade no processo de comercialização, que também incentiva o comportamento oportunista, afetando consequentemente as relações contratuais estáveis. O segundo ponto crítico diz respeito à saúde pública, pelos riscos do desenvolvimento de produtos sem a devida inspeção higiênico-sanitária (FARINA et al., 2001; MARTINS, 2004; SOUZA; PEREIRA, 2009).

Desse modo, há a necessidade de adotar mecanismos para potencializar os ganhos competitivos que também dependem de uma coordenação eficiente entre os elos do sistema agroindustrial (SAG). As ligações presentes entre os elos passam a ser vistos como espaços importantes para análises estratégicas (CAMPEÃO, 2004). Por esse motivo, a forma como os recursos físicos, financeiros e informações fluem ao longo da cadeia são considerados fatores decisivos para o sucesso de todos os elos. Para Mendes (1999), a visão de ambiente sistêmico exige que as empresas busquem formas de organização, para que sejam capazes de sobreviver diante de incertezas e riscos. As melhorias na coordenação de ações entre os segmentos que compõem o SAG são itens primários para que esta se torne mais competitiva.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) possui como objetivo a redução dos custos de relacionamento e busca o alcance de vantagens competitivas a partir de uma gestão focada na eficiência. Apresenta como propósito principal a minimização dos custos de transação. Williamson (1996) define o “princípio de

alinhamento discriminante”, segundo o qual a atribuição de estruturas de governança de menor custo para gerir transações é o que governa a escolha entre fazer um produto dentro de uma empresa integrada (hierarquia), adquiri-lo no mercado (mercado *spot*) ou produzi-lo por outras formas híbridas (contrato, franquia joint venture).

Essas estruturas de governança combinam dois elementos centrais que também caracterizam as transações, sendo eles os incentivos e controles, mas esses fatores estão presentes em intensidades e formas diferentes em cada estrutura. No mercado, os incentivos são fortes, proporcionados pelo ganho associado à realização da transação e os controles são fracos; sob hierarquia, os incentivos são fracos (uma vez que os benefícios não estão fortemente correlacionados com o desempenho dos agentes), mas os controles são fortes. As formas híbridas, isto é, os contratos entre os agentes independentes, combinam em diferentes proporções entre incentivos e controles (WILLIAMSON, 1996).

A análise econômica de modos alternativos de organização ou coordenação de estruturas de governança tem sido tema de discussão e investigação da economia. Iniciada por Coase (1937), o debate sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), perpassando pelos limites da firma e diferentes formas de organização/coordenação avança, e o *trade-off* entre “fazer ou comprar” abre espaço para o estudo de diferentes “combinações” de arranjos. Estudos empíricos evidenciam a utilização de formas simultâneas de governança para coordenar a mesma transação, fenômeno este conhecido com formas plurais (LAFONTAINE et al., 1988; BRADACH, 1997; PARMIGIANI, 2007; SOUZA et al., 2011).

Bradach e Eccles (1989) introduziram formalmente o termo plural alegando que se tratava de um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função na mesma empresa. As empresas frequentemente combinam modos alternativos de governança para o mesmo tipo de transação dentro de um determinado ambiente institucional (SCHNAIDER et al., 2014). Ao introduzir as formas plurais a esta análise, considera-se que as firmas estão incertas sobre os respectivos custos e benefícios da adoção de uma única estrutura de governança. As firmas combinam estruturas de governança a fim de descobrir a mais eficiente (ZANELLA, 2017).

Dessa maneira, propõe-se uma perspectiva de complementariedade das abordagens teóricas na tentativa de melhor compreender os fatores que contribuem na definição das estruturas adotadas. Acredita-se que isso será possível com a análise dos aspectos ligados à Economia de Custos de Transação na definição de estruturas de governança, assim como a adoção de estruturas plurais que, dentre outros elementos, propõe que a simultaneidade de uso de mais de uma estrutura de governança seja a adoção ideal nas transações adotadas.

Deste modo, a ideia central desse estudo diz respeito às características das transações que ocorrem no SAG do leite, nos elos fornecedores de leite e indústria processadora. Busca-se compreender os elementos que contribuem na determinação da estrutura de governança a ser adotada. O estudo tem como objeto de análise as indústrias processadoras de leite com Sistema de Inspeção Federal (SIF), localizadas no Oeste do Paraná.

1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

A atividade produtiva do leite passou por diversas mudanças desde os processos de intervenção do Estado, iniciado na década de 1940 até os anos 1990. A precificação, o estabelecimento de limites para importação e outros aspectos da regulamentação se apresentaram como elementos que desfavoreceram a especialização do rebanho, a profissionalização da atividade e a adoção de práticas higiênico-sanitárias tornando-se restritas. Intervenções desse tipo se apresentaram como “barreiras” para ampliar a competitividade da atividade (MARTINS, 2004).

Observa-se que alguns desses elementos continuam presentes na atividade, sendo necessário melhorar ainda mais a coordenação das relações existentes entre os agentes, possibilitando, dentre outros fatores, o aumento da profissionalização da atividade. Para contribuir com essa compreensão sistêmica das relações presentes no SAG é que a ECT estuda como os parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca e definem qual estrutura de governança é mais eficiente na redução dos custos de transação (PONDÉ, 2018).

Nesse sentido, Williamson (1996) define que a estrutura de governança está relacionada à forma de coordenação das atividades, podendo ser classificadas em comprar no mercado, produção própria (hierarquia/integração vertical) e a forma

híbrida (contratos). Ainda que Williamson (1985) não ter tratado em seus estudos sobre a possibilidade de as firmas utilizarem mais de uma estrutura de governança simultaneamente, Bradach e Eccles (1989) constataram esse fenômeno, chamando-o de formas plurais. Propuseram o conceito de formas plurais como “um arranjo em que diferentes mecanismos de controle organizacional são operados simultaneamente, para a mesma função, pela mesma firma” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112). A proposição de que as organizações escolhem a estrutura de governança economizadora de custos de transação, conforme Williamson (1985), é incitada pela constatação de que uma mesma transação é conduzida por meio de estruturas distintas, adotadas ao mesmo tempo pela mesma firma (ZANELLA, 2017).

Estudos identificaram a coexistência de mais de uma forma de governança na mesma cadeia produtiva para coordenar transações similares (LEME e ZYLBERSZTAJN, 2008; MELLO e PAULILLO, 2010; SOUZA et al., 2011; HEIDI; KUMAR; WATHNE, 2013; MENARD et al., 2014). No entanto, nesses trabalhos é possível identificar um grande contingente enfocando o âmbito da distribuição, sendo a franquia o principal objeto de análise. Poucos estudos abordam a questão das formas plurais à montante (FOSCACHES; SAES; JARDIM, 2016).

Isso contribui para a importância deste trabalho, que busca ampliar os estudos para outras estruturas de governança e apresenta um olhar nas relações mais à montante (produtor e indústria). Ménard et al. (2014) ainda destacam que os trabalhos empíricos, contribuem para distinguir os diferentes casos em que podem surgir formas plurais.

Nesse sentido, este trabalho tem como propósito compreender as formas de governanças existentes e a adoção de formas plurais na região Oeste do Paraná, nas transações realizadas entre laticínios e seus fornecedores de leite. A escolha do SAG do leite está relacionada com a sua importância para o agronegócio brasileiro, além de contribuir com estudos dessa atividade nas regiões do Brasil. Breitenbach (2012) aponta que o baixo número de pesquisas realizadas sobre estruturas de governança na bovinocultura leiteira das regiões brasileiras não permite o mapeamento detalhado das mesmas e isso dificulta a compreensão sistêmica da atividade.

Desse modo, por se tratar de umas das maiores bacias leiteiras do estado do Paraná, foca-se em estudar as estruturas de governança, com ênfase na ECT e nas formas plurais adotadas na região Oeste do estado do Paraná. Assim, propõe-se

responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são e como são determinadas as estruturas de governanças adotadas nas transações realizadas pelos laticínios do Oeste do Paraná para a obtenção de leite?**

Esta pesquisa visa apresentar contribuições empíricas sobre SAG do leite, assim como contribuições teóricas sobre a conduta dos agentes econômicos no ambiente em que estão inseridos. As primeiras incluem a descrição e análise das estruturas de governança adotadas na região Oeste do Paraná, bem como o impacto das mesmas sobre a conduta dos agentes econômicos e a sua governança. Busca também, demonstrar as formas com que as transações entre os produtores de leite e as indústrias processadoras são estabelecidas dentro da realidade da produção de leite da região Oeste do Paraná. Ademais, outras inter-relações existentes entre os agentes do SAG, que não foram aqui previstas, poderão dar margem para estudos futuros e/ou para acrescentar a este.

As contribuições teóricas estão relacionadas ao fato de que normalmente, a governança e o tipo de coordenação do SAG são explicados, na literatura, pela Teoria dos Custos de Transação e suas categorias, que via de regra remetem ao modelo proposto por Williamson (1985). Contribuindo com esta abordagem, ampliou-se a análise para as formas plurais, buscando identificar outros elementos que contribuem para adoção das estruturas de governança. No processo de pesquisa teórica foi encontrado um número escasso de trabalhos que façam relação entre eles.

Assim, pretende-se também contribuir para a compreensão dos fatores que afetam a coordenação e a governança dos SAGs, por meio do estudo das estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná, sob a ótica dos Custos de Transação e Formas Plurais.

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e das formas plurais.

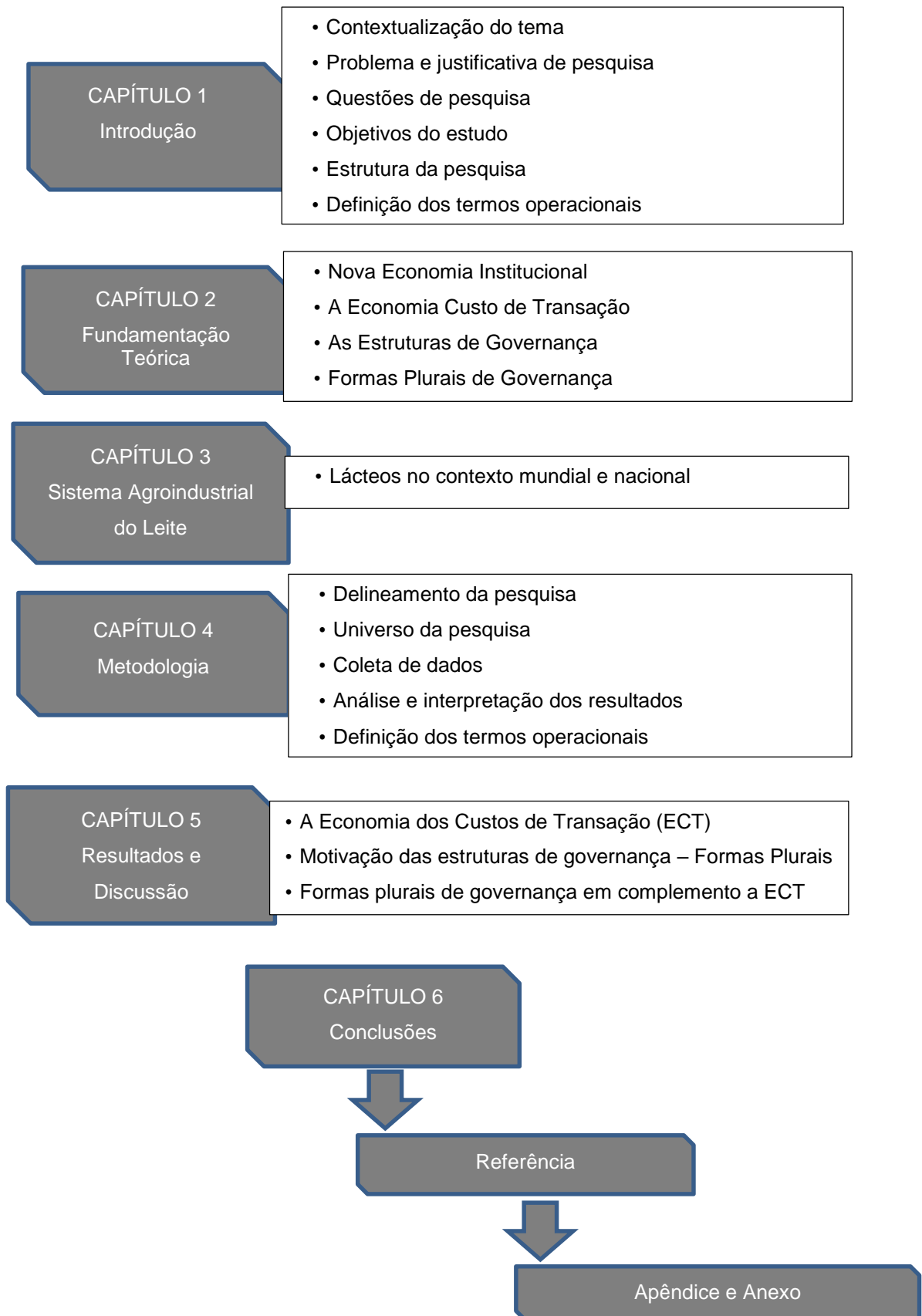
1.2.2 Objetivos específicos

Fazem parte desse estudo os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as estruturas de governança adotadas no sistema agroindustrial do leite na região Oeste do Paraná;
- b) Caracterizar as formas de obtenção de matéria prima (leite cru) dos laticínios da região Oeste do Paraná;
- c) Analisar, sob o enfoque da ECT e das formas plurais, os fatores que influenciam a adoção das estruturas de governança e processos de coordenação utilizados.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista os objetivos a serem alcançados com este estudo e as questões que os motivaram, além desta introdução, são apresentados outros cinco capítulos centrais que auxiliarão na busca, interpretação e análise das informações necessárias para a pesquisa, conforme apresentado na Figura 1. No Capítulo 2, é realizado uma revisão da literatura sobre a Nova Economia Institucional, Economia dos Custos de Transação, Estruturas de governança e Formas Plurais de organização que são a base teórica desta pesquisa. Na sequência, é feita a caracterização do sistema agroindustrial do leite. A metodologia de pesquisa é definida no Capítulo 4. O Capítulo 5 apresenta resultados da pesquisa e a discussão dos mesmos. As conclusões do estudo são expostas no Capítulo 6. As referências utilizadas ao longo do texto, os apêndices são apresentados ao final do trabalho. Desse modo a Figura 1 apresenta a estrutura do trabalho.

Figura 1: Estrutura do Trabalho

Fonte: Elaborada pela autora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos referentes à Economia dos Custos de transação (ECT), iniciadas a partir da Nova Economia Institucional (NEI). Busca-se apresentar os conceitos que norteiam essas teorias, bem como os pressupostos que as caracterizam.

Posteriormente apresenta-se a base conceitual referente às formas plurais de governança. Visa-se destacar quais as características das formas plurais e como elas podem complementar o estudo da ECT.

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Nova Economia Institucional (NEI) teve seu início por volta de 1937, por meio de contribuições realizadas por estudiosos de diversas áreas como Direito, Antropologia, Sociologia, Ciência Política, dentre outras. Este grupo era formado por pesquisadores como Coase, Commons (1924), Knight (1921), Barnard (1938) e Hayek (1945). Dentre eles, foram de Ronald Coase as contribuições mais importantes ao desenvolvimento da NEI com os trabalhos “*The Nature of the Firm*” (1937) e “*The Problem of Social Cost*” (1960), que representam as discussões centrais do desenvolvimento da referida teoria (TOMÉ, 2015).

Coase (1937) trouxe contribuições a uma visão que estava imersa na compreensão do mercado em que o mecanismo de preço garantia seu funcionamento. A firma era vista como uma estrutura mecânica, constituída apenas como função de produção. O autor demonstrou que aspectos relacionais e organizacionais deveriam ser considerados nesse contexto em que outros fatores influenciariam o funcionamento das firmas. Assim, a firma deveria ser compreendida como um ambiente que possibilitasse a coordenação das ações dos agentes econômicos. Para o autor, a adoção de determinado mecanismo de organização está relacionada com os seus custos, havendo formas de coordenação mais eficientes. Esses custos não estão vinculados apenas aos custos de produção, mas também aos de transação, ou seja, estão relacionados com a maneira com que as transações ocorrerão. Isto é melhor entendido, quando Coase (1998) reforça que, na verdade, tratam-se de estruturas complexas e inter-relacionais, em que os custos de coordenação

enfrentados por uma empresa, são também os mesmos enfrentado por outras que realizam transação com esta. Como destaca Coase:

Os custos de coordenação dentro de uma empresa e nível de custos de transação que enfrenta são afetados pela sua capacidade de compra de insumos de outras empresas e sua capacidade de fornecer esses insumos depende, em parte, de seus custos de coordenação e o nível de custos de transação que eles enfrentam, que são igualmente afetados pelo que estes estão em ainda outras empresas. O que estamos tratando é uma estrutura complexa inter-relacionada (COASE, 1995, p. 245).

Coase (1988) propôs um novo olhar quanto à capacidade de coordenação do sistema econômico, sugerindo uma nova definição para a firma. Desse modo, a firma não estava isolada e sim rodeada de interação com outros agentes, o que chamou de nexos de contratos, os quais estão envolvidos por um conjunto complexo de inter-relações. Destacou que as transações (relações) realizadas entre os agentes necessitam de estruturas de coordenação apropriadas, buscando a otimização de seus custos, não devendo ser apenas o custo de produção considerado, mas também os custos de transação.

Contudo, a NEI não se constituiu de modo integral às proposições iniciadas por Ronald Coase, havendo contribuições de pesquisadores de áreas distintas que possibilitaram diferentes ramificações, mas com características complementares. Essas características contribuíram para o surgimento de dois níveis de análise, denominados por Williamson (1991) de Ambiente Institucional e Instituições ou Estruturas de Governança. A complementariedade está no fato de ambas tratarem do mesmo objeto: a firma e seus custos de transação.

A Economia dos Custos de Transação (ECT), teoria que compõe a Nova Economia Institucional, está associada à corrente de Estruturas de Governança em nível mais micro analítico, direcionado às características da transação e às estruturas de governança que regem essa transação. O Ambiente Institucional está mais focado para um olhar macro analítico em que estão compostas as discussões sobre as regras do jogo e o modo como elas influenciam as firmas e os indivíduos.

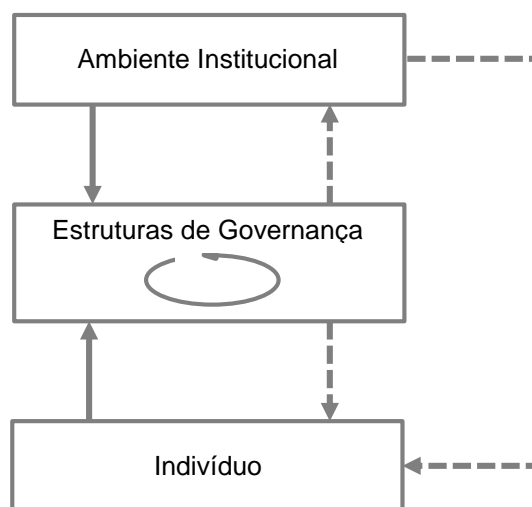
North (1990) aponta que o Ambiente Institucional é constituído por um conjunto de direitos políticos, sociais e jurídicos, e também de regras que definem o alicerce para a produção, troca e distribuição. As instituições definem as normas em uma sociedade, reduzindo a incerteza e fornecendo uma estrutura para a vida cotidiana. Elas definem e limitam as escolhas dos indivíduos, incluindo restrições que moldam as interações humanas. Essas restrições podem ser regras formais

(constituição, leis, direito de propriedade) e regras informais (tabus, costumes, tradições e códigos de conduta). Assim, as instituições representam a “regra do jogo” na sociedade, sendo um conjunto de estruturas diversas que definem as interações humanas.

Em outro nível analítico, as estruturas de governança são influenciadas e condicionadas pelo ambiente institucional. As regras influenciam na construção das estruturas de governança na medida em que regulam e regem a interação entre os agentes, por meio de leis, regras de conduta, hábitos culturais, regulamentações, entre outros (WILLIAMSON, 1993).

Isso pode ser mais bem explicado com a Figura 2 que apresenta o esquema de três níveis proposto por Williamson (1993), no qual a eficácia dos modos de governança varia de acordo com o ambiente institucional e os atributos dos agentes econômicos, sendo que a estrutura de governança é definida por características desses dois elementos. No esquema, há três efeitos principais representados pelas setas sólidas e efeitos secundários representados com setas tracejadas. A seta sólida do ambiente institucional para a estrutura de governança, indica que para as alterações no ambiente institucional – regras do jogo – haverá mudanças que alteraram a dinâmica das estruturas de governança ocorrendo uma reconfiguração da organização. A seta sólida do indivíduo para a governança carrega os pressupostos comportamentais, e a seta circular indica que dentro da estrutura de governança as organizações têm sua própria dinâmica e definem seus arranjos.

Figura 2: Esquema de três níveis relacionais



Fonte: Williamson (1993).

O primeiro efeito secundário é apresentado com a seta da estrutura de governança para com o ambiente institucional, destacando-se o objetivo instrumental que reflete a força para realizar a mudança no aparato legal da economia, sendo possível em função da representatividade política presente nas organizações. Desse modo, organizações com representantes “influentes” tem maior poder de influenciar o ambiente institucional e obter benefícios disso, podendo modificá-lo para atender seus próprios interesses (WILLIAMSON, 1993).

As relações entre ambiente institucional e estrutura de governança ao indivíduo, inserida por Williamson (1993) em seu esquema, são compreendidas como a formação de preferências endógenas, em que o indivíduo também é influenciado pelo meio ambiente e as preferências endógenas são produtos do condicionamento social (BOWLES E GINTIS, 1993).

Dando continuidade, a próxima seção dará foco na ECT, nos pressupostos comportamentais e atributos transacionais que estão contidos nessa abordagem teórica.

2.2 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Evoluções teóricas foram realizadas desde a proposição original apresentada por Coase (1937) à Nova Economia Institucional. Alguns dos aspectos que contribuíram para melhorar a compreensão da NEI estão relacionados com a dificuldade que essa abordagem teórica tem de visualizar e testar empiricamente as transações, como a escassez de informações que não permitiam a comparação entre os distintos mecanismos de coordenação.

Desse modo, a Teoria dos Custos de Transação recebeu sua maior contribuição pelos trabalhos desenvolvidos por Oliver E. Williamson, especialmente em *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications* (1975) e *Transaction-cost Economics: the governance of contractual relations* (1979) e *The Governance* (1996). Nestas referências buscou-se compreender a origem das firmas e as formas organizacionais de produção mais eficientes. A abordagem propõe que as formas organizacionais ou estruturas de governança (firma, mercado ou híbridas, por exemplo) são resultado da busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos.

Os custos de transação têm relação com os arranjos de um sistema agroindustrial, pois as ações dos agentes são direcionadas para obter maior ou menor nível de coordenação, tendo em vista os custos envolvidos nas negociações existentes entre as partes. Esses custos, no entanto, na maior parte das vezes, são difíceis de serem mensurados, mas são reais e devem ser levados em consideração pelos agentes ao realizar as transações. A constituição de mecanismos e estruturas de governança contribuem para redução de incertezas (elementos acordados não serem cumpridos, por exemplo). Assim, a ECT procura explicar esse mecanismo uma vez que a redução de incerteza nas relações de confiança entre os agentes e ambiente socioeconômico estável, implica na redução de custos de transação (AZEVEDO, 1997).

Os custos de transação são definidos por Williamson (1985) como de dois tipos: os custos *ex-ante* de negociar, preparar e salvaguardar um acordo; e os custos *ex-post* dos ajustes e adaptações, quando o desenvolvimento, bem como a execução de um contrato, é afetado por falhas, erros ou alterações não previstas. Para a ECT, a unidade básica de análise é a transação. Para Rocha Jr e Ribeiro (2011), os custos de transação são definidos como os custos de relacionamento entre os agentes que estão realizando uma negociação.

Com o objetivo de reduzir as incertezas que estão presentes nessas relações, os agentes desenvolvem formas e estruturas de governança, a fim de coordenar as transações da forma mais eficiente possível. As estruturas de governança contribuem para otimizar as transações comerciais e, como consequência, reduzir os custos de transação. São entendidas como parte do problema de minimização de custos, de modo que para cada transação, mudanças ocorrem na estrutura, acarretando aumento ou redução dos custos (ROCHA JR, 2004).

A ECT indica alguns pressupostos e dimensões transacionais considerados fundamentais para analisar as transações, sendo utilizados para definir a estrutura de governança mais eficiente (WILLIAMSON, 1991). Esses elementos serão mais bem descritos nas subseções seguintes.

2.2.1 Pressupostos Comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo

O entendimento sobre a existência dos custos de transação parte do reconhecimento que os agentes são racionais, porém limitados e oportunistas. A limitação racional que os agentes econômicos possuem lhes tornam incapazes de prever ou definir formas corretivas para eventos que venham ocorrer com a transação no futuro. Assim, os agentes devem levar em conta suas condutas futuras e garantir que os compromissos sejam cumpridos. Breitenbach (2012) destaca que a racionalidade limitada está relacionada com a incapacidade cognitiva de coletar e processar todas as informações necessárias para a construção de contratos completos. Isso demonstra que a racionalidade limitada é condição necessária para o surgimento de custos de transação.

Mesmo agindo racionalmente, o comportamento humano possui limitações. Simon (1979) afirma que essas limitações possuem embasamentos neurofisiológicos ligados à capacidade de processar e analisar as informações; e de linguagem, ligadas à capacidade de transmitir informações. Essas limitações fazem com que os contratos não possam prever todos os possíveis eventos e comportamentos. Assim, a racionalidade limitada não reduz os custos de processar e obter informações. Estando ela relacionada com a capacidade de enfrentar problemas complexos, mesmo que bem estruturados (WILLIAMSON, 1993).

Williamson (1985) ainda distingue a racionalidade em três níveis: a) racionalidade forte (ou maximização); b) racionalidade semiforte (ou racionalidade limitada); c) racionalidade fraca (ou racionalidade orgânica).

O primeiro conceito defende que os indivíduos conseguem absorver e processar todas as variáveis possíveis, agindo para maximizar seus objetivos. Baseada na economia neoclássica, os indivíduos são dotados de capacidade plena para obter informações disponíveis analisando todas as alternativas existentes. O segundo conceito, o de racionalidade limitada, é utilizado na ECT na qual os agentes agem racionalmente, mas de modo limitado. Assim, a capacidade de construir contratos complexos, levando em conta todas as contingências futuras, é limitada e/ou custosa. Dada essa condição, os contratos são necessariamente incompletos, ao compreender a necessidade de readequação contratual *ex-post*. Isso explica as salvaguardas contratuais, podendo assim, melhor lidar com incompletudes

contratuais. O terceiro conceito é a racionalidade orgânica, que se apresenta como a mais fraca expressão da racionalidade em que os contratos são incompletos, não são estruturados para lidar com as incompletudes, não as preveem, havendo problemas *ex-post* (BREITENBACH, 2012; TOMÉ, 2015).

Cielo (2015) em seu estudo buscou compreender a relação estabelecida pelos contratos de integração firmados entre os avicultores e as agroindústrias de abate e processamento de frango de corte da região Oeste do Paraná. A autora evidenciou em sua análise a forte relação entre os contratos e a racionalidade limitada, identificando a dificuldade de compreensão pelos agentes, quanto aos elementos presente nos contratos. Cielo (2015) destacou ainda que as integradoras/empresas detêm todo instrumento jurídico e, do outro lado, os avicultores possuem dificuldade de compreensão de termos técnicos da área jurídica. Isso evidencia a racionalidade limitada existente nas transações realizadas pelos agentes econômicos. Assim, os estudos desenvolvidos na ECT compreendem as variadas expressões da racionalidade, considerando que o comportamento humano é complexo ao ponto de sua racionalidade não ser apenas limitada, o que de fato, enquanto pressuposto, está correto, mas é também diversa e dinâmica.

A abordagem tratada no oportunismo parte da compreensão de que indivíduos com racionalidade incompleta possuem também contratos incompletos, havendo então a possibilidade de os agentes agirem aeticamente, conferindo perdas as partes envolvidas na transação (BREITENBACH, 2012).

Williamson (1985) define três níveis de comportamento que trata do auto interesse, sendo eles: a) auto interesse forte (oportunismo); b) auto interesse simples (sem oportunismo); c) obediência (ausência de auto interesse).

O primeiro nível destaca que ações como enganar, trapacear e egoísmos são atitudes esperadas do agente. Dentro dele, há duas formas de oportunismo, distintos temporalmente: o oportunismo *ex-ante*, em que há ações aéticas antes da transação ocorrer e, o oportunismos *ex-post*, havendo comportamento aético durante a execução do acordo. Já o segundo nível assume que os indivíduos vão agir de maneira ética durante a vigência do contrato, ou seja, que os elementos acordados serão mantidos durante sua execução. Os indivíduos são motivados por ações oportunistas, mas preservam o cumprimento dos contratos. O terceiro conceito de

nível parte da compreensão de que as ações individuais não são comandadas pelos agentes, mas por fatores externos, como o governo ou ideologias (TOMÉ, 2015).

