

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

DANIELA CALDAS ACOSTA

**FORMAS HÍBRIDAS NO SAG DO LEITE NO ESTADO DO PARANÁ**

Maringá/PR

2016

DANIELA CALDAS ACOSTA

**FORMAS HÍBRIDAS NO SAG DO LEITE NO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza

Agência Financiadora: Capes

Maringá/PR

2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)**

A185f Acosta, Daniela Caldas  
Formas híbridas no SAG do leite no estado do  
Paraná / Daniela Caldas Acosta. -- Maringá, 2016.  
172 f. : il., figs., grafs., quadros

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Estruturas de governança - Formas híbridas. 2.  
Formas híbridas - Eficiência. 3. Direitos de  
propriedade legais e econômicos. 4. Atributos de  
transação - ECT (Economia dos Custos de Transação).  
5. Dimensões mensuráveis - ECM (Economia dos Custos  
de Mensuração). I. Souza, José Paulo de, orient. II.  
Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 338.51

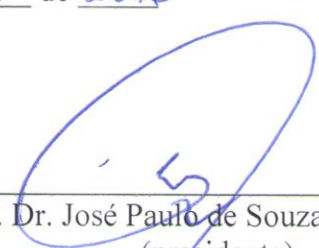
AMMA-003062

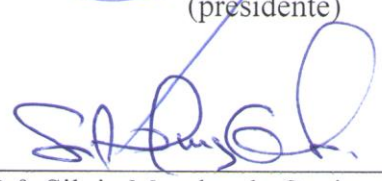
DANIELA CALDAS ACOSTA


## FORMAS HÍBRIDAS NO SAG DO LEITE NO ESTADO DO PARANÁ

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 26 de feveriro de 2016

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA-UEM)  
(presidente)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª Silvia Morales de Queiroz Caleman (UFMS)  
(membro convidado)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª Elisa Yoshie Ichikawa (PPA-UEM)  
(membro)

## AGRADECIMENTOS

A meu marido Darlei, sou profundamente grata pela sua dedicação e amor a nossa família, você completou onde faltei, você foi perfeito!

As minhas crianças, pequenas ainda, Laura e Inácio. Perdoem-me pelos gritos que não evitei e as portas fechadas que nos separaram por “mil anos” de carinhos, risos e brincadeiras... Vou compensá-los. Viverei com vocês “mil anos” nos jardins das fadas e princesas e nos mundos dos heróis, robôs alienígenas e zumbis. Eu prometo.

A minha família, a Dona Celina, a meus compadres Cida e Paulo, Janete e Ataíde e a outros amigos, que compreensivos, receberam um pouco da minha atenção e deram muito da deles.

Ao meu orientador Professor José Paulo, que em suas orientações me apontou por onde ir e aonde chegar. Eu consegui porque ele estava lá!

A amizade da Professora Deisy.

As Professoras – Elisa; Sandra; Priscila; Hilka – que mudaram a minha visão do mundo. Ao Bruhmer pela atenção de sempre.

Aos companheiros de mestrado, em especial, Clariana, Sara, Carol, Evandro e Janine. Sempre será uma alegria reencontrá-los. ,

As empresas e produtores de leite, pela hospitalidade e atenção, pelo sorriso humilde e acolhedor, pelas conversas francas em varandas frescas, pelo café (com leite) cheiroso, pelo suco de morango colhido na hora, tudo tão singelo, mas tão cheio de valor. Esses exemplos fantásticos de dedicação ao trabalho são de pais e mães de família, que têm voz e têm satisfação de falar de sua “lida”, da superação de problemas e das conquistas que mostram com orgulho. Pessoas que anseiam por melhores dias, mas que nem por isso, descuidam de cada dia. Nas despedidas, um até logo, quem sabe?! Na memória a lembrança de algo precioso. Que aprendizagem!

Ao Professor Argemiro Aloisio Karling, quem primeiro oportunizou o meu ingresso na carreira acadêmica. Toda a minha admiração a esse homem sábio, que vive a passos largos, adiante, lá no futuro.

Também, sou grata a CAPES pelo apoio financeiro.

Tudo isso foi por mim muito bem vivido e sentido, tudo foi tão gratificante e, nada, absolutamente nada, eu teria conquistado, se não fosse, pela graça de Deus.

## RESUMO

O sistema agroindustrial do leite brasileiro despertou para novos rumos a partir da reestruturação na década de 90. As mudanças institucionais ocorridas alteraram o ritmo produtivo e econômico da atividade nas esferas macro e microeconômica, remodelaram os arranjos econômicos, a operação dos segmentos e o perfil dos agentes. Foi do interesse deste estudo, pesquisar a configuração desse contexto instaurado. De forma particular, o objetivo se estabeleceu na busca por compreender como ocorre a dinâmica das formas híbridas na relação envolvendo o produtor, especializado e não especializado, e o processador no SAG do leite paranaense. Para atender o proposto e desenvolver os argumentos presentes, utilizou-se o aporte teórico da Nova Economia Institucional, da Economia dos Custos de Transação e da Economia dos Custos de Mensuração. O estudo realizado é de natureza qualitativa, descritiva e indutiva, com recorte transversal. A coleta dos dados primários foi por intermédio da pesquisa de campo realizada no Paraná, com a realização de entrevistas semiestruturadas. Os dados secundários foram obtidos por meio da pesquisa documental e bibliográfica. Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se o Método de Análise de Conteúdo, assim os dados foram sistematizados nas categorias de análise predeterminadas e interpretados com base nos objetivos pretendidos. Como resultado o estudo possibilitou compreender o regramento formal e informal do ambiente institucional, distinguir as categorias de tecnificação dos produtores que atuam no sistema e analisar as estruturas de governança que coordenam as transações do leite, em particular, as formas híbridas, comum nas relações que envolvem produtores e compradores. Entende-se que a heterogeneidade dos produtores, somada as oscilações de preço, as exigências de adequação as normas de qualidade e a pressão exercida pelo mercado repercutem na configuração de diferentes arranjos, necessitando de esforços para maximizar o valor das transações, reduzir custos de transação e proteger direitos legais e econômicos. Além disso, foram observadas as relações dos produtores e compradores que protagonizam as negociações da matéria-prima, concretizadas, predominantemente, por acordos informais (contratos comerciais tácitos), que são assegurados por regras de qualidade (IN 62) e restrições informais de preço (Conseleite), provenientes do ambiente institucional. De forma inovadora, tratou-se das formas híbridas, classificando-as por categoria de tecnificação dos produtores e por tipo de contratação, sendo que, nesse caso, diferentes perspectivas de eficiência na transação foram identificadas. As variações nas estruturas de governança híbridas se justificaram, pela pesquisa, ora pela mensuração das dimensões do ativo, ora pelo atributo da frequência ou pelas especificidades do ativo (locacional e temporal) e em algumas situações, somente pela confiança e reputação, criadas pela dependência e bilateralidade da relação. Nessa discussão, pode-se atribuir eficiência aos contratos formais, que garantem a proteção dos direitos legais de propriedade, minimizam custos de transação e maximizam o valor dos ativos transacionados. Por outro lado, a pesquisa mostrou, em seus resultados, que existem lacunas de eficiência da governança híbrida, por acordo informal, e os fatores que as originam. Essas lacunas (falta de garantia de direitos legais e econômicos; inclusão de outras dimensões não consideradas na transação), se reconhecidas e confrontadas, podem minimizar a assimetria de informação entre os agentes que se relacionam, assim como podem ser reparadas por políticas públicas ou por padrões institucionalizados no próprio ambiente institucional, com possibilidade de redução de custos de transação.

Palavras chave: Eficiência. Estruturas de governança. Direitos de propriedade. Atributos de transação. Dimensões mensuráveis.

## ABSTRACT

Restructuring in the 1990s has triggered the milk agro-industrial system in Brazil towards new pathways. Institutional changes modified the production and economic rhythm of the activity within macro and micro-economic spheres, remodeled economic arrangements, segment operations and the profile of its agents. Current study researches the contours of the new context and seeks to understand how hybrid forms occur within the relationship involving producers, whether specialized or not, and the processor of the milk agro-industrial system in the state of Paraná, Brazil. The theoretical bases of the Institutional New Economy, Economy of Transaction Costs and the Economy of Measurement Costs were employed so that our objective may be attained and arguments may be developed. Current qualitative, descriptive and inductive study, featuring a transversal cross-section, comprises the retrieval of primary data from field research in the state of Paraná, coupled to half-structured interviews. Secondary data were obtained from documentary and bibliographic research. The Content Analysis method was employed for the analysis and interpretation of data which were systematized in pre-determined categories of analysis and interpreted according to the above-mentioned aims. Current analysis brought about the formal and informal ruling of the institutional milieu, the distinction of technification categories of producers that work within the system and the analysis of governance structures that coordinate milk transactions, especially hybrid forms which is common in producer-purchaser relationships. The heterogeneity of producers, price fluctuations, adequacy to quality norms and market pressure have repercussions on the different arrangements with great efforts to maximize transaction values, reduce costs and protect legal and economic rights. Further, the relationships between producers and purchasers who triggered the transactions of prime matter were discussed. They were mainly materialized by informal agreements (tacit commercial contracts) warranted by quality rules (IN 62) and informal price restrictions (Conseleite) originating from the institutions concerned. Hybrid forms were treated in an innovating manner. They were classified by producers' technification category and agreement type. Different perspectives of efficiency in transaction were identified in this case. Research revealed that variations in governance hybrid structures are justified sometimes by the size of assets and sometimes by frequency or asset specificities (locational and temporal); in some cases only through reliability and reputation, established by the relationship's dependence and bi-laterality. Efficiency may be attributed to formal agreements which warrant the protection of legal property rights, minimize transaction costs and maximize the value of commercialized asserts. On the other hand, research demonstrated that there are efficiency gaps in hybrid management due to informal agreement and factors that originated them. When gaps, such as lack of any guarantee in legal and economic rights, insertion of other dimensions not included in the transaction), are acknowledged and coped with, they may minimize the asymmetry of information between inter-relating agents. They may also be refurbished by public policies or by institutionalized standards in their own institutional milieu with possible reduction in the transaction costs.

Keywords: Efficiency. Governance structures. Property rights. Transaction attributes. Measurable dimensions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Três níveis analíticos do Modelo de Williamson.....	30
Figura 2: Relação dos custos de governança e dos níveis de especificidades dos ativos.....	40
Figura 3: Alinhamento dos contratos .....	49
Figura 4: Mapa das regiões do Paraná visitadas na pesquisa de campo.....	59
Figura 5: Categorias básicas de análise .....	63
Figura 6: Exemplo de cotação de preços referenciais/mês para o leite por Estado – CEPEA .....	83
Figura 7: Fluxos logísticos das linhas de coleta do leite observados nos compradores .....	96
Figura 8: Categorias de análise das formas híbrida no SAG do leite do Paraná.....	128
Figura 9: Esquema contratual entre comprador e produtor de baixa tecnificação .....	130
Figura 10: Forma híbrida na relação do produtor de média tecnificação .....	133
Figura 11: Forma híbrida na relação do produtor de alta tecnificação e suas variáveis.....	136
Figura 12: Forma híbrida nas transações do leite dos compradores.....	140