Vale destacar que para Williamson (1985, p.65), *"I do not insist that every individual is continuously or even largely give to opportunistic. To the contrary, I merely assume that some individuals are opportunistic some of the time and that differential trustworthiness is rarely transparente ex ante"*², nem todos os agentes são oportunistas. No entanto, basta um demonstrar esse comportamento no mercado, para que haja risco de ser transmitido para outras transações, justificando a necessidade de se obter salvaguarda, a fim de minimizar os custos advindos desse risco. Ainda nesse sentido, Simon (1991) destaca que os agentes, principalmente colaboradores em organizações, demonstram lealdade em muitos casos, como trabalhar além do acordado contratualmente, de modo que comportamentos dentro das organizações não seriam oportunistas, mas, em muitos casos, de cooperação.

Arrow (1963) aponta que o risco moral está caracterizado pela presença de assimetria de informação e conflito de interesses, em que uma das partes possui ou obtém informações privilegiadas e as utiliza em benefício próprio. Ainda referente à incompletude das informações, a compreensão do conceito de seleção adversa proposta por Akerlof (1970) tem como foco o comportamento pré-contratual, ou seja, aderir ou não à transação. Este problema só consegue ser solucionado se o vendedor fornecer ao comprador informações que garantem a qualidade do bem ou serviço (garantia, certificados de qualidade e outros), que eliminariam ou, ao menos, reduziriam a assimetria da informação.

Assim, a assimetria da informação, que se refere à existência de informações ocultas entre dois ou mais atores de uma transação, proporciona que um dos atores, detentor dessas informações, beneficie-se da situação agindo de forma oportunista (egoísta, de auto interesse e aético), caso essas informações sejam relevantes à transação. A compreensão dos conceitos de risco moral e seleção adversa levaram os economistas a empregar atenção para a possibilidade da existência do comportamento oportunista dos agentes envolvidos em uma transação,

² Em tradução livre: *Eu não insisto que todo indivíduo é continuamente ou em larga escala fadado ao oportunismo. Pelo contrário, eu apenas assumo que alguns indivíduos são oportunistas por algum tempo e que a confiabilidade diferencial é raramente transparente ex-ante.*

especialmente nos casos em que a informação é incompleta e assimétrica (TOMÉ, 2015).

A ECT reforça esse olhar ao destacar que nem todas as relações apresentam agentes oportunistas. Williamson mostra que dificilmente a confiança pode ser percebida *ex-ante*, havendo então a concentração de esforços na criação de salvaguardas *ex-post*. Além disso, as estruturas de governança devem ser preparadas (ou construídas) para impedir uma conduta oportunista.

2.2.2 Atributos das transações: incerteza, especificidade de ativos e frequência

As estruturas de governança adotadas tendem a estar em consonância com os atributos das transações. Para Augusto, Souza e Cario (2014) e Soares e Saes (2015) a definição da estrutura de governança de uma firma é realizada a partir da caracterização das transações, ou seja, a definição da incerteza, especificidade dos ativos e da frequência. A primeira delas, seguindo a ordem deste trabalho, é a incerteza que está relacionada com a capacidade de prever eventos futuros. A segunda trata da especificidade do ativo, que compreende o quão valioso são os ativos envolvidos nas transações e por fim, a frequência, que é a repetição de uma mesma transação.

A incerteza está associada à capacidade de prever de forma adequada as condições futuras. Para Kupfer (1992), na incerteza não há condições válidas que possibilitem seu cálculo, pois não existem regras que façam o passado se repetir no futuro. Para Knight (2000), há uma diferença radical entre risco e incerteza. O risco pode ser, em muitos casos, quantificável, calculado por meio de probabilidades, diferente da incerteza. Em um ambiente há sempre um grau de incerteza, tendo em vista a dinâmica dos atores, seu comportamento, e que não possuem capacidade plena de mapear todas as situações, nem obter todos os resultados. Portanto, as interações ocorrem de forma racionalmente limitada. Por isso, a variável incerteza guarda forte relação com a racionalidade limitada e o oportunismo.

Williamson (1985) classifica as incertezas em primária, secundária e terciária. As primárias estão relacionadas a um tipo de contingência, i.e., mudanças que não se podem prever, como mudanças no ambiente institucional. As secundárias ocorrem quando, em virtude da falta de comunicação, não é possível conhecer as estratégias

dos outros agentes e nem seus planos de ação, se caracterizando pelas informações incompletas. E por fim, as terciárias, que se caracterizam pelo comportamento incerto dos atores. Destaca-se que quando as informações são distorcidas geram os chamados riscos morais, possibilitando a presença do oportunismo. Desse modo, de maneira geral, busca-se reduzir a incerteza, possibilitando maior ganho de eficiência por meio de equidade das informações.

Quanto à especificidade de ativos, essa é considerada a dimensão mais importante por Williamson. O autor distingue seis tipos de especificidades de ativo: a) especificidade locacional: localização de estágios de produção próximos um do outro, o que reflete uma minimização dos custos de transporte e armazenamento; b) especificidade de ativos físicos: quando uma das partes da transação investe em equipe e maquinário com características específicas da transação; c) especificidade do capital humano: toda forma de capital humano específico empregado em uma atividade; d) especificidade de ativos dedicados: investimentos em ativos dedicados envolvem a expansão da planta, por exemplo, e caso a relação transacional cesse, este ativo fica sem utilização e perde valor; e) especificidade da marca: se refere à reputação que a marca ou firma tem no mercado; f) especificidade temporal: em que o valor da transação depende do tempo no qual ela se processa (WILLIAMSON, 1991).

A especificidade de ativo caracteriza-se como o elemento que não pode ser reutilizado ou realocado em outras atividades sem que haja desvalorização em seu novo uso (ROCHA JR, 2004). Assim, quanto maior for a perda de valor do ativo, maior será a especificidade dele. Logo, tendo em vista a importância das especificidades dos ativos, pode-se notar que sua presença é fundamental no modelo de análise da ECT, pois influencia as formas contratuais, bem como, as estruturas de governança que devam ser adotadas.

Outro elemento importante na decisão da estrutura de governança é a frequência, que consiste na quantidade de vezes que os agentes realizam transações. Farina, Azevedo e Saes (1997) apontam que sua importância se deve por dois pontos: a redução dos custos de adotar formas complexas para as várias transações; e, a possibilidade de construção de reputação por meio das relações existente entre os agentes. O primeiro consiste no fator que considera haver uma única transação, mostrando-se onerosa a organização de uma estrutura para uma única operação, o

que se confirma em algumas relações de compra e venda que são normalmente realizadas por meio de mercado *spot*. O segundo ponto trata das repetidas transações, que possibilitam o ganho de reputação. A repetição de uma transação permite o conhecimento entre as partes, o que pode contribuir com a redução de incerteza.

Com a regularidade de transações, é necessária a definição de estruturas especializadas, de modo que as partes possam adquirir conhecimento uma da outra, construindo reputação e reduzindo incertezas. Isso limita seus interesses em agir de modo oportunista e cria relação de confiança e cooperação, o que pode significar redução de custos de transação e a criação de vantagem competitiva (PEREIRA; SOUZA; CARIO, 2009). Na seção 2.3 será apresentada elementos que fundamentam as estruturas de governança adotadas e suas características nas transações.

2.3 AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Para Peres (2007) os agentes envolvidos na cadeia produtiva desenvolvem mecanismos para lidar com os custos de transação, estes mecanismos são chamados de estruturas de governança. A capacidade de implementar estratégias competitivas adequadas depende de estruturas de governança apropriadas. Em função das transformações enfrentadas no dia a dia, as organizações passaram a desenvolver novas dinâmicas e alterar suas formas de governança, adaptando seus processos de produção e gestão, no intuito de se tornarem competitivas (SCHMIDT, 2010).

Nessas condições, a capacidade de transformar ameaças em oportunidades depende de um sistema de coordenação capaz de transmitir informações, estímulos e controles ao longo da cadeia produtiva, para viabilizar novas estratégias. A compreensão de governança está relacionada com estruturas de poder e se identificam com o processo de formulação de regras. Já a coordenação define-se a partir da capacidade de conduzir integrantes ao cumprimento de orientações, seja pela força de lei ou pela necessidade competitiva (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997; PEREIRA; SOUZA; CARIO, 2009).

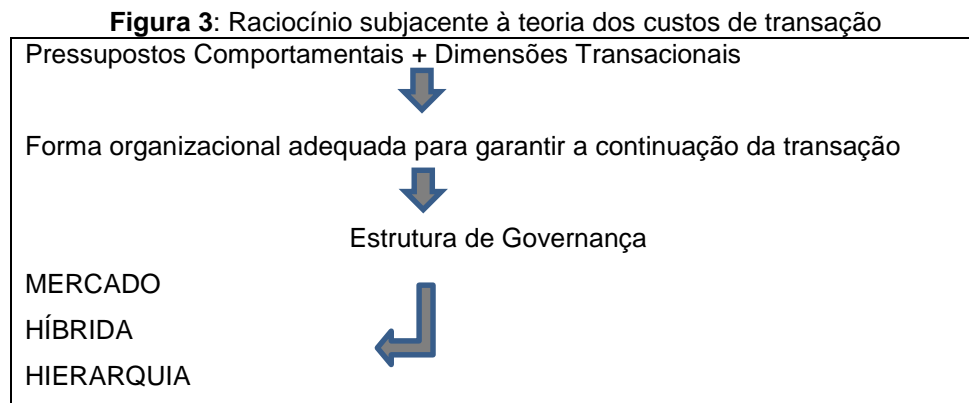
As estruturas de governança estabelecidas a partir dos atributos e aspectos comportamentais, são definidas por Williamson (1985) como mercado, hierarquia ou híbrida. Na governança via mercado há uma relação de não dependência entre as

partes, em que cada um pode estabelecer uma relação com novos parceiros, sem haver perdas econômicas. O preço é o determinante das transações, no qual existe uma baixa especificidade do ativo e baixa incerteza (BREITENBACH, 2012). Nessa estrutura as relações são impessoais entre os agentes, estabelecendo-se pelo único propósito de transferência de propriedade em troca de uma determinada quantia em moeda após uma negociação prévia do preço e das condições de pagamentos (PONDÉ, 2018).

Já, a governança por hierarquia, também chamada de integração vertical, possui forte ligação com a especificidade de ativos, com necessidade de mecanismo de coordenação e controle. A integração vertical é observada em empresas que possuem controle total sobre os seus fatores de produção ou sobre a distribuição e utilização dos produtos e serviços produzidos por ela. Neves (1995) aponta que a decisão de utilizar integração em uma empresa está relacionada a elementos ligados a menor custo, maior facilidade e menor risco no desenvolvimento de atividades administrativas, produtivas, de distribuição, sendo mais interessante do que recorrer ao mercado. Por outro lado, obtêm-se maiores vantagens ao se utilizar a integração vertical quanto maiores ou crescentes forem as especificidades dos ativos. Dado seu poder de “*fiat*” (faça-se) – coordenação e produção interna – à medida que alterações são realizadas sob a alta especificidade de ativos, os custos de adaptação declinam.

Em relação à governança híbrida, essa é entendida como intermediária entre mercado e hierarquia quando as partes envolvidas detêm autonomia, mas estão dependentes bilateralmente. Considera-se que parcerias, *joint ventures*, franquias, arranjos cooperativos, coordenação vertical, entre outras, são formas organizacionais alternativas ao mercado e à hierarquia, e que podem apresentar estruturas de governança particulares (ARBAGE, 2004).

A Figura 3 apresenta de maneira simplificada como ocorrem as relações existentes e o modo com que elas influenciam a definição da estrutura de governança a ser adotada.



De acordo com Pondé (2000), essas estruturas apresentam particularidades em seu ambiente institucional, que diferem em monitoramento e forma de controle, com capacidades diferentes em termos de flexibilidade e adaptabilidade.

Como já apresentado neste estudo, as organizações serão “moldadas” buscando o alinhamento entre os pressupostos comportamentais, as dimensões transacionais e regidas por um ambiente institucional. Desse modo na seção seguinte serão mais bem apresentadas as estruturas de governança com ênfase para os contratos.

2.3.1 Os contratos e a governança

Conforme Williamson (1979), as formas contratuais são classificadas em: contratos clássicos, neoclássicos e relacionais.

- a) contratos clássicos: utilizados em transações que não existem relações de dependência entre as partes, em que não há especificidade do ativo, podendo se destacar pela baixa incerteza. É representado pela governança tipo mercado; as relações não possuem continuidade às ações passadas e as experiências futuras são irrelevantes para a transação;
- b) contratos neoclássicos: aplicam-se nas transações em que os agentes envolvidos detêm autonomia, mas existe uma dependência bilateral. As relações apresentam maior complexidade e exigem flexibilidade nos contratos. Os agentes tendem a escolher esse tipo de contrato ao invés do contrato clássico, uma vez que permite ajuste de maneira eficiente para

mudanças não previstas bem como visa relações contínuas. Os contratos desse tipo se apresentam nas formas híbridas de governança;

- c) contratos relacionais: governança bilateral híbrida ou integração vertical - é flexível no que se refere a possibilidade de renegociação em qualquer momento. Apresentam-se na estrutura híbrida – governança bilateral – com canal de negociação permanente e médio ou alto grau de especificidade dos ativos.

Fiani (2002) destaca quatro tipos básicos de contratos. O primeiro tipo define contratos que discutem e nomeiam, no tempo presente, certo desempenho do futuro. Este tipo não é sugerido em transações que envolvam complexidade e incerteza. O segundo tipo discute e nomeia, no presente, certo desempenho do futuro, porém, deve haver cláusulas condicionadas, definindo eventos antecipadamente. Este caso é pertinente quando se faz necessário preservar a relação entre o comprador e vendedor, principalmente se existirem ativos com certo grau de especificidade e quando a complexidade não é tão rígida.

O terceiro tipo é o contrato de curta duração que ocorre em momentos únicos com a consolidação das condições necessárias para a realização da transação, também conhecidos como contratos de curto prazo sequenciais. Isto é, não existem vínculos contratuais duradouros entre comprador e vendedor, as ofertas são realizadas no mercado *spot*, onde o comprador adquire a demanda apenas no momento que necessitar. Este tipo de transação não apresenta ativos específicos, sendo que o bem transacionado possui características homogêneas. E, por fim, o último tipo define o contrato que dá o direito de se ter uma relação de autoridade, um dos agentes define o que o segundo vai executar. Desse modo, não há necessidade de antecipar todas as circunstâncias futuras, nem as ações de cada ator, assim como não demanda a recontratação sucessiva.

Por conseguinte, após o detalhamento dos contratos e das estruturas de governança, Williamson (1985) ainda destaca quatro formas possíveis de governança: a) governança pelo mercado – é adotada para transações que não envolvem alto grau de especificidade, está relacionada com o regime de contrato clássico; b) governança trilateral – está presente na transação algum grau de especificidade de ativos, neste caso existe interesse de ambas as partes em cumprir com o acordo e está relacionada ao regime neoclássico dos contratos; c) governança bilateral – ocorre da necessidade

de se estabelecer relações de confiança pela alta especificidade de ativos e maior frequência das transações. Assim, gera-se uma dependência bilateral e a necessidade de se desenvolver reputação, fazendo com que surjam as estruturas bilaterais. Essa governança se baseia em contratos neoclássicos. E finalmente, tem-se o item d) governança unificada: os ativos transacionados não são padronizados e há um alto grau de risco da transação.

O Quadro 1 apresenta as combinações existentes entre a especificidade de ativos, frequência e sua relação com a estrutura de governança adotada. Com investimentos não específicos e com baixa ou alta frequência nas transações, a melhor estrutura a ser adotada é via mercado, orientada por contratos clássicos. Já na situação de um investimento misto e com baixa frequência das transações, a governança adotada é a bilateral e contrato relacional. É importante notar que uma baixa frequência e o investimento em ativo muito específico induz a adoção da governança trilateral ou unificada com contrato neoclássico. Por fim, investimentos específicos com alta frequência das transações indicam a governança unificada como mais eficiente, sendo conduzidos pelo contrato relacional.

Quadro 1: Relação especificidade de Ativo, Frequência e Governança

		<u>Especificidade de Ativo</u>		
		Não específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (Contrato clássico)	Bilateral (Contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: Williamson (1979).

Assim observa-se no Quadro 1 a relação da frequência e especificidade do ativo, tendo em vista o modelo a ser adotado para a transação. As relações tratadas nesse quadro demonstram a importância na definição das estruturas a serem adotadas para obter maior eficiência nos custos de transação.

Também se pode definir outros elementos para a adoção da estrutura de governança ideal, como o Quadro 2 destaca.

Quadro 2: Alinhamento dos contratos

		<u>Incerteza</u>		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade de ativo	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Brickley, Smith e Zimmerman (1997).

O Quadro 2 apresenta as relações da transação nas quais ocorrem baixos níveis de incerteza e especificidade do ativo induz a governança via mercado. Por outro lado, aquelas transações que apresentam baixa incerteza, e, média e alta especificidade de ativos indica o contrato como melhor forma de governança. Já um médio nível de incerteza e baixa especificidade do ativo sugere o mercado como governança a ser adotada. Por conseguinte, um médio e/ou alto nível de especificidade de ativos combinados a um nível médio de incerteza apontam para o contrato ou integração vertical como formas eficientes de governança.

Portanto, transações com incerteza alta e especificidade baixa induzem governança via mercado; a alta incerteza combinada à média especificidade de ativos tem no contrato ou integração vertical a governança eficiente. Por fim, a alta incerteza combinada a alta especificidade de ativos deve adotar governança hierárquica ou integração vertical para se tornar uma transação eficiente. Assim, Williamson (1985) propõe que as firmas adotem a estrutura de governança que for mais eficiente, partindo do princípio de minimização dos custos de produção e de transação. A forma de governança resulta, como já mencionado, da interação dos pressupostos comportamentais e dimensões transacionais.

Também, se observa outro aspecto quanto à classificação dos contratos, podendo ser formais e informais. Os contratos formais são contratos escritos que geralmente estão pautados na identificação das partes, as recíprocas obrigações de dar e fazer, o fornecimento de bens e/ou serviços, a relação de poder de controle e a cumplicidade para resolução de problemas (SOPEÑA; BENETTI, 2013). Os contratos

informais são de entendimento implícito e não estão formalizados em documentos escritos e seus meios de regulação envolvem normas sociais e políticas (IWAI, 2016).

Para Pinto, Monte-Mor e Pinto (2016), a incompletude do contrato e a falta de consenso entre as partes podem levar ao rompimento das relações contratuais. Estas por sua vez podem ocorrer por meio de um término normal, por exemplo, a finalização de um contrato de tempo programado, distrato ou rescisão bilateral, cujas partes decidem sobre a antecipação do término do contrato, ou a rescisão contratual que ocorre devido à falta da prestação devida. Ainda para os autores, a rescisão contratual aumentará os custos de transação ao demandar um novo processo de contratação, além do risco jurídico e operacional.

Assim, para lidar com a incompletude dos contratos a sociedade cria mecanismos formais e informais para regular o comportamento dos indivíduos e das organizações. Os mecanismos de controle dos contratos formais são representados pelo sistema legal e garantias legais. Para tanto, na elaboração de um contrato formal deve-se realizar um exaustivo planejamento racional das transações visando abranger todas as contingências futuras do ambiente e determinar as sanções legais face ao descumprimento ou não desempenho combinado nas transações. Os mecanismos de controle dos contratos informais são representados pelo medo da perda, reputação e princípios éticos (OLIVEIRA, 2008; IWAI, 2016; RESENDE, 2017).

O primeiro mecanismo de controle apresentado está relacionado ao medo de perdas em contratos que possam ser realizados no futuro, dessa forma, comportamento oportunista no curto prazo pode interromper um contrato de longo prazo. A reputação representa a motivação pelo qual o indivíduo não rompe o contrato, sendo que o rompimento de um contrato pode impedir negociações futuras com o agente da transação atual e possíveis futuros parceiros. Os princípios éticos tratam de código de conduta definido por um grupo e esse código geralmente é implícito e de difícil monitoramento (OLIVEIRA, 2008; IWAI, 2016; RESENDE, 2017).

Diante disso, buscando compreender como esses elementos se relacionam com os agentes e as estruturas adotadas, no tópico 2.4 se apresenta o arcabouço teórico das formas plurais de governança.

2.4 FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA

Ao longo das duas últimas décadas um passo importante foi dado no desenvolvimento da Teoria da Organização, em que se propôs modelos que incluem modos de governança que não são nem da forma de mercado nem organizações integradas. Esses modelos permitiram a abordagem “fazer ou comprar”, o que em si já foi um avanço no campo da organização industrial. Isso porque buscou-se a compreensão do “mundo real” das organizações, que apresentaram um quadro cada vez mais complexo de variedades de arranjos, com uma grande diversificação (MENARD, 2014).

Observou-se que ao invés de optar por apenas uma forma de coordenação, as firmas podem usar duas ou mais formas, simultaneamente, para a mesma transação. Isso foi evidenciado nos estudos de Lafontaine et al. (1988), Jacobides e Billinger (2006) e Parmigiani (2007). Em 1982, Monteverde e Teece ao estudarem a integração vertical na indústria automobilística, comprovaram que tal transação era governada simultaneamente pelo mercado e pela integração vertical. Bradach e Eccles (1989), posteriormente, introduziram formalmente o termo forma plural alegando que se tratava de “um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função na mesma empresa” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112).

Considera-se que as formas plurais podem emergir em diferentes contextos e transações. Mello e Paulillo (2010) e Silveira et al. (2014), apontaram que nas formas plurais há uma variedade de argumentos que contribuem na explicação desse fenômeno, sendo possível classifica-las em três grupos.

O primeiro deles se refere às diferenças dos atributos das transações. Essa abordagem propõe que diferentes mecanismos governam transações diferentes em pelo menos um atributo tendo como base o modelo de Williamson (1991). O modelo teórico proposto por Menard (2013) adicionou o atributo ambiguidade que surge devido à dificuldade de analisar especificidade dos ativos no momento de realizar a transação. Mols (2000), Parmigiani (2007) e Mello e Paulillo (2010), Heide (2014) encontraram evidências empíricas de que a adoção de formas plurais é explicada por diferenças na especificidade dos ativos, pela incerteza decorrente das transações e pela frequência com que se realizam.

O segundo grupo compreende que as formas plurais são uma situação transitória, considera que no longo prazo prevalecerá a estrutura de governança mais eficiente. Zylbersztajn e Nogueira (2002) realizaram contribuições nesse sentido e concluíram que o arranjo mais eficiente será gradativamente adotado pelos agentes, ou seja, governanças alternativas podem coexistir como pontos de desequilíbrio em um processo de ajuste. As formas plurais de governança podem ser explicadas pela existência de rotinas específicas e intransferíveis e pelas diferenças no ambiente institucional no qual as transações se processam, as quais criam barreiras para a difusão de uma estrutura de governança superior (ZANELLA, 2017).

O terceiro grupo considera que as formas plurais são estáveis. Lewis (1999) destaca que estruturas de governanças distintas são usadas com o mesmo propósito e que ambas devem existir para o sistema funcionar. Ehrmann e Spranger (2004) apontam que o uso de diferentes estruturas de governança visa realizar sinergias que não existiriam caso apenas uma estrutura fosse utilizada. Bradach e Eccles (1989) apresentaram os primeiros estudos nesse sentido e propuseram que as formas plurais estão relacionadas ao uso de uma forma de governança para gerenciar a outra. Como, por exemplo, as firmas podem adotar contratos a termo para fazer *hedge* de preço e garantir a venda de parte da escala de produção e, ao mesmo tempo, vender o excedente da produção no mercado *spot*, buscando, como isso, aproveitar-se das vantagens que esse mecanismo também pode proporcionar (SILVEIRA et al., 2014).

Ménard et al. (2014) complementam a discussão, afirmando que as formas plurais são estáveis e não transitórias. Propõem então um modelo que consideram ser uma versão substancialmente revista do modelo da ECT de Williamson (1985, 1991, 1996). Nesse modelo consideram três possíveis determinantes: ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico.

A ambiguidade está relacionada com a dificuldade em avaliar devidamente os benefícios de escolher entre uma ou outra estrutura de governança (MÉNARD, 2014). De acordo com Silveira et al. (2014), a ambiguidade refere-se à dificuldade de avaliar corretamente o benefício esperado ao lidar com as características das transações. É impossível avaliar corretamente o grau de especificidade do ativo envolvido ou requerido na transação. A ambiguidade, assim como sua intensidade, pode ser determinada pela imprevisibilidade da oferta e demanda, sendo esta uma característica chave na sua determinação. Logo, em situações nas quais os benefícios

trazidos pelo uso de uma ou outra solução não são claros, opta-se por usar um conjunto de estruturas alternativas, visando solucionar o problema da imprevisibilidade. Em alguns setores, como no agronegócio, a perecibilidade dos produtos aumenta a imprevisibilidade, ocasionando a utilização de soluções alternativas e, neste caso, as formas plurais de governança podem determinar a capacidade da empresa em manter seus compromissos, entregando na qualidade e quantidade acordadas, por exemplo (SILVEIRA et al., 2014; ZANELLA, 2017).

A complexidade está atrelada às características tecnológicas ou organizacionais da transação que uma parte tem de organizar; está relacionada à possibilidade de existência de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação (MÉNARD, 2014). Não está vinculada apenas à avaliação de ativos específicos, mas também aos problemas de monitoramento das transações. Há um alto risco em adotar apenas uma forma de governança em transações de alta complexidade, aumentando os custos de transação, podendo gerar ineficiências para as firmas. Neste caso, a adoção de formas plurais de governança poderia ser uma solução para reduzir o risco gerado pela complexidade da transação (SILVEIRA et al., 2014).

E por fim, o comportamento estratégico quando uma das partes define a estrutura de governança, por meio de um arranjo plural, para capturar o máximo possível da renda. Isso acontece quando há problemas de observação ou verificação do comportamento do parceiro ou mensuração da qualidade do objeto de transação (MÉNARD et al., 2014). A adoção de formas plurais proporciona sinergias para a firma, contribuindo para a redução dos custos de transação, aumentando o desempenho. A dificuldade da empresa em obter informações e mensurar o poder dos participantes nas transações são fatores que contribuem para o comportamento estratégico (SILVEIRA et al., 2014). Para Ménard (2013) a adoção de formas plurais pode fazer com que as firmas encontrem diferentes soluções para governar transações semelhantes, que decorre da adoção de forma de governança minimizadora dos custos de transação, conforme a proposta de Williamson.

A questão central ligada às três variáveis é que a principal força por trás da escolha das formas plurais é a incerteza relacionada às transações que estão em jogo, já que as transações compartilham níveis e características semelhantes, quando se

trata da especificidade de investimentos necessários, e são repetidas, de forma que a frequência não é um fator de diferenciação (MÉNARD et al., 2014).

Assim, busca-se nesse trabalho explorar a variedade de estruturas adotadas na bovinocultura leiteira na região Oeste do Paraná. Ao explorar a possível lógica plural, este pretende contribuir com os elementos levados em consideração pelos atores para adotar e combinar os modos alternativos de organizações simultaneamente. Na próxima seção será explorado o sistema agroindustrial do leite e, na sequência, a metodologia apresentando os caminhos utilizados para desenvolver este estudo.

3 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE

Dada a importância do sistema agroindustrial do leite para a economia nacional, assim como a representatividade do Paraná na produção brasileira, optou-se por analisar a coordenação das agroindústrias de leite do Oeste paranaense. Desse modo, para maior compreensão do ambiente em que as agroindústrias e as transações analisadas estão inseridas, faz-se necessário uma breve apresentação da evolução histórica da produção de leite no Brasil, Paraná e região Oeste. Esse capítulo tem como objetivo evidenciar as principais transformações ocorridas nos segmentos presentes na bovinocultura leiteira, bem como mostrar a evolução dos dados do setor referentes às últimas décadas. Maior atenção será dada ao estado do Paraná, haja vista a localização das agroindústrias, foco neste estudo.

3.1 LÁCTEOS NO CONTEXTO MUNDIAL E NACIONAL

Como já destacado o Brasil possui a atividade leiteira como uma das principais cadeias produtivas desenvolvidas no país, isso se deve principalmente à característica agrícola que o país possui. No mercado internacional, em 2016 o Brasil foi o 4º maior produtor mundial de leite, ficando atrás somente da China (37.610.000 mil litros), Índia (66.423.000 mil litros) e Estados Unidos (93.461.000 mil litros) (IBGE, 2016; EMBRAPA, 2018). Observou-se que do ano 2000 em diante a produção de leite apresentou um aumento do volume produzido que passou de 19 bilhões de litros para 33,6 bilhões de litros de leite em 2016. Contudo, ainda que a produção brasileira de leite tenha apresentado um crescimento constante entre os anos de 2000 e 2014, houve retração nos anos de 2015 e 2016, com produção de 34,6 bilhões de leite (2015) para 33,6 bilhões de litros de leite (2016), uma retração de 2%. Isso está relacionado com o ambiente político e de incertezas no cenário econômico nacional. Esta conjuntura afeta diretamente o setor lácteo, gerando como consequência a estagnação do consumo interno. Além disso, a Venezuela, um importante comprador de derivados de leite do Brasil, está sob uma forte crise política e econômica (ZOCCAL, 2017).