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção de leite brasileira por região em 2013 .....	73
Gráfico 2: <i>Ranking</i> dos Estados brasileiros produtores de leite em 2013 .....	74
Gráfico 3: Produção média diária 2014 versus 2015.....	89
Gráfico 4: Variação de crescimento da produção diária de leite por produtor 2014 versus 2015 .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais informações econômicas do SAG do leite no Paraná.....	85
Quadro 2: Características das propriedades e perfil dos produtores de leite entrevistados.....	86
Quadro 3: Tipo e tamanho das propriedades leiteiras pesquisadas .....	87
Quadro 4: Características regionais presentes na atividade leiteira paranaense.....	88
Quadro 5: Nível de tecnificação dos produtores entrevistados .....	92
Quadro 6: Características gerais dos compradores de leite entrevistados .....	95
Quadro 7: Informações referentes à produção associada aos compradores entrevistados .....	95
Quadro 8: Principais investimentos realizados ou planejados dos produtores do SAG do leite por região.....	105
Quadro 9: Atributo incerteza presente no SAG conforme a tecnificação dos produtores.....	109
Quadro 10: Investimentos específicos segundo o nível de tecnificação dos produtores.....	111
Quadro 11: Principais especificidades do ativo conforme a tecnificação dos produtores.....	111
Quadro 12: Dimensões mensuráveis identificadas no leite cru refrigerado .....	117
Quadro 13: Tratamento das dimensões do leite segundo a tecnificação dos produtores .....	120
Quadro 14: Quadro comparativo da IN 62 e indicadores de qualidade para produtores de alta tecnificação.....	123
Quadro 15: Comparação dos mecanismos de mensuração do comprador 7 em relação aos dos outros compradores conforme a tecnificação dos produtores .....	124
Quadro 16: Comparativo dos preços do litro de leite por tecnificação no SAG paranaense .	137

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ADAPAR</b>	Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
<b>APCBRH</b>	Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>CBT</b>	Contagem bacteriana total
<b>CCS</b>	Contagem células somáticas
<b>CEPEA</b>	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
<b>DERAL</b>	Departamento de Economia Rural
<b>ECM</b>	Economia dos Custos de Mensuração
<b>ECT</b>	Economia dos Custos de Transação
<b>EMATER</b>	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>FAEP</b>	Federação da Agricultura do Estado do Paraná
<b>IAP</b>	Instituto Ambiental do Paraná
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IN 62</b>	Instrução Normativa nº 62/2011
<b>INCRA</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<b>IPARDES</b>	Instituto Paranaense de Desenvolvimento
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>NEI</b>	Nova Economia Institucional
<b>SAG</b>	Sistema Agroindustrial
<b>SEAB</b>	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
<b>SENAR</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
<b>SIM</b>	Serviço de Inspeção Municipal
<b>SIP</b>	Serviço de Inspeção do Paraná
<b>SIF</b>	Serviço de Inspeção Federal
<b>UFC</b>	Unidade formadora de colônia
<b>USDA</b>	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>19</b>
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....	22
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	24
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) .....	27
<b>2.2.1 Atributos da transação</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.2 Pressupostos Comportamentais</b> .....	<b>35</b>
<b>2.2.3 Estruturas de governança</b> .....	<b>37</b>
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM) .....	40
<b>2.3.1 Mecanismos de Controle (<i>enforcement</i>)</b> .....	<b>43</b>
2.4 FORMAS HÍBRIDAS .....	47
<b>2.4.1 Governança híbrida</b> .....	<b>47</b>
<b>2.4.2 Contratos</b> .....	<b>50</b>
<b>2.4.3 Complementariedade das formas híbridas relacionada à ECM</b> .....	<b>53</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>56</b>
3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	57
<b>3.1.1 Fase exploratória</b> .....	<b>57</b>
<b>3.1.2 Pesquisa de Campo</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1.3 Categorias básicas de análise</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1.4 Análise e interpretação de dados</b> .....	<b>69</b>
<b>3.1.5 Validade e confiabilidade da pesquisa</b> .....	<b>70</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SAG DO LEITE</b> .....	<b>72</b>
4.1 HISTÓRICO DO SAG DO LEITE .....	75
<b>4.1.1 Evolução tecnológica</b> .....	<b>76</b>
<b>4.1.2 Evolução das estruturas de governança</b> .....	<b>78</b>
<b>4.1.3 Evolução legal</b> .....	<b>81</b>
4.2 SAG DO LEITE PARANAENSE .....	84
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS</b> .....	<b>86</b>

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES E DOS PRODUTORES DE LEITE .....	86
5.1.1 Características dos produtores de baixa tecnificação .....	92
5.1.2 Características dos produtores de média tecnificação .....	93
5.1.3 Características dos produtores de alta tecnificação .....	93
5.2 CARACTERÍSTICAS DOS COMPRADORES DE LEITE .....	94
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	98
6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL PELA ÓTICA DA NEI .....	98
6.1.1 Análise das regras formais do SAG .....	99
6.1.2 Análise das regras informais do SAG .....	101
6.1.3 Influência do ambiente institucional na concorrência e nos investimentos .....	102
6.2 ANÁLISE DOS DADOS SEGUNDO OS PRESSUPOSTOS DA ECT .....	106
6.2.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais no SAG do leite paranaense .....	107
6.3 ANÁLISE SEGUNDO OS PRESSUPOSTOS DA ECM.....	116
6.3.1 Dimensões mensuráveis na transação do leite .....	116
6.3.2 Mecanismos de controle adotados no SAG do leite paranaense .....	125
6.4 ANÁLISE DA DINÂMICA DAS FORMAS HÍBRIDAS .....	126
6.4.1 Estrutura de governança híbrida no SAG do leite .....	127
6.4.2 Formas híbridas nas relações do produtor de baixa tecnificação.....	129
6.4.3 Formas híbridas nas relações do produtor de média tecnificação.....	132
6.4.4 Formas híbridas nas relações do produtor de alta tecnificação.....	135
6.4.5 Formas híbridas nas relações do comprador .....	139
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DO TRABALHO EMPÍRICO .....	141
7 CONCLUSÃO.....	146
REFERÊNCIAS .....	151
APÊNDICES.....	163

## 1 INTRODUÇÃO

O leite bovino passou a ser sustento nutricional de inúmeros povos há mais de 10 mil anos (CURRY, 2013). Invariavelmente, esse consumo, ao longo do tempo transformou o leite em “moeda de troca” e em possível fonte de renda. Dessa forma, alcançou o status de *commodity*, e seu comércio se tornou regular e representativo, transformando-se numa das principais atividades agropecuárias do agronegócio mundial.

Neste sentido Madalena (2001) assinala que o mercado do leite não está apenas fundamentado no seu valor nutricional, ou na consideração de que o homem gosta de consumir produtos lácteos, mas, também, porque gera riqueza e lucro. Dessa forma, tem-se na cadeia do leite um sistema que envolve aspectos nutricionais, econômicos, sociais e ambientais. As características relacionadas a estes aspectos passaram a alinhar vários segmentos, que vieram a constituir sua cadeia produtiva. Esse alinhamento favoreceu o desenvolvimento e o fortalecimento do sistema agroindustrial do leite.

No Brasil, a atividade leiteira é considerada uma das mais tradicionais do meio rural e apresenta um cenário proeminente de desenvolvimento, conforme atestam os dados do setor: é o sexto maior produtor mundial de leite bovino segundo a USDA (2015); possui o terceiro maior rebanho bovino de leite (USDA, 2015); cerca de 1,3 milhões de estabelecimentos rurais brasileiros produzem leite, envolvendo na atividade aproximadamente cinco milhões de pessoas (MAPA, 2014); dados da SEAB (2014) atestam que a produção de leite brasileira teve um aumento de 54% entre o ano de 2003 a 2013; em 2014 a produção de leite gerou aproximadamente R\$ 38 bilhões de reais (MAPA, 2015).

Ao se fazer um corte longitudinal na história da produção de leite no Brasil, identifica-se que o início dos anos 90 foi considerado o ponto crítico das ações que provocaram mudanças que impactaram profundamente na estrutura existente (JANK; FARINA; GALAN, 1999; ALVES, 2001; ALMEIDA, 2001; MADALENA, 2001; FERRARI *et al.*, 2005; BANKUTI, 2007). Destacam-se entre essas ações, o fim do tabelamento do produto, a abertura do setor à concorrência externa, a consolidação do MERCOSUL, a redução da inflação e a estabilização da economia.

O despertar do setor para a competitividade, provocou o crescimento do mercado, do consumo e das importações de lácteos (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Apesar do crescimento de mercado, o cenário do leite brasileiro também apresentava problemas que impactavam significativamente no sistema agroindustrial (SAG). Como mencionado pelos autores, nesse período, pós-abertura do mercado, o SAG do leite estava imerso em uma

legislação ultrapassada em relação aos padrões de qualidade, a fiscalização da atividade era ineficiente e havia baixo nível de competitividade do produto, se comparado ao padrão internacional de qualidade.

Esses problemas, somados a questão da segurança alimentar e da saúde pública, desencadearam a necessidade de estabelecer uma legislação que garantisse um padrão mínimo de qualidade ao processo produtivo do leite. Isso ocorreu com a implantação, pelo Ministério da Agricultura (MAPA), da Instrução Normativa nº 51/2002 e depois, da Instrução Normativa nº 62/2011 (MAPA, 2002; 2011).

No decorrer das duas últimas décadas até os últimos indicadores de 2014, ano após ano, o setor apresenta crescimento do rebanho leiteiro, de produção e de consumo (IBGE, 2015). Porém, segundo Okano *et al.* (2010), uma parcela significativa de produtores ainda mantém uma visão tradicional (familiar) do negócio, com barreiras culturais e resistência às mudanças. Os autores apontaram que a maioria desses produtores investe pouco em melhorias no processo produtivo, impactando no total de leite produzido. Pelos dados apresentados pelo BNDES (2013), calcula-se que em 2006, mais de um milhão de produtores produziam menos de 50 litros/dia.

Diante da complexidade que o cenário do SAG do leite apresenta, pretende-se contextualizar como se deu a evolução da atividade pela ótica econômica, considerando três momentos determinantes: a evolução das coordenações do SAG do leite (estruturas de governança), a evolução tecnológica e a evolução legal. Junto a essa reflexão, também foram descritas as informações referentes à formação do perfil do produtor que atua na atividade. Acredita-se que ao longo do tempo o segmento produtor incorporou na atividade leiteira, práticas de conduta, cultura, crenças, tradições de acordo com o ambiente institucional constituído (NORTH, 1991). Após a abertura do mercado e regulamentações legais, esses produtores se organizaram com outros segmentos da cadeia e configuraram diferentes arranjos econômicos para transacionar o leite.

Jank e Galan (1998) mencionam que basicamente, os produtores de leite se apresentavam em dois grupos distintos: especializados e não-especializados. Os autores explicam que o especializado é aquele produtor que se dedica a uma atividade principal, obtida a partir de investimentos especializados e outros ativos específicos para este fim, como *know-how*, tecnologia, economias de escala e diferenciação do produto. Contudo, verificou-se que no desenvolvimento do SAG, os produtores especializados foram realizando investimentos específicos, tangíveis e intangíveis, para sua atividade, e esses investimentos resultaram em níveis diferentes de tecnificação. Já o não-especializado também chamado de “extrator” ou

“extrativista”, é o produtor que trabalha com tecnologia rudimentar, tem baixo conhecimento técnico da atividade e, por isso, de forma irregular vende seus produtos no mercado, mas não é capaz de suportar grandes oscilações de preços (JANK; GALAN, 1998; CARVALHO *et al.*, 2013; MAPA, 2014).

Por esta percepção, pareceu ser possível apresentar um leque de possibilidades relacionadas às estruturas de governança que governam o SAG do leite. Para Williamson (1985) as estruturas de governança são como os agentes operam os mecanismos que regulam as transações. No mundo real, essa operação está permeada por uma série de aspectos, que se toma da teoria, para explicar seu funcionamento, entre alguns figuram: atributos da transação, pressupostos comportamentais, custos de transação, dimensões mensuráveis, assimetria de informação, custos de mensuração e direitos de propriedade. (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2002). Esses conceitos estão forjados nas teorias econômicas de base: Nova Economia Institucional (NEI), Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM), que atuam no propósito de explicá-los e aplicá-los do teórico para o empírico, com a finalidade de esclarecer os pontos de eficiência das governanças adotadas.

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o arcabouço teórico dessas teorias de base, na intenção de explicar qualitativamente os arranjos econômicos híbridos do SAG do leite paranaense. Por conseguinte, todo o trabalho foi focado nas relações existentes nos segmentos produtor e processador de leite, principalmente nos dados obtidos no campo empírico. Dessa forma, foram encontradas peças fundamentais que construíram, a partir do problema e dos objetivos propostos, resultados passíveis de discussão futura.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A pesquisa empírica desta dissertação no SAG do leite se deparou com uma gama de situações próprias da região onde foi executada, apresentou situações que puderam ser confirmadas pelas teorias, assim como trouxeram à luz situações alheias às transações do leite, que puderam ser melhor fundamentadas no contexto pesquisado. Diante de tais circunstâncias e no intuito de manter-se fiel ao tema proposto das formas híbridas, é necessário esclarecer como o problema foi definido e desenvolvido.