Quanto à competitividade do Brasil, apesar de ser um grande produtor mundial, é possível destacar a baixa produtividade do rebanho se comparado com outros grandes produtores. A Alemanha, por exemplo, ocupa a quinta posição no

ranking mundial, com uma produtividade média de 7.746 litros/vaca/ano. Se for feita uma comparação, o rebanho brasileiro possui uma média quase 7 vezes menor, com cerca de 1.709 litros/vaca/ano - uma das menores médias entre os principais produtores. Por outro lado, o Brasil possui o segundo maior rebanho do mundo, cerca de 19 milhões de cabeças atrás apenas da Índia (EMBRAPA, 2018).

Como já mencionado, a produção de leite no Brasil, em 2016, ficou em aproximadamente 34 bilhões de litros. Desse volume, 23 bilhões de litros foram receptados por indústrias. Do leite inspecionado e processado, 54% foram embalados como leite fluido, leite em pó, iogurtes e sobremesas, enquanto 46% (10 bilhões de litros) foram transformados em queijos, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Queijo – ABIQ (GOMES et al., 2017).

Isso apresenta um cenário complementar ao se observar a balança comercial do leite, que possui saldo negativo. O leite em pó e queijo são os derivados que mais impactam no saldo e representam uma parcela significativa das importações, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Saldo Balança Comercial Lácteos 2013 a 2017.

Produto (US\$ mil)	2013	2014	2015	2016	2017
Leite Fluido	-12.681,1	-2.394,2	-397,7	126,9	-522,2
Leite em Pó	-321.484,5	-26.092,6	-22.024,2	-331.651,3	-308.139,0
Leite Condensado	52.036,4	64.128,4	41.228,2	46.835,2	39.964,6
Creme de leite	16.175,7	17.999,2	13.002,9	12.767,6	16.622,9
Iogurte	0,7	79,4	6,7	-51,0	265,4
Leitelho	-3.957,3	1.825,1	344,0	-452,2	-4.393,5
Soro de Leite	-37.409,8	-46.563,8	-26.869,8	-25.704,2	-26.119,8
Manteiga	-10.597,7	11.618,8	-2.006,1	-15.092,3	-18.619,3
Demais gorduras lácteas	-5.289,3	6.428,4	-3.069,4	-9.014,9	-6.393,5
Queijos	-52.895,3	-102.507,5	-84.883,9	-140.250,7	-124.456,8
Doce de Leite	-1.965,2	-2.357,2	-2.459,7	-1.981,2	-2.178,0
Leite Modificado	15.631,2	5.890,4	-1.008,6	-3.018,4	-3.882,1
Outros produtos lácteos	-15.804,0	-30.740,7	-11.943,2	-17.882,2	-11.478,2
TOTAL	-478.241	-102.686	-100.081	-485.369	-449.329

Fonte: Embrapa (2018).

Em termos de importação, os brasileiros consomem lácteos produzidos em pelo menos 16 países, principalmente lácteos argentinos e uruguaios, que totalizam

aproximadamente 84% dos produtos importados. Um dos principais parceiros comerciais é o Uruguai, de onde vem o leite em pó, o leite UHT e o iogurte; da Argentina, tem-se o queijo, o soro de leite em pó e o doce de leite; da Nova Zelândia, importa-se a manteiga, e da Alemanha, o leite modificado (ZOCCAL, 2017).

No que diz respeito às exportações brasileiras, estas são ainda bastante pequenas. Os principais países compradores são: Filipinas e Emirados Árabes compradores de leite UHT; Arábia Saudita e Venezuela importam o leite em pó, e a Rússia, que se interessa na manteiga e nos queijos. Também foram vendidos queijos para o Chile e leite em pó para a alimentação infantil pela Colômbia, Chile e Equador (ZOCCAL, 2017).

Contudo, constata-se o aumento de produtividade do Brasil ao se observar os números produtivos de seus estados e regiões. O estado de Minas Gerais é o maior produtor de leite do país, seguido do Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás e Santa Catarina, que juntos correspondem a 72% da produção nacional. Os três primeiros são responsáveis por aproximadamente 54% da produção do país. A região Sul é a principal produtora de leite. No ano de 2016, os três estados juntos produziram 12,4 bilhões de litros de leite. No entanto, as regiões produtoras de leite do Brasil demonstraram uma desaceleração na produção ao observar a variação de 2015/2016, salvo as regiões Norte e Sul, como mostra o Quadro 3 (IBGE, 2016).

Quadro 3 - Produção anual de leite, por região.

Produção de Leite (mil litros)			
Regiões	Ano		Variação(%)
	2015	2016	
Norte	1.833.233	1.876.004	2,3
Nordeste	3.956.670	3.772.384	-4,6
Sudeste	11.896.022	11.546.087	-2,9
Sul	12.319.387	12.457.744	1,1
Centro-Oeste	4.604.276	3.972.434	-13,7

Fonte: Elaborado pelo autor com a base de dados do IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2017).

Grigol (2017) destaca dois pontos como fundamentais para esse cenário: a redução no consumo de produtos lácteos e os altos custos de produção no país, e aponta para um descompasso entre a oferta e a demanda do setor, em que a redução na procura, ocasionada pela redução do poder de compra da população frente à crise

econômica, vem contribuindo para a redução dos preços em todos os elos da cadeia, comprometendo suas margens. Sob o aspecto econômico, a volatilidade dos preços dos lácteos fragiliza a manutenção do hábito alimentar, na perspectiva do consumidor.

Complementar a isso, é importante salientar que o consumo de lácteos é sensível às alterações na renda do consumidor ou aos preços de comercialização. A maioria dos lácteos, especialmente iogurtes e queijos (e com exceção do leite longa-vida), é elástica³ em relação à renda e ao preço. Yanaguizawa (2016) destaca que o desafio enfrentado pelos produtores frente ao alto custo de produção esteve atrelado ao clima seco e às baixas temperaturas, especialmente no Sul do país, que prejudicaram a qualidade das forrageiras de inverno, aumentando a demanda por insumos como concentrados e sal mineral.

Quanto ao crescimento, apesar de modesto na produção da região Sul (Quadro 3) observa-se um aumento da produtividade⁴ de 2,3% referente a 2016/2015 apresentando um valor de 2.966 litros/vaca/ano em 2016, sendo a região com maior produtividade do país. O Paraná e Rio Grande do Sul apresentaram crescimento na produtividade de 2,7% e, Santa Catarina 1,2% para o mesmo período. Ter maior produtividade na bovinocultura leiteira também significa produzir com mais tecnologia, podendo estar relacionada com vacas de melhor genética, obtenção de melhores práticas de manejo, maior qualidade do leite, melhor nutrição, dentre outros. Ou seja, é ter um rebanho menor e mesmo assim conseguir produzir mais leite por vaca (IBGE, 2016). Como já mencionado, o Paraná é o segundo maior produtor de leite do país com uma produção de 4,7 bilhões de litros de leite. Segundo os dados do DERAL/SEAB (2018), com base na SECEX/MIDIC o estado foi responsável por 26% do volume de lácteos (leite UHT, leite em pó, queijos, manteiga e gorduras lácteas,

³ A elasticidade de um bem em relação à demanda – ou seja, a sensibilidade do consumo deste bem frente a transformações nas variáveis de mercado como preço, renda, preço de bens substitutivos/complementares – é definida pela essencialidade do produto no hábito alimentar do consumidor; pela representatividade que o produto tem no orçamento familiar; pela disponibilidade de produtos substitutos; e pela duração das transformações nas variáveis de mercado (GRIGOL, 2017).

⁴ Produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, equipamentos etc., para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de pessoas empregadas, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida no interesse comum do capital, trabalho e consumidores (KING; LIMA; COSTA, 2013)

iogurte e leite⁵, doce de leite, leite modificado, leite condensado, creme de leite) exportado pelo Brasil, e responsável por 12% dos produtos importados em 2017.

O estado do Paraná possui 242 empresas formais no setor de lácteos, sendo 98 com Serviço de Inspeção Federal (SIF); 75 com Serviço de Inspeção Estadual (SIP) e; 69 com Serviço de Inspeção Municipal (SIM). O volume total de leite inspecionado no Paraná é de 2,7 bilhões de litros de leite, sendo 2,4 bilhões no SIF; 259 milhões de litros no SIP e 11,9 milhões litros no SIM. Ou seja, metade do leite produzido no estado é consumido diretamente pelas pessoas no meio rural e pelos terneiros (cria da vaca até um ano de idade) dos rebanhos leiteiros, ou são comercializados sem inspeção na forma queijos artesanais ou leite fluído (IBGE, 2017; DERAL/SEAB, 2018).

O Paraná possui dez mesorregiões geográficas segundo o IBGE (2017), dentre elas, as regiões Sudoeste e Oeste apresentam maior volume de produção respondendo por 46% do volume produzido no estado. No que se refere ao rebanho – efetivo de vacas ordenhadas, essas regiões também se destacam como as que possuem maior rebanho, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Produção, Rebanho e Produtividade - Brasil, Paraná e Região do Paraná

Brasil, Paraná e Mesorregião Geográfica.	Produção de leite (mil litros)		Rebanho (cabeças)		Produtividade (litro/cabeça)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Brasil	34.609.588	33.624.653	21.110.916	19.678.817	1.639	1.709
Paraná	4.659.559	4.730.195	1.641.009	1.621.957	2.839	2.916
Sudoeste Paranaense	1.099.509	1.114.011	317.393	310.060	3.464	3.593
Oeste Paranaense	1.120.190	1.064.799	306.733	284.885	3.652	3.738
Centro-Sul Paranaense	623.350	659.416	207.458	216.073	3.005	3.052
Centro Oriental Paranaense	612.590	631.006	119.769	116.198	5.115	5.430
Noroeste Paranaense	389.200	401.828	208.464	192.265	1.867	2.090
Norte Central Paranaense	212.382	227.491	144.401	160.379	1.471	1.418
Norte Pioneiro Paranaense	202.371	215.665	142.192	141.287	1.423	1.526
Sudeste Paranaense	169.728	176.305	65.185	66.256	2.604	2.661
Centro Ocidental Paranaense	156.716	160.453	84.490	86.805	1.855	1.848
Metropolitana de Curitiba	73.523	79.222	44.924	47.749	1.637	1.659

Fonte: Elaborado pela autora com a base de dados do IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2017).

⁵ Leiteiro é a fase aquosa liberada durante o processamento de manteiga, é um subproduto. Ele poderia ser utilizado como ingrediente na indústria de alimentos, devido a suas propriedades emulsificantes e impacto positivo sobre o sabor, mas ainda é pouco valorizado (BASSI et al., 2010).

No que se refere à produtividade, a região Centro Oriental e Oeste apresentam melhor desempenho. Dos cinco municípios com maior volume de produção do Paraná três são da região Oeste, sendo eles Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel, juntos correspondendo a 15% do volume do estado. Já na região Oeste os dez maiores municípios produtores de leite da região são responsáveis por 56% do volume produzido (IPARDES, 2016; PPM-IBGE, 2017).

No Brasil, referente ao número de estabelecimentos agropecuários que possuem bovinos, 46% está dedicado para a produção de leite. No Paraná, corresponde a 51% e na região Oeste, este número sobe para 55%, demonstrando a importância da atividade na região. Observa-se também, que de todos os estabelecimentos produtores de leite no estado, 20% estão na região Oeste (IBGE, 2017).

Assim, buscando entender melhor o contexto da dinâmica e competitividade da bovinocultura leiteira no Brasil, na sessão seguinte é apresentada a estrutura do sistema agroindustrial do leite.

3.1.1 Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil

No Brasil, a produção de leite se caracteriza por dois momentos distintos, considerados determinantes para a configuração atual. No primeiro, houve o predomínio da intervenção pública que se manteve assim até 1980. No segundo momento, observa-se a desregulamentação da indústria o que ocasiona diversas mudanças na dinâmica da atividade.

As primeiras políticas públicas direcionadas ao segmento de produção de leite no Brasil tinham como objetivo definir padrões de qualidade. Em 1940, havia a obrigatoriedade da pasteurização do leite vendido no varejo. Em 1952, definido pelo Regulamento de Inspeção dos Produtos de Origem Animal, determinou-se que empresas processadoras de leite estariam sujeitas à inspeção contínua, que dentre outros elementos, estão as condições de higiene da fábrica e o tratamento de efluentes. Também, incorporado a esse regulamento definiu-se três classes básicas para o leite pasteurizado: o leite tipo A, que corresponde aquele pasteurizado e embalado na fazenda; o leite tipo B, resfriado na fazenda e processado em uma planta industrial; o leite tipo C, sem tratamento térmico na fazenda, resfriado apenas em

pontos de coleta e nas plantas de processamento (MUKHERJEE; CUTHBERTSON; HOWARD, 2014).

Paralelamente à implementação da regulamentação pública de qualidade, a política de leite do Brasil estabeleceu a fixação de preços ao longo da cadeia produtiva os quais foram obtidos com base em cálculos de custos de produção realizados pelos sindicatos e associações de produtores. No entanto, os cálculos não representavam os custos enfrentados pelos produtores, resultando em um preço doméstico, com valor mais elevado comparado a outros países, associado à falta de incentivo para a melhoria da qualidade ou aumento da produtividade das fazendas (CALEMAN; MONTEIRO; JANUÁRIO, 2014).

Trabalhos como os de Martins (1988), Casali (1981), Veiga (1978) e Noronha (1974) identificaram como inadequada a infraestrutura nas propriedades, as práticas sanitárias e condições de higiene insatisfatórias, e a utilização indevida de fatores de produção e baixo potencial genético do rebanho. Os estudos desta época, em geral, configuraram um cenário de baixo nível tecnológico na atividade primária, com reflexos diretos e desfavoráveis na qualidade, na quantidade e no custo de produção. Isso retrata o efeito da regulamentação, já que os preços repassados ao consumidor e a margem de lucro distribuída ao longo de todos os segmentos estavam definidas pelo tabelamento. Consequentemente, as baixas margens de rentabilidade tornaram inviável a produção especializada, forçando os produtores a buscarem mecanismos de contenção e diminuição de custos. Como resultado, verifica-se problemas enfrentados até os dias atuais, como o não-investimento na especialização do rebanho, bem como nos mecanismos de produção e na própria formação pessoal (VILELA et al., 1999, 2002).

O controle de preços permaneceu até final da década de 1980, especificamente, entre 1989 e 1993. Este período também foi marcado por consideráveis transformações no Brasil, que afetaram o sistema agroindustrial leiteiro. Dentre eles, pode-se citar a abertura econômica ao mercado internacional, influenciando o desenvolvimento da competitividade, que ocasionou o aumento nas importações de produtos a custos menores como no caso da formação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e a aquisição de produtos lácteos pelo Brasil. Por outro lado, a desregulamentação do setor aconteceu no mesmo período em que houve a expansão da demanda doméstica induzida pelos efeitos do plano de estabilização

monetária de 1994 (Plano Real) e pelo Programa Nacional do Leite, o que contribuiu para o aumento no consumo.

Outro aspecto que contribuiu com a expansão da demanda no mercado interno, apontado por Souza; Tonon; Pereira (2009), Caleman; Monteiro; Januário (2014) foi o crescimento do consumo de leite UHT⁶ que influenciou a margem de lucro de toda a cadeia. Desse modo, observa-se que alguns efeitos decorrentes de acontecimentos, tais como, de empresas processadoras de leite que passaram a competir em custos, estimularam a difusão de tecnologias modernas de processamento; a estabilização da moeda, que incentivou a competição entre varejos e contribuiu para a redução nos preços reais pagos pelo consumidor final; e a realização de investimentos no setor, com entrada de novas indústrias lácteas nacional que, incentivaram a maior diferenciação de produtos e a segmentação do mercado (FARINA et al., 2005; VIANA et. al., 2010).

Para Martins (2004), o Sistema Agroindustrial do leite é considerado um dos mais complexos do agronegócio brasileiro. Por exemplo, na produção primária é necessário gerar ou adquirir insumos e serviços, tais como mudas e sementes de milho, sorgo, caroço de algodão, azevém, aveia, cana-de-açúcar, farelos de soja e trigo, minerais, polpa cítrica, cevada, dentre outras. A atividade de produção adquire também produtos de formulação química como medicamentos, adubos e defensivos agrícolas, material de higiene e limpeza, além de sêmen e produtos auxiliares. Ainda diferentes tipos de máquinas, implementos e serviços.

Após a produção o leite é levado, às vezes, a um posto de resfriamento e, em seguida, transportado para a usina de beneficiamento de onde, após a transformação, os derivados lácteos são destinados a centrais de distribuição ou a outros setores da economia que os utilizam como insumo.

Devido à complexidade do SAG do leite nas próximas seções se busca apresentar os elos o compõem. Teoricamente, o SAG do leite está organizado de

⁶ UHT é a sigla para *Ultra High Temperature*, se configura como um substituto ao leite fluido pasteurizado. Entende-se por leite UAT (Ultra Alta Temperatura UHT), o leite homogeneizado que foi submetido, durante 2 a 4 segundos, a uma temperatura 130° C, mediante um processo térmico de fluxo contínuo, imediatamente resfriado a uma temperatura inferior a 32° C e envasado sob condições assépticas em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas. Esse incentivo realizado de um lado pelos supermercados que procuravam produtos de consumo em massa facilmente armazenáveis e, de outro, pelos consumidores que buscavam produtos lácteos mais baratos e convenientes (CALEMAN; MONTEIRO; JANUÁRIO, 2014; BRASIL, 1996)

maneira similar aos demais sistemas, apresentando os segmentos: fornecimento de insumos e equipamentos, produção primária, processamento, distribuição e consumidor final.

3.1.2 Fornecedores de Insumos e Equipamentos

O Sistema agroindustrial do leite inicia-se com os fornecedores de insumos e equipamentos. Incluem-se aqui os fornecedores de rações, concentrados e suplementos, os fabricantes de produtos veterinários, os fabricantes de equipamentos de ordenha, vagões misturadores, além dos fornecedores de animais, embriões e sêmen, entre outros (CALEMAN; MONTEIRO; JANUÁRIO, 2014). Na sequência, são apresentadas algumas informações referentes a esse segmento.

Segundo pesquisa da Alltech (2017), foram produzidas 1,032 bilhão de toneladas de ração em todo o mundo em 2016, com aumento de 3,7% na comparação com as 995,6 milhões de toneladas produzidas no ano de 2015. O levantamento aponta que 21% do volume produzido de ração é destinado para a criação de ruminantes (gado bovino de corte e de leite). Para a produção de leite o volume consumido é de 116,4 milhões de toneladas, ou seja, 52% do que é destinado para ruminantes.

O Brasil é destaque na indústria de ração, ocupando a terceira posição entre os principais produtores em 2016. As 1,5 mil indústrias instaladas no país produziram 68,9 milhões de toneladas do produto. O consumo de ração destinado à bovinocultura leiteira é de 6 milhões de toneladas, valor superior ao da bovinocultura de corte de 2,6 milhões de toneladas, sendo que o Brasil consome 37% do volume de ração destinada à bovinocultura de leite da América Latina (SINDRAÇÕES, 2017). Contudo, os próprios produtores rurais também são responsáveis por proverem a nutrição.

O volume de ração utilizada está relacionado com sistema de produção adotado, se é mais intensivo, que é o modelo confinado, ou semi-intensivo que faz uso de pastagem e também alimenta a vaca no cocho, ou extensivo com uso apenas de pastagem para alimentação animal. Isso demonstra a diversidade presente no sistema de produção. No que se refere aos produtos veterinários, a indústria de produtos para saúde animal obteve em 2017 um faturamento global em torno de US\$ 34 bilhões. Estados Unidos, Japão e Europa são, pela ordem, os principais mercados

de produtos para saúde animal no mundo, juntos esses países representam cerca de 65% do total. A América Latina participa com 8% a 10%, sendo a metade desse percentual do Brasil (ALLTECH, 2017).

Fazendo uma comparação entre mercados, os *pets* representaram 43% do mercado global de produtos para saúde animal em 2017. Os ruminantes são, em termos globais, o segundo maior mercado, com 27,5% do total, a suinocultura (14,5%) e a avicultura (12%). Os fármacos tradicionais, incluindo antibióticos e antiparasitários, seguem perdendo força para os produtos biológicos (vacinas) e os suplementos (*feed additives*). No mesmo período, as vacinas passaram de 26% para 29% e os suplementos, de 12% para 14%. O mercado brasileiro de produtos para saúde animal movimentou R\$ 5,34 bilhões em 2017, de acordo com levantamento do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal (SINDAN), entidade que reúne mais de 80 laboratórios responsáveis por mais de 90% da produção e comercialização no país. Esse resultado representa evolução de 8% sobre 2016 e dá ao Brasil cerca de 5% do mercado global de produtos veterinários. No Brasil os ruminantes responderam por 55,2%, avicultura com 13,2%, a suinocultura com 10,9%, e os pets 18,5% do mercado total de produtos para saúde animal (SINDAN, 2018).

Outro ponto importante diz respeito à ordenha. Os equipamentos desse processo estão se tornando imprescindíveis para os produtores que querem se tornar especializados, dado que ajudam no ganho de qualidade do leite, ganhos em escala de produção e qualidade na armazenagem do produto. Dentre os equipamentos de ordenha, destacam-se a ordenhadeira mecânica e tanques refrigerados de armazenamento (VIANA; RINALDI, 2008).

De acordo com Gomes (1999) quanto ao rebanho no Brasil, acompanhando a diversidade climática e geográfica, pode-se identificar três grupos de raças bovinas. Um grupo composto pelo gado de raças europeias; o grupo de Zebu; e, os que se compõem a partir de gados mestiços (sintética), resultantes do cruzamento entre raças zebuínas e europeias (taurinas). Essas raças podem se destacar por sua especialização para a produção de carne, leite ou pela dupla aptidão (leite e carne). No grupo composto pelo gado de raças europeias, são mais conhecidas as raças leiteiras dos tipos Holandês, Jersey e Pardo-Suíço. Dessas, a raça mais conhecida e utilizada no Brasil e no mundo é a raça Holandês. Porém, as raças taurinas são mais

exigentes em condições de ambiente e alimentação, essas exigências lhe conferem aumento no volume de produção (EMBRAPA, 2018).

As raças zebuínas leiteiras mais conhecidas são: Gir, Guzerá e Sindi. Os animais zebuínos se adaptam mais facilmente às condições tropicais, sendo a raça Gir a mais utilizada. Os animais zebuínos, se comparado às raças taurinas, são menos exigentes em condições de ambiente e de alimentação. Dentre as raças sintéticas, a mais utilizada é a raça Girolando. Essa raça tem em sua composição genética as raças Holandês e Gir. Os rebanhos podem ser divididos em três níveis de produção: alto, que propiciam produções acima de 4.200 kg/lactação; médio, com produções de 2.800 a 4.200 kg/lactação; e baixo, com produções abaixo de 2.800 kg/lactação (EMBRAPA, 2018). É importante destacar que a média de produção de leite por animal cresceu consideravelmente nas últimas décadas, devido a uma combinação de fatores como melhoria no manejo, melhor nutrição e demasiada seleção genética com foco na produção (GAMA; TONHATI, 2011).

Segundo a Associação Brasileira de Inseminação Artificial – ASBIA (2017), 95% do mercado nacional de genética é dominado pelas 32 empresas associadas. Dentre elas é possível citar: Seleon Biotecnologia, Central Bela Vista, ABS Pecplan, CRIO, Gensur Brasil Agropecuária Ltda. e Alta Genetics. Contudo, segundo dados da ABS News (2017), apenas 15% do rebanho é inseminado artificialmente, o que pode comprometer a competitividade da produção leiteira, tanto internamente quanto internacionalmente.

Relatório apresentado pela ASBIA (2017) demonstra o desempenho do setor no primeiro semestre, em que o mercado de sêmen registrou crescimento de 7,6%. Os dados apontam que entre 12 a 15% das matrizes brasileiras sejam inseminadas, sendo a pecuária de leite destaque, com crescimento de 24,8% ao mesmo período de 2016. As exportações cresceram 60,4%, somando mais de 162 mil doses (contra pouco mais de 101 mil do 1º semestre de 2016). Destaca-se o avanço na área de corte em que os principais destinos da genética brasileira foram Bolívia e Paraguai. Colômbia e Equador se destacaram como importadores de sêmen das raças leiteiras.

3.1.3 Produção primária de leite

A produção de leite está presente em todo o território nacional e é caracterizada pela sua heterogeneidade no processo produtivo, considerando-se o tipo de produtor, rebanho, tamanho das propriedades, atividade principal, tecnologias adotadas, dentre outros (BREICHBAND, 2012). Na produção primária, Jank e Galan (1999) propõem a classificação em dois tipos: os produtores especializados e não-especializados. Os especializados são aqueles que possuem produção intensiva e a atividade leiteira é a atividade principal, sendo caracterizada com rebanho especializado para a produção de leite e adoção de tecnologias que os possibilitem obter ganhos de escala, com melhores índices de qualidade e remuneração pela matéria prima (leite cru). Alguns estados como Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Paraná concentram esse tipo de produtor, mas não exclusivamente. Já os produtores não-especializados que possuem, muitas vezes, produção extensiva, contam com tecnologias rudimentares (como tanque de imersão, ordenha manual, dentre outras), tendo o leite como subproduto do bezerro de corte (rebanho não-especializado). Esses produtores oferecem, normalmente, produtos com baixa qualidade que são muitas vezes acessados pelo consumidor via mercado informal.

O Quadro 4 apresenta os 10 maiores produtores de leite do Brasil segundo os dados da pesquisa Levantamento Top 100 do MilkPoint (2017).

Quadro 4 - Os 10 maiores produtores de leite do Brasil - 2016.

Posição	Produtor	Produção total comercializada em 2016 (litros)	Cidade	UF
1	Fazenda Colorado	23.106.582	Araras	SP
2	Orotrato Olavo Silva Barbosa – Espólio	22.726.277	Tapiratiba	SP
3	Agrindus	20.771.232	Descalvado	SP
4	Sekita Agronegócios	18.595.021	Rio Paranaíba	MG
5	Grupo Fazendas Reunidas ACP e Filhos	14.521.525	Carmo do Rio Claro	MG
6	CIALNE - Companhia de Alimentos do Nordeste	13.498.430	Fortaleza	CE
7	Albertus Frederik Wolters	11.204.583	Castro	PR
8	Huguette Emillienne Françoise Collin de Noronha Guarani	11.070.411	Inhaúma	MG
9	Grupo Melkstad	10.705.941	Carambeí	PR
10	Luiz Prata Girão	10.345.925	Limoeiro do Norte	CE

Fonte: Adaptado de MilkPoint (2017).

Segundo dados da pesquisa Levantamento Top 100 do MilkPoint (2017), referente ao ano de 2016, entre os cem maiores produtores de leite do País, cerca de 42% pertencem ao Estado de Minas Gerais, 19% ao Paraná, 10% em São Paulo e 10% no Goiás. Os demais produtores estão no Rio Grande do Sul e alguns estados do Nordeste, como Ceará.

Em complemento às informações presente no Quadro 4, Vilela et al. (2017) apontam para mudanças que vem ocorrendo nos últimos 50 anos na estrutura de produção e desdobramentos sociais no agronegócio, havendo uma tendência para a concentração da produção. Essas mudanças já podem ser percebidas na atividade do leite, sendo que 200 mil produtores já respondem por 82% da produção nacional.

No entanto, o número de estabelecimentos que praticavam a atividade leiteira caiu de 1.810 mil para 1.350 mil, de 1996 para 2006 e de 1.350 mil para 1.171 mil de 2006 para 2017 (IBGE, 1996, 2006, 2017). Dados dos Censos Agropecuários (IBGE, 1996, 2006; 2017), apontam que a redução do número de produtores entre 1996–2006 e 2006-2017 obtiveram uma média de 25%. Observa-se que, se a taxa de evasão de produtores da atividade se mantiver semelhante às apresentadas, em 2025 o mercado terá 451 mil propriedades leiteiras, podendo chegar a 216 mil propriedades que comercializarão leite (VILELA et al., 2016).

Contudo, a redução no número de produtores de leite não impactou negativamente na evolução da produção. O crescimento da produção ocorreu em propriedades mais tecnificadas, com incremento da produtividade animal. Para Carvalho, Galan e Venturini (2016) haverá crescimento da produção e aumento da escala de produção, e, conseqüentemente, redução no número de produtores, uma tendência previsível por causa dos processos ocorridos nas últimas cinco décadas. Sendo necessárias produtividades mais elevadas, sem perda de eficiência, que pode decorrer do maior preço da terra e do custo da mão de obra, principalmente próximo aos grandes centros consumidores. Faz-se então necessário cada vez mais buscar eficiência no processo produtivo, uma vez que as informações apresentadas demonstram essa tendência sendo um desafio a ser enfrentado pelo segmento nos próximos anos. Logo, para atender cada vez mais o mercado interno e externo, é fundamental obter ganhos de competitividade, que, para Mendes (1999) a melhoria na coordenação de ações entre os segmentos que compõem o SAG do leite é item básico para que este se torne mais competitivo.

Tendo em vista que a transação é foco deste estudo, destaca-se que a obtenção do leite pelos laticínios pode ocorrer por meio de produção própria e/ou aquisição de terceiros, conforme Caleman, Monteiro e Januario (2014). Sendo o leite um ativo específico, a forma de obtenção desse produto é considerada estratégica pelos agentes que o transacionam.

Isso pode ser observado na pesquisa de levantamento top 100 do MilkPoint (2017), em que o mesmo produtor possui estratégias diferentes de transação com a indústria processadora. No Quadro 5, mostra-se os 10 maiores produtores de leite em 2017, em que quatro deles possuem produção própria; dois produtores fazem parte de cooperativa e quatro comercializam em outras estruturas de governança.

Quadro 5 - Comercialização dos 10 maiores produtores de leite -2017.

Posição	Produtor	Para quem comercializou o leite
1	Fazenda Colorado	Laticínio Xandô (próprio)
2	Orostrato Olavo Silva Barbosa – Espólio	Leite Fazenda Bela Vista (próprio) Piracanjuba e Mercado <i>spot</i> .
3	Agrindus	Letti (próprio) e Outros
4	Sekita Agronegócios	Itambé
5	Grupo Fazendas Reunidas ACP e Filhos	Vigor
6	CIALNE - Companhia de Alimentos do Nordeste	Sabor & Vida, Maranguape e Laguna
7	Albertus Frederik Wolters	Pool Leite*
8	Huguette Emillienne Françoise Collin de Noronha Guarani	Itambé
9	Grupo Melkstad	Pool Leite
10	Luiz Prata Girão	CBL Alimentos S/A (Betânia)

*Entidade de produtores, operada pelas cooperativas Castrolanda, Frísia e CAPAL, que agrega a comercialização do leite de 8 cooperativas.

Fonte: Adaptado de MilkPoint (2017).

Sob o aspecto do laticínio, observa-se a adoção de diferentes mecanismos de transação para a obtenção da matéria prima, em que o modelo adotado é o que lhe confere melhor eficiência, possibilitando redução de custos de transação. Na seção seguinte, serão tratadas algumas características dos laticínios brasileiros no que tange ao aspecto transacional.

3.1.4 Empresas processadoras

A produção primária fornece leite cru que segue para o processamento. Os principais produtos obtidos são: leite pasteurizado, leite *UHT*, leite em pó, leite

condensado, creme de leite, manteiga, queijos e sorvetes. No Brasil esse segmento é formado por empresas com características bastante diferentes: indústrias multinacionais, compostas por grandes grupos controlados por capital externo; grupos nacionais, de diferentes portes e em número expressivo; cooperativas (singulares ou centrais); comerciais importadores, também chamados de “negociantes sem fábrica”; e ainda os agentes que comercializam leite no mercado *spot*. Observa-se que tais agentes econômicos competem e, simultaneamente, coexistem no mercado, apresentando diferentes níveis de sofisticação tecnológica (CALEMAN; MONTEIRO; JANUÁRIO, 2014).

As indústrias laticinistas podem ser consideradas como concentradas, ainda que existam aproximadamente 1.700 empresas no setor, sendo a maioria de pequeno e médio porte, em que apenas 16 firmas são responsáveis por grande parte da captação e produção de produtos e derivados lácteos. Destas, 10 são motivadores da concentração de recepção do leite, em que representam aproximadamente 30% do total produzido (BRUNOZI JÚNIOR et al., 2012)

A Leite Brasil (2017) apresenta o resultado do ranking dos maiores laticínios do Brasil referente ao ano de 2017, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Ranking maiores empresas de laticínios do Brasil - 2017

Class (1)	Empresas/ Marcas	Recepção (mil litros) (continua)			
		2017			2017/2016
		Produtores	Terceiros	Total	
1 ^a	NESTLÉ	1.048.000	646.400	1.694.400	0,3
2 ^a	LATICÍNIOS BELA VISTA	869.357	452.971	1.322.328	20,9
3 ^a	UNIUM (3)	679.654	460.003	1.139.657	17,6
4 ^a	CCPR/ITAMBÉ	939.444	56.209	995.653	-9,8
5 ^a	EMBARÉ	382.813	186.472	569.285	-2,5
6 ^a	AURORA	475.000	13.000	488.000	7,7
7 ^a	CCGL	437.203	1.870	439.073	23,2
8 ^a	JUSSARA	297.186	97.546	394.732	4,6
9 ^a	DANONE	178.837	199.814	378.651	8,6

Class (1)	Empresas/ Marcas	Recepção (mil litros)			(continuação)
		2017			2017/2016
		Produtores	Terceiros	Total	
10 ^a	VIGOR	254.802	57.873	312.675	0,4
11 ^a	DPA Brasil	39.495	206.943	246.438	1,0
12 ^a	CENTROLEITE	217.851	0	217.851	3,0
13 ^a	FRIMESA	204.945	9.386	214.313	0,1
14 ^a	CONFEPAR	180.293	11.811	192.104	-1,8
	TOTAL (2)	6.204.880	2.400.280	8.605.160	5,6

(1) Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano de 2017 das empresas que responderam à pesquisa

(2) O total de terceiros não inclui o leite recebido de participantes do ranking devido a duplicidade

(3) Intercooperação de lácteos das Cooperativas Frisia, Castrolanda e Capal

Lactalis, Italcac e Tirol não figuraram no Ranking Leite Brasil de 2017, embora o volume processado pelas empresas certamente as colocaria entre os maiores laticínios.

Fonte: Adaptado pelo autor da Leite Brasil (2017).

A estimativa da capacidade instalada de processamento de leite das empresas desse ranking foi de 13,8 bilhões de litros ao ano. Assim, os 14 maiores laticínios usaram 62% da sua capacidade em 2017, o que indica ociosidade das indústrias que têm trabalhado com um nível de utilização baixo.

Observa-se que a primeira do ranking, a Nestlé apresentou uma captação positiva de 0,3% com 1,6 bilhão de litros. Segundo a Leite Brasil (2017), a Lactalis, empresa francesa que participou do ranking em 2016 e ocupava a segunda posição, não participou desta última pesquisa. Portanto, posicionado no segundo lugar foi o Laticínio Bela Vista (Piracanjuba), apresentando também o segundo maior crescimento na captação, de 20,9%. O maior crescimento, de 23,2% em relação ao volume verificado em 2016, ficou com a CCGL, 7^a colocada no ranking em 2017. Terceira colocada e com um aumento de 17,6% na captação, encontra-se a UNIUM, Intercooperação de Lácteos das Cooperativas Frisia, Castrolanda e Capal, todas no Paraná. Vale ressaltar que a Confepar/Cativa (Cooperativa Agroindustrial de Londrina) anunciou oficialmente a aquisição de 100% das cotas da Confepar (Agroindustrial Cooperativa Central), a qual pertencia. O negócio é considerado o primeiro em que uma cooperativa singular compra a central. Além da Cativa, integravam a Confepar outras quatro cooperativas: Colari, Copagra, Cofercatu e Coopleite, todas foram fundidas e agora integram a Cativa (RODRIGUES, 2018).

O Quadro 7 apresenta o número e a variação de litros de leite por produtor dia. Quanto ao número de produtores de leite, a Laticínios Bela Vista foi a empresa com maior quantidade de fornecedores em 2017, totalizando 6.633 produtores de leite

e crescimento de 7,7% quando comparado ao ano anterior. Na pesquisa anterior, a Laticínios Bela Vista se posicionou na segunda posição neste quesito, somente atrás da Lactalis, que contabilizou 12.628 fornecedores em 2016.

Quadro 7 - Maiores empresas de laticínios do Brasil - Número de Produtores e Produtividade

Class (1)	Empresas/Marcas	Recepção (mil litros)					
		Número produtores leite			Litros de leite por produtor/dia		
		2016	2017	Variação 2017/2016	2016	2017	Variação 2017/2016
1ª	NESTLÉ	4.439	3.898	-12,2	614	735	19,6
2ª	LATICÍNIOS BELA VISTA	6.159	6.633	7,7	408	358	-12,2
3ª	UNIUM (3)	1.819	1.520	-16,4	904	1.222	35,1
4ª	CCPR/ITAMBÉ	4.705	4.314	-8,3	576	595	3,3
5ª	EMBARÉ	1.840	1.667	-9,4	579	627	8,3
6ª	AURORA	6.000	5.520	-8,0	207	235	13,7
7ª	CCGL	4.619	4.320	-6,9	205	278	35,3
8ª	JUSSARA	3.505	3.495	-0,3	225	232	3,2
9ª	DANONE	278	213	23,4	2.168	2.294	5,8
10ª	VIGOR	1.259	1.184	-6,0	560	588	5,0
11ª	DPA Brasil	114	131	14,9	769	824	7,1
12ª	CENTROLEITE	3.504	3.832	9,4	165	145	-12,4
13ª	FRIMESA	3.412	2.859	-16,2	164	196	19,4
14ª	CONFEPAR	2.161	2.036	-5,8	233	242	3,9
TOTAL (2)		43.814	41.604	-5,0	381	407	7,1

(1) Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano de 2017 das empresas que responderam à pesquisa

(2) O total de terceiros não inclui o leite recebido de participantes do ranking devido a duplicidade

(3) Intercooperação de lácteos das Cooperativas Frisia, Castrolanda e Capal

Lactalis, Italc e Tirol não figuraram no Ranking Leite Brasil de 2017, embora o volume processado pelas empresas certamente as colocaria entre os maiores laticínios.

Fonte: Adaptado pelo autor da Leite Brasil (2017).

Neste ranking é interessante destacar também que além da Piracanjuba, os únicos laticínios que apresentaram crescimento no número de produtores foram a DPA Brasil (+14,9%) e a Centroleite (+9,4%). Em todos os outros a variação foi negativa. Observa-se, portanto, que a média de produção por produtor foi de 407 litros/dia contra 381 litros/dia do levantamento de 2016, demonstrando um aumento de produtividade, ainda que o número de produtores fornecedores tenha caído 5% em relação a 2016.

No que se refere a quantidade de litros captada por produtor, a Danone apresenta maior média, com 2.294 litros/produtor/dia. Este volume é 87,5% superior ao segundo, da UNIUM, que teve média de 1.222 litros/produtor/dia. Queda na

produção diária de leite por produtor foi verificada na Centroleite (-12,4%) e na Piracanjuba (-12,2%). Ainda, segundo Rodrigues (2018), há uma tendência de aumento no volume médio dos produtores das empresas participantes do ranking da Leite Brasil, que mais do que dobrou nos últimos 10 anos, isso se deve por diversos fatores, tais como as bonificações por volume nos preços pagos pela indústria nacional e as evidentes economias em escala na atividade de produção de leite.

O que se pode analisar, de acordo com o ranking apresentado, é que a maior empresa de lácteos do Brasil não é nacional: a Nestlé é Suíça. Porém, outras empresas importantes do setor são brasileiras, como a Laticínios Bela Vista, Embaré, CCPR/Itambé, Frisia, Castrolanda e Capal, Aurora, CCGL e Frimesa são cooperativas e desempenham papel fundamental na estruturação do setor.

Países com alta produtividade como os Estados Unidos e Austrália tem em média 80% do leite captado por cooperativas, porcentagem que chega a 95% na Nova Zelândia, sendo que no Brasil, estima-se que aproximadamente 40% do total de leite produzido no mercado formal é captado por cooperativas. Portanto, à medida que as cooperativas aumentam a participação do mercado de processamento do leite brasileiro, aumenta-se a produtividade e competitividade do setor (CARVALHO, 2003).

As cooperativas centrais têm melhores condições de enfrentar as empresas privadas, com mais agressividade, pois elas proporcionam poder de barganha no mercado. Algumas cooperativas possuem programas de assistência técnica junto aos produtores, com objetivo de melhorar a qualidade do leite e fomentar a adoção de tecnologias mais avançadas para a produção. A profissionalização do produtor parece ser também um fator importante para o aumento da produtividade e qualidade da matéria-prima (GOMES, 1999).

No que se refere a relação entre indústria e produtor, alguns laticínios exigem padrões mínimos de qualidade do leite do produtor, e, por isso, pagam bônus por qualidade e quantidade. Porém, para Vilela et al. (2017), esta relação continua competitiva e oportunista, quando há alta de preços, os produtores praticamente transformam-se em vendedores de leite, esquecendo-se de qualquer programa de fidelização e cooperação. Por outro lado, a indústria tem mais condições de mudar essa relação comercial, pois conseguem ter a leitura diariamente do mercado. Duas características contribuem para o agravamento dessa relação: a primeira é a baixa

capacidade da grande maioria dos produtores de agregarem valor ao leite que produzem; a segunda é a perecibilidade do produto que comercializam, que exige transporte quase diário para indústrias mais próximas (VILELA et al., 2017). Assim, dando continuidade aos segmentos do SAG, na subseção seguinte se apresentam os aspectos ligados à distribuição.

3.1.5 Distribuidor

A distribuição está entre o processador o produto final, e os pontos de comercialização ao consumidor. Os produtos podem ser fornecidos pelos distribuidores, varejo e *traders*. Os distribuidores compram o produto e revendem para supermercados, pequenas revendas ou diretamente ao consumidor final. Os *traders* intermediam as vendas internacionais, podendo estas serem feitas diretamente pela indústria. A distribuição também pode ser feita de forma direta pelos laticínios que entregam para os supermercados os quais revendem ao consumidor (SILVA; ONOYAMA, 2008).

De acordo com Gomes (1999), há dois tipos de distribuidores: os formais e os informais. Os formais que se encontram sob fiscalização, tanto em termos de qualidade quanto no que se refere ao recolhimento de impostos. Já os distribuidores informais praticamente não sofrem com a influência direta de tais fiscalizações. Jank & Galan (1999) identificaram como integrantes desse segmento as padarias e pequenos varejos, importantes principalmente na distribuição de leites pasteurizados e queijos sem marca; os super e hipermercados, na participação da distribuição dos leites e derivados, principalmente devido ao crescimento no consumo do leite longa vida; na venda direta ao consumidor, pelo próprio produtor, intermediário e pequenos laticínios, distribuindo geralmente o leite cru e queijos e demais derivados sem marca, muitas vezes informais.

No mercado interno os supermercados são os principais responsáveis pela comercialização no varejo, apresentando diversos produtos e marcas de leite. Grandes redes de supermercados possuem uma ampla estrutura de distribuição, com capacidade forte de negociação, visto que os laticínios competem entre si e geralmente em parâmetros de qualidade. Assim, boa parte do preço dos produtos

lácteos são determinados pelos varejistas, justamente por grandes redes de supermercados (SBRISSIA; PONCHIO, 2005).

Conforme Salgado (2013), o setor varejista vem concentrando a participação de mercado em grandes grupos varejistas. A participação de mercado dos dez maiores grupos cresceu de 49% em 1997 para 70% em 2009. Dessa maneira, esses grupos varejistas apresentam grande capacidade de negociação, influenciando em preço, prazo e volumes negociados com a indústria. O autor ainda afirma que as redes de supermercados, em especial os grandes grupos, fazem uso do seu poder de barganha para reprimir os repasses de preço ao consumidor. Desse modo, a indústria, descapitalizada e desorganizada em algumas ocasiões, fica “refém” da força comercial dos grandes varejistas, o que compromete a sua capacidade de geração de caixa e de investimento.

3.1.6 Consumidor

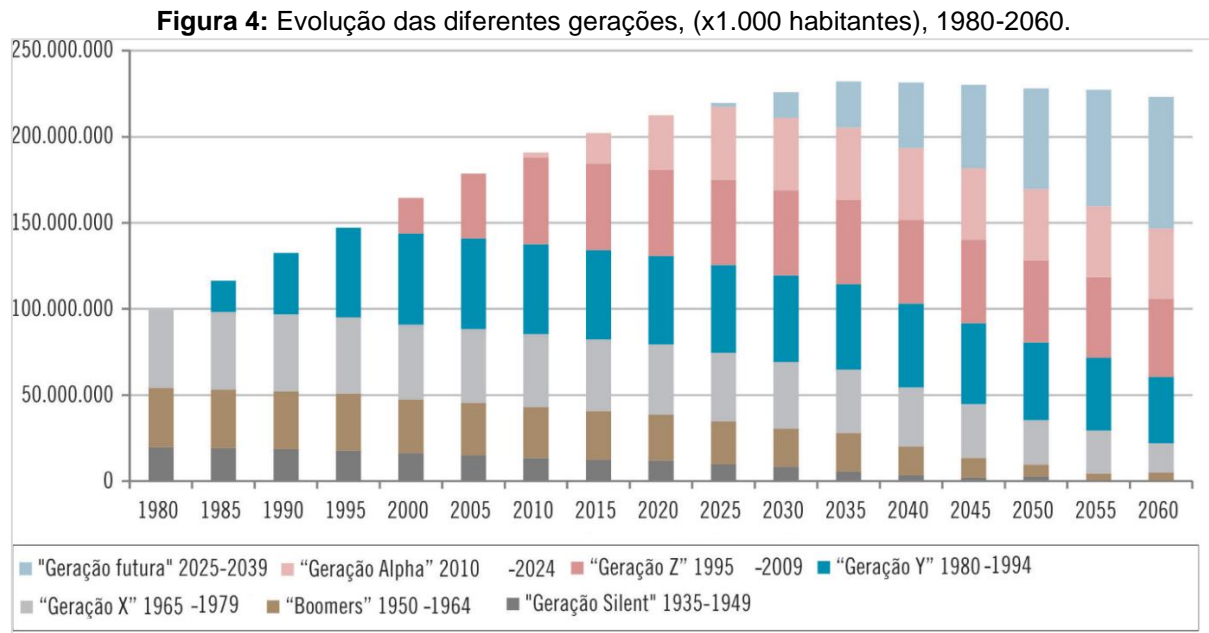
O consumo de produtos lácteos é influenciado por alguns fatores, estando relacionado com o crescimento e distribuição da renda familiar, o envelhecimento da população, mudanças no comportamento de compra e consumo de novas gerações, valorização do estilo de vida saudável e sustentável, avanços na ciência e tecnologia de alimentos, ativismo contrário aos alimentos e bebidas processados, políticas públicas, sistema regulatório e legislação (REGO, 2017).

O estudo da Brasil Dairy Trends 2020 evidencia o potencial de crescimento da demanda de produtos lácteos conforme o aumento da renda per capita da população. Apontam que é possível identificar grandes diferenças na quantidade adquirida de distintos produtos lácteos, como por famílias com renda de 2 salários mínimos e aquelas com 15 ou mais. Na aquisição de queijos por exemplo, famílias com maior renda compram até 25 vezes mais o parmesão. Esse comportamento também evidencia uma tendência de consumo de produtos com valor agregado. Cirera e Masset (2010) destacam que há relação direta entre a diminuição da desigualdade de renda e o aumento do consumo de produtos alimentícios de maior valor agregado.

Quanto ao envelhecimento da população brasileira, esta é caracterizada pelo expressivo aumento da população com 60 anos ou mais que acontecerá nas próximas

décadas, situação que provocará mudanças significativas no consumo de lácteos. O consumo alimentar médio *per capita* sofre variações em diferentes faixas etárias. Por exemplo, o consumo de leite integral por idosos em relação aos adultos é quase 45% maior. Em relação ao leite desnatado é 123% maior e de 28% a mais para queijos, comparando os idosos com os adultos. Por outro lado, verifica-se uma redução expressiva no consumo de iogurtes e doces a base de leite. O fator “envelhecimento” se mostra favorável para produtos lácteos, os quais deverão se destacar como fontes de proteínas, cálcio, probióticos, etc., naturalmente presentes em sua composição, além de seu potencial para servir como opções atrativas para alimentação funcional (LEWIS, 2007). Para idosos, acredita-se que produtos funcionais atenderão as necessidades e desejos relacionados à saúde preventiva, recuperação de massa muscular e estado da memória, entre outros aspectos (PAK; KAMBIL, 2007).

A Figura 4 revela as mudanças no comportamento de compra e consumo de novas gerações, em que as gerações Y e Z deverão predominar no mercado nas próximas décadas.



Estudos têm sido desenvolvidos para analisar os impactos do comportamento das novas gerações sobre o mercado de consumo, grande parte com foco na geração Y. De modo geral, os resultados apontam que essa geração vai provocar mudanças no mercado de alimentação.

Entre os aspectos comportamentais que caracterizam essa geração no consumo de alimentos, foram identificados o interesse por alimentos que proporcionem energia e aumentem a imunidade do organismo (KATZ, 2007), a valorização de alimentos saudáveis (PACKAGING UP, 2015), discernimento daquilo que é real e verdadeiro (WILLIAMS et al., 2011), tendência de consumo de produtos ambientalmente responsáveis e valorização de produtos artesanais, autênticos, produzidos localmente (MILLENNIALS, 2014).

Marinova (2015) conclui que se trata de uma geração que deverá exigir muita transparência das indústrias de alimentos, devido sua habilidade de usar informação, desejo de conhecer a composição, modo de processamento e origem dos produtos que consome. A procura por informação, aliada à habilidade de comunicação, poderá promover ou prejudicar a imagem das marcas, uma vez que a geração Y costuma comunicar suas experiências de compra, positivas ou negativas, por meio das mídias sociais (MILLENNIALS, 2014).

Corroborando com essa análise e com foco nos produtos lácteos, o estudo da Dairy (2014) identificou que o hábito de beber leite entre os jovens tem diminuído, havendo a necessidade de reinventar essa bebida para que se torne mais atrativa para esse público, com praticidade para ingestão de alimentos nutritivos, reposição de energia, relaxamento, dentre outros.

Portanto, acredita-se que fatores ambientais, culturais e socioeconômicos locais tenham contribuído ao longo do tempo para estabelecer o padrão de consumo da população. A globalização do comércio e a progressiva interação cultural promovida pelo turismo, pelas migrações e pelos meios de comunicação, no entanto, têm redesenhado esses antigos padrões e gerado novas tendências de consumo. A compreensão dessas tendências é de vital importância para o desenvolvimento de novos produtos e deve ser entendida como uma ferramenta estratégica na disputa do mercado de lácteos.

Assim, buscando compreender a dinâmica do consumo de lácteos ao longo dos últimos anos Carvalho (2011), aponta que o consumo per capita em equivalente leite, sofreu crescimento a uma taxa anual de 1,7%, a partir de 1986, ou seja, cada habitante passou a consumir, em média, 1,7% a mais de lácteos, ano a ano. Porém, o aumento do consumo não foi uniforme entre os produtos lácteos, o leite UHT ganhou espaço, enquanto o pasteurizado, a partir dos anos 1990, teve queda de consumo.

Algumas categorias se destacaram com crescimento significativo, como é o caso dos queijos e iogurtes.

O estudo da Rabobank (2015) aponta a evolução do consumo brasileiro de produtos lácteos, é possível identificar que houve um constante aumento no consumo *per capita* de 2005 a 2014, que passou de 132 kg/ano para 174 kg/ano, mas desde 2015 apresenta uma estagnação no consumo. Para Padilla (2015), isso ocorre em função da crise econômica que o país atravessa, contudo, o estudo demonstra uma tendência de retomada do crescimento a partir de 2019.

No entanto, enquanto o consumo brasileiro permaneceu estagnado, observa-se que o consumo de leite cresceu no mundo todo. Entre 2010 e 2015, o aumento foi de 12%, um avanço liderado principalmente por países do sul da Ásia, onde o volume disponível para a população aumentou 22%. A Índia e o Paquistão foram os países que mais se destacaram no consumo de lácteos nos últimos cinco anos. Embora o consumo na China tenha variado um pouco, aumentou 7,6% durante o mesmo período, passando para 31,4 litros/ano. Devido às mudanças nos padrões alimentares, a demanda por lácteos, nos países próximos do Oriente Médio, mostraram crescimento do consumo de 15%, liderado pela Jordânia, Irã e Arábia Saudita nos últimos cinco anos. Na União Europeia e na Oceania também ocorreu crescimento do consumo, enquanto na América Latina a disponibilidade por pessoa permaneceu estável, com consumo médio de 85 litros/ano (ZOCCAL, 2017).

Assim, ao se observar o mercado global de lácteos e as transações existentes, a sua dinâmica está sujeita a distorções da oferta e da demanda causadas por diversos fatores, que incluem principalmente políticas internas e externas dos agentes envolvidos, e também o clima. De acordo com Zoccal (2014), o potencial para a exportação de lácteos está atrelado ao superávit no abastecimento do mercado interno e à competitividade dos preços desses produtos no mercado externo, que tem relação com a política cambial. A valorização do dólar impulsiona as exportações e inibe as importações, enquanto a desvalorização tem efeito contrário.

No caso do Brasil, o histórico da balança comercial mostra que o país tem se posicionado predominantemente como importador de lácteos, embora essa condição tenha se invertido em determinados períodos em que as condições, como o superávit da produção, foram favoráveis para as exportações. Segundo Junqueira (2011), os principais obstáculos a serem superados para que o Brasil se consolide como

exportador de lácteos no mercado mundial inclui: melhora da composição da qualidade microbiológica do leite produzido no país; redução do custo da produção (em US\$), de forma a aumentar a margem de lucro na comercialização para o mercado externo; aumento da capacidade e eficiência da indústria na produção de commodities e aperfeiçoamento de sua logística de comercialização no exterior; melhora da coordenação setorial e da representatividade do país no comércio exterior; e estabelecimento de políticas governamentais de incentivo às exportações. Pode-se incluir ainda, de acordo com Gomes et al. (2017) a necessidade de aumento da produção que atenda o mercado interno e gere um excedente que viabilize as exportações.

Desse modo, observa-se nessa seção questões ligadas à tendência de consumo, assim como impacto das gerações na mudança de hábitos, fatores que influenciam o consumo de lácteos. Também se apresentam informações quanto ao comportamento consumo de lácteos no Brasil e no mundo, finalizando com descritivo dos desafios a serem superados pela indústria de lácteos brasileira, para também se tornar um grande player no mercado global. No capítulo seguinte são apresentadas as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como propósito apresentar os processos e ferramentas utilizadas na busca pelas explicações do universo empírico, sendo o alicerce à investigação quanto ao problema delimitado neste estudo. A metodologia compreende envolver abordagem teórica, métodos, técnicas e ferramentas de investigação que possibilitam a construção da linha de pensamento e interligações de aspectos teóricos à realidade empírica (MINAYO, 2010). Tal como define Gil (2010) a pesquisa científica é o procedimento racional e sistemático que busca responder a problemas propostos.

Considerando que o objetivo desta pesquisa é analisar as estruturas de governanças e os processos de coordenação adotados pelos laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná, pretende-se neste capítulo dissertar sobre os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar esse objetivo. Tais procedimentos compreendem o delineamento da pesquisa, a descrição do universo da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como de cunho qualitativo, exploratório e descritivo. No que se refere à abordagem qualitativa, Minayo (2010) define que esse tipo de pesquisa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Observam-se os significados, motivos, ações e relações humanas, elementos que vão além de fatores quantitativos. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são considerados importantes no processo de pesquisa qualitativa, sendo o ambiente natural a fonte central para a coleta de dados e o pesquisador destacado como instrumento chave (SILVA; MENEZES, 2005).

Pesquisas de cunho qualitativo se caracterizam por serem mais livres, ou seja, permitem que sofram alterações durante o seu desenvolvimento. Com o curso da pesquisa elas se delimitam e tomam forma. Isso ocorre porque a pesquisa qualitativa parte de questões mais amplas, as quais vão sendo esclarecidas durante o processo da pesquisa (GODOY, 1995; BREICHBAND, 2012).