No setor agrícola, como demonstra Azevedo (2000), as macroinstituições influenciam e acarretam efeitos sobre as ações das cadeias produtivas. Entende-se que as microinstituições deste setor não são como a firma individual, mas sim como Jank, Farina e Galan (1999)



sugerem um sistema (agroindustrial) específico e interdependente. Zylbersztajn (2005a) infere que no ambiente do SAG<sup>1</sup> se busca o alinhamento dos segmentos da cadeia, que de uma forma conjunta, atuam em prol da eficiência do sistema. Em outras palavras, os segmentos no SAG correspondem a um conjunto de agentes envolvidos na produção, transformação e distribuição de produtos, e que se relacionam entre si.

Dessa forma, tendo como base as características das cadeias produtivas, dos seus segmentos e dos contornos dados pelo ambiente institucional, é possível entender os arranjos institucionais existentes em um SAG (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Portanto, são de interesse questões relacionadas à operação do sistema, como os seus segmentos estão organizados e como se posicionam suas relações e transações no ambiente econômico.

Reflete-se, nessa abordagem, que apesar dos contrastes, a propriedade agrícola ao se sujeitar a determinadas condições econômicas, para transacionar no mercado, assume o *status* de uma “firma”, pois incorpora algumas propriedades desta. O mesmo ocorre com o papel do produtor, que como um empresário, assume a gestão da produção e do negócio, é responsável pela tomada de decisão e pelas estratégias de governança adotadas. Foi a partir dessa análise que o problema de pesquisa se qualificou, direcionado primeiramente para uma abordagem analítica microinstitucional do SAG do leite e, pontuando-se nas relações híbridas entre os segmentos produtor e processador.

Na atividade da produção de leite, verificou-se que cada região brasileira tem características próprias, peculiares as suas raízes e ao seu desenvolvimento econômico e social. Por isso, para esta dissertação optou-se somente por pesquisar o estado do Paraná, situado no sul do Brasil. Não diferente, dos demais estados brasileiros, o Paraná desenhou uma conjectura própria dentro do SAG do leite no contexto nacional. Tomando como referência o ano de 2013, o Estado foi considerado o terceiro maior produtor de leite bovino, com 12% da produção nacional<sup>2</sup> (USDA, 2015); possui uma das maiores bacias leiteiras em expansão, onde se destaca o município de Castro, com produção de 239 milhões de litros/ano, e é considerado o maior produtor de leite do Brasil (IBGE, 2014).

Essa crescente e bem sucedida trajetória do SAG do leite do Paraná vem se justificando pelos volumes produzidos de leite, pela quantidade de produtores existentes e pelos números do rebanho bovino (SEAB, 2014), também consideram-se o número de

---

<sup>1</sup> “Sistemas agroindustriais são definidos como nexos de contratos que viabilizam as estratégias adotadas pelos diferentes agentes econômicos envolvidos nas várias dimensões do agronegócio”. (FARINA, 1999, p. 147).

<sup>2</sup> O estado de Minas Gerais lidera o *ranking* com 26%, seguido pelo Rio Grande do Sul com 15% (USDA, 2015).

processadores estabelecidos, os incentivos à atividade e a criação de associações e cooperativas próprias para o negócio do leite (IPARDES, 2010).

Contudo, pelas recentes pesquisas de órgãos públicos, que acompanham a produção leiteira do Estado (MAPA; SEAB; IBGE; IPARDES), verificou-se haver um grande número de produtores não-especializados inseridos na cadeia do leite, segundo um deles, o IPARDES (2010), esse montante chega a 80% dos produtores do Estado. A partir dessa constatação, questionou-se, num primeiro momento, sobre as transações que essa gama de produtores, sem a devida especialização que a atividade requer, escoam sua produção para o mercado consumidor e o processador, que posicionamento assume nessa relação.

Numa segunda análise, considerou que a situação dos produtores pode também ser comparada a condições existentes entre empresários. Nas devidas proporções, as empresas têm diferentes empresários que partilham o mesmo mercado, e são mais ou menos eficientes no negócio em que atuam. Da mesma forma, também os produtores de leite, apresentam diferenças de perfis na atividade, a literatura cita-os em duas categorias: produtores especializados e não-especializados. Tal análise reflete algumas das proposições que Coase (1937) considerou na Teoria da Firma, por exemplo, quando questionou porque algumas firmas eram mais eficientes que outras, mesmo estando sob as mesmas condições do mecanismo de preço ditado pelo mercado. Então, partindo deste pressuposto, inferiu-se que os produtores de leite, assim como empresários de outros ramos e atividades, também se apresentam em diferentes perfis de especialização no ambiente do SAG do leite, aparentando estarem sob as mesmas normas, políticas, benefícios e preço.

Essa situação permitiu alinhar as teorias econômicas, vindas da gênese da Teoria da Firma, também no contexto rural do SAG do leite. Zylbersztajn (2005a) já havia salientado que muitas das proposições, provindas da Teoria da Firma, poderiam ser associadas ao ambiente econômico agrícola. Outros estudos, já fundamentaram tal associação e, algumas pesquisas na atividade leiteira, já categorizaram o segmento produtor como especializado e não-especializado (JANK; GALAN, 1998; JANK; FARINA; GALAN, 1999; MADALENA, 2001; FERRARI *et al.*, 2005; CAMPOS; PIACENTI, 2007; ZOCCAL *et al.*, 2008; OKANO *et al.*, 2010; CARVALHO *et al.*, 2013). Com base nessas contribuições e pela pesquisa de campo realizada, foi possível identificar e descrever os perfis dos produtores paranaenses que atuam no SAG do leite.

Não obstante, como parte deste construto, e também para maior confiabilidade na proposta desta pesquisa, procurou-se conhecer as características do segmento processador. Principalmente, pelo fato de compreender na sua condição de “firma organizada”, como o

segmento constrói suas relações com esses produtores distintos. Segundo Januário (2014), o processador pode ser considerado como o principal coordenador do sistema, por conta de duas razões: 1) das informações que obtém do mercado consumidor e; 2) do uso de sua estrutura industrial para definir padrões de qualidade a outros segmentos da cadeia.

Através dessa análise, presumiu-se que os produtores (especializados e não-especializados) e os processadores apresentariam formas distintas de transacionar e de construir suas relações. Partiu-se do pressuposto que as formas híbridas governavam as transações existentes, e se tornou imperativo compreender como essa forma de governança operava em tais condições.

Como o foco foi direcionado para esses dois elos da cadeia e nas transações que resultam de suas relações, buscou-se expor a eficiência das formas híbridas, por meio da aparente efetividade das relações contratuais (formais e informais) no SAG do leite. Zylbersztajn (2005a) já havia mencionado que, no ambiente dos SAGs, é comum os arranjos institucionais coordenarem as transações por meio de contratos e acordos realizados, que como a firma, pode ser visto como um “nexo de contratos”.

Para fundamentar as questões apresentadas que envolveram a descrição do ambiente institucional, da governança das formas híbridas (formais e informais), da transação e da eficiência dos arranjos para garantir direitos de propriedade, a teoria econômica oferece um robusto arcabouço teórico. Oferecendo uma ampla abordagem para esses enfoques, a começar pela Teoria da Firma, seguida pela NEI que explica o macroinstitucional (NORTH, 1991), depois a ECT (WILLIAMSON, 1985) e a ECM (BARZEL, 2002) que envolvem o entendimento das microinstituições econômicas. As teorias apontaram os caminhos nos quais foi possível empreender uma pesquisa empírica e compreender os mecanismos que governam as transações no SAG do leite.

A teoria da ECT contribuiu para o estudo das estruturas governanças e seu alinhamento dos atributos da transação e dos pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985). Pela ótica da ECT, quanto mais elevado o atributo de especificidade do ativo, mais eficiente deverá ser a forma de governança adotada para aquela transação, e a razão desta eficiência é a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Os pressupostos da ECM complementaram a visão da transação oferecida pela ECT. Esta teoria visa o tratamento das dimensões mensuráveis da transação e na eficiência em garantir os direitos de propriedade (legais e econômicos) das partes que negociam (BARZEL, 2002). *Caleman et al.* (2006) afirmam que na ECM a escolha da governança apresenta-se

mais dinâmica que na ECT, pois depende do grau de conhecimento da mensuração dos atributos da transação, desse modo, a coordenação poderá ser alterada à medida que os atributos se tornam mais fáceis de mensurar.

No SAG do leite, o suporte teórico da ECM viabilizou esclarecer quais dimensões estão associadas às transações do ativo (leite) nas relações que envolvem os segmentos produtor e processador. Evidenciou-se que na relação de compra e venda de um produto, estão sendo transacionadas as dimensões mensuráveis, que por sua vez carregam os direitos de propriedade existentes. Torna-se então providencial saber se o arranjo adotado é capaz de proteger e alocar valor ao ativo na transação, garantindo a maior parcela dos direitos de propriedade (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Sobretudo, a ECT e ECM são teorias que oferecem abordagens que propiciaram observar, dimensionar e compreender aspectos que cercam as relações no mundo real. Estudos preliminares à dissertação, constataram que o Paraná possuía as características necessárias para correlacionar a base teórica com o campo empírico. Observou-se a existência de um ambiente institucional regulamentado e pragmático, a disparidade de especialização entre os produtores, a concorrência dos processadores e ações focadas do governo, associações e cooperativas atuantes no Estado (IPARDES, 2010). O cenário paranaense do SAG do leite oferece espaço para explorar as lacunas de conhecimento com relação o modo como às formas híbridas operam as transações nessas condições.

Pelas considerações expostas, evidenciou-se os elementos necessários para retratar um problema existente nas relações no SAG do leite, que veio consolidar-se na seguinte pergunta: **Como ocorre a dinâmica das formas híbridas na relação envolvendo o produtor, especializado e não-especializado, e o processador no SAG do leite paranaense?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre a dinâmica das formas híbridas na relação envolvendo o produtor, especializado e não-especializado, e o processador no SAG do leite paranaense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Retratar o ambiente institucional do SAG do leite paranaense, segundo os pressupostos da NEI.
- Identificar, com base nas teorias ECT e ECM, os atributos e as dimensões mensuráveis da transação, na visão do produtor, especializado e não-especializado, e do processador no SAG do leite paranaense.
- Descrever como se dão as formas híbridas na relação envolvendo os segmentos produtor, especializado e não-especializado, e o processador no SAG do leite paranaense.
- Analisar a eficiência das formas híbridas na relação envolvendo produtor, especializado e não-especializado, e o processador no SAG do leite paranaense.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

As motivações para a escolha do tema de pesquisa, formas híbridas, surgiu primeiro pela constatação de que a Administração tem demonstrado grande interesse pela agricultura, principalmente, quando se considera as formas de coordenar as cadeias produtivas, situações que, em muitos aspectos, se assemelham às firmas. Em segundo, porque a operação do processo produtivo agrícola tem grande relevância social e econômica, por tratar de questões primordiais da população: alimentação e saúde. Além do que, o agronegócio é um campo que oportuniza vários níveis de análise, e que abre a possibilidade de observar suas características sob um ponto de vista teórico (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015). Por isso, para um maior entendimento desses arranjos, optou-se por delimitar as abordagens teóricas realizadas, focando nos pressupostos teóricos da NEI, ECT e ECM.

O objeto de estudo, SAG do leite, passou por consideráveis mudanças institucionais no início dos anos 90 (JANK; GALAN, 1998), que foram responsáveis, em pouco tempo, por rupturas e adaptações, em diferentes proporções, nas regiões e Estados brasileiros, nos produtores, nos processadores, nos sistemas de produção, nas transações comerciais e nos padrões de consumo. E, somado a esses, ainda, há questões como: a globalização e a competitividade dos mercados mundiais, produtividade, qualidade e sustentabilidade de recursos (MAPA, 2014). Portanto, todo esse conjunto de fatores conferiu ao SAG uma maior complexidade nos seus arranjos, nos já existentes e nos novos.