A realização de estudos de cunho descritivo tem como objetivo descrever as características de uma determinada população, estabelecendo-se assim, relações entre as variáveis (GIL, 2009; 2010). Neste caso, a forma com que os agentes, a

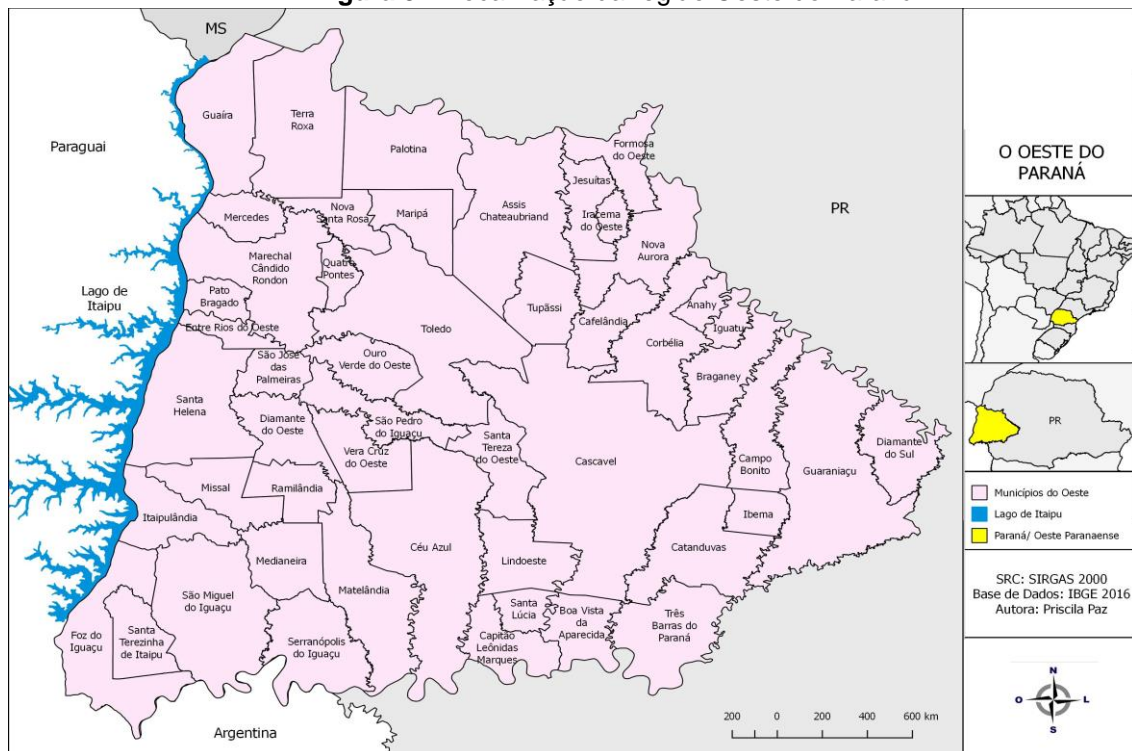
indústria e o produtor relacionam-se, tendo em vista a estrutura de governança adotada, contribuem para a utilização desse nível de pesquisa. Assim, foi possível compreender a estrutura de governança adotada pelos laticínios para realizar transações com fornecedores de leite, tendo como fundamentação teórica a ECT e as formas plurais. Isso possibilita entender melhor o ambiente, a motivação e outros fatores para adoção dessas estruturas.

Por meio de estudo foi possível identificar e localizar os laticínios que possuem Sistema de Inspeção Federal (SIF) na região Oeste, bem como as relações existentes entre seus fornecedores de leite.

4.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido no Oeste do Paraná que é um dos principais polos agrícolas do país dos últimos 50 anos. A região que ainda está em desenvolvimento se destaca pela concentração de produção agropecuária, com aptidão para avicultura comercial, suinocultura, bovinocultura de leite e piscicultura. Também é uma das maiores produtoras de grãos com destaque para soja e milho (POD, 2015). A região é constituída por 50 municípios conforme a Figura 5.

Figura 5 – Localização da região Oeste do Paraná.



Fonte: Observatório Territorial (2018).

A região Oeste do Paraná é a segunda maior produtora de leite do Estado, respondendo por 23% da produção. Na Tabela 3, apresentam-se as informações referentes à produção de leite. Destacam-se os dez maiores municípios produtores de leite da região, sendo responsáveis por 56% da produção, segundo dados da Pesquisa Pecuária Municipal (2017).

Tabela 3 - Os dez municípios com maior volume de produção do Oeste do Paraná – 2016.

Municípios	Quantidade Produzida (mil l)	Participação do Oeste (%)
Marechal Cândido Rondon	113.495	11%
Toledo	101.761	10%
Cascavel	100.941	9%
Matelândia	48.250	5%
Santa Helena	47.638	4%
Guaraniaçu	47.580	4%
Medianeira	35.800	3%
Missal	34.700	3%
São Miguel do Iguaçu	33.010	3%
Três Barras do Paraná	31.988	3%
Oeste	1.064.799	56%

Fonte: Elaborado pela autora com a base de dados do IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2017).

Do percentual produzido nos dez municípios, os três primeiros: Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel são responsáveis por 30% do volume de produção na região. Esses municípios também estão entre os cinco maiores produtores de leite e possuem o maior valor da produção do Paraná, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Cinco maiores municípios produtores de leite do Paraná – 2016

Municípios	Quantidade Produzida (mil l)	Valor da Produção (R\$ 1.000,00)
Castro	255.000	408.000
Carambeí	150.000	219.000
Marechal Cândido Rondon	113.495	143.004
Toledo	101.761	128.219
Cascavel	100.941	108.007

Fonte: Elaborado pelo autor com a base de dados do IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal (2017).

Para identificar os agentes entrevistados e atender ao objetivo do trabalho foi utilizada a base de informações da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná

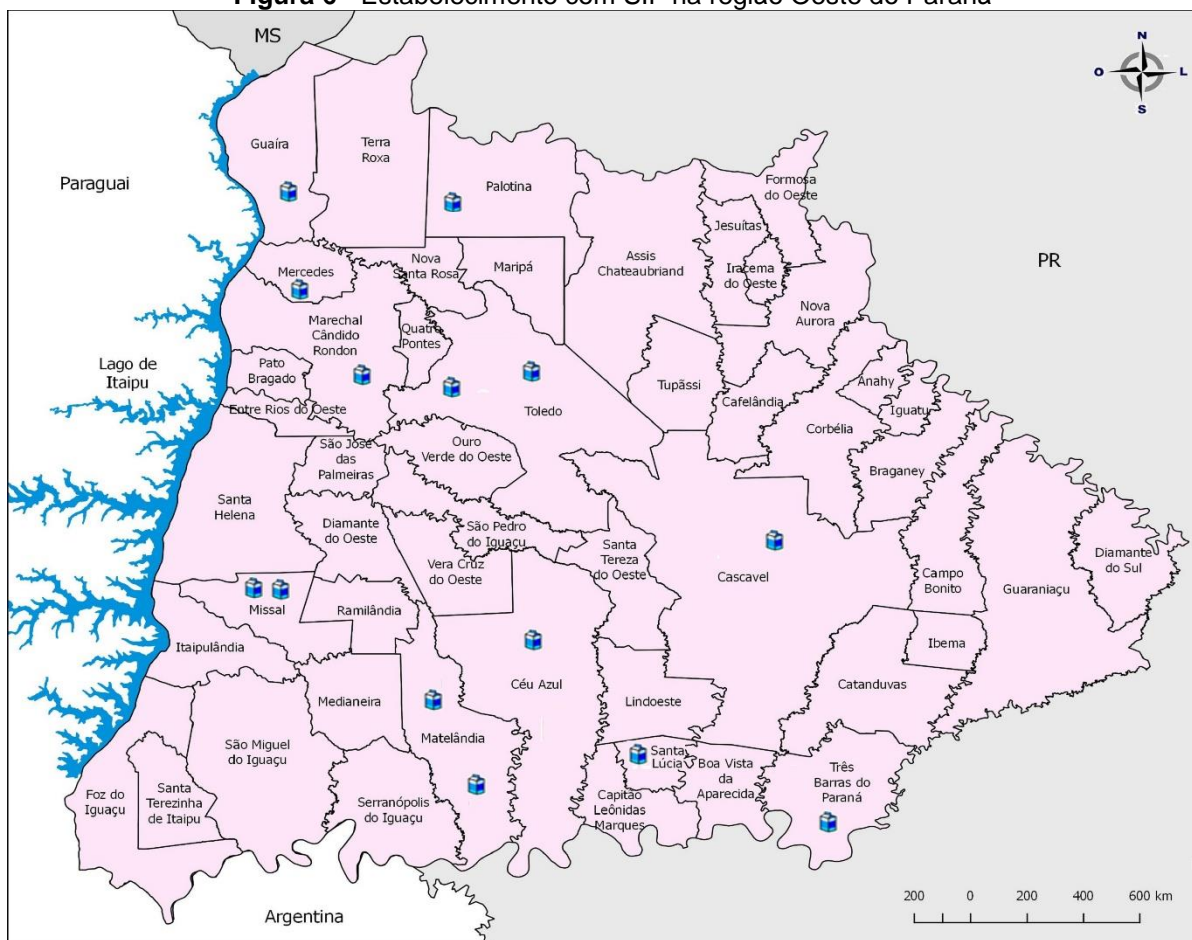
(ADAPAR, 2018), na qual se identificou os estabelecimentos que possuem Serviço de Inspeção Federal (SIF) nesses municípios (ANEXO A).

O SIF é o responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não-comestíveis, destinados ao mercado interno e externo, bem como o mercado de produtos importados. A definição quanto ao uso desse tipo de sistema de Inspeção se deve ao fato de obter maior nível de exigência quanto aos parâmetros de qualidade da matéria prima processada. Destaca-se ainda que se entende por leite, sem outra especificação, o produto oriundo da ordenha completa, ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas, segundo o Decreto nº 9.013 (BRASIL, 2017).

Cabe complementar que os sistemas de inspeção têm como propósito assegurar a segurança sanitária do alimento que está sendo produzido, sendo o SIF considerado o mais exigente, pois os produtos desse sistema possuem diversos destinos. Desse modo, acredita-se que estabelecimentos com este selo de inspeção possuem maior monitoramento da matéria prima, e seus produtores uma especificidade maior do leite, já que eles têm um nível maior de exigência. Desse modo, há interesse da própria indústria em “manter” relações com esses produtores/fornecedores que possuem matéria prima que atenda aos padrões exigidos pelo SIF.

Identificou-se na região 14 estabelecimentos industriais de leite e derivados que são denominados de fábricas de laticínios. Essa denominação é utilizada para estabelecimentos destinados ao recebimento de leite e de creme, para o preparo de quaisquer produtos de laticínios segundo o Decreto nº 9.013, no artigo 21, que classifica estabelecimentos de leite e derivados (BRASIL, 2017). Desse modo, na Figura 6 é apresentada a região Oeste do Paraná com os municípios que possuem os laticínios com SIF.

Figura 6 - Estabelecimento com SIF na região Oeste do Paraná



Fonte: Adaptado do Observatório Territorial (2018).

Assim, os municípios Matelândia, Missal e Toledo possuem dois laticínios; Marechal Cândido Rondon, Cascavel, Céu Azul, Santa Lúcia, Três Barras do Paraná, Maripá, Palotina, Guaira e Mercedes possuem um laticínio cada. Esses laticínios são foco de estudo deste trabalho e estão presentes em onze municípios da região.

4.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados são de natureza primária e secundária e ocorreram da seguinte maneira: realização de entrevista semiestruturada, tendo como referência os estudos de Breitenbach (2012); Schubert (2012); Caleman; Monteiro; Jauário (2014); Tome (2015); (Apêndice 1), realizada após a identificação dos estabelecimentos junto à lista da Adapar. A entrevista teve como objetivo identificar o processo de coordenação adotado pelo laticínio quanto à obtenção do leite cru de seus

fornecedores, a fim de analisar a estrutura de governança adotada, tendo como enfoque a ECT e as formas plurais.

Gil (2002) aponta que a entrevista é uma forma de interação social, destacando-se pelo diálogo assimétrico no qual uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. As entrevistas realizadas no estudo são semiestruturadas, e foram aplicadas aos representantes dos estabelecimentos industriais de leite e derivados, sendo eles proprietários, gerentes ou técnicos responsáveis. Buscou-se aplicá-la em todos os 14 laticínios presentes na região, mas dois deles não retornaram a solicitação para a realização da entrevista.

Este estudo pretende levantar não apenas informações dos estabelecimentos, mas analisar os processos de coordenação entre laticínios e seus fornecedores na região Oeste do Paraná, o que se acredita ser fundamental para melhorar ainda mais a coordenação da cadeia do leite na região. Nesse sentido, o trabalho apresentou cinco etapas sucessivas, descritas a seguir:

Primeira etapa (construção da base teórica): esta etapa do trabalho teve como objetivo identificar as teorias que norteiam a pesquisa empírica, assim como foram selecionadas as variáveis de interesse a serem utilizadas. As principais teorias que nortearam esse trabalho foram a Economia dos Custos de Transação (ECT) e formas plurais.

Segunda etapa (descritivo): visou fazer um levantamento de informações do SAG do leite identificando características do ambiente em que estão inseridos os agentes que a compõem. Para a realização dessa etapa foram utilizadas as seguintes fontes de dados, todos obtidos *on line*: a) dados secundários de cadastros industriais, por meio de fontes estaduais e nacionais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria da Agricultura do PR, federação de indústrias, associações industriais, etc.; fontes locais e regionais – prefeituras, Emater, Adapar etc.; b) outros bancos de dados sobre o setor, disponíveis em artigos, livros, relatórios de pesquisa; c) demais fontes de dados como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária; Instituto de Economia Agrícola (IEA/SP); Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA-Esalq/USP).

Terceira etapa (seleção dos casos): a partir desse levantamento e mapeamento, realizado na segunda etapa e também com a identificação dos laticínios

identificados, por meio da lista obtida com a Adapar, pôde-se realizar as entrevistas. As entrevistas foram realizadas com representantes dos laticínios que possibilitaram a compreensão das estruturas adotadas na região Oeste e a comparação entre os mesmos à luz da teoria.

Quarta etapa (estudo dos casos identificados): esta etapa permitiu aprofundamento suficiente para responder aos objetivos específicos da pesquisa. Nela foram levantadas informações mais detalhadas sobre as estruturas de governança, como as relações de mercado entre os laticínios e produtores tem evoluído no tempo (quantas empresas atuavam no passado e quantas atuam hoje; quais parâmetros são definidos para a captação de leite; se houve e quais foram as mudanças ocorridas no ambiente percebidas pelos produtores e indústrias; fatores que tem levado à mudanças nas relações existentes entre ambos, etc.).

Analizou-se o efeito sobre o tipo de coordenação da cadeia (via mercado, hierarquia ou mista), a presença de estruturas plurais, e sobre os mecanismos de coordenação (fluxo de informações, inventivos, controles, orientação e assistência) vinculados à percepção dos laticínios. Também foram identificadas questões quanto à formação de preços, estímulos em investimento e inovação e natureza dos contratos.

Nesta etapa, as fontes de informações foram obtidas por meio de representantes das indústrias processadoras atuantes. Esses representantes foram indicados pelas empresas, que os escolheram como base nas pessoas mais qualificadas para fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador. Desse modo, na maioria dos casos, a entrevista foi realizada com proprietários e gestores, e em menor incidência, com funcionários que transacionavam diretamente com os produtores e/ou o responsável técnico pela região pesquisada. A partir dessas entrevistas, buscou-se obter informações, tais como:

- a) Disponibilidade e escolha de compradores/fornecedores (número de empresas disponíveis para transação, tipos de empresas, serviços oferecidos pelo comprador, presença de concorrência e como ela interfere na relação entre os produtores e laticínios);
- b) Negociação (produção mensal dos laticínios, quantidade entregue de leite; forma contratual, formas de negociação do preço, fatores envolvidos na negociação, grau de importância quanto aos parâmetros definidos pelo

comprador; relação com outros laticínios). Especialmente neste ponto foi possível identificar diversos elementos que contribuíram na identificação dos aspectos ligados ao oportunismo, especificidade do ativo (qualidade do leite) confiança, racionalidade limitada, incerteza e frequência da relação entre os agentes;

- c) Acesso às informações necessárias à transação no quesito comercialização e questões ligadas à concorrência.
- d) Relação de confiança com o comprador (percentual dos produtores que estão com o laticínio a mais tempo; histórico de cumprimentos do acordo entre as partes);
- e) Ações oportunistas (descumprimento de pagamento pelo comprador; necessidade de contratos, existência deles – como se dão; descumprimento do acordo com produtor).

Destaca-se ainda que número de entrevistados representa 85% dos laticínios que possuem SIF na região Oeste do Paraná, ou seja, dos 14 laticínios identificados por meio do relatório da Adapar, 12 foram entrevistados. As entrevistas foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2018, com quatro técnicos responsáveis, quatro sócios proprietários e quatro gerentes/supervisores. Em três dos laticínios as entrevistas aconteceram via contato telefônico, devido à dificuldade de agenda dos mesmos. As demais agendas foram realizadas com visita ao laticínio, também foram gravadas para que facilitasse as análises posteriormente.

Quinta etapa (análise dos dados): este momento do trabalho foi dedicado à análise das informações obtidas com dados e levantamentos realizados. Foi desenvolvida uma análise do discurso que permitiu ao pesquisador/entrevistador maior percepção das emoções e opiniões dos entrevistados, bem como melhor descrição de características subjetivas. Para realizar a interpretação das informações também se utilizou estatística descritiva, com auxílio do *software* Excel. Segundo Cervo e Bervian (2002) a análise descritiva significa o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Ou seja, busca-se descobrir, com a precisão possível, a frequência com que algo ocorre, e qual a relação e conexão com outros fenômenos.

O principal objetivo desta etapa foi analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste

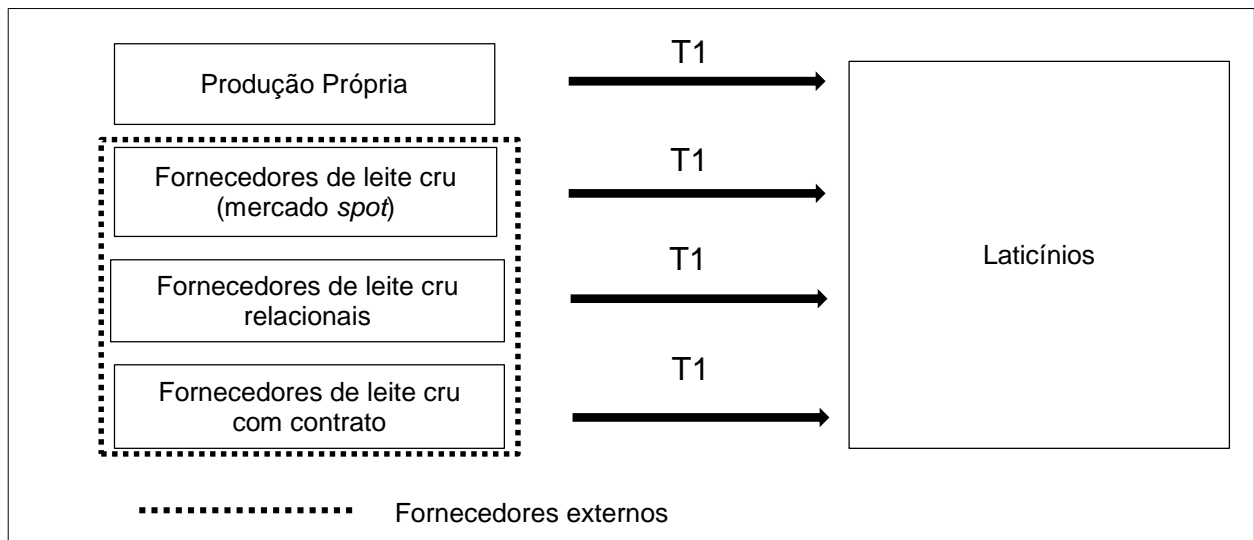
do Paraná, sob a ótica dos Custos de Transação e Formas Plurais, buscou-se fazer isso com base no referencial teórico do trabalho.

4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram descritos e interpretados à luz da Economia dos Custos de Transação e também das formas plurais. Assim, como expresso anteriormente, para que os dados pudessem ser analisados de modo a permitir tais confirmações teóricas e novas inferências, utilizou-se o método descritivo. Neste estudo, o método descritivo foi utilizado para apresentação dos dados, após análise das características das transações e estruturas de governança adotadas na relação fornecedores de leite e indústria, bem como dos pressupostos comportamentais e atributos transacionais da ECT, e a adoção de formas plurais.

Considerando a transação o foco de estudo, qual seja a obtenção da matéria prima (leite cru) pelo laticínio, verifica-se que nos casos estudados, esta pode ocorrer por meio de produção própria e/ou mediante aquisição de terceiros (contratos relacionais ou formais), conforme o esquema da Figura 7.

Figura 7 - Diagrama da aquisição de leite cru pelos laticínios.



Fonte: Elaborado por Carmen, Januário e Monteiro, 2014.

Na Figura 7, pode-se compreender como as relações entre os fornecedores de leite e indústria estão estruturadas e, com base nesse esquema, será realizada a análise das formas plurais. No que se refere a ECT esta terá um enfoque, como já mencionado, nos pressupostos comportamentais e atributos da transação. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se da análise de conteúdo, que de acordo com Richardson (1999), conduz à descrição sistemática e objetiva dos resultados obtidos.

Desse modo finda-se a apresentação dos procedimentos metodológicos desta pesquisa, o próximo capítulo apresentará as informações obtidas a partir da coleta de dados, bem como, a análise e resultados deste estudo.

4.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS

Para melhor compreensão da problemática e propósito da pesquisa, esta seção apresenta os principais termos operacionais utilizados ao longo do estudo.

Sistema agroindustrial: Entende-se como a teia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção de insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto processado até chegar às mãos do consumidor” (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Coordenação: um processo adaptativo, gerado por mecanismos institucionais que produzem certo grau de ordem na interação entre os agentes. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente e menos

custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor (PONDÉ, 2000; FARINA, 1999).

Estrutura de governança: apresenta a forma de coordenação utilizada por indivíduos ou organizações. Em termos da organização das transações e do ponto de vista estrutural aqui adotado, classificam-se em três grupos de arranjos que são identificadas entre as possíveis formas de organizar uma transação: mercado, formas híbridas e hierarquia. Estruturas de governança descreve o poder de estabelecer regras para os membros de uma cadeia, a coordenação assegura a implementação e a aderência a essas regras (MENARD, NUNES & SILVA, 2004).

Formas Plurais: Arranjos organizacionais que para um tipo de transação lidam com a mesma atividade e no mesmo ambiente institucional e competitivo. Uma das partes utiliza simultaneamente diferentes modos de governança ou depende substancialmente de diferentes tipos de contratos ao mesmo tempo (MENARD, 2004).

Laticínios: Estabelecimentos destinados ao recebimento de leite e de creme, para o preparo de qualquer produto de laticínios segundo o Decreto nº 9.013 no artigo 21 que classifica estabelecimentos de leite e derivados (Brasil, 2017).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em três tópicos, orientando-se pelas questões de pesquisa e buscando atingir o objetivo geral de analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite da região Oeste do Paraná sob a ótica dos Custos de Transação e Formas Plurais.

Com enfoque nas características dos agentes e das transações, este trabalho divide seus resultados em: a) Economia dos Custos de Transação (ECT); b) Motivação das estruturas de governança – Formas Plurais e, c) Formas plurais de governança em complemento à ECT.

A primeira parte apresenta os pressupostos comportamentais e atributos transacionais contidos na economia dos custos de transação descrevendo especialmente, de que forma essas variáveis se manifestam e como elas se relacionaram nos casos estudados. Também, sob esse aspecto buscou-se analisar quais estruturas de governança estão presentes na região Oeste, assim como identificar elementos que contribuíram para escolha dessas estruturas.

A segunda parte é destinada a analisar a presença de formas plurais nas transações realizadas entre laticínios e fornecedores de leite, compreender quais variáveis das formas plurais estão presentes nas estruturas adotadas e os fatores que motivaram a adoção das formas plurais de coordenação.

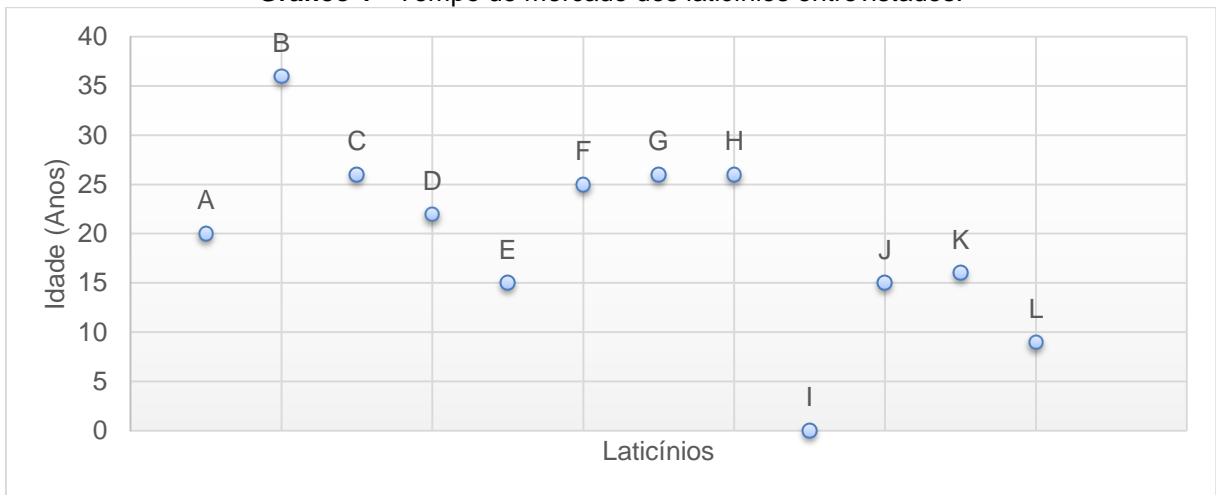
E por fim, a compreensão obtida a partir da ECT e sua complementaridade com o arcabouço teórico presente nas formas plurais, buscando ampliar o fornecimento de subsídios para explicar as diferentes estratégias e estruturas de governança adotadas na região Oeste.

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS AGENTES E DAS TRANSAÇÕES

Este tópico tem o objetivo de demonstrar a influência das características das transações e dos agentes para a adoção das formas de governança. Parte fundamental da análise desenvolvida no estudo, se baseia na caracterização dos agentes e das transações realizadas na atividade leiteira, sob o enfoque na transação entre os laticínios e fornecedores de leite. Nesta primeira parte buscou-se realizar uma caracterização das agroindústrias de leite da região, informações coletadas no primeiro bloco (APÊNDICE A). Questões a respeito da idade das agroindústrias,

capacidade instalada, unidades existentes, principais produtos produzidos, mercados atendidos pela indústria, número de funcionários, quantidade de fornecedores de leite, raio de captação, realização de investimento, concorrência, nível tecnológico dos produtores dentre outras. A seguir é possível observar algumas características dos laticínios entrevistados. No Gráfico 1 é apresentado o tempo de mercado dos laticínios, identificando que a maioria possui mais de 20 anos de existência.

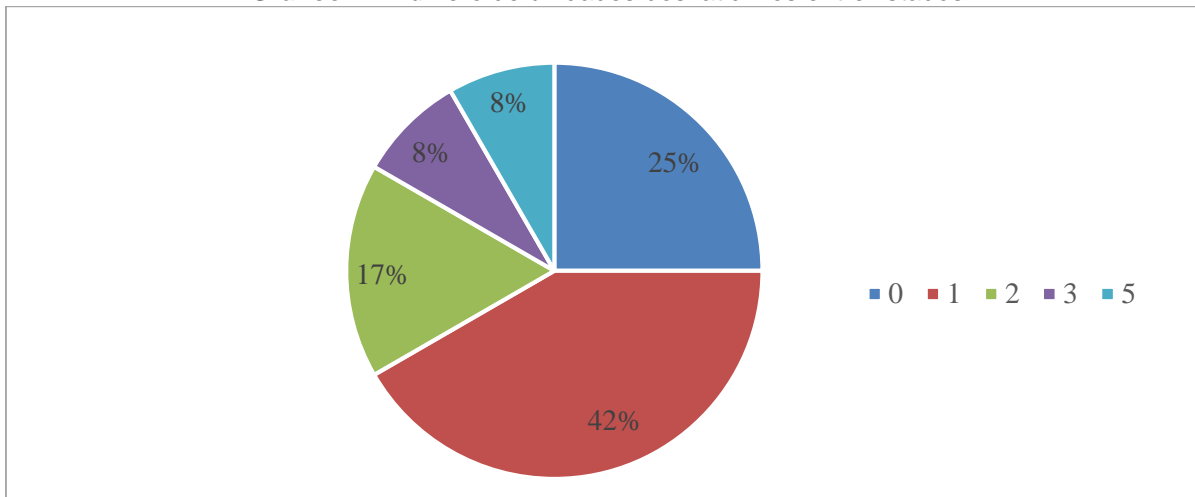
Gráfico 1 - Tempo de mercado dos laticínios entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Observa-se que 58% dos laticínios possuem mais de 20 anos no mercado. Também se identificou que a média da capacidade ociosa dos laticínios é 35 mil litros/dia e que metade está abaixo desse valor. Do mesmo modo, verificou-se que a maioria dos laticínios possuem outras unidades, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Número de unidades dos laticínios entrevistados.



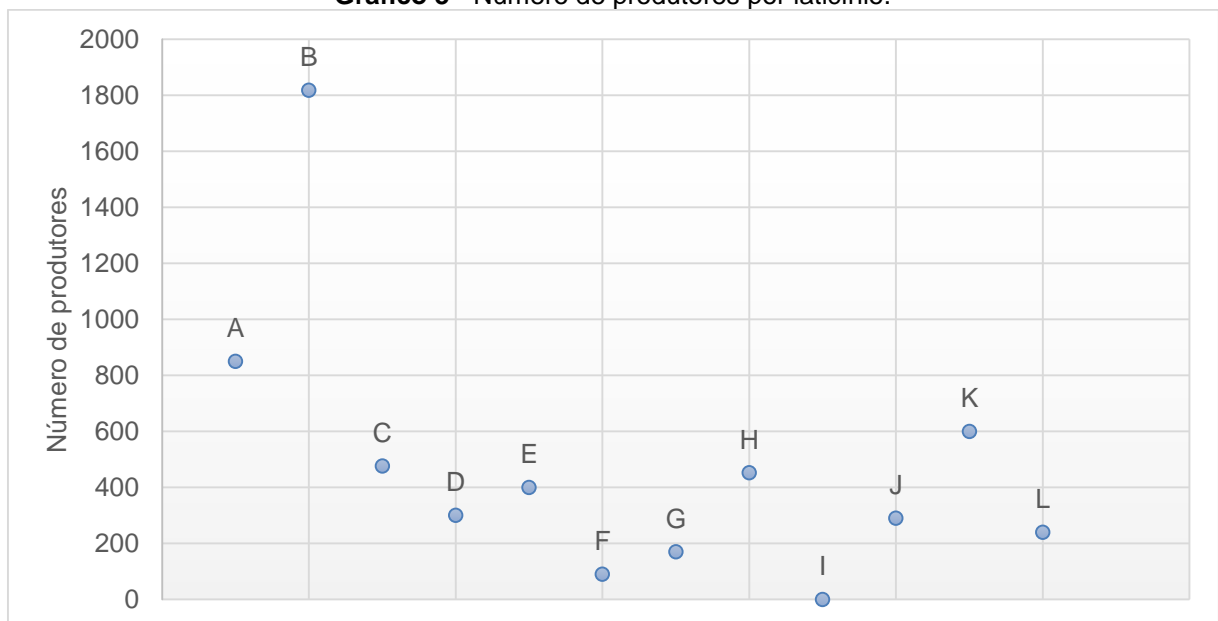
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

O gráfico mostra que 42% dos laticínios entrevistados possuem mais uma unidade processadora de leite, 25% possuem apenas a unidade entrevistada e 17% possuem mais de duas. Apenas três laticínios possuem outra unidade na região Oeste, os demais estão presentes em municípios no estado de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, e em outras regiões do Paraná. É importante destacar que ter mais uma unidade processadora não é um fator presente apenas em laticínios que já estão no mercado a mais tempo.

Quanto a participação no mercado nacional, São Paulo e Rio de Janeiro são os principais mercados dos laticínios entrevistados, onde dois deles comercializam para todo o país e dois comercializam apenas no Paraná. A média de funcionários que trabalham nas unidades entrevistadas é de 144 pessoas e, 90% apontam estar realizando algum tipo de investimento.

O gráfico 3 apresenta a distribuição do número de produtores para cada laticínio entrevistado. Os entrevistados destacaram que há uma concorrência acirrada entre os laticínios na região, e que em muitos casos é necessário percorrer longas distâncias para captar leite. Destacaram que os produtores, na média, apresentam baixo volume (litros/dia) o que também contribui para adoção de um número maior de fornecedores de leite.

Gráfico 3 - Número de produtores por laticínio.



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Das estruturas adotadas, constatou-se que 91% dos entrevistados possuem contratos informais, ou seja, os produtores e os laticínios acordam verbalmente questões relacionadas ao produto, a exemplo de quantidade, qualidade, preço, dentre outros.

Dos 11 laticínios que adotam contrato informal 77% possuem esse tipo de contrato com inclusão de serviços. Ou seja, por um lado, os produtores têm contratos informais com os laticínios para a venda de leite, por outro, os laticínios prestam algum tipo de serviço aos produtores, como por exemplo, o financiamento para compra de equipamentos para produção leiteira e assistência técnica. Com todos os entrevistados, observou-se que as indústrias recorrem à estrutura de mercado *spot* entre empresas, especialmente quando a oferta de leite é menor.

Em um dos casos estudados adota-se a estrutura cooperativista, em que uma cooperativa central recebe o leite das cooperativas a ela filiadas. As cooperativas singulares (filiadas) adotam uma relação com o produtor com base em suas estratégias, ou seja, cada cooperativa filiada define questões como a adoção de integração, fornecimento de implementos agrícolas, apoio com assistência técnica. Em apenas uma das filiadas, identificou-se o modelo de integração vertical como estratégia de transação com os produtores. Esse modelo está centrado no fornecimento de animais e padrões de manejo e tecnologias já estabelecidos pela cooperativa, além do pagamento por qualidade.

Observou-se também a adoção do modelo de integração por um dos laticínios entrevistados, o qual possui produção própria do leite, industrializando-o e comercializando os produtos desenvolvidos. Esse laticínio produz leite tipo A, no qual todo o processo produtivo ocorre na propriedade, desde a produção do leite até o beneficiamento, pronto para retirada da propriedade para comercialização.

Nas seções seguintes os resultados deste estudo estarão descritos e analisados sob o espectro da ECT e das formas plurais.

5.1.1 A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT é uma das principais teorias utilizadas para definição das estruturas de governança a serem adotadas nas transações. Na busca de reduzir os custos de transação, os agentes adotam estruturas de governança que sejam mais eficientes.

Sabe-se que os custos de transação são, em sua maioria, subjetivos e não mensuráveis, mas são reais e interferem na conduta dos agentes (BREITENBACH, 2012). Com o objetivo de analisar os pressupostos comportamentais e os atributos transacionais da ECT é que se busca compreender as estruturas adotadas e fatores que contribuíram para tal.

5.1.1.1 Racionalidade limitada

Para Zanela (2017) a racionalidade limitada está vinculada à capacidade cognitiva de processar todas as informações disponíveis e que tem como efeito secundário a previsão do comportamento dos outros agentes, assim como prováveis mudanças de mercado.

Como este trabalho observa a relação sob a perspectiva dos laticínios, verifica-se que eles formam um grupo homogêneo quando se considera o acesso às informações e conhecimento. Eles possuem mais acesso às informações do mercado e suas transformações, têm maior possibilidade de prever eventos futuros e tentar controlar os efeitos indesejáveis, ainda que de modo limitado. Isso pôde ser concluído quando questionados sobre investimentos e produtos a serem processados, destacando que realizam ações e/ou tomam decisões de acordo com oferta e demanda do mercado, conforme entrevistado B: “Eu vejo como o mercado se comporta, e com base nisso eu decido se produzo ou não um produto ou outro, também defino se há necessidade de comprar mais leite, por exemplo”.

Quando solicitado para que descrevessem sobre a concorrência entre as empresas existentes na região, todos os laticínios sentem rivalidade entre si, demonstrando-se inseguros acerca de várias possibilidades de acontecimentos e comportamentos que podem surgir. A facilidade que outros laticínios têm de acessar o produtor e oferecer um preço maior do que o praticado pelo atual laticínio é um fator que deixa a concorrência entre os laticínios ainda mais acirrada. Os laticínios destacaram que independentemente do nível inspeção sanitária (SIF, SIP, SIM), investimentos realizados e até mesmo a distância a ser percorrida, são concorrentes diretos entre si na “disputa” pelo produtor. Na percepção dos 12 laticínios entrevistados, o produtor considera o preço um dos principais elementos para mudar de laticínio. Conforme se registra na fala do responsável pelo laticínio D: “O produtor quer saber de preço, ele quer saber quanto ele vai receber a mais”.

Referente aos níveis de tecnificação dos produtores, 85% acreditam que os produtores estão trabalhando para ampliar seus níveis de tecnificação e qualidade da matéria prima no campo. Na percepção dos laticínios, ter melhores padrões tecnológicos na propriedade é um fator que também atrai outros laticínios, já que esses produtores têm maior capacidade produtiva.

Percebe-se que, tanto os laticínios quanto os fornecedores agem com base em modelos criados a partir de experiências passadas. Os padrões de comportamento que já foram percebidos no passado são esperados no futuro e é com base nesses padrões que são construídos os contratos, que nos casos estudados, são acordos informais. Mas, por serem acordos verbais, não configuram nenhuma salvaguarda da relação.

A possibilidade de adoção de contratos formais, estabelecidos entre as partes, contribuiria para evitar que problemas se repetissem, assim como reduzir a possibilidade de comportamento inoportuno. Nesse aspecto os entrevistados destacaram que se houvesse o uso de contratos formais entre as partes, alguns parâmetros deveriam ser estabelecidos como pagamento de acordo com os padrões de qualidade atendido pelo produtor, conforme estabelecido em lei. Apontam que essa estratégia deveria ser realizada por todos os laticínios, como se pode observar na fala do responsável pelo laticínio E: “É importante que todos os laticínios adotem uma estratégia, como o pagamento por qualidade, pois se essa ação for realizada individualmente quem vai perder é o laticínio que a adotar, pois o produtor sempre vai ter outra empresa querendo comprar”.

Nesse contexto, acaba ocorrendo o que Simon (1979) aponta como elementos que justificam a racionalidade limitada dos agentes, sendo que a racionalidade requer a capacidade cognitiva completa e antecipada de cada opção adotada, o que não ocorre na prática, já que o conhecimento é fragmentado. Assim, buscou-se identificar elementos da transação que contribuem para a compreensão dessa variável. Entende-se que os laticínios possuem maior acesso à informação, mas não conseguem estabelecer contratos formais com salvaguarda entre as partes restringindo sua racionalidade quanto aos fatores que impactam na aquisição do leite.

5.1.1.2 Oportunismo

De acordo com as entrevistas foi possível identificar alguns aspectos ligados ao comportamento oportunista, tanto sob a ótica dos produtores quanto dos laticínios. O comportamento oportunista corresponde a um dos principais fatores para o aumento dos custos nas transações, conforme será apresentado a seguir. Essas ações acontecem com malícia e geralmente vem da presença de assimetrias de informação, que dão origem a problemas de risco moral e seleção adversa.

Um dos pontos que pode ser reflexo de ações oportunistas da transação consiste na insegurança dos laticínios, muitas vezes, em fornecer assistência técnica, como médico veterinário ou capacitação ao produtor. O serviço ajuda o produtor a melhorar seus padrões de produção (boas práticas), manejo e qualidade da matéria prima. O oportunismo está presente na possibilidade de o produtor usufruir desse serviço e passar a comercializar para outro laticínio, quando lhe for realizada uma oferta melhor para comercialização. Isso pode ser percebido na fala do responsável pelo laticínio F: “Você vai, investe em assistência técnica, paga médico veterinário que acompanha o produtor a melhorar a nutrição e manejo e quando ele melhora um pouquinho, aparece outro pagando mais o litro de leite e ele vai lá e troca, e eu que paguei o médico veterinário fico na mão”, esse argumento estava presente em 70% dos entrevistados.

Quando questionados sobre os fatores relacionados ao rompimento da transação, apontaram que os produtores recebem ofertas e visitas de outros laticínios sem que os laticínios com os quais realizem transação naquele momento saibam dessas relações. Dos laticínios entrevistados, 50% descreveram que os produtores ao obterem informação privilegiada do valor que as demais empresas processadoras pagariam por seu produto, sugerem ao atual laticínio uma renegociação do preço pago. O passo seguinte, caso a proposta seja melhor do que a atual, é passar a fornecer o leite para outro laticínio.

Esse é um fator que gera insegurança nas relações. Sob a perspectiva do produtor, há interesse e condições de fornecer leite para outro laticínio e ganhar mais por isso. A indústria, que tem capacidade instalada de produção, necessita de matéria prima para produzir seus produtos, muitas vezes correndo o risco de ficar sem o fornecimento dos insumos. Sendo destacado pelo entrevistado F: “Quando o produtor

tem um volume bom de produção a gente tenta fazer uma nova proposta para ele continuar entregando leite pra gente, porque a indústria aqui não pode parar.”

O oportunismo, portanto, acontece no fato de alguns produtores, ao negociarem com um laticínio, não informam o valor real oferecido por outros, mas sim um valor já acrescido de margem maior, na tentativa de ter uma contraproposta que apresente um preço ainda superior. Ou seja, os produtores também distorcem informações para os outros agentes da transação na tentativa de obter mais benefícios nas transações. Isso é destacado pelos entrevistados, presente na fala do entrevistado A: “Você tem que ficar especulando com o produtor se ele teve visita e quanto estão querendo pagar para ele, mas não temos como ter certeza que o valor declarado por ele é real”.

De maneira mais eventual e rara, é possível identificar modificação da composição do leite, adicionando água, por parte dos produtores, isso ocorre em 1 a cada 10 produtores em média, 1 ou 2 vezes no ano. Outro destaque é o fornecimento de leite com presença de antibióticos, sem respeitar o período necessário de uso da medicação do animal. Nesse caso, os laticínios identificam a composto realizando exames no leite e na sequência descartando-o. Do leite que é descartado pelo laticínio, 1% está atrelado à presença de antibiótico. Nesse contexto, a existência de oportunismo gera custos de transação, uma vez que a ausência desse pressuposto contribui no estabelecimento de confiança entre os agentes.

Ações oportunistas sofrem punição quando percebidas, existindo a ameaça de rompimento da transação por parte do agente que foi prejudicado. Assim, caso a empresa processadora não cumpra o combinado, existe a possibilidade de o produtor mudar de comprador, o que é viável já que há opções para que eles comercializem sua produção. Logo, caso o laticínio que cometeu o ato oportunista não o corrija, ocorre a troca de comprador.

Quando o laticínio identifica a conduta de adicionar água no leite pelo produtor, ou fornecer leite sem atender ao protocolo do período do uso de antibiótico dos animais, corrige-se por meio de desconto no pagamento do produto e da ameaça de rompimento da transação, caso tal conduta se repita. Por outro lado, a possibilidade de o produtor migrar de um comprador para outro não tem como ser punido, pois o laticínio não possui meio para isso. Segundo o responsável pelo laticínio G: “A alternativa de punição é não realizar transação novamente com o produtor que

cometer o ato, porém, como nós precisamos do máximo de fornecedores possível para diminuir a ociosidade de produção, acabamos não tendo condições de efetuar esse tipo de penalidade”.

Observa-se então, que quando existe a presença de ações oportunistas é possível perceber que a reputação fica abalada. A reputação tem a função de gerar um ambiente propício para que os agentes assumam compromisso, situação que levaria ao desenvolvimento de confiança. Quando as transações ocorrem os agentes avaliam o desempenho e atitudes da outra parte com objetivo de verificar se a reputação da sua contraparte está confirmada ou não. Toda vez que ocorre um comportamento oportunista por uma das partes é avaliada a possibilidade de rompimento da transação ou a possibilidade de desenvolvimento de uma relação baseada na confiança. De acordo com os entrevistados, 85% apontam que quando o laticínio deixa de pagar o produtor ou quando não paga o preço combinado dificilmente o produtor volta a transacionar com este laticínio.

5.1.1.3 Especificidade de Ativos

O ativo aqui analisado corresponde ao leite adquirido e produzido pelos laticínios. Busca-se identificar se existem especificidades vinculadas a eles e de que forma elas influenciam nos custos e na governança das transações entre empresas processadoras e produtores. Desse modo, se identificou a presença das seguintes especificidades: da natureza locacional; ativo dedicado; especificidade da marca; especificidade temporal, descritos nos parágrafos seguintes.

No que se refere à especificidade locacional observa-se que está relacionada aos ganhos competitivos e de redução de custos decorrentes da proximidade geográfica entre as partes que transacionam. Ou seja, se a propriedade está próxima da unidade industrial, o custo de transporte, especialmente, é menor. No entanto, devido à necessidade de adquirir cada vez mais fornecedores, muitas vezes a indústria necessita percorrer maiores distâncias para adquirir o leite, em média, um raio de 150 km. Observou-se que 2 dos laticínios percorrem até 150 km, 6 percorrem até 200km para obter leite, e 2 mais de 200km, chegando a percorrer até 400km para captar leite. Apenas 1 dos entrevistados destacou que não estabelece limite percorrido para recolher leite e outro possui o laticínio instalado na propriedade, não havendo trajeto a percorrer. Assim, entende-se que, ao se obter vantagens de ter fornecedores

próximos à unidade, com menores custos logísticos, esse valor acaba sendo diluído quando o laticínio tem que percorrer maiores distância para obter matéria prima. Breitenbach (2012) identificou essa especificidade na cadeia do leite, apontando que as propriedades rurais localizadas mais próximas a todas as empresas que adquirem leite nas respectivas localidades reduziram os custos de transporte.

Quanto à especificidade de ativos físicos e dedicados, os laticínios destacaram estar investindo no ramo em que atuam. Alguns têm ampliado a capacidade produtiva, outros têm investido em equipamentos que aceleram o processo de embalagem, investimento esse realizado em 50% dos laticínios entrevistados. Consideram a contratação de médico veterinário para atender os produtores como investimento, já que é “subsídio” realizado para os produtores presente em 40% dos laticínios. E 10% dos entrevistados não estão realizando nenhum investimento. No Quadro 8 são mais bem detalhadas as informações obtidas com os entrevistados a respeito da especificidade.

Quadro 8 - Especificidade de ativos: Investimentos nas indústrias e nível tecnológico nas propriedades.

Investimentos realizados pela indústria		Nível de tecnificação adotado pelos produtores (percepção dos laticínios)	
Ampliação da capacidade produtiva, investimentos em automação;	50%	Nível de tecnificação do produtor entre 4 e 5	40%
Investimento em assistência técnica ao produtor;	40%	Nível de tecnificação do produtor entre 3 e 2	60%
Não estão realizando nenhum investimento	10%	Nível de tecnificação do produtor entre 1 e 0	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Ademais, foi questionado quanto aos padrões tecnológicos das propriedades e 85% destacaram que os produtores, atualmente possuem nível tecnológico muito bom, com investimento em tanques de expansão, ordenha mecanizada e sala para ordenha, o que possibilita a obtenção de um produto com melhor qualidade. Isso pôde ser concluído com base no questionamento referente ao nível de tecnificação em uma escala de 0 a 5, cujo score 0 seria para nenhuma tecnificação empregada e score

5 para alto nível tecnológico. Identificou-se que 40% acredita que o nível de tecnificação do produtor está entre 4 e 5 e, 60% coloca que o nível tecnológico do produtor está entre 3 e 2.

Esse elemento contribui para o aumento da especificidade do ativo, que segundo Schubert (2012), a adoção de tecnologias nas propriedades para produção de leite demonstra que há dificuldade por parte dos produtores em reutilizar os ativos para outra atividade que não a produção de leite.

A respeito da especificidade da marca se analisou esse elemento com base no período em que os produtores estiveram transacionando com o mesmo laticínio e de acordo com informações repassadas pelo laticínio. Isso pôde ser identificado com base na reputação que a marca possui entre os produtores da região. Assim, os laticínios declaram que, em média, 50% dos produtores transacionam com o laticínio há mais de 5 anos, em alguns casos, 20% desde que o laticínio abriu. A média de idade dos laticínios entrevistados é de 22 anos. Como já mencionado, esse ponto está relacionado principalmente com o cumprimento dos pagamentos realizados pelo laticínio.

Quanto à especificidade de capital humano, esta foi avaliada com base no conhecimento aplicado no ramo, sendo que 60% dos entrevistados existem há mais de vinte anos, em alguns casos a atividade foi iniciada pela família. Possuem alto nível de conhecimento em relação a ela, e acabam se diferenciando de forma significativa, especialmente no se refere aos produtos produzidos. Breitenbach (2012) destaca que essa diferenciação contribui para o aprendizado e conseqüentemente para um produto de maior qualidade.

No que se refere à especificidade temporal (a perecibilidade), é necessário observar a sua relação com a localidade e com os ativos dedicados, especialmente ao nível tecnológico presente nas propriedades. A proximidade do laticínio não só reduz custos de transporte como também reduz o risco de que o produto pereça, sendo o leite um produto altamente perecível. Assim, as distâncias percorridas pelo laticínio para recolher o leite e a adoção de tecnologias na propriedade para armazenar esse produto contribuem para a definição desse ativo. Observa-se que metade dos laticínios entrevistados percorre até 200km para recolher leite, sendo essa considerada longa distância tendo em vista a perecibilidade do produto, no entanto a adoção de padrões tecnológicos na propriedade contribui para manter o leite

armazenado, sem que seja inutilizado. Desse modo, esse ativo demonstra-se com menor intensidade que os demais.

A presença desses ativos específicos mostra a importância que a produção de leite dessa região representa para as respectivas empresas processadoras, assim como sua condição estratégica. Observar a presença e a intensidade que os ativos possuem para o processo produtivo sinaliza a necessidade de constante manutenção das transações com os produtores.

5.1.1.4 Frequência da Transação

A frequência das transações é medida com base nas vezes em que ocorrem renegociação dos termos do contrato informal estabelecido entre as partes. Neste trabalho, a análise desta variável é realizada no momento da transação, que é quando ocorre a negociação entre as partes e não quando o produto (leite) é coletado.

De acordo com os entrevistados, observa-se que devido à concorrência existente e os acordos serem informais, os termos da transação são renegociados mensalmente. Todos os laticínios (exceto o que realiza integração) renegociam o preço com os produtores mês a mês. Além das questões ligadas ao preço destacam-se a qualidade e quantidade de leite fornecida. Assim, os elementos utilizados na negociação entre laticínios e produtores são preço, qualidade e quantidade, conforme registrado pelo laticínio E: “Nós consideramos a qualidade, o preço e o volume...tudo que dê para negociar, mas principalmente esses que negociamos mês a mês”.

Todos os laticínios apontaram a qualidade como principal motivo para rompimento da transação com o produtor. Sendo a qualidade fundamental para a continuidade da relação por parte dos laticínios. No entanto um dos laticínios, o H aponta que: “Nós dependemos da oferta e demanda por leite, quando tem falta de leite, não tem como exigir qualidade, tem que pegar o que tem”. Assim, as renegociações com produtores ocorrem mês a mês e esse modelo é observado em todos os laticínios entrevistados. Por outro lado, cabe aos produtores decidir continuar a transacionar com os laticínios ou não, conforme a melhor condição para ele.

Para a ECT, quanto maior a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o objetivo de geri-las de maneira eficaz. Isso pode ser percebido para alguns casos em

que as empresas possuem um profissional específico para negociar com produtores, ocorrendo em 40% dos casos.

Azevedo e Faulin (2003) destacam alguns pontos que corroboram com o caso estudado. Apontam que transações com alta frequência têm características diferentes, isso porque a repetição de uma mesma transação afeta a percepção que os agentes têm uns dos outros e reduz, conseqüentemente, a assimetria de informação acerca de atributos individuais, reafirmando os valores e códigos de conduta dos agentes. A repetição da mesma transação diminui os custos de coleta de informação e reduz a possibilidade de rompimento unilateral dos contratos, sejam esses formais ou informais, reprimindo os custos de transação. Desse modo, o que se observa é que mesmo com a ocorrência de renegociações mensais a reputação que os laticínios possuem contribui para a continuidade da relação.

5.1.1.5 Incerteza da Transação

A incerteza está associada à impossibilidade de antecipar de forma adequada condições futuras. Além disso, se relaciona com condicionantes descritos anteriormente, como é o caso da racionalidade limitada, oportunismo e a instabilidade no ambiente (SCHNEIDER, 2012).

Assim, observam-se alguns pontos em que a incerteza está presente. Ela demonstra maior intensidade para os laticínios, já que os produtores podem realizar a troca de compradores. Essa percepção está presente na fala de todos os laticínios entrevistados. Tal prática contribui com a insegurança acerca da disponibilidade futura de matéria prima, havendo incerteza quanto ao fornecimento de leite mês a mês.

Para os produtores rurais a incerteza reside no preço do produto, porque o mercado de lácteos é instável e as oscilações de preço são frequentes na visão dos laticínios. Isso dificulta a programação dos produtores, ou a possibilidade de investimentos futuros, já que não existe nenhuma garantia dos preços futuros dos produtos e também dos insumos, fatores que interferem diretamente na lucratividade da propriedade. Os 11 laticínios entrevistados (exceto o que realiza integração) adotam o CONSELEITE⁷ como preço de referência para estabelecer o preço a ser

⁷ O Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Laticínios (CONSELEITE) foi criado para amenizar as diferenças entre os produtores e as principais indústrias por meio da fixação de um preço-referência a ser pago ao produtor de leite, tornando o setor mais transparente (CONSELEITE, 2019)

pago pelo produtor. Contudo, 85% dos entrevistados destacaram não pagar apenas o valor estipulado pelo CONSELEITE. Conforme laticínio K: “É necessário pagar mais, não dá para pagar só o CONSELEITE, o valor varia com a oferta e demanda de leite no mercado, especialmente na região”.

A renda e o preço de comercialização são sensíveis ao consumo. Esta variável possui desafios vinculados aos aspectos produtivos como questões climáticas e renda per capita da população, que impactam na oferta e consumo desses produtos.

Desse modo destacam-se dois pontos neste tópico, a incerteza no fornecimento de matéria prima para a agroindústria, já que contrato entre as partes é informal; e, por parte dos produtores, a incerteza quanto à oscilação do preço pago pelo litro do leite, que é instável. Por fim, observa-se a baixa capacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros, o que de algum modo, estimula o estabelecimento de contratos flexíveis que regulem o relacionamento entre as partes envolvidas na transação.

5.1.1.6 Governança e contratos: estruturas, formas e atributos

A ECT apresenta algumas inter-relações e traça paralelos entre: governança, especificidade de ativos e frequência; e ainda incerteza, especificidade de ativos e governança, conforme segue, tendo como base a análise dos custos de transação (TOME, 2015).

O Quadro 9 apresenta a inter-relação entre frequência e especificidade de ativos apontando a estrutura com maior ocorrência. Tendo por base as realidades estudadas e a sua relação teórica, se constatou que o ideal para as relações comerciais analisadas seria estabelecer uma governança bilateral e contrato relacional, que veio ao encontro do que diz a teoria. Isso pode ser compreendido porque esse tipo de governança e de contrato foi identificado com maior predominância, em 85% dos casos.

Quadro 9 - Governança e contratos adequados para as transações tendo como base Frequência das transações e Especificidade de ativos.

		<u>Especificidade de Ativos</u>		
		Não específico	Misto	Específico
<u>Frequência</u>	Baixa	Mercado (contrato clássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Williamson (1996).

Com base na classificação realizada por Williamson (1996, p. 27), que distingue os tipos de governança, entende-se que as transações analisadas estão mais próximas da governança bilateral, pois ocorrem da necessidade de se estabelecer relações de confiança pela mista especificidade de ativos e alta frequência das transações. Assim, gera-se uma dependência bilateral e a necessidade de se desenvolver reputação, fazendo com que surjam as estruturas bilaterais.

Conforme Gusmão (2006), referente aos contratos, considera-se como contrato relacional aquele que responde a eventuais mudanças, para que possa substituir os termos do acordo sem necessidade de rescisão. Desse modo, tem como objetivo estabelecer relações contínuas e duradoras, tendo termos contratuais abertos. Além disso, observa-se nas entrevistas realizadas, que os contratos se pautam pela informalidade e o convívio entre as partes. Os contratos informais destacados aqui estão relacionados com acordos verbais, em que as partes combinam parâmetros ligados à comercialização do leite como volume, preço, qualidade, frequência de coleta e outros. Todos os laticínios, exceto o que apresenta integração, adotam esse tipo de contrato, de modo que as relações vinculadas à reputação e confiança são os parâmetros que norteiam a transação.

Breichband (2012) reforça que o mercado do leite no Brasil é complexo e instável, sendo difícil estabelecer completamente o contrato relacional de longa duração referente a preço, quantidade, entrega, dentre outros, devido à mudança constante desses fatores. O princípio está baseado na expectativa de parceria mútua, guiado pela confiança gerada no decorrer do seu cumprimento. Essa relação permite

a renegociação constante das “promessas” estabelecidas entre as partes. Sempre que possível essa renegociação permite a continuidade da transação e não sua ruptura, sendo essa atitude priorizada entre as partes.

No que se refere à especificidade de ativos e incerteza, no Quadro 10, observa-se que são médios, sendo ideais contratos e integração vertical. Porém, o que se identificou nesse estudo é que o tipo de governança predominante é a híbrida ocorrendo em 92% dos casos estudados, no entanto apresenta características mais próximas de governança via mercado do que da integração vertical.