Nessa direção e para melhor conhecer o campo de pesquisa do SAGs e das teorias escolhidas, foi realizado um estudo bibliométrico<sup>3</sup>. O intuito deste foi de selecionar artigos científicos que tratavam de assuntos correlacionados ao tema, ao objeto e as teorias de base propostas. Ao final do estudo constatou-se que apenas oito eram correlatos ao objeto ou as teorias, e nenhum tratava, em particular, do tema pretendido.

No geral, as informações que o estudo bibliométrico trouxe à tona, indicavam que, por um lado, esses assuntos estavam sendo abordados por pesquisadores e acadêmicos, o que demonstrava o crescente interesse nas questões das atividades agrícolas. Por outro lado, que havia poucos estudos sobre a governança híbrida nos SAGs. Portanto, abriu-se uma janela de oportunidade para inserir a discussão das formas híbridas no contexto das pesquisas da Administração. Williamson (1985, p. 363) veio sugerir maior aprofundamento na compreensão das formas híbridas:

Na forma como as questões se encontram no presente, os contratos na faixa média são notoriamente intratáveis. Mas se é ali que reside a principal ação contratual, justifica-se mais atenção às transações mistas. A economia dos custos de transação deveria ajudar em instruir tal empreendimento.

Ao acrescentar a questão da dinâmica das formas híbridas no contexto econômico do produtor de leite, avança-se na análise de como ocorre à coordenação das suas transações, com outros segmentos da cadeia. É um ponto importante a destacar, pois, não se trata mais de uma abordagem isolada, mas sim como parte do desempenho de um sistema integrado, que apresenta diferentes graus de dependências entre os segmentos (JANK; FARINA; GALAN, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005). Nessa dinâmica, o conceito de eficiência encontra uma ancoragem no SAG, pois, os agentes transacionam tendo em vista a obtenção do melhor resultado nessas transações. Alguns estudos já evidenciaram os diferentes arranjos existentes no SAG do leite, a exemplo o de Bankuti (2007), que relatou a observação de diferentes

---

<sup>3</sup>O estudo bibliométrico foi realizado entre os anos 2010 e 2014, os estudos estão publicados em 17 revistas científicas e periódicos nacionais de classificação A1, A2, B1 e B2 e nos anais dos congressos da EnANPAD e SOBER, correspondentes as áreas de Administração, Economia e Agronegócio. Os artigos apresentaram abordagens variadas, assuntos que envolvem gestão, comportamento, estratégia, concorrência, custos, qualidade, marketing e comércio agroindustrial. Para o construto a revisão do material se ateu as palavras chaves: estruturas de governança, custos de transação, custos de mensuração, contratos, formas híbridas e cadeia do leite. Do total de 286 artigos, 117 foram analisados, nestes haviam uma ou mais palavras chaves, e apenas 8 artigos intercalavam a maioria das palavras. No tema específico, formas híbridas, não foi encontrado artigo. Os autores mais referenciados foram: em primeiro, Oliver Williamson, 69 referências no total de 117 artigos analisados, as obras de 1985 e 1996 foram as mais citadas; em segundo, está Décio Zylbersztajn (1995; 2000; 2005a) com 57 citações; seguido por Coase (1937), o seu artigo seminal *"The nature of the firm"* foi a obra mais citada nas publicações. Destacam-se também Azevedo (2000), North (1990), Farina (1997; 1999) e Barzel (2002).

formas de relações entre produtor e processador, desde relações informais de compra e venda, de curto e longo prazo, com vínculo entre os agentes, até contratos formais com garantias e salvaguardas.

Este trabalho pretendeu observar como as diferenças de tecnificação dos produtores que atuam no SAG do leite, são consideradas nas suas relações com os processadores, e como essas diferenças repercutem no valor de cada transação, na proteção dos direitos de propriedade e na redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2001). Jank e Galan (1998) confirmam que os eventos da reestruturação não ocasionaram só o crescimento da produção e do consumo, mas também alteraram a atuação dos principais agentes da cadeia: produtores e processadores. O MAPA (2014) divulgou que, “*pós-reestruturação*”, dos mais de 1,8 milhões de produtores de leite em atividade, atualmente, não passam de 1,3 milhões, 24% a menos de produtores. Os autores Jank e Galan (1998, p. 182) preconizaram este acontecimento:

Portanto, o resultado global aponta para um menor número de produtores operando com produtividades significativamente superiores às atuais, vendendo para um pequeno grupo de grandes empresas com forte presença de capital de origem externa. Estas, por sua vez, manterão ligações mais fortes com um pequeno número de grandes varejistas [...].

Com a recente regulamentação do leite, a IN 51/2002, seguida pela IN 62/2011 que a substituiu, tornou-se a ser obrigatória a adequação do processo produtivo do leite para se obter o padrão mínimo de qualidade exigido. A força dessas normas repercutiu na forma de transacionar o leite, impactando nas relações firmadas entre produtores e processadores, pois a adequação passou a ser um fator decisivo para a permanência no mercado formal do SAG. A partir de então, o leite cru, antes de ser comercializado, deveria estar apto e a sua qualidade passou a ser controlada por testes e exames laboratoriais. Para se obter esse conjunto de condições, complexo para muitos produtores e processadores, foram necessários constantes investimentos específicos, na produção e na especialização dos agentes (CAMPOS; PIACENTI, 2007).

No campo empírico, a pesquisa possibilitou vivenciar a realidade dos produtores de leite conforme os níveis de tecnificação que apresentavam para a produção de leite. De tal forma que fosse possível determinar os critérios que tornaram esses produtores mais ou menos tecnificados. Por outro lado, foi substancial conhecer como os processadores lidam com essas diferenças quando articulam suas relações, e firmam seus compromissos.

Neste contexto econômico, e analisando pelo prisma da Teoria da Firma, Coase (1937) infere que a firma governa suas transações por meio de um conjunto regras contratuais, sendo coordenadas por estruturas de governança. No mesmo sentido, Williamson (1985, p. 13) declara: “Firmas, mercados e relações contratuais são importantes instituições econômicas”. Zylbersztajn (2005a) ressalta que essa perspectiva permite a aplicação da teoria nos problemas do mundo empírico, e também sinaliza que no meio agrícola é comum à prática contratual formal, amparada por lei, como também a ocorrência de acordos contratuais informais. Por fim, o autor, afirma que há uma pluralidade de formas contratuais a espera dos pesquisadores.

Pressupõe-se que a análise das formas híbridas pode ser um contributo ao entendimento das atividades do SAG do leite no Paraná em seu ambiente institucional. Pois, a finalidade das estruturas de governança é buscar eficiência em solucionar problemas de coordenação, de garantir direitos de propriedade, reduzir custos de transação e distribuir melhor os valores gerados no mercado. Também é uma oportunidade de aprofundar a análise nas relações entre os segmentos da cadeia produtiva do leite, e evidenciar as lacunas de eficiência por conta dos diferentes níveis de tecnificação. E, nesse sentido, contribuir para que essas lacunas sejam (re) conhecidas, tanto pelos próprios agentes, como pelas políticas públicas, a fim de que possam repará-las com ações concretas e imparciais, dando soluções que tragam desenvolvimento e crescimento sustentável à atividade do leite. Ademais, é possível considerá-la como uma contribuição teórica para as futuras pesquisas que envolvam o tema das formas híbridas.

Por fim, salienta-se que o estudo, ao descrever o processo e operacionalização das transações do leite, pode atribuir maior conhecimento e confiança para os produtores de leite, diminuindo sua racionalidade limitada e assimetria de informações. Condição que pode estimulá-los a realizar novos investimentos para o seu próprio fortalecimento e permanência na cadeia produtiva, como também tornar o SAG mais competitivo e lucrativo, propiciando desenvolvimento econômico e social, como a geração de mais empregos e mais renda.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Em termos metodológicos esta dissertação foi construída com base na revisão teórica e nas pesquisas documental, bibliográfica e de campo, bem como, no projeto que a qualificou. Está dividida em sete seções.



Na primeira seção constam as diretrizes da dissertação: introdução, problematização, objetivos, justificativa e este item; na segunda seção está o referencial teórico que contempla as teorias de base NEI, ECT e ECM; na terceira seção estão os procedimentos metodológicos que descrevem a natureza, os tipos de pesquisas, métodos utilizados, o planejamento do estudo e as categorias de análise; a quarta seção contextualiza e descreve o SAG do leite; na quinta seção são apresentados os dados empíricos; na sexta seção estão: a análise e interpretação dos resultados obtidos e as considerações finais da pesquisa; por fim, na seção sete, está a conclusão, que apresenta as limitações e as propostas para estudos futuros.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Esta dissertação está amparada por um tripé teórico, que contempla a Nova Economia Institucional (NEI), a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM).

A NEI é a corrente teórica que abrange o ambiente institucional econômico no nível macro e as estruturas de governança no nível microanalítico (AZEVEDO, 2000). As teorias ECT e ECM estão centradas na esfera das microinstituições econômicas, tratam das estruturas de governança que coordenam as transações desse ambiente (WILLIAMSON, 1985).

A abordagem contemporânea do desenvolvimento econômico oferecida pela NEI e suas vertentes ECT e ECM, trata de forma sistematizada o contexto econômico macro e micro das organizações, permitindo alcançar respostas e soluções úteis tanto para o meio teórico como para o empírico. Klein (1999) enaltece a NEI quando se refere da influência que exerce em diversas disciplinas, por ser um campo altamente diversificado, seu arcabouço teórico está interessado nas instituições que governam a vida cotidiana, especialmente as econômicas.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

O surgimento da Nova Economia Institucional (NEI) oferece uma nova perspectiva para entender o desenvolvimento econômico. A pretensão de alguns economistas foi olhar a economia fora das lentes da economia neoclássica, utilizando-se das lentes das instituições.

Commons (1931) definiu instituições como sendo uma ação coletiva que controla, libera e amplia a ação individual. Deste modo, o institucionalismo se firmou como uma forma de compreender o processo da ação humana na vida social, “o institucionalismo é uma relação do homem com o homem” disse Commons (1931, p. 650). Esta afirmação põe as instituições como foco de análise atemporal para as relações humanas.

Os autores Hall e Taylor (2003) afirmam que muitos enfoques institucionais buscam esclarecer o papel desempenhado pelas instituições para determinar resultados sociais e políticos. Por sua vez, o neoinstitucionalismo avança neste pensamento, acrescentando que também nas organizações, muitos dos procedimentos adotados se tornaram práticas institucionalizadas (HALL; TAYLOR, 2003). Praticamente, é nessa linha que a NEI se desenrola, quando atribui a influência das instituições no desenvolvimento das relações econômicas.

O termo “Nova Economia Institucional”, segundo Klein (1999), foi utilizado primeiramente por Oliver Williamson em 1975, porém suas origens remontam a Coase (1937), contudo, é no trabalho de Douglass North (1990) que o assunto tem maior repercussão.

O pensamento de North (1990) é imperativo quando se trata do papel das instituições na vida econômica, e, é deste foco que surgem as maiores contribuições que fortalece os pressupostos da NEI. Conforme atesta Zylbersztajn (2005a, p. 390): “No âmbito da Nova Economia Institucional voltam à cena os temas explicativos da gênese e evolução das instituições, lideradas por Douglass North, e da origem e evolução das organizações, entre as quais se destacam as firmas”.

Primeiramente North (1973; 1990) afirma que as instituições foram criadas pelos seres humanos para fornecerem ordem e, em troca reduzir as incertezas da vida social. Depois, aborda a NEI na perspectiva das instituições, e declara que um arranjo eficiente depende, em última análise, da dinâmica política e cultural de uma sociedade. Na visão econômica, a origem das instituições está nas relações ocasionadas nos processo de trocas, na acumulação do capital e no progresso da tecnologia.