Quadro 10 - Governança e contratos adequados para as transações tendo por base Especificidade de Ativos e Incerteza

		<u>Incerteza</u>		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade de Ativo	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brickley, Smith e Zimmerman (1997).

As características das transações estarem mais próximas de governança via mercado do que da integração vertical ocorrem porque 90% dos laticínios não possuem relação de exclusividade permanente entre os compradores e vendedores. Como já apontado no trabalho, o preço é considerado o principal determinante, na visão dos laticínios, pelos produtores na hora de definir a quem venderá a produção. Observa-se que ambas as partes buscam liberdade transacional, o que permite migrar de comprador e vendedor sempre que acharem mais benéfico.

Assim, os laticínios têm controle parcial e limitado sobre os fatores de produção demonstrando essa característica em 92% dos casos, já que apenas um laticínio possui integração, e, portanto, controle sobre os fatores de produção. Contudo o que se observa é que as partes que transacionam possuem autonomia, mas são dependentes bilateralmente. Sendo esse um fator característico de estruturas híbridas, que possuem variedade de contratos, especialmente, decorrentes

da predominância de relações complexas entre os agentes. O Quadro 11 resume as informações coletadas no estudo referente a esta seção.

Quadro 11 – Custos de transação e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite.

Fatores que influenciam os Custos de Transação		Fatores
Atributos das Transações		<p>A governança predominante é híbrida, mas com características mais próximas do Mercado do que Integração, principalmente pelas constantes trocas de parceiros comerciais, por parte do produtor, sendo o preço o principal fator de escolha para decisão de estabelecer ou não a transação.</p> <p>Os contratos são informais, bilaterais e priorizam-se contratos relacionais. São estabelecidos contratos informais mensalmente, sendo acordado principalmente preço.</p> <p>Os laticínios têm interesse em obter leite com padrões de qualidade, que muitas vezes estão nas “entrelinhas” da relação, mas não é uma exigência bem aceita pelos produtores, a necessidade de bônus para seu cumprimento.</p> <p>Na visão dos laticínios os produtores podem trocar de compradores sempre que considerarem mais vantajoso, no entanto valorizam a relação de longo prazo, observado pela média de anos que os produtores se relacionam com os laticínios.</p>
Frequência	Presente - Alta – Ocorre Mensalmente	
Incerteza	Presente para ambos os agentes	
Especificidade dos ativos	Presente - Médio (ainda que seja maior para o laticínio)	
Pressupostos Comportamentais		
Racionalidade Limitada	Presente para ambos com menor intensidade para os laticínios	
Oportunismo	Presente para ambos os agentes	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

O Quadro 11 sintetiza a presença dos atributos das transações e os pressupostos comportamentais. Desse modo, observa-se a presença de todos os fatores, mas se comportando de maneira variada em cada elemento. Também são descritas as estruturas de governança adotadas, assim como o comportamento dos agentes da relação.

5.1.2 Motivação das estruturas de governança – Formas Plurais

O equilíbrio na adoção de diversas formas de governança ocorre devido à possibilidade de se explorar alguma sinergia entre os mecanismos de governança complementares. Diversas são as justificativas para a adoção de formas plurais de coordenação. Alguns autores apontam para a redução dos custos de produção e transação; outros apontam que a operação simultânea de vários canais e adoção de diferentes estruturas de governança permitem à firma combinar estratégias, aproveitando melhor cada estrutura, podendo também se beneficiar da complementariedade existente entre elas, como já mencionado (SILVEIRA et al., 2014).

Assim, conforme resultados obtidos na pesquisa, o Quadro 12 apresenta a ocorrência de adoção das formas de obtenção do leite pelos laticínios e as combinações realizadas por eles. A produção terceirizada responde por 92% dos casos estudados, enquanto que apenas 8% produzem seu próprio leite. Observa-se que os laticínios combinam as estruturas de governança para aquisição do leite, desse modo a aquisição de leite via mercado, por exemplo, ocorre em 3 dos laticínios entrevistados, ou seja 25% deles. O mesmo serve para a análise dos demais, em que nos contratos informais predominam esse modelo de aquisição, presente em 92% dos casos, e por fim os contratos formais que acontecem em 17% dos laticínios entrevistados. Observou-se então que a maior parte dos laticínios adquire o leite via fornecedores relacionais, ou contratos informais.

Quadro 12 - Formas de obtenção do leite adotado pelos laticínios da região Oeste.

Formas de obtenção do leite	Adoção pelos laticínios	Combinações realizadas
Produção Própria (A)	8%	A+B (12%) B+C (75%) C+D (12%)
Produção Terceirizada	92%	
Mercado <i>spot</i> (B)	25%	
Fornecedores relacionais (sem contrato formal) (C)	92%	
Fornecedores com contrato formal (D)	16%	
Total de adoção das formas plurais	66%	

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Assim, observou-se que 66% dos laticínios da região adotam estruturas plurais. As combinações de estruturas adotadas simultaneamente mais frequentes são a aquisição via produção própria e mercado *spot* representando 12%; mercado *spot* e fornecedores relacionais (com maior frequência) 75%, e, fornecedores relacionais e contratos formais 12%.

Nota-se que tanto a aquisição de leite via produção própria e mercado *spot*, quanto fornecedores relacionais e contratos formais ocorreram em 12% dos casos estudados. Nos dois casos adotar contratos formais e produzir o próprio leite está relacionado com a própria origem do empreendimento, sendo empresas familiares cujo início dos trabalhos se deu a partir da propriedade rural. Nesse ponto essa modalidade não demonstra uma estratégia deliberada de diversificação da modalidade de captação de leite para processamento, entende-se que a motivação para essa modalidade esteja relacionada com a complexidade. Isso porque a indústria processadora está mantendo o padrão de produção já realizado, sendo considerados os custos irrecuperáveis (*sunk cost*), simultaneamente. Isso pode servir como um “ponto de referência” para subsidiar a negociação com seus fornecedores.

Do outro lado tem-se a presença em quase todas as transações da aquisição de leite via contrato relacional, constatando-se relações de longo prazo mantidas entre os produtores e os laticínios. Os laticínios declaram que, em média, 50% dos produtores transacionam com laticínio há mais de 5 anos, e 20% desde que o laticínio abriu, sendo que a média de idade dos laticínios entrevistados é de 22 anos.

Também se observa que 42% dos laticínios declaram fornecer apoio técnico, em que parte é custeada pelo produtor, porém o que se observa é que o profissional para essa tarefa representa um canal de relacionamento importante para a empresa, além de monitorar o assédio de compradores e novos concorrentes no mercado, conforme destaca o representante do laticínio L: “O técnico nos ajuda com o produtor pra saber como ele e sua família estão, o produtor confia no técnico e acabam desenvolvendo uma relação de confiança onde o produtor conta para o técnico quando recebe visita de outros laticínios”.

É apontado pelos entrevistados que a aquisição do leite, via contrato informal, não fornece nenhuma salvaguarda quanto aos parâmetros como volume e padrões de qualidade. Em parte, isso também é reflexo da grande concorrência presente na região. Todavia, o que é importante destacar é que a ausência de padrões superiores

de qualidade impossibilita os laticínios de desenvolverem produtos com maior valor agregado. Isso pode ser observado pelo *mix* de produtos produzidos por esses laticínios, sendo que 75% é destinado para produção de queijos, especialmente muçarela, que não necessita de padrões superiores de qualidade do leite para a sua produção.

Nesse estudo a compreensão da pluralidade de formas de governança é desenvolvida com base na análise do padrão de transação (aquisição do leite) quanto a três variáveis: a) ambiguidade, b) complexidade e, c) comportamento estratégico, apresentados a seguir.

Primeiramente, a ambiguidade está relacionada com a dificuldade que os agentes têm em avaliar de maneira correta os benefícios esperados ao lidar com características das transações. Ela pode ser determinada pela imprevisibilidade da oferta e demanda, sendo esse ponto elemento chave na sua determinação, isso porque a solução disponível para enfrentar tal situação levaria à condição ou não de se manter um compromisso (SILVEIRA et. al, 2014).

O que se identificou referente a essa variável, é que há ambiguidade na transação. A previsão de oferta do leite, devido à grande variedade na oferta que existe na região e fora dela, fica prejudicada, pois os laticínios não conseguem prever com exatidão qual volume e quantos produtores de leite serão seus fornecedores no mês seguinte, o que aumenta o risco e dificulta o planejamento dos laticínios. No que se refere à oferta de produtos, quase 90% dos laticínios entrevistados comercializam seus produtos em outros estados, principalmente, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Isso, segundo os entrevistados, deve-se ao volume de consumidores presentes nesses grandes centros. Um fator que pode estar relacionado a esta questão é a ausência ou a dificuldade de acesso às informações regulares que mostrem as tendências de consumo de lácteos nas regiões.

Além da ambiguidade, a complexidade é também uma das características das transações a serem utilizadas pelos agentes como elemento que justifique a adoção de formas plurais. A complexidade está relacionada com as características tecnológicas ou organizacionais da transação que uma parte tem de organizar; trata-se da existência de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação (MENARD, 2014), não se tratando unicamente da avaliação dos ativos específicos no que se refere ao monitoramento da transação. Há um alto

risco em adotar apenas uma forma de governança em transações de alta complexidade, aumentando os custos de transação e podendo tornar as firmas ineficientes. Neste caso, a adoção de formas plurais de governança poderia ser uma solução para mitigar o risco gerado pela complexidade da transação (SILVEIRA et al., 2014).

Assim, alguns pontos são utilizados para análise da presença dessa variável nos casos estudados. O primeiro deles está relacionado à base tecnológica adotada pela empresa processadora, no que se refere às unidades instaladas na região. A maior parte delas apresenta a mesma base para produção de queijos, mas de tipos diferentes (tipo prato, muçarela, suíço, requeijão, coalho e outros) e 75% delas produzem os mesmos produtos.

Outro aspecto se refere aos padrões de qualidade estabelecidos pelos laticínios, de modo que esses tenham um grau de especificidade alto, como vacas de um tipo específico, realização de inseminação, um tipo único de nutrição, dentre outros. Nenhum dos laticínios entrevistados estabelece padrões como os citados anteriormente, a única especificação definida por todos os laticínios entrevistados é que o leite atenda aos parâmetros sanitários estabelecidos pela IN 62. Alguns desses pontos estão relacionados com a complexidade da transação e a necessidade do agente em monitorar a transação.

Desse modo, entende-se que os parâmetros analisados para a variável complexidade não apresentam poder explicativo para a escolha dos mecanismos de governança adotados pela maior parte das empresas analisadas. No entanto, essa condição é totalmente justificada quando se observa adoção de estruturas de governança que possuem produção própria, apresentando relação com características presentes na variável complexidade.

Ainda assim, entende-se que as transações de compra de leite pela indústria processadora são frequentes e ocorrem num ambiente marcado pela incerteza ligada à assimetria de informações. No que se refere à frequência, observa-se a necessidade de renegociação mensalmente marcada por um contrato informal, sem salvaguarda entre as partes, característica presente em 85% dos casos. Outras características constatadas são em relação à variação de preços, especificidades e necessidade de garantir regularidade no volume processado – minimizando a capacidade ociosa da planta – aproveitando as economias de escala, para obtenção de consistência na

qualidade de leite processado reduzindo os riscos de ações oportunistas por parte dos fornecedores. Conseqüentemente, a adoção de condições em que a teoria indica o emprego de governanças, pode-se promover um nível maior de controle.

No entanto, observa-se também que as empresas processadoras não conseguem realizar o controle/monitoramento dessas relações devido às questões instáveis no ambiente institucional. Isso gera maior necessidade de controle e fiscalização dos órgãos responsáveis por garantir o atendimento dos padrões estabelecidos na legislação. Isso pode ser registrado conforme laticínio C destaca: “É necessário que seja realizada mais fiscalização, é preciso ser alguém de “fora” para atuar e controlar esses padrões, está muito “solto” e a gente sabe os laticínios que não cuidam desses padrões e ainda concorrem conosco no mercado”. Enquanto esse controle não for realizado, segundo os laticinistas, não se consegue obter maior monitoramento e controle da transação, porque também permite a entrada na atividade de empresas que não atendem a exigências e que concorrem no mesmo mercado.

Com relação a terceira e última variável, o comportamento estratégico, observa-se a presença do mesmo quando uma das partes estabelece uma estrutura de governança, por meio de um arranjo plural para capturar o máximo possível da renda, quando há problemas de observação e/ou verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade do bem transacionado. A dificuldade da empresa em obter informações e mensurar o poder relativo dos agentes da transação podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico (MENARD et al., 2014; SILVEIRA et al., 2014).

Desse modo, com base nas informações coletadas no presente trabalho, destacam-se alguns fatores que contribuem para a explicação do comportamento estratégico das empresas processadoras em prol da pluralidade, sendo eles: a) escala de produção, onde a média dos laticínios estudados é de 300mil litros dia, possuindo laticínio com capacidade de processamento de até 1milhão de litros de leite por dia; b) estratégia de crescimento da empresa (atuação em outros estados), observando-se que apenas 2 laticínios não comercializam seus produtos em outro estado e; c) poder de barganha dos fornecedores, em especial os grandes produtores, mais especializados, que exercem poder de barganha na negociação de fornecimento de leite cru e são considerados formadores de opinião para os pequenos produtores.

Esses produtores são minoria, mas fundamentais para o laticínio, já que reduzem os custos logísticos por possuírem maiores volumes em uma única propriedade, conforme observado pelo laticínio K: “Nós tentamos sempre negociar com o produtor que tem bom volume para continuar mantendo ele conosco, mesmo quando descobrimos que tem outro laticínio rondando, pois eles contribuem com bom volume para processar”.

Assim, a escala de produção/crescimento da firma, as características do produto (sazonalidade, perecibilidade), a dispersão dos fornecedores no espaço geográfico e o poder de barganha dos grandes produtores podem introduzir desafios adicionais no que diz respeito ao controle e à própria coordenação da produção. Deste modo, observa-se que as empresas processadoras empregam governanças diferentes para coordenar suas transações porque elas são diferentes em pelo menos um dos atributos: especificidade de ativos, frequência ou incerteza.

Tendo como base todos os parâmetros já analisados nesta etapa o Quadro 13 apresenta de maneira resumida os principais elementos considerados fundamentais na adoção das variáveis motivacionais das estruturas plurais.

Quadro 13 - Variáveis motivacionais para adoção de estruturas plurais.

Ambiguidade	Complexidade	Comportamento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade de exatidão quanto ao volume e número produtores; ✓ Os contratos informais não fornecem salvaguarda para as partes; ✓ Para os laticínios, menores <i>mix</i> de produtos; ✓ Para produtores insegurança quanto a pagamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas adotam a mesma base de produtos, 75% delas; ✓ Baixos padrões de especialização da matéria prima (manejo nas propriedades, raças melhoradas, dentre outros); ✓ Poucos determinantes que justifiquem o monitoramento da transação; <p>Não se observa essa variável explicativa para adoção de formas plurais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escala de produção com 300 mil litro/dia média dos laticínios; ✓ Atuação em outros estados – como estratégia de crescimento em busca de outros mercados; ✓ Poder de barganha de produtores mais especializados

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Assim, a variável ambiguidade está presente especialmente na definição exata do volume a ser comercializado entre laticínios e produtores assim como a quantidade de produtores vinculados aos laticínios, além de questões ligadas aos contratos informais sem salvaguarda entre as partes. Quanto à variável complexidade

as empresas adotam a mesma base de produto, não destacando especificidades do produto desenvolvido. Esta variável é fundamental na adoção da estrutura de produção própria. E por fim, o comportamento estratégico podendo ser observado na estratégia de comercialização de produtos em outros estados e, questões vinculadas à escala de produção.

5.1.3 Formas plurais de governança em complemento a ECT

A compreensão da ECT se complementa com o arcabouço teórico presente nas formas plurais, ampliando o fornecimento de elementos para explicar as diferentes estratégias e estruturas de governança adotadas. Algumas vertentes são utilizadas para explicar as formas plurais a partir da ECT, sejam pelos diferentes atributos; pelas especificidades dos ativos ou transitoriedade (ZANELLA, 2017).

Ao introduzir o conceito de formas plurais nas análises, leva-se em consideração que as firmas operam com incerteza até certo ponto, dos respectivos custos, benefícios das estruturas de governança e/ou atributos transacionais. As firmas combinam estruturas de governança a fim de descobrir a mais eficiente. Desde então, tem sido largamente aceito que parte da motivação para a adoção da forma plural é porque cada estrutura de governança individual contribui para a eficiência da outra (AZEVEDO; SILVA, 2012; MENARD, 2014).

Desse modo, buscando-se compreender a dinâmica e interferência dos atributos, já descritos nas seções anteriores, esta sessão apresentará questões que impactaram na adoção das estruturas de governança, sob o enfoque da ECT e das formas plurais. O quadro 14 demonstra de maneira resumida os motivos para adoção de cada estrutura de governança.

Quadro 14 - Análise Comparativa das motivações das estruturas de governança.

Atividade	Teorias	Estrutura de governança	Motivos
Aquisição de Leite	ECT	Híbrida	- Cooperativismo - Frequência - Produtos com mesmo padrão
		Mercado <i>spot</i>	- Demanda de leite
		Integração Vertical	- Padrões de qualidade do leite (especificidade dos ativos) - Incerteza (Possibilidade de Controle) - Racionalidade Limitada - Posse dos ativos
	Formas Plurais	Produção Própria	- Complexidade
		Produção Terceirizada	- Ambiguidade - Comportamento estratégico

Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

Sob o enfoque da ECT a adoção de estruturas híbridas identificadas nos casos estudados está relacionada ao espírito cooperativista, frequência e produtos com mesmo padrão. Na estrutura de mercado a motivação está atrelada principalmente pela demanda por leite e, quanto à integração vertical, às questões como padrões de qualidade do leite (especificidade dos ativos), incerteza (possibilidade de controle), racionalidade limitada e posse dos ativos (diretos de propriedade claros).

As estruturas híbridas demonstram maior flexibilidade podendo ser mais ou menos formais. Com o passar do tempo o uso do mecanismo mais informal pode aumentar proveniente principalmente da reputação, confiança, compartilhamento de informações e cooperação. Neste caso o cooperativismo também está relacionado com a existência de cooperativa na região. Essa estrutura permite a organização dos produtores e da produção para melhor atender às exigências dos consumidores contribuindo para ampliação da competitividade dessa organização (SOUSA et al, 2014).

Por conseguinte, quando questionados quanto às estruturas adotadas, questões de pagamento diferenciado e aspectos ligados à motivação para adoção dessa estrutura observou-se que nas estruturas de mercado a adoção está atrelada à incerteza proveniente das altas concorrências e informalidade da transação, sendo uma estratégia adotada para obtenção de leite quando houver distrato entre as partes na transação.

Outro ponto que contribui para adoção dessa estrutura de mercado é o preço. Nos casos estudados, o preço do leite no mercado *spot* não é muito diferente do praticado nas outras estruturas, porém se tem a garantia de fornecimento, já que na maioria das vezes essa compra ocorre entre laticínios. Também se entende que essa estrutura apresenta baixo nível de especificidade de ativos e de controle, uma vez que a transação ocorre de laticínio para laticínio e que não se definem especificidades quanto às características do leite.

Com relação às estruturas de integração vertical, a presença de ativos específicos é evidente com uma necessidade maior de controle dos ativos envolvidos no processo de produção. Essa estrutura possibilita condições de estabilidade e certeza, contribuindo na redução dos riscos envolvendo oportunismo. As empresas que realizam integração possuem alto investimento, tanto na produção de leite no campo, com animais de alta qualidade, acompanhamento técnico e produção padronizada, como na indústria, com investimentos necessários para atender mercados específicos, já que o leite produzido possui valor agregado. No laticínio que realiza integração, identificado nesse estudo, observou-se que ainda não estão produzindo um produto com maior agregação de valor, mas esse é o objetivo da empresa. Esta empresa está em fase inicial de operação, com apenas 10 meses de funcionamento e capacidade de 150 mil litros/dia. Produz atualmente queijos muçarela e minas frescal. O leite produzido neste local é tipo A, o mais alto padrão de leite, onde a produção e o envase acontecem na propriedade, com padrões de produção superiores.

Sob o enfoque das Formas Plurais, a coordenação das estruturas se dá via produção própria e produção terceirizada, esta última compreendendo mercado *spot*, contratos relacionais e contratos formais. Muitos desses fatores foram trabalhados na seção anterior, no entanto, observa-se que nas estruturas em que há produção própria (integração vertical), a complexidade é um dos elementos que se destaca pela

necessidade de controle e monitoramento das operações, além de questões vinculadas à incerteza e à especificidade dos ativos envolvidos.

Quanto à produção terceirizada, observa-se a ambiguidade em que os graus dos ativos específicos não são avaliados com precisão, de maneira que seja possível avaliar os benefícios das estruturas utilizadas e do controle do seu uso. Além dessa variável, destaca-se também o comportamento estratégico relacionado com a capacidade de verificação e observação do comportamento dos parceiros ou da mensuração do bem transacionado. Isso pôde ser concluído com base nas questões relacionadas à incerteza quanto ao fornecimento de leite, principalmente atrelado à alta concorrência e ausência de contratos formais entre as partes. E também em virtude da baixa exigência de parâmetros (qualidade, nutrição, distância e outros) definidos pelos laticínios aos produtores e pela produção de produtos commoditizados produzidos pelo laticínio (muçarela, prato, minas frescal), que não apresentam uma agregação de valor como os queijos especiais (brie, gongorzola, provolone) ou iogurte, dentre outros.

Os entrevistados destacaram que, em média, possuem aproximadamente 18 concorrentes só na região. Apontam que a concorrência sempre existiu, mas que acreditam estar pior atualmente, especialmente pela saída de alguns produtores da atividade, o que gera a procura de todos os laticínios por produtores. Isso também dificulta que os laticínios definam padrões de exigência aos produtores, conforme responsável pelo laticínio C: “Se exigirmos muito do produtor, do jeito que tá a concorrência, ele troca de laticínio”.

Quando questionados sobre a adoção de contratos formais, os mesmos destacaram que esse método seria muito bom para garantir o volume de produção, mas os produtores não aceitariam, porque perderiam a “liberdade” de negociar valores com outros laticínios quando o preço do leite sobe. Outro ponto interessante é que alguns entrevistados mencionaram que o produtor não cumpriria o contrato: “Mesmo que houvesse a adoção de contrato ele não cumpriria, e quem ia exigir que ele comercializasse para mim? ” Assim, esses pontos contribuem para a presença, principalmente de ambiguidade e comportamento estratégico na produção terceirizada.

Desse modo, o que se observa é que a adoção das formas plurais proporciona sinergias para a firma, o que leva a redução dos custos de transação,

aumentando o desempenho. A dificuldade da firma em obter informações e mensurar o poder relativo dos agentes nas transações pode ser um elemento motivador para o comportamento estratégico. Todavia, as formas plurais podem reduzir esse risco, pois as firmas podem encontrar diferentes soluções para governar transações semelhantes, diferentemente do equilíbrio único que decorre da adoção de forma de governança minimizadora dos custos de transação, conforme proposta de Williamson (1991). Ainda que Williamson não tenha tratado em seus estudos a possibilidade de as firmas utilizarem mais de uma estrutura de governança simultaneamente, Bradach e Eccles (1989) constataram tal fenômeno, o qual chamaram de formas plurais.

Finalmente, neste estudo, buscou-se complementar o arcabouço teórico referente às formas plurais, tendo como base também a NEI, especialmente a ECT. Apesar de estudos mais recentes explorarem a existência de formas plurais de governança (Ménard, 2014; Silveira et al., 2014), entende-se que a complementariedade de outras teorias pode ser importante para a explicação deste fenômeno, trazendo riqueza de detalhes e maior embasamento teórico, fortalecendo a análise dos dados da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite da região Oeste do Paraná, sob a ótica do Custos de Transação e Formas Plurais. Buscou-se ainda contribuir para a discussão da ECT e das Formas Plurais de organização para a aquisição de leite e identificar elementos que permitissem maior entendimento sobre as motivações dos agentes na escolha das estruturas de governança. Foram identificadas e analisadas as estruturas de governança em 12 laticínios presentes na região Oeste do Paraná.

Nos resultados observou-se que a maior parte dos laticínios adotam estruturas híbridas de governança para se relacionar com produtores, duas apresentam integração vertical e nenhuma utiliza apenas mercado *spot* como estrutura de governança. Nas estruturas híbridas, percebe-se que a adoção de uma relação informal com os fornecedores de leite, tem a possibilidade de se adicionar serviço ou não, dependendo do acordo estabelecido com os produtores. Dos pontos tratados nas transações alguns deles são questões de qualidade do leite (atendendo a IN 62), quantidade, frequência de coleta, e especialmente o preço. Na visão dos laticinistas, o preço é fator determinante para definir se haverá ou não transação com produtor.

Desse modo, pode-se compreender que a atividade é caracterizada por apresentar alta frequência nas transações em um ambiente marcado pela incerteza ligada à assimetria de informações, variação de preços e pela presença de especificidades. Os laticínios apresentam uma necessidade de garantir regularidade no volume processado, minimizando a capacidade ociosa da planta e aproveitando as economias de escala. Em alguns casos, para garantir o fornecimento de leite, os laticínios extrapolam o raio de atuação, chegando a percorrer até 200km.

Além desses elementos, os laticínios demonstram necessitar de consistência na qualidade de leite processado, podendo assim reduzir os riscos de ações oportunistas por parte dos fornecedores e adotar condições em que a teoria indica o emprego de governanças que promovam um nível maior de controle. Nesse cenário, os laticínios adotam estruturas híbridas que possibilitem maior flexibilidade, permitido aos mesmos “sobreviverem” na atividade.

Relacionando ainda as características dessa atividade na região, observa-se a presença da pluralidade de formas para aquisição do leite, sendo as mais regulares as seguintes estruturas: Mercado *spot* + Contrato Relacional; Contrato Relacional + Contrato formal; Produção Própria + Mercado *spot*. A aquisição ocorrida com maior frequência é a estrutura de Mercado *spot* e Contrato Relacional. A adoção de contrato informal tem explicações fundamentadas na mesma lógica da adoção de estruturas de governanças híbridas, mas combinar mercado *spot* com esta estrutura evidencia o quão incerta e frágil é a relação entre os agentes. Isto porque na ausência de fornecimento de leite o laticínio recorre ao mercado *spot*, geralmente negociado entre laticínios e, em alguns casos, importando do Uruguai como leite desidratado.

Assim, a explicação para a pluralidade decorre especialmente da constatação de que os laticínios apresentam escala de produção, não podendo correr o risco de operar com alta ociosidade, devendo otimizar sua estrutura produtiva para garantir uma adequada oferta de matéria-prima ao longo do tempo. Assim sendo, é plausível que a firma procure estabelecer mais de uma forma de aquisição de leite, buscando minimizar a incerteza.

A incerteza é proveniente da possibilidade de perda de fornecedores, devido à alta concorrência entre os laticínios, que gera poder de barganha com os fornecedores, principalmente para os grandes produtores. Com isso, a pluralidade de formas de captação de leite permite à empresa dividir os riscos entre as diferentes modalidades adotadas, garantindo a oferta da matéria prima e contribuindo para o incremento de sua participação no mercado.

Por fim, é necessário ressaltar que a pesquisa se limitou aos 14 laticínios que possuem sistema de inspeção federal na região Oeste do Paraná. Por questões de dificuldade de contato, dois laticínios ficaram fora da pesquisa. O trabalho foi realizado com laticínios que possuem Sistema de Inspeção Federal (SIF), por compreender que esse modelo atende mais às exigências de qualidade do que os outros sistemas, contribuindo em para o aumento da especificidade do leite produzido e comercializado.

Com este trabalho pôde-se entender melhor como estão estruturadas as relações entre um dos principais agentes da atividade leiteira (produtor e indústria). Esse elemento é fundamental, na visão desta autora, pois pode contribuir com redução de custos entre os agentes e corroborar com ações mais eficazes, com maior

capacidade de resposta entre eles. Entender as relações existentes contribui com o fornecimento de informações essenciais para definir as melhores estratégias a serem adotadas para superar desafios e as variáveis que impactam o resultado final.

Finalmente, salienta-se a necessidade de novos estudos como os laticínios com Sistema de Inspeção Estadual e Municipal que não foram objetos desse estudo, mas se entende que são fundamentais para análise do ambiente e para a compreensão da atuação dos demais. A necessidade de realizar essa pesquisa coletando informações partindo da perspectiva dos produtores. Outro ponto de destaque é analisar a existência de contratos formais e identificar se os requisitos exigidos são equivalentes aos contratos informais e se eles implicam em aumento de custos de transação, seriam possibilidades de estudos profícuos.

REFERÊNCIAS

- ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná - Perfil de Classificação POA, Disponível em: <<https://www.reida.adapar.pr.gov.br/daeda/manterEmpresaPOAClassificacaoPublico.do?action=consultar>> Acesso: 21 de jan. 2018.
- AKERLOF, G. A. The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In: **Uncertainty in economics**. Academic Press, 1978. p. 235-251.
- ALLTECH. Alltech Global Feed survey. United States of America, 2017.
- ALVES, M. P. et al. Soro de leite: tecnologias para o processamento de coprodutos. **Revista do Instituto de Laticínios Cândido Tostes**, v. 69, n. 3, p. 212-226, 2014.
- ANUALPEC, FNP. Anuário da pecuária brasileira. 2015.
- ARBAGE, A. P. Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004.
- ARROW, K. J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. In: **Uncertainty in Economics**. Academic Press, 1978. p. 345-375.
- ASBIA - Associação Brasileira de Inseminação Artificial. Associados. (2018). Disponível em: < <http://www.asbia.org.br>>. Acesso em: 14.09.2018.
- ASBIA - Associação Brasileira de Inseminação Artificial. Índex Asbia - Importação, Exportação e Comercialização de Sêmen Associados. (2017).
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, 2014.
- AZEVEDO, P. F. Economia dos custos de transação. In: FARINA, E. M. M. Q. (Org). Competitividade: mercado, estado e organização. São Paulo: Singular, 1997. p. 71-112.
- AZEVEDO, P. F.; FAULIN, E. J. Subsistemas Estritamente Coordenados Baseados em Confiança: o caso de verduras. In: **IV INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND AGRI-FOOD NETWORKSMANAGEMENT**. 2003. p. 1-12.
- AZEVEDO, P. F.; SILVA, V. L. S. Os opostos se completam!: revisando a teoria econômica sobre mix contratual (ou formas plurais). **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias**, 2012.
- AZEVEDO, Paulo F.; SILVA, V. L. S. Governance inseparability in franchising: Multi-case study in France and Brazil. In: **Economics and Management of Networks**. Physica-Verlag HD, 2007. p. 97-115.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**, 2000.

BOWLES, S.; GINTIS, H. The revenge of homo economicus: contested exchange and the revival of political economy. **Journal of economic perspectives**, v. 7, n. 1, p. 83-102, 1993.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. **Annual review of sociology**, v. 15, n. 1, p. 97-118, 1989.

BRASIL. Decreto nº 1.812 de 08 de fevereiro de 1996. Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade do Leite UAT (UHT). Brasília, DF. Fev. 1996.

BRASIL. Decreto nº 9.013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9013.htm. Acesso em 26 jan. 2018.

BREITENBACH, R. **Estrutura, Conduta e Governança na Cadeia Produtiva do Leite: Um Estudo Multicaso no Rio Grande do Sul**. 2012. 272 f. Tese (Doutorado) - Curso de Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria -RS, Santa Maria, 2012.

BRICKLEY, J. A.; SMITH JR, C. W.; ZIMMERMAN, J. L. Management fads and organizational architecture. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 10, n. 2, p. 24-39, 1997.

BRUNOZI JUNIOR, A. C. et al. Mercado e tributação: Uma abordagem teórica sob a perspectiva de estruturas de mercado na cadeia agroindustrial do leite. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 43, n. 1, p. 93-108, 2012.

CALEMAN, S. M. de Q.; MONTEIRO, G. F. de Á.; JAUÁRIO, É. de C. O setor de leite: os casos da Imbaúba e da Porto Alegre. In: MÉNARD, Claude et al (Org.). **Economias das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 13. p. 216-231.

CAMPEÃO, P. et al. Sistemas locais de produção agroindustrial: um modelo de competitividade. 2004.

CARVALHO, M. P. Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades. Milkpoint, 2003. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/noticias-e-mercado/giro-noticias/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx>. Acesso em: 20.09.2018.

CARVALHO, M. P.; GALAN, V. B.; VENTURINI, C. E. P. Cenários para pecuária de leite no Brasil. In: VILELA, V.; FERREIRA, R. de P.; FERNANDES, E. N.; JUNTOLLI, F. V. **A pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos**. Brasília, DF: Embrapa, p. 432, 2016.

CARVALHO, T. B. Análise das elasticidades renda e de consumo de leite no Brasil. Milkpoint, 2011. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/seu-espaco/espaco->

aberto/analisedas-elasticidades-renda-e-de-consumo-de-leite-no-brasil-73134n.aspx>. Acesso em: jan. 2019.

CASALI, ASD. Análise da estacionalidade da produção de leite na Zona da Mata-MG. **Viçosa, UFV, Imprensa Universitária**, p.73, 1981.

CIELO, I. D. O sistema de integração da avicultura de corte na mesorregião oeste paranaense: uma análise sob a ótica da nova economia institucional. 2015. 199 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade do Oeste do Paraná, Toledo, 2015.

CIRERA, X.; MASSET, E. Income distribution trends and future food demand. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**, v. 365, n. 1554, p. 2821-2834, 2010.

COASE, R. H. My evolution as an economist. **Lives of the Laureates: Thirteen Nobel Economists**, p. 227, 1995.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COASE, R. H. The new institutional economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 72-74, 1998.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento – Conjuntura Mensal de Leite e Derivados. 2017. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/18_01_19_15_22_38_leite_de_zembro_2017.pdf> Acesso em: 25 de jan. 2018.

EHRMANN, T. SPRANGER, G. Successful Franchising Using the Plural Form. In: Windsperger J, Cliquet G, Hendrikse G and Tuunanen M (Eds), **Economics and Management of Franchising Networks**, 89-108. Physica-Verlag, Heidelberg, 2004.

EHRMANN, T.; SPRANGER, G. Successful franchising using the plural form. In: **Economics and management of franchising networks**. Physica, Heidelberg, 2004. p. 89-108.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Embrapa Gado de Leite. (2018). Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/racas.html>>. Acesso em: 01.09.2018.

FARINA, E. M. et al. Leite informal: uma nova versão do problema. **Balde Branco, São Paulo, ano XXXVI**, n. 434, p. 48-51, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. **JANK, M. arcos S. Jank et al.(eds.) Agribusiness do leite no Brasil. São Paulo. IPEA**, 1999.

FARINA, E. M. M. Q. et al. Private and public milk standards in Argentina and Brazil. **Food Policy**, v. 30, n. 3, p. 302-315, 2005.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. **Encontro Nacional de Economia**, v. 20, p. 189-207, 1992

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

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: **Economia industrial**. Elsevier Editora Ltda., 2013. p. 169-181.

FOSCACHES, C.; SAES, M. S. M.; VACARI, G. F. J. Formas plurais na aquisição da matéria-prima: uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 507-520, 2016.

GALAN, V. B. **Formas de governança e o cooperativismo do leite no Brasil: uma análise de setor, de casos escolhidos e de incentivos**. 2000. Tese de Doutorado.

GAMA, M.; TONHATI, H. Melhoramento genético em gado leiteiro com ênfase na reprodução, 2011. Disponível em: <<http://www.revistaleiteintegral.com.br/noticia/melhoramento-genetico-em-gado-leiteiro-com-enfase-na-reproducao>>. Acesso em: 10.09.2018.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. Editora Atlas. São Paulo 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R. A. R. et al. O setor de produtos lácteos. In: ZACARCHENCO, P. B. et al. (Org). **Brasil Dairy Trends 2020: Tendências do Mercado de produtos lácteos**. São Paulo: Campinas ITAL, 2017. Cap. 1. p. 11- 46.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectivas da produção de leite no Brasil. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil**. Brasília: MCT/CNPQ/PADCT, p. 19-35, 1999.

GRIGOL, N. **Descompasso entre oferta e demanda: a pedra no sapato do setor**. In: Boletim do Leite, dez. 2017. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP ano 23, nº 271.

GUSMÃO, P. D. de. Introdução ao estudo do Direito. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

HEIDE, Jan B.; KUMAR, Alok; WATHNE, Kenneth H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, p. 1164-1185, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa da Pecuária Municipal e Censo Agropecuário. Rio de Janeiro: SIDRA, 2016. Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 08 jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Trimestral do leite. Rio de Janeiro: SIDRA, 2017. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/leite/brasil>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). Base de dados. Disponível em: < www.ipardes.com.br>. Acessado em: 20 de jan. 2018

INTELACTUS – EMBRAPA. Plataforma de Inteligência Estratégica e Competitiva do Leite. Indicadores: Leite e Derivados. Ano 8, n. 73. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2017.

INTELACTUS – EMBRAPA. Plataforma de Inteligência Estratégica e Competitiva do Leite. Indicadores: Leite e Derivados. Ano 9, n. 73. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2018.

IWAI, Tatiana. A Interação de Contratos Formais e Informais na Decisão de Cooperação dos Agentes. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 1, p. 48, 2016.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil. In: Jank, Marcos S. et al. Agribusiness do leite no Brasil. São Paulo: IPEA, 1999.

KATZ, B. Generation Y: impactful, stressed out. Health Focus International. Food Processing, Aug. 2007. Disponível em: <<http://healthfocus.metapharm.net/Portals/0/Focus%20on%20Generation%20Y.pdf>>. Acesso em: jan. 2019.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. **Encontro Nacional da ANPEC**, v. 20, p. 1, 1992.

LAFONTAINE, Francine et al. Contract Theory and Franchising: Some Empirical Results. Carnegie Mellon University, Tepper School of Business, 1988.

LEITE BRASIL (Associação dos produtores de leite). Ranking maiores empresas de laticínios do Brasil. (2017). Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br/download/maiores%20laticinios%202017.pdf>>. Acesso em: set. 2018.

LEME, M. F. P.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes da escolha de arranjos institucionais: evidências na Comercialização de Fertilizantes para Soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 2, p. 517-546, 2008.

LEWIN, S. B. Innovation and authority in franchise systems: An empirical exploration of the plural form. **University of Cambridge and Iowa State University Mimeograph**, 1999.

MARINOVA, P. Millennials are driving an \$18 billion food revolution. **MPW Most Powerful Women**, Oct. 13, 2015.

MARTINS, P. C. **Análise comparativa entre o sistema de produção de leite da Embrapa e sistemas de produção em fazendas do Estado de Minas Gerais**. UFV, 1988.

MARTINS, P. C. **Políticas públicas e mercados deprimem o resultado do sistema agroindustrial do leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 1, p. 135-159, 2010.

MÉNARD, C. Formas Plurais de Organização: Onde estamos?. In: MÉNARD, Claude et al (Org.). **Economias das organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 3. p. 52-70.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Berlim, v. 160, n.3, p. 345-376, Sept. 2004.

MÉNARD, C.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L. dos S.; RAYNAUD, E. (ORG.). **Economia das Organizações: formas plurais e desafios**. São Paulo: Atlas, 2014.

MENDES, A. S. Estruturação e desafios do setor de produção de leite. **CASTRO, MCD e MARTINS, P. do C.(eds.) Organização da produção primária: um desafio para a indústria de laticínios**. Juiz de Fora. **Epamig/ILCT**, p. 40-44, 1999.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. **Perspectives on positive political economy**, v. 57, p. 60, 1990.

MILKPOINT. Levantamento top 100. (2017). Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/top100/2017/ebook/top100-2017.pdf>>. Acesso em: 16.08.2018.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petropolis (RJ): Voses, 2010. p. 09 – 30.

MUKHERJEE, M.; CUTHBERTSON, R.; HOWARD, E. Food retail strategy and policy in Brazil: heterogeneous retail formats and competition. In: **Retailing in Emerging Markets**. Routledge, 2014. p. 146-178.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro. 1995**. 1995. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NIELSEN COMPANY. Millennials: breaking the myths. 2014. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/millennials-breaking-the-myths.html>>. Acesso em: jan. 2019.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, 152 p.

OBSERVATÓRIO TERRITORIAL – Atividade Leiteira do Oeste Paranaense. Foz do Iguaçu: Parque Tecnológico Itaipu, 2018.

OLIVEIRA, C. B. de. **Aspectos do processo de comercialização na cadeia da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul**. 2008. 69f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2008.

PACKAGING up millennial success. TetraPak, White Paper, 2015. Disponível em: <<http://www.tetrapak.com/about/newsarchive/tetra-pak-releases-a-white-paper-on-millennials>>. Acesso em: dez. 2018.

PADILLA, A. Estudo do Rabobank estima que consumo per capita de lácteos deve ficar estagnado no Brasil. Milkpoint, 08 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/estudo-do-rabobank-estima-queconsumo-per-capita-de-lacteos-deve-ficar-estagnado-no-brasil-98136n.aspx>>. Acesso em: dez. 2018.

PAK, C.; KAMBIL, A. Wealth with wisdom: serving the aging consumer. Deloitte Review, n. 1, 2007.

PARMIGIANI, Anne. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 285-311, 2007.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. de; CARIO, S. A. F.. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I. N. do; S., J. P. de. **Cadeias produtivas estudos sobre competitividade e coordenação**. Maringá: Eduem. v. 2, p. 17-39, 2009.

PERES, U. D. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, 2007.

PINTO, C. A.; MONTE-MOR, D. S.; PINTO, J. P. A influência das avaliações de fornecedores na rescisão de contratos de serviços de exploração e produção de petróleo e gás no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 1, p. 25-45, 2016.

POD – Plano Mestre do Programa Oeste em Desenvolvimento. Disponível em: <http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/admin/uploads/texteditor/txt_14656731507577.pdf>. Acesso em: nov. 2018.

PONDÉ, J. L. et al. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 09 jan. 2018.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de Campinas (UNICAMP) Campinas, São Paulo, 1993.

RABOBANK Annual report 2015. [Amsterdam]: Rabobank, 2015. 409 p. Disponível em: <<https://www.rabobank.com/annualreports>> Acesso em: 20.09. 2018.

REGO, R. A. Os fatores de influência do mercado. In: BRASIL beverage trends 2020. Campinas: ITAL, 2017.

REZENDE, M. L. et al. Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT). 2017.

REZENDE, M. L. Governança Em Um Laticínio Da Região Sul Do Estado De Goiás Sob A Ótica Da Economia Dos Custos De Transação. 2017. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás Regional Catalão, Catalão, 2017.

ROCHA JR, W. F.; RIBEIRO, M. C. P. Institutional environment and contracts: a case study in the agroindustrial system of broiler factory farming in the west of the state of Paraná, Brazil. In: **Annual Conference of Italian Society of Law and Economics**. 2011. p. 14-28.

ROCHA JÚNIOR, W. F. A nova economia institucional revisada. **Revista de Economia e Administração**, v. 3, n. 4, p. 301-319, 2004.

RODRIGUES. C. M. R. Ranking leite Brasil: Captação das maiores empresas cresceu 5,6% em 2017. (2018). Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/colunas/raquel-maria-cury-rodrigues/ranking-leite-brasil-captacao-das-maiores-empresas-cresceram-56-em-2017-207683/>>. Acesso em: 16.08.2018.

SAES, M. S. M. et al. Analysing interfirm relationships: The knowledge perspective. **WP, University of Sao Paulo: Sao Paulo**, 2011.

SALGADO, F. M. M. O Futuro do leite no Brasil: uma análise de ambiente da cadeia produtiva de lácteos. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013.

SBRISSIA, G. F.; PONCHIO, L. A. Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro: situação atual, mudanças e perspectivas. (2005). Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/documentos/texto/sistema-agroindustrial-do-leite-brasileiro-situacao-atual-mudancas-e-perspectivas.aspx>>. Acesso em: 20.09.2018.

SCHMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos**. 2010. 2010. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M. **Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural**. In: 46º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco, Anais... Rio Branco, 2008.

SCHNAIDER, P. S. B.; RAYNAUD, E.; SAES, M. S. M. O Fenômeno das Formas Plurais. In: MÉNARD, Claude et al (Org.). Economias das organizações: formas plurais e desafios. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 2. p. 35-51

SCHUBERT, M. N. **Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina**. 2012. 246 f. 2012. Tese de

Doutorado. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural)-Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO (SEAB); DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL (DERAL). Boletim Conjuntura Agropecuária do Leite. Curitiba- PR. 2018. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2018/leite_2017_18.pdf>. Acesso em: 09 set. 2018.

SILVA, A. L. da; ONOYAMA, M. M. Competitiveness of Poultry Agrisystem. **Relatório de pesquisa, São Carlos**, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação - 4.ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, R. L. F. et al. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. Revista de Economia e Sociologia Rural, [s.l.], v. 52, n. 4, p.761-782, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-20032014000400008>.

SIMON, H. A. Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, Herbert A. Organizations and markets. **Journal of economic perspectives**, v. 5, n. 2, p. 25-44, 1991.

SINDAN – Anuário da Indústria de Produtos para Saúde Animal, 2018. São Paulo – SP.

SINDIRAÇÕES. Oportunidades, responsabilidade e sustentabilidade. Boletim informativo do setor. Dez 2017. Disponível em: < http://sindiracoes.org.br/wp-content/uploads/2017/12/boletim_informativo_do_setor_dez_2017_vs_final_port_sindiracoes.pdf>. Acesso em: 09/09/2018.

SOARES, S. S. S.; SAES, M. S. M. Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo: estrutura de governança e mecanismos complementares de coordenação. R.Adm. São Paulo, SP, v. 50, n. 2, 2015.

SOPEÑA, M. B.; BENETTI, R. A. Regulamentação e *enforcement* em contratos agrícolas de integração vertical. RACE, Joaçaba, SC, v. 12, n. 1, 2013.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 52, p. 495-514, 2014.

SOUZA, J. P. de; PEREIRA, L. B. A coordenação e a articulação na cadeia de laticínios do Paraná. In: PRADO, I. N.s do; SOUZA, J. P. de (Org.). Cadeias produtivas estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009. Cap. 8. p. 173-192.

SOUZA, J. P. de; TONON, L.; PEREIRA, L. B. Estratégias competitivas e padrão de concorrência nos segmentos produtor e processador na cadeia de lácteos do Paraná. In: PRADO, I. N.do; SOUZA, J. P. de (Org.). Cadeias produtivas estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009. Cap. 7. p. 153-171.

SPIES, A. Bovinocultura de leite – Produção 2016/2017 – Aspectos Mundiais. In: Boletim Conjuntura Agropecuária do Leite. Curitiba- PR. 2018. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (Seab); Departamento de Economia Rural (Deral). Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2018/leite_2017_18.pdf>. Acesso em: 09 set. 2018.

SPROESSER, R. L.; ROSINA, L.; VILPOUX, O. F. Complementaridade da economia dos custos de transação e da teoria econômica das convenções: um estudo de caso do sistema agroindustrial do mel de Campo Grande.

TOMÉ, L. H. P. Estruturas de governança na agroindústria canavieira paranaense: uma análise sob a ótica da Nova Economia Institucional. 2015. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade do Oeste do Paraná, Toledo, 2015.

VEIGA, S. M.; RECH, D. Associações: como construir sociedades sem fins lucrativos. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

VIANA, G.; RINALDI, R. N. **Principais fatores que influenciam no desempenho da cadeia produtiva de leite—Um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul-PR.** 2008.

VIANA, J. G. A. et al. Comportamento dos preços históricos do leite no Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Ciência e Agrotecnologia, Lavras**, v. 24, n. 2, p. 451-460, 2010.

VILELA D et al. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. In: SANTOS et. al. Sul leite Simpósio sobre sustentabilidade da pecuária leiteira na região sul do Brasil. Maringá: UEM/CCA/DZO-NUPEL, 2002.

VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, v. 26, n. 1, p. 5-24, 2017.

VILELA, D. et. al. Pecuária de leite no Brasil: cenários e avanços tecnológicos. Embrapa. Brasília, DF, 2016.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil.** MCT; CNPq; PADCT; Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999.

WILLIAMS, K. C.; PAGE, R.; PETROSKY, A. R.; HERNANDEZ, E. H. Multi-generational marketing: descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*, v. 11, n. 2, Aug. 2010. Disponível em: <<http://www.na-businesspress.com/JABE/Jabe112/WilliamsWeb.pdf>>. Acesso em: jan. 2019.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and corporate change**, v. 2, n. 2, p. 107-156, 1993.

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

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: Free Press. 1975.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 449p. 1985

YANAGUIZAWA, W. H. Estabilidade dos custos e queda do leite pago pressionam rentabilidade do produtor. In: Boletim do Leite, nov. 2016. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP ano 22 nº 258.

ZANELLA, C. Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central aurora alimentos (aves) - formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. 2017. 371 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ZOCCAL, R. Leite no copo, no Brasil e no mundo. (2017). Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/leite-no-copo-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 09/09/2018

ZOCCAL, R. Mercado de lácteos no Brasil: produção, importação e exportação. (2017). Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/mercado-de-lacteos-no-brasil-producao-importacao-e-exportacao/>>. Acesso em: 20/09/2018.

ZOCCAL, R. Quantos são os produtores de leite no Brasil? Panorama do leite, Juiz de Fora, n. 64, mar. 2012.

ZOCCAL, R. Queijos Produção e Importação. (2016). Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/queijos-producao-e-importacao/>>. Acesso em: 09/09/2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. P. 01 – 21.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do *agribusiness*: uma aplicação da nova economia das instituições.** 241f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

Apêndice A – Caracterização das estruturas de governança adotadas na cadeia produtiva do leite na região Oeste do Paraná - Levantamento de informações indústrias

Nome da empresa:	Município:
Nome do Entrevistado:	Fone:
Cargo:	E-mail:

1º Bloco: Caracterização da indústria e ambiente

1. Há quanto tempo a indústria está no mercado?
2. Qual a capacidade instalada da indústria? (litros/dia) Atualmente opera a que percentual da capacidade produtiva?
3. Possuem outras unidades? Em quais municípios?
4. Quais principais produtos são produzidos nesta unidade? (% participação no total do leite que é captado)
5. Quais principais mercados que a indústria atende? Outras indústrias, consumidor final?
6. Possui quantos funcionários?
7. Apresenta quantos fornecedores de leite?
8. Possui raio de captação de leite? Como é definido? Isso é elemento que define a captação?
9. Quais seriam os requisitos fundamentais para captação dos fornecedores, se possível, destacar três.
10. Está realizando investimentos?
11. Qual grau de tecnologia adotado pelos fornecedores? (Comentar se possuem ordenha mecanizada, tanque de expansão, realiza inseminação e classificar de 0 a 5 o nível de tecnificação – 0 nada e 5 muito)
12. Possui concorrente quanto a captação do leite? Quantos são? (Também identificar se são da região ou de fora).
13. Como você descreve, historicamente, a concorrência entre empresas nessa região? Escolha a alternativa e explique a escolhida:

- () Sempre existiu concorrência entre empresas para a compra do leite e continua existindo;
- () Não existia concorrência e passou a existir nos últimos anos;
- () Não existia concorrência e continua não existindo;
- () Aumentou o número de empresas processadoras, porém elas fazem acordos entre elas e não disputam fornecedores
- () Outra situação (descreva)

14. Existem acordos entre as empresas processadoras (supostamente concorrentes) no mercado (ex: delimitação de área de atuação, definição de preços pagos, benefícios oferecidos aos produtores, etc.)? Esses acordos são formalizados? Como se dão?

2º Bloco: Caracterização da relação:

1) Quais formas de obtenção do leite cru o laticínio adota?

Produção própria (%) _____

Mercado *spot* (%) _____

Contrato Informal (%) _____

Contrato Formal (%) _____

() Venda informal no mercado *spot* – Nesse caso os produtores vendem eventualmente para as empresas processadoras e não tem nenhum vínculo com estas, a venda é esporádica (em um mês vende no outro não);

() Contratos informais com inclusão de serviços – Os agricultores têm contratos informais com as empresas processadoras para venda do leite e o **laticínio presta alguns serviços aos fornecedores**, como financiamento para compra de equipamentos para produção de leite, assistência técnica, etc.;

() Contratos informais – Os produtores tem contratos informais com as empresas processadoras para venda do **leite sem prestação de serviços** pelas ultimas.

Obs: Nos contratos informais com ou sem prestação de serviços do laticínio para os produtores identificar se são acordadas questões relacionadas ao produto, podendo ser quantidade, qualidade, data de coleta, preço, etc.;

- () Contratos formais – Empresas processadoras e produtores fornecedores estabelecem contratos formais especificando questões acerca do produto (ex: quantidade, preço e qualidade) e tempo (duração) do contrato;
- () Integração vertical setor a jusante – Produtores que individualmente ou em grupo (cooperativa, associação) passam a agregar valor ao leite, a partir de algum processo industrial (ex: pasteurização do leite, fabricação de queijos com venda no mercado formal, etc.); - Produção Própria
- () Integração vertical setor a montante- Empresa processadora que passa a produzir total ou parcialmente a própria matéria prima, ou seja, tem propriedades que produzem leite para abastecer a sua indústria; - Produção Própria
- () Mercado *spot* entre empresas – Empresas processadoras que compram eventual e esporadicamente leite de outra empresas sem qualquer vínculo formal;
- () Transação com intermediário – Existe uma pessoa ou empresa que compra leite dos agricultores e revende para empresa processadora sem nenhuma agregação e ou transformação do produto;
- () Cooperativa como agente de comercialização - nesse caso existe uma cooperativa de produtores que trabalha como agente de comercialização e intermedia as negociações entre produtor e empresa processadora;

1.1 Qual a principal motivação para adoção dessa forma?

Bloco 3: Percepção do laticínio em relação ao produtor – quanto a transação:

1. Quais questões são consideradas nas negociações entre vocês (empresa processadora) e produtores?
 - () Preços do produto
 - () Padrões técnicos – exigidos pela empresa;
 - () Níveis tecnológicos dos produtores,
 - () Introdução de inovação tecnológica,
 - () Qualidade do leite fornecido
 - () Outros, quais?

- 1.1 O produtor recebe algum bônus por possuir esses elementos? Quais deles? Como isso é calculado?
2. Na sua percepção, qual a importância (por qual motivo) das variáveis a seguir o produtor/fornecedor escolhe a empresa processadora? (É a percepção que a indústria tem sobre o que o produtor acha). Se possível, explorar o porquê.
- () Preço
 - () Facilidade de acesso (mais próximo)
 - () Comprometimento da empresa
 - () Confiança no pagamento
 - () Compensação (outro benefício, como financiamento, assistência técnica, etc.);
 - () Fidelidade
 - () Relação existente – parceria
 - () Outros, Quais?
3. Na sua percepção quais os motivos que levam ao rompimento das transações entre produtor e laticínio, ou seja, por que o produtor deixa de entregar o leite à empresa?
4. Por que a empresa deixa de coletar o leite do produtor? Explique (ex. termos acordados e não cumpridos, melhores condições encontradas pela empresa ou pelos fornecedores, sanções por quebra contratual, aspectos em que o contrato pode ser desfeito, conflitos, etc.).
5. Já houve quebra contratual com produtores? Se sim, qual a frequência e quais razões?
6. Existe alguma diferenciação de pagamento de acordo com formas de obtenção do leite cru? Se sim, qual (de acordo com as formas)?
- a) Produção própria
 - b) Mercado *spot*
 - c) Contrato Informal
 - d) Contrato Formal
7. Como a empresa vê a utilização de contrato formal? (Acredita que de algum modo fideliza o produtor?)
8. Quais principais “benefícios” o laticínio possui ao realizar esses tipos de acordo com o fornecedores de leite

ANEXO A – LISTA DE ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ COM SISTEMA DE INSPEÇÃO FEDERAL

Razão Social	Município	Classificação	Serviço de Inspeção
LATICINIOS SANTA LUCIA LTDA	SANTA LÚCIA	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS COSTA LTDA	MISSAL	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
SAO LEOPOLDO ALIMENTOS LTDA	MATELÂNDIA	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL	MATELÂNDIA	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS DOM ARMANDO LTDA	MISSAL	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS SILVESTRE LTDA	TRÊS BARRAS DO PARANÁ	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS NITUANO LTDA	MARECHAL CÂNDIDO RONDON	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS PALOTINA LTDA	PALOTINA	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
INDUSTRIA E COMERCIO DE LATICINIOS PEREIRA LTDA	TOLEDO	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS DE LEITE BOMBARDELLI L	TOLEDO	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATICINIOS GUAIRA LTDA	GUAÍRA	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
NOVAMIX COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA	MERCEDES	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
LATINIOS STAR MILK LTDA	CEU AZUL	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF
INDUSTRIA DE DERIVADOS DO LEITE SANTA HELENA LTDA	CASCADEL	ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS DE LEITE E DERIVADOS	SIF

Fonte: Elaborado pela autora adaptado da Adapar (2018)

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Diniz, Victória Maria Ferreira

Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no Oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais / Victória Maria Ferreira Diniz; orientador(a), Carla Maria Schmidt; coorientador(a), Ivanete Daga Cielo, 2019.

126 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, 2019.

1. Formas Plurais. 2. Economia dos Custos de Transação. 3. Sistema Agroindustrial do Leite. 4. Estruturas de Governança. I. Schmidt, Carla Maria . II. Cielo, Ivanete Daga . III. Título.