Em outras palavras, a NEI busca demonstrar que também no contexto econômico, as instituições são responsáveis pelo seu desenvolvimento. A questão central, segundo North (1991), é que história econômica está ligada ao desenvolvimento econômico, este é tratado como uma evolução das instituições políticas e econômicas. Dessa forma quando as instituições criam o ambiente, o induzem a um crescimento de produtividade.

Para a NEI a função das instituições surge em duas esferas de análise: a da macroeconomia (macroinstituições) que corresponde ao ambiente institucional e é tratado teoricamente pelos pressupostos da Organização industrial e o da microeconomia (microinstituições) que trata das estruturas de governança atuantes em diferentes arranjos institucionais (AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2005a).

A Organização Industrial, ao tratar da macroeconomia, também rompeu com a economia neoclássica, pois levantou os mesmos questionamentos na macroeconomia acerca da maximização de lucro, racionalidade ilimitada e concorrência perfeita no mundo real (AZEVEDO, 1998).

Para North (1991) o ambiente institucional introduz as regras do jogo para a microeconomia. Pode-se dizer que é uma espécie de interface entre as instituições e as firmas, caracterizando a visão do macro. Logo no início do artigo “*Institutions*” North (1991) oferece um conceito para instituições no contexto macro da NEI:

Instituições são restrições humanamente idealizadas que estruturam a interação política, econômica e social. Consistem de restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta), e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). (NORTH, 1991, p. 97, tradução nossa) <sup>4</sup>.

Com base neste conceito, entende-se a relação intrínseca das instituições com as estruturas de governança. As perspectivas de North (1991) mostram que à medida que as instituições evoluem, movimentam seus limites e influenciam as organizações. Por outro lado, as organizações absorvem essas mudanças e se adequam ao ambiente institucional.

Compreende-se assim que na visão da microeconomia, o neoinstitucionalismo econômico representa as organizações influenciadas pelas regras das instituições (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001). Então, a chave do problema econômico, para North (1990), está em como as regras estimulam ou inibem os arranjos institucionais e suas atividades no ambiente econômico, como são estruturados e coordenados.

Essa argumentação complementa a visão de Coase (1937), que concebeu que a firma é uma forma institucionalizada de relações: “Uma firma, portanto, consiste num sistema de relações que surge quando a direção de recursos é dependente de um empreendedor.” (COASE, 1937, p. 393, tradução nossa) <sup>5</sup>. Coase (1937) <sup>6</sup> idealizou que as firmas não poderiam ser reguladas somente pelo mecanismo de preço, via mercado, conforme a teoria neoclássica concebia. Para ele também importava para a formação das firmas as ações dos agentes, de como suas transações eram governadas internamente e o custo que gerava pela utilização do mercado. Mais tarde, este custo foi chamado de “custo de transação”.

Williamson (1998), também acentuou o papel das instituições ao afirmar que a NEI “reconceitualizou” a firma como uma estrutura de governança, como uma construção organizacional. Por isso, para ele e outros autores da microeconomia, as instituições importam e são suscetíveis à análise.

Dessas análises, como demonstram inúmeros estudos na microeconomia, infere-se que a firma real é capaz de encontrar os mecanismos de governança no ambiente em que as trocas econômicas são realizadas, no intuito de minimizar os custos de transação e gerar eficiência.

---

<sup>4</sup> “Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights)”.

<sup>5</sup> “A firm, therefore, consists of the system of relationships which comes into existence when the direction of resources is dependent on an entrepreneur”.

<sup>6</sup> Trata-se das inferências de Coase no célebre artigo “The nature of the firm” de 1937.

Conforme a NEI prosperava como corrente teórica, outras teorias se desenvolveram a partir de seus pressupostos, além da ECT e ECM, promovendo novas demandas, a exemplo, no nível macro a Organização Industrial de Chandler (1962), e no micro a ECT desenvolvida por Williamson (1985) e a ECM de Barzel (2001). Entretanto, muitos outros estudiosos a tem como base nas suas pesquisas, a partir de Coase (1937) considerado seu precursor, seguido por Simon (1945), Demsetz (1967), Alchian e Demsetz (1972), Klein (1999), Ménard (2004), no Brasil destacam-se Zylbersztajn (1995), Farina (1999), Azevedo (2000), entre outros. Em 1997, foi criada a ISNIE (*International Society for New Institutional Economic*), que tem como foco o incentivo aos estudos da NEI nas ciências sociais, particularmente na Economia. Atualmente, a ISNIE conta com a adesão de 46 países<sup>7</sup>.

O quadro analítico da NEI vem oferecendo uma visão mais realista, que Economia Neoclássica, para entender a economia e seus mecanismos. North (1991) ponderou que as instituições iniciaram um desenvolvimento gradativo para formas mais complexas de organização, uma clara alusão de seu valor para as pesquisas. Isso foi tão logo confirmado, quando seus principais autores, Coase, North e Williamson respectivamente, foram agraciados com o Nobel de Economia.

## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Pelo conhecimento de alguns dos incontáveis estudos que abordam a ECT, pode-se afirmar que são raros os casos de autores que não se referem à figura icônica de Coase (1937) para iniciar suas abordagens. De fato, a força da argumentação de Coase (1937) na Teoria da Firma<sup>8</sup> teve o poder de mudar a direção do pensamento econômico. Desde então, a Teoria da Firma é considerada um ponto de partida consistente para novas linhas de pesquisa e base para a construção de outras abordagens teóricas, entre elas, a Economia dos Custos de Transação (ECT). Klein (1999) evidenciou que a Teoria da Firma é uma das áreas de maior crescimento na microeconomia aplicada.

Coase (1937, p. 388) ponderava uma série de concepções sobre as firmas, uma delas era: “porque existem as organizações?” e a outra era: porque algumas firmas são maiores e outras menores? Pois, se eram coordenadas pelo mecanismo de preço ditado pelo mercado,

---

<sup>7</sup> A ISNIE - Sociedade Internacional da Nova Economia Institucional tem origem nos Estados Unidos. Conta entre os seus fundadores, Ronald Coase e Douglass North (ISNIE, 2015).

<sup>8</sup> A Teoria da Firma tem suas origens no artigo seminal de Ronald Coase (1937) intitulado “*The nature of the firm*”. Basicamente Coase questiona a gênese, o comportamento e o funcionamento das firmas.

hipoteticamente, isto seria suficiente para alcançarem a maximização do lucro. Dessa forma, o autor contestou o *mainstream* da Teoria Econômica Neoclássica<sup>9</sup>.

Com base nessas perspectivas, Coase (1937, p. 390; 394) indaga acerca dos custos da firma. Para ele os custos iam além dos custos de produção, existia, portanto, um custo de utilização do mecanismo de preços. Esses custos foram chamados pelo autor de “*costs of negotiating*” ou “*marketing costs*”. Deu a entender que a firma não era somente uma função de produção, mas, também uma função relacional, em que relações de troca entre agentes eram concretizadas de forma contratual, realizadas para o “bem” da própria firma. Para Zylbersztajn (2005a) a firma de Coase (1937) tem natureza contratual, pois desta forma tem condições de coordenar eficientemente a produção e a alocação dos recursos. Papel que é atribuído às estruturas de governança.

Dessa forma, na perspectiva de Coase (1937) cada firma exerce uma forma de transacionar, com a preocupação de reduzir seus custos nas transações realizadas, ou mesmo de eliminá-los. Para o autor, isso explicava a diferença de tamanho de uma firma para outra. Pois, aquela que mais reduzia seus custos, mais tinha condições de expandir, oportunizava seu crescimento e eficiência para o mercado.

Com base em alguns dos pressupostos levantados por Coase (1937) na Teoria da Firma, surgem duas importantes linhas de pesquisa: a das estruturas de governança e a dos custos de transação. Mais tarde, Oliver Williamson (1973; 1985) também concentra seus estudos na análise das organizações econômicas (firmas), e igualmente envolve estas questões, unindo-as numa única teoria, a Economia dos Custos de Transação (ECT). Como referência apresenta-se algumas de suas citações:

O principal propósito deste artigo é examinar os fatores que induzem uma mudança de transações do mercado para a organização interna e, dentro da organização interna, explicar os tipos de relações hierárquicas que previsivelmente emergem (WILLIAMSON, 1973, p. 106, tradução nossa)<sup>10</sup>.

Uma característica comum da nova linha de pesquisa é que o conceito da firma como função de produção foi suplantado (ou ampliado) pelo conceito de firma como estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985, p. 14).

Eu proponho que toda a gama de inovações organizacionais que marcaram o desenvolvimento das instituições econômicas do capitalismo nos últimos 150 anos

<sup>9</sup> Teoria Econômica neoclássica é uma corrente teórica que prega que as firmas são governadas pelo sistema de preços do mercado (oferta e demanda) e que tendem ao equilíbrio (maximização do lucro). Segundo Klein (1999) a Teoria Neoclássica normalmente compara os resultados do mundo real com o valor de referência hipotético de equilíbrio geral, perfeitamente competitivo.

<sup>10</sup> “*The principal purposes of this paper are to examine the factors which induce a shift of transactions from Market to internal organization and, within internal organization, to explain the types of hierarchical relations that predictably emerge*”.

possibilita uma reavaliação em termos de custos de transação (WILLIAMSON, 1985, p. 15).

Williamson (1985) se tornou o precursor e maior representante da teoria da ECT. Direcionou e aprofundou as abordagens econômicas às firmas, aos mercados e as relações contratuais, considerando a transação como a unidade de análise.

As premissas da ECT são condizentes com as da Nova Economia Institucional, na verdade, a ECT é considerada uma vertente da NEI, Klein (1999) sugere que a ECT é o ramo de governança da NEI. Essa proposição se valida, uma vez que o ambiente institucional complementa o modelo conceitual da ECT, pois, suas regras formais e informais exercem influência nas transações realizadas pelas microinstituições econômicas, ora coordenadas pelas estruturas de governança, situação que pode ser observada adiante, na Figura 1. North (1994, p. 361, tradução nossa) faz uma analogia dessa condição: “se as instituições são as regras do jogo, as organizações e seus agentes são os jogadores.”<sup>11</sup>. Completando a analogia, o objetivo do “jogo” é economizar custos de transação, na concepção de Williamson (1985) este é o principal propósito das instituições econômicas (do capitalismo). Klein (1999, p. 468, tradução nossa) oferece uma definição concisa para a ECT: “[...] ECT tenta explicar como os parceiros comerciais escolhem, a partir do conjunto de alternativas institucionais viáveis, o arranjo que protege seus investimentos específicos na relação com o menor custo<sup>12</sup>”.

Arrow (1969) definiu os custos de transação como sendo os custos de funcionamento da economia. Williamson (1985) previu que é na análise do conjunto de características das transações que são revelados os custos de transação. Ou seja, para o autor, a transação vai além da troca de direitos de propriedade, incorre em outros custos adicionais como: coleta de informações, cálculo de preços, localização dos agentes, relações formais e legais, entre outros. Dessa forma, a ECT coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação. Pois, quando uma tarefa deve ser realizada, ela pode ser organizada em forma de contrato (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação podem ser tratados como *ex ante* e *ex post*, quando considerados dentro de uma relação contratual. O custo *ex ante* corresponde à elaboração (redação), a organização e a descrição dos aspectos intrínsecos do acordo realizado (salvaguardas) que tratam dentre outras condições, a da propriedade comum (WILLIAMSON,

---

<sup>11</sup> “If institutions are the rules of the game, organizations and their entrepreneurs are the players”.

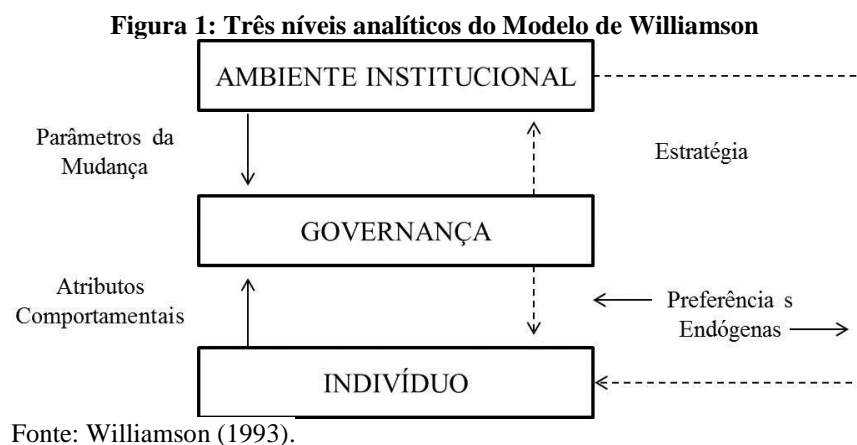
<sup>12</sup> “(...) TCE tries to explain how trading partners choose, from the set of feasible institutional alternatives, the arrangement that protects their relationship-specific investments at the least cost”.

1985). Enquanto que o custo *ex post* refere-se aos custos pós-contratuais que surgem, de diferentes formas, e são tentativas de realinhamento do contrato para corrigir falhas da transação, também são custos de barganha que provocam alterações contratuais, custos de manutenção das estruturas de governança, em caso de litígios e custos que asseguram o vínculo do compromisso (WILLIAMSON, 1985).

Para o autor ambos os custos *ex ante* e *ex post* são interdependentes, isso quer dizer que deverão ser tratados simultaneamente, porém respeitando suas diferenças. Estes custos podem implicar diretamente nos contornos dos arranjos contratuais realizados entre os agentes, pois, à medida que as relações econômicas são formalizadas, asseguram-se os direitos de propriedade daqueles que transacionam, conferindo eficiência as formas contratuais adotadas (WILLIAMSON, 1985). Objetivamente, os custos de transação podem ser definidos conforme Pondé, Fagundes e Possas (1997, p. 11) expressam:

Os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a sua funcionalidade econômica.

Na Figura 1 se sobressaem os três níveis analíticos que para Williamson (1993) são importantes na ECT: o ambiente institucional, as estruturas de governança e o indivíduo. O esquema demonstra que os três níveis operam em conjunto e as setas representam a interrelação entre os níveis, sendo que as contínuas são os principais efeitos desta interação, enquanto que as pontilhadas são os efeitos secundários, em que as instituições limitam o comportamento dos indivíduos e que também podem impactar no ambiente institucional. A Figura 1 também expõe que as estruturas de governança, dentro dos limites do ambiente institucional sofrem a influência do comportamento dos indivíduos (ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).





Nesse modelo analítico é possível observar como outros elementos também integram as atividades econômicas. Os parâmetros de mudança se referem às transformações que o ambiente sofre e que podem provocar incerteza nas transações, fazendo com que as estruturas de governança realizem diferentes formas de coordenar suas transações, de acordo com os atributos que a transação possui. Esta ação pode ser expressa pelas estratégias tomadas pela firma, que podem influenciar o ambiente institucional (efeito secundário). Também, os pressupostos comportamentais dos agentes (indivíduos) são condicionantes para o desenrolar da transação. Por outro lado, os agentes podem agir segundo suas crenças e necessidades individuais, mas também podem sofrer influências do ambiente e das estruturas de governança na determinação destas, são as preferências endógenas do ambiente (WILLIAMSON, 1993; ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Na lógica de Williamson (1985), conferida por Zylbersztajn (1995), a ECT busca, como o racional, alinhamento entre as estruturas de governança com os atributos da transação e os pressupostos comportamentais dos agentes que transacionam. Como objetivo de minimizar os custos de transação e alcançar a eficiência da firma. Na sequência os atributos e os pressupostos comportamentais serão descritos no modo que acontecem e que exercem influência às transações.

### 2.2.1 Atributos da transação

A definição de transação para Williamson (1985, p. 1) é “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável”. Para que as transações da firma não se tornem onerosas nessa transferência, as atividades econômicas devem ser coordenadas por uma estrutura de governança mais ou menos eficiente. Essa eficiência se traduz pela minimização dos custos de transação, com o controle da posse dos direitos de propriedade, na escolha dos recursos estratégicos e na capacidade de gerenciá-los (AUGUSTO; SOUZA; CARIO; 2013).

Como já mencionado, o alinhamento, para Williamson (1985), é a capacidade que as estruturas de governança possuem para prever como uma ou outra transação se desenvolverá. Essa natureza preditiva poderá ser determinada quando são conhecidos os atributos de cada transação realizada. Para a ECT os atributos da transação são identificados como: especificidade dos ativos, frequência e incerteza (WILLIAMSON, 1985; 1996).

### 2.2.1.1 Especificidade dos Ativos

É uma das dimensões sob as quais se caracterizam as transações. Este atributo tem um enfoque especial na ECT, pois é de acordo com o grau de especificidade do ativo que as estruturas de governança são adotadas para governar as transações da firma.

Williamson (1985) explica, sobre a especificidade dos ativos, que é determinada a partir de como as transações são suportadas por investimentos em ativos duráveis, específicos à transação. Por ativo específico<sup>13</sup> se define: é todo ativo que pode sofrer uma perda de valor caso seja usado fora da transação que provocou o seu investimento (FARINA, 2000). Em outras palavras: “os ativos são específicos quando o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica” (AZEVEDO, 2005, p. 201). Dessa maneira, quanto mais alta for a especificidade do ativo, menor será seu uso alternativo. Williamson (1996) afirmou que a existência da especificidade dos ativos causa dependência bilateral entre os agentes, e que isso pode ocasionar maior complexidade nas relações contratuais.

No quadro teórico da ECT, há pelo menos seis tipos diferentes de especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985; 1996; ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA, 1999; BANKUTI, 2007; AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2012; NOGUEIRA, 2015). Em 1985, Williamson (1985) citou quatro tipos relevantes: locacional, físico, dedicados e humanos, e em 1996, acrescentou mais dois tipos, de marca e temporal. Isso pode significar que, conforme a complexidade das transações e o avanço das pesquisas, diferentes tipos de especificidade podem ser identificados. Inclusive, os tipos de ativos específicos mencionados podem variar em quantidade e intensidade de firma para firma. Para este estudo, conferem-se as seguintes definições aos ativos específicos abordados, conforme definido por Williamson (1985, 1996):

- Especificidade locacional: implica na imobilidade de ativos, quando os estágios estão localizados próximos uns dos outros e, os custos de instalação e de deslocação são elevados. Esta especificidade contribui para a redução de custos de estoque e transporte dando maior eficiência no processamento;
- Ativos físicos: ocorre quando investimentos físicos específicos são realizados para a execução de atividades, para obtenção insumos para a atividade;

---

<sup>13</sup> É possível considerar que um ativo específico é também um ativo especializado, mas não o contrário. Ativo especializado provém de um investimento especializado, ou seja, seu valor é maior em um uso particular se comparado a outros, por isso dá origem a um custo irreversível e irrecuperável (FARINA, 2000).

- Ativos humanos: diz respeito à utilização de capital humano especializado e disponível para a realização das tarefas (*know-how*, habilidades e informações específicas);
- Ativos dedicados: quando, um determinado processo é necessário para a unidade de produção, podendo ser pela possibilidade de uma expansão;
- Especificidade de marca: é a representatividade (valor) da marca incorporada ao bem transacionado;
- Especificidade de tempo: está condicionado ao tempo necessário em que a transação deve ser feita. Williamson (1996) cita como exemplo a variável “pericibilidade” que alguns produtos têm, e por isso carecem de maior rapidez para serem transacionados.

Farina (1999) e Azevedo (2005) consideram que a especificidade dos ativos é vista como uma variável-chave na análise das transações. Williamson (1985, p. 51) ressalta esse aspecto: “Com certeza, a especificidade de ativos só se reveste de importância em conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza”.

Por isso, essa alocação de valor torna a continuidade da relação tão valiosa, o suficiente para que os agentes se preocupem com *enforcement* de salvaguardas contratuais, de forma a garantir seus direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Outrossim, Azevedo (2000) infere que a relação entre os ativos específicos e as estruturas de governança é dinâmica, ou seja, na medida em que as negociações avançam ou se repetem entre eles, maiores investimentos são feitos nos ativos, situação que favorece a confiança entre as partes, reduzindo a ameaça de oportunismo e diminuindo custos de transação. Paradoxalmente, Coleman *et al.* (2006) advertem que, quanto maior o investimento em ativos específicos maior poderão ser os custos de transação na coordenação, e isso independe do custo de produção (se reduzido ou não). Nessas circunstâncias, é favorável para as partes que as relações bilaterais sejam pautadas pela confiança que Azevedo (2000) sugeriu, condição que aumenta o nível de dependência, mas, também o de cooperação.

#### 2.2.1.2 Frequência

A frequência está associada ao fator de recorrência da transação, por esse motivo é considerada um atributo relevante para Williamson (1985), pois, quando há um volume alto

de transações entre os agentes, há a possibilidade de recuperação dos custos de coordenação com mais facilidade.

Farina (1999b) atribui um duplo papel à frequência: 1) quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos para a coleta de informações e para a elaboração de contratos, nos quais hajam restrições ao oportunismo; 2) em caso de frequência muito elevada, os agentes terão mais confiança entre si e menor tendência a conferir perdas aos seus parceiros.

Assim, por conta da frequência desenvolve-se uma espécie de reputação entre os agentes, que elimina ou limita um possível comportamento oportunista para ganhos em curto prazo (AZEVEDO, 2000). Zylbersztajn (2000b) pressupõe que em cada repetição pode haver alterações no desenho contratual, as quais conduzem para a formação e aumento da reputação. Nesse caso, é bem possível que essas frequentes alterações possibilitem redução nos custos de preparação e monitoramento dos contratos, ou seja, economia dos custos de transação.

### 2.2.1.3 Incerteza

Nesse atributo, parte-se da premissa: o futuro é incerto. Porém, com a perspectiva de relacionamento futuro entre agentes, o grau de incerteza assume outro patamar de análise na transação. Nesse sentido, Azevedo (2000, p. 36) classifica incerteza como “uma característica do ambiente que se processa uma transação”. Nesse contexto da ECT, pelas abordagens de Williamson (1985), a incerteza provoca o pensamento de centrar na importância de avaliar a tomada de decisão, pois estas acontecem em meio a mudanças e distúrbios de diferentes tipos e origens, exigindo diferentes adaptações. Assim, pode ocorrer maior ou menor grau de incerteza entre os agentes em prever ou antecipar acontecimentos futuros e, isso implicará nas decisões a serem tomadas na transação, circunstância que justifica o porque da incerteza ser considerada uma de suas principais dimensões.

Para Williamson (1985; 1996) há o “perigo” da incerteza comportamental que está associada ao comportamento de racionalidade limitada e ao oportunismo dos agentes, pois neste caso a incerteza surge dentro de uma relação bilateral. O autor atribui que essa incerteza é do tipo estratégico por parte de um dos contratantes, ou seja, não é uma incerteza do “tipo inocente” provinda de mudanças exógenas do ambiente, que surpreenderia ambas as partes.

Para Farina (1999b) o ambiente de incerteza se manifesta quando os agentes são incapazes de prever acontecimentos futuros. Assim, a incerteza está associada também às lacunas que uma transação apresenta na ocasião da realização de acordos e contratos. Podem ser providas do mercado, do ambiente institucional ou das pressões competitivas. O fato de

não haver formas confiáveis de prever acontecimentos do ambiente institucional, faz com as estruturas de governança, principalmente as contratuais, realizem ajustes *ex post* na tentativa de reduzir custos de transação. Como consequência surge um maior espaço para renegociações. Entretanto, com um espaço maior, aumentam-se as possibilidades de perdas, seja por oportunismo ou por desentendimentos entre as partes (AZEVEDO, 2000).

Por conta da perspectiva da incerteza, comportamental e ambiental, Klein (1999) alega que contratos complexos são também incompletos. Ou seja, no mundo real, o futuro pode oferecer surpresas e essa situação não oferece opções válidas que possam ser contidas em contratos.

## **2.2.2 Pressupostos Comportamentais**

Os pressupostos comportamentais são comportamentos humanos associados a uma transação econômica, esses comportamentos podem afetar o resultado das transações. Williamson (1985, p. 40) pondera que: “A economia dos custos de transação caracteriza a natureza humana da forma como a conhecemos pela referência à racionalidade limitada e ao oportunismo”.

### **2.2.2.1 Racionalidade limitada**

Simon (1999, p. 4) declara: “As pessoas devem considerar que os tomadores de decisão possuem habilidades limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como lidar com as consequências incertas da decisão tomada”.

Dessa forma, o termo racionalidade limitada é utilizado para explicar que em processos de escolha e decisórios o ser humano não possui capacidade cognitiva ou de conhecimento suficiente para se inteirar de todas as informações que o ambiente produz. Devido a esses limites cognitivos do ser humano, os acordos e contratos estabelecidos são inevitavelmente incompletos (WILLIAMSON, 1996; AZEVEDO, 2000).

A racionalidade dos agentes, segundo Williamson (1985) se apresenta em três níveis:

- A maximização da racionalidade: é a forma forte da racionalidade, comum a economia neoclássica, onde se aceita que todos os custos relevantes são reconhecidos, situação esta inconcebível para a ECT;
- A racionalidade limitada: é a forma semiforte, permite uma visão do processo contratual que está sendo realizado, mas ainda de forma limitada.

- A racionalidade orgânica: é a forma fraca, também chamada de racionalidade de processo, que está associada a possível inércia dos agentes em apurar as informações do ambiente, ou antecipar às contingências.

Ambos os níveis de racionalidade - maximização e orgânica - não são considerados objetos de estudo da ECT, devido ao fato de serem os extremos situacionais, ou seja, nesses níveis há uma total ou nenhuma preocupação com o conhecimento das informações. Por outro lado, a análise da racionalidade limitada expõe situações em que os agentes detêm informações parciais ou incompletas (WILLIAMSON, 1985), por isso, impossibilita previsões das contingências e riscos futuros, exigindo maior eficiência das coordenações, o que incorrerá em maiores custos de transação.

#### 2.2.2.2 Oportunismo

O oportunismo é o pressuposto comportamental que segundo Williamson (1985) ocorre na maioria das vezes em situações *ex post* à transação, tendo em vista que esta situação não foi prevista no contrato. O autor refere-se ao oportunismo como:

À revelação incompleta ou distorcida da informação, especialmente aos esforços calculados de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, ou de outra forma confundir. É responsável por condições reais ou maquinadas de assimetria de informação, que complicam de forma generalizada os problemas da organização econômica. (WILLIAMSON, 1985, p. 44).

Para Williamson (1985) o oportunismo ou autointeresse pode ser observado em três níveis:

- Oportunismo: a forma mais forte de autointeresse, para atingir um propósito, uma das partes pretende confundir a contraparte, resultando na assimetria das informações para a realização dos contratos;
- Autointeresse simples: forma semi fraca, nesta situação presume-se que os contratos serão mantidos e cumpridos em sua vigência, porém não se descarta a possibilidade de ambas as partes tenham seus próprios interesses;
- Obediência: forma fraca ou nula. Quando não há autointeresse e os agentes são guiados por macrometas, como as provindas do governo, ideologias, entre outras.

Na ótica da ECT, o oportunismo na sua forma mais forte é o que mais constitui ameaça às transações contratuais (WILLIAMSON, 1985), devido à possibilidade de

apropriação dos direitos de propriedade e da quase-rendas geradas dos ativos específicos transacionados<sup>14</sup> (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN; 1978).

Pela contextualização de Williamson (1985) entende-se que o comportamento oportunista pode estar associado à racionalidade limitada, que ocorre quando uma das partes da transação tem mais informações que a outra. Neste caso, de assimetria de informação entre os agentes, o agente com maior informação, ou informação privilegiada pode tentar se beneficiar em proveito próprio e em prejuízo da outra parte. Quando esta situação ocorre *ex ante* ao contrato é conhecida como seleção adversa (MASTEN, 1998), Pondé, Fagundes e Possas (1997) chamam de oportunismo pré-contratual. Se ocorrer *ex post* ao contrato é chamada de risco moral (*moral hazard*) (MASTEN, 1998). Conseqüentemente, o agente com racionalidade limitada será incapaz de se proteger do oportunismo.

Pondé, Fagundes e Possas (1997) relativizam que na possibilidade de um comportamento oportunista, isso é refletido diretamente no desempenho das partes na transação, apresentando custos (aumento de) *ex ante* para negociar e salvaguardar o contrato, como também custos *ex post* para monitorar ou renegociar os termos contratuais. Segundo os autores e também Azevedo (2000), quando esta situação surge, muitas vezes a consequência é a interrupção da transação, gerando perdas de ganhos futuros para ambas as partes e aumento dos custos de transação por conta dos ativos específicos envolvidos. Azevedo (2000, p. 32) diz: “quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista [...]”.

Pelo exposto, um quadro oportunista se mostra além de uma ameaça, mas um desafio à eficiência das estruturas de governança.

### **2.2.3 Estruturas de governança**

A estrutura de governança para Williamson (1985) é um mecanismo que regula as transações. Nesta perspectiva, atuam nas microinstituições e são capazes de adequar e coordenar às transações econômicas de acordo com suas características. Farina (1999b, p.150; 156) complementa a descrição: “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. [...] são resultado de uma construção dos agentes econômicos”.

---

<sup>14</sup> Segundo Klein, Crawford e Alchian (1978) depois que um investimento específico é feito, quase-rendas são geradas, tornando o oportunismo uma possibilidade vantajosa. Portanto, quanto maior a especificidade dos ativos, maior o risco de comportamento oportunista.

Outra forma de conceituar as estruturas de governança é considerar que as mesmas são definidas de acordo com o ambiente institucional presente, em face dos atributos da transação e dos pressupostos comportamentais, que se manifestam na ocasião da ocorrência de transações (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, recai sobre as estruturas de governança o papel de coordenação desses determinantes da transação. Azevedo (2005) também se refere a eficiência com a qual a governança reage as mudanças do ambiente e quão é capaz de adaptar-se a elas. Para o autor, ou seja, a própria governança deverá ter condições de avaliar sua adaptabilidade. Farina (1999b) complementa que não há uma estrutura de governança superior, mas sim aquela que melhor se adapta a transação em questão, por isso não é possível quantificá-la, mas tem-se que é capaz de se identificar os aspectos e os problemas de coordenação.

Com relação à governança existente dos sistemas agroindustriais, Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) evidenciam que a coordenação é uma questão-chave nos SAGs, pois resultam da relação conjunta dos agentes na tentativa de convergir seus interesses próprios aos do ambiente institucional em que estão inseridos, por meio da gestão (eficiente) dos arranjos.

Desse modo, na busca da eficiência, diferentes configurações de estruturas de governança podem ser encontradas nas transações de natureza relacional. Para Zylbersztajn e Giordano (2015) tudo está ligado, a garantia de direitos sobre os valores gerados na produção dos ativos demandam instituições eficientes, aliada aos agentes que também possibilitem a geração de incentivos para a atividade em questão, e a partir desses aspectos possam surgir, igualmente, estruturas de governança mais eficientes e alinhadas ao sistema produtivo. Neste contexto, os agentes econômicos procuram adotar as governanças mais apropriadas para suas transações, sendo que as principais estruturas de governança exemplificadas nos estudos da ECT são mercado e hierarquia, e entre elas as formas híbridas (WILLIAMSON, 1979; 1985; 1996; 2005). Isso posto, se faz necessário contextualizar cada uma dessas estruturas de governança.

A governança de mercado é caracterizada pelas transações de curto prazo, em que as partes não importam, ou seja, a identidade dos agentes não é requerida. Apresentam baixa especificidade de ativos, baixa frequência e baixa incerteza, esta última devido ao caráter momentâneo da transação (WILLIAMSON, 1985, 1996). Segundo considerações de Azevedo (2005), o mercado apresenta incentivos de alto poder (oferta e demanda), as informações são conferidas de modo imediato e tem menos custo.

A governança hierárquica, também chamada de governança unificada ou integração vertical, ocorre quando a transação é retirada do mercado e organizada dentro da própria firma



(WILLIAMSON, 1985). Neste tipo de governança, a firma assume a coordenação das transações que lhe é importante, essa condição lhe dá o controle de ambos os lados da transação, assim a coordenação é capaz de intervir e ajustar as transações por conta própria, atenuando os custos de transação. Segundo o autor, a integração vertical ocorre “na medida em que as transações se tornam progressivamente mais idiossincráticas” (WILLIAMSON, 1985, p. 69). Por isso, as características da hierarquia é o oposto das características da governança de mercado. Zylbersztajn (1995, p. 75) oferece uma síntese conceitual para esse tipo de governança:

Quando agentes independentes não conseguem responder coordenadamente às adaptações necessárias pela via do mecanismo de preços, as estruturas hierárquicas emergem como uma resposta economizadora, introduzindo a forma interna de adaptação, com vantagens sobre os mercados.

A forma híbrida é uma governança intermediária entre os limites da governança de mercado e a hierárquica (WILLIAMSON, 1985). Neste sentido, Azevedo (2000; 2005) explica que ao longo da organização para a adaptação de uma governança, que vai de um extremo ao outro, ocorre um gradativo aumento da especificidade dos ativos que está sendo transacionado. Na medida em que a especificidade aumenta, pode haver forte motivação para que a relação seja mantida por ambas as partes, de forma bilateral, em que a identidade das partes importa e que suscitará na necessidade de contratação, por isso o autor também conceitua a forma híbrida como contrato.

Zylbersztajn (1995) atribui que a função da governança híbrida é proteger os ativos de uma possível apropriação de valor e do *hold-up*<sup>15</sup> realizando realinhamentos quando necessário em prol da eficiência, com vistas ao menor custo de transação. Por ser o foco principal desta dissertação, as formas híbridas serão melhor contextualizadas o item 2.4 deste capítulo.

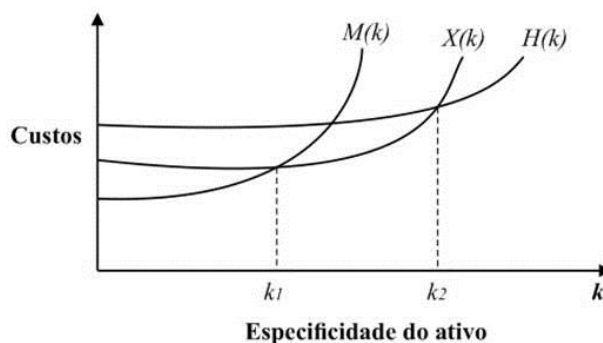
Como fechamento deste item, inclui-se na análise o gráfico da “Curva envelope” (Figura 2), que na proposta de Williamson (1985; 1991; 1996), para a ECT, se mostra fundamental para o entendimento das estruturas de governança. Nesse caso, se sobressai a

---

<sup>15</sup> O problema de *hold up* para Klein (1999) é uma forma de quebra contratual por apropriação de valor dos ativos específicos de uma parte sobre a contraparte num contrato. Na transação ocorre pela má adaptação contratual dos ativos específicos envolvidos. Essa incompletude contratual permite que um dos parceiros possa apropriar-se de valores excedentes provindo do investimento de *ex post* à transação.

função relacional dos níveis de especificidade dos ativos com os custos de governança para a escolha da estrutura de governança mais eficiente para a transação<sup>16</sup>.

**Figura 2: Relação dos custos de governança e dos níveis de especificidades dos ativos**



$k$  = especificidade dos ativos  
 $k1$  = nível baixo de especificidade dos ativos  
 $k2$  = nível alto de especificidade dos ativos  
 $M(k)$  = governança via mercado  
 $X(k)$  = governança híbrida  
 $H(k)$  = governança hierárquica

Fonte: Williamson (1996, p. 108).

No mundo real uma firma poderá apresentar, ao longo de suas atividades, mudanças estruturais que favoreçam seu crescimento. Nessa situação é provável que ocorra o aumento de seus ativos específicos, ocasionando o movimento entre os níveis de estruturas de governança, até que seja adotada a coordenação que apresente soluções mais eficientes para reduzir os custos de transação (FISCHER; ZYLBERSZTAJN, 2012).

### 2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)

A teoria da ECM foi desenvolvida pelo professor Yoram Barzel (1982; 1997; 2002; 2005), seu aporte teórico também tem raízes na NEI e na teoria da firma contratual de Coase

<sup>16</sup> No gráfico, os custos de governança estão para o ativo específico ( $k$ ) e este pode variar à medida que sua especificidade se torna maior. As três curvas  $M(k)$ ,  $X(k)$ , e  $H(k)$  identificam e definem os limites de adaptação de cada estrutura de governança, e, cada governança atingirá o seu custo mínimo de eficiência. Até  $k1$ , nível baixo de  $k$ , a coordenação via mercado é eficiente, pois as partes que transacionam terão baixo custo de transação, tem curta duração, sem qualquer continuidade da relação entre as partes. Entre  $k1$  e  $k2$ , o nível de  $k$  passa a ser superior e a governança híbrida responde melhor a coordenação desses ativos, devido ao aumento dos custos de transação e ao possível oportunismo, as partes precisam proteger esses ativos por meio de uma relação contratual. Quando  $k > k2$  a melhor forma de governança é a hierárquica, o risco de oportunismo e *hold-up* é eminente e os custos de transação se tornariam muito altos para salvaguardar os ativos via contrato, por isso a forma será a mais eficiente se a firma integrar verticalmente (WILLIAMSON, 1996).

(1937). É considerada uma teoria complementar à ECT, dando especial foco as dimensões mensuráveis das transações. O próprio Williamson (1985, p. 72-73) evidenciou que havia falhas na definição dessas dimensões dos ativos:

Embora o ramo da mensuração da economia dos custos de transação tenha feito considerável avanço durante a última década [...] permanecem um tanto obscuras as dimensões relevantes para a determinação de onde residem as dificuldades da mensuração.

É possível considerar que o objetivo da ECM é maximizar o valor da transação, que maximização ocorre pela ação dos agentes em conhecer, determinar e proteger as dimensões do ativo, a fim de que não sejam dissipadas na transação. Em outras palavras, seria garantir os direitos de propriedade das partes que transacionam (BARZEL, 1997; 2001). Para a ECM as atribuições relativas aos direitos de propriedade são consideradas fundamentais dentro da sua argumentação.

Nesse aspecto a solução teórica ofertada pela ECM é preencher as lacunas que tratam da medição dos atributos dos bens transacionados. Por isso, sua noção de eficiência é pela maximização do valor da transação (BARZEL, 1997), enquanto na ECT essa noção é a redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, cada uma das dimensões representa um direito de propriedade que será transacionado, então, sua mensuração suscita preocupação com a alocação de valor. Esse fato ocorre, principalmente, quando uma das partes vê a possibilidade de ser prejudicada caso esses direitos não sejam bem definidos. Barzel (1997) expressa à origem dessa preocupação:

A dificuldade em se obter a informação completa diante da variabilidade fundamentalmente determina a dificuldade em delinear direitos. Porque é caro para mensurar *commodities* na totalidade, o potencial de captura de valor está presente em cada troca (BARZEL, 1997, p. 5, tradução nossa.)<sup>17</sup>.

Na apresentação dos direitos de propriedade, Barzel (1997; 2001) considera duas formas distintas: direitos legais e direitos econômicos. Os direitos legais são aqueles reconhecidos pelo governo, que reforça e garante sua aplicação. Sob esta circunstância, Barzel (2001) explica que quando os atributos são ou se tornam mais fáceis de mensurar, sua aplicação será realizada pelo Estado. Já os direitos econômicos são aqueles que o próprio

---

<sup>17</sup> “How difficult it is to obtain full information in the face of variability fundamentally determines how difficult it is to delineate rights. Because it is costly to measure commodities fully, the potential of wealth capture is present in every exchange”.

agente (ou um terceiro) tem condições de garantir por meio da transação. Estes, ao contrário dos direitos legais, se apresentam em maior complexidade e são de difícil mensuração. Na análise dos direitos econômicos, pode-se considerá-los como não absolutos (constantes), por isso podem ser alterados pelos agentes conforme a negociação é direcionada, no tocante, essas alterações fazem com que sejam gerados custos de transação (BARZEL, 1997).

A definição de custos de transação para Barzel (1982; 1997; 2001) é dos custos que são associados com a transferência, captura e proteção dos direitos. Em outras palavras, o autor esclarece que para o tratamento (proteção) dos direitos de propriedade é necessária à utilização de recursos, e que para tal finalidade os custos são acrescidos. Por outro lado, ele acrescenta que, se houver o pleno conhecimento dos atributos, a transferência dos direitos se torna mais fácil, caso em que os direitos se tornam perfeitamente delineados, significando que as informações do ativo foram obtidas sem custo, e os custos para transacionar é zero<sup>18</sup>. Nesse aspecto, o autor logo complementa: “quando os custos de transação são positivos, os direitos dos ativos não estarão perfeitamente delineados”<sup>19</sup> (BARZEL, 1997, p. 4, tradução nossa). Porquanto, em consequência, as transações apresentam custos de transação positivos, tendo em vista que as informações dos ativos, quase sempre, não são completamente conhecidas e mensuráveis (BARZEL, 2001). Segundo Barzel (2005), esta situação é resultado de uma má mensuração do atributo e de altos custos para obtenção da informação.

Barzel (2001, p. 1) declara: “*Costly information, and its operational counterpart, costly measurement.*” Com esta declaração, Barzel (2001; 2002; 2005) confere que, para a ECM, a informação assume um ponto central de observação e justifica, que a teoria não aborda explicitamente como essas informações são fornecidas ou obtidas.

Supõe-se, assim como Barzel (2005), que para a realização de uma troca econômica, é necessário que os agentes tenham informações sobre o produto (características, composição) e as condições nas quais a troca se efetivará. Ocorre que essa ação não acontece de forma perfeita para ambos os agentes, pois, a princípio, não pode haver simetria de informação sobre tudo. Se houvesse essa simetria, admitir-se-ia que todos os direitos estariam definidos, sem custos de transação e sem conflitos.

Logo, a informação constitui peça fundamental para a transação, e tende a ser maximizada, conforme a percepção de cada agente. Coleman *et al.* (2006, p. 226) enfatizam que “a informação é a essência da transação.” E já que a informação tem papel marcante, é

---

<sup>18</sup> Alusão ao mundo Walrasiano perfeitamente competitivo com custo de informação zero (BARZEL, 2005, p. 1).

<sup>19</sup> “*When transaction costs are positive, rights to assets will not be perfectly delineated*”.

por ela que ocorre a medição das dimensões do ativo e a compreensão da alocação dos direitos de propriedade nesse ativo. Ou seja, levanta-se a questão da atribuição do valor para os ativos e as garantias necessárias para protegê-los dadas pelos agentes.

Portanto, a ECM foca na importância de visualizar essa troca como um conjunto de informações custosas de produzir e transmitir (BARZEL, 2005). Isso se deve pelo fato de se supor, que um dos agentes pode ter maior ou menor racionalidade limitada na transação. Para Barzel (2005), essa assimetria de informação ocorre porque as transações apresentam diferentes contornos e circunstâncias, sobretudo porque podem suscitar a presença de diferentes tipos de agentes, organizações e acordos para a solução de problemas relacionados. Dessa forma, conforme seu uso, a variabilidade das dimensões dos ativos e a mensuração de seu valor podem gerar mais custos de transação (BARZEL, 1997).

Nessa perspectiva, Barzel (2005) alega que nas trocas os erros de mensuração são inevitáveis, bem como as disputas que se originam deles. Para o autor apenas uma parcela das informações dos atributos é realmente quantificada de forma explícita e, a informação incompleta significa que os direitos não foram corretamente definidos e, os custos de informação tendem a crescer com o dispêndio de recursos. Barzel (2001) ressalta que o foco está na informação, mas operacionalmente é na mensuração dos ativos que a análise deve se concentrar.

Por isso, as organizações, a partir da ideia de que a informação não é livre e nem gratuita, se movimentam para a adoção de mecanismos de controle que possam melhor mensurar e proteger seus direitos de propriedade. Barzel (2001, p. 1) teoriza que a organização é um “*nexo de acordos*” e que podem ser executados sem a assistência do Estado. Partindo deste pressuposto, o autor também distingue acordo de contrato, mesmo que ambos confirmem a troca de direitos de propriedade, é na forma de seu controle, nas transações, que se diferenciam. Algo importante a se destacar desse pensamento, é que para Barzel (2001) acordos regidos por contratos são feitos via mercado.

### **2.3.1 Mecanismos de Controle (*enforcement*)**

Na ECM os mecanismos de controle, *a priori*, têm a mesma função das estruturas de governança na ECT, ou seja, coordenam as transações.

Porém, na lógica da ECM a transação ocorre pela realização de transferências de direitos de propriedade entre os agentes, logo essa troca precisa ser controlada por um mecanismo que impeça a dissipação do valor do ativo e que o proteja da apropriação

indevida, por consequência de dimensões mal delineadas na mensuração. No pensamento de Barzel (1982, 2001; 2005) as organizações e seus agentes procurarão a forma mais adequada de garantir, proteger e transferir seus direitos de propriedade. Caleman *et al.* (2006) complementam que cada mecanismo pode se diferenciar, devido ao conjunto de direitos que necessitam salvaguardar na transação. Um mecanismo de controle eficiente é aquele que demonstra maior possibilidade de mensurar as dimensões da transação, considerando seu custo da informação (CALEMAN, SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

Para isso, Barzel (1982) apresentou em seu artigo <sup>20</sup>, categoricamente, cada uma dessas possibilidades, oferecendo quatro formas distintas de mecanismos de controle: *caveat emptor* (relações de risco) e leilões, relações contratuais, relações de longo prazo e integração vertical. Barzel (2002) pressupõe que os principais fatores considerados para a escolha do mecanismo de *enforcement* são: 1) o custo de se mensurar os atributos transacionados; 2) o custo de formação de relações de longo prazo; 3) a qualidade do contrato garantido pelo Estado; 4) o número de intermediários pelos quais as informações passam.

### 2.3.1.1 Relações de risco (*caveat emptor*) e leilões

Para Barzel (2005) são as formas mais simples de se negociar. Neste caso, os agentes (vendedor e comprador) realizam a mensuração dos atributos pouco antes da troca ser realizada. Para o desenrolar da transação o vendedor deve ter detalhes de seu produto o suficiente para não subvalorizá-lo, enquanto que o comprador deverá obter informações suficientes do produto para não supervalorizá-lo na aquisição, o risco é do comprador (BARZEL, 2005).

Assim, nesse tipo de transação, realizada no mercado, assume-se que as trocas são efetivadas em uma situação de risco, em que as dimensões do produto são mensuradas superficialmente no momento da negociação, em alguns casos por amostragem. O comprador dispõe de algumas informações disponíveis do produto, e só poderá conferir as demais dimensões ao usá-lo ou consumi-lo, mas nesse ponto, Barzel (2005, p. 360) alerta, “[...] mas, então, a transação já não pode ser desfeita”. No caso dos leilões o raciocínio é similar, o preço mínimo é estabelecido pelo vendedor, se houver apenas um comprador ele pagará este máximo. Outrossim, caberá aos compradores decidirem a otimização de seus lances, pois se

---

<sup>20</sup> “*Measurement Cost and the Organization of Markets*”.

uma pesquisa anterior for realizada, dependendo das ofertas, este esforço será desperdiçado (BARZEL, 2005), gerando custos de transação.

### 2.3.1.2 Relações contratuais

As relações contratuais são formatadas de acordo com os atributos mensurados pelas partes (comprador e vendedor) e, podem ser controladas pelo Estado. É ditado que quanto menor for o custo do atributo transacionado, melhor será que a transação seja realizada por meio de contratos (BARZEL, 2001; 2005). Obviamente, essas relações tem baixo custo de mensuração e clareza nos direitos de propriedade. Nesse caso, o Estado não participa do processo contratual, somente impõe salvaguardas contratuais para a transação e, só agirá em caso de disputas. Todavia, as informações com as quais o Estado fará valer a transação são apenas aquelas as quais os contratantes acordaram no próprio contrato.

Barzel (2001) sugere um perfil para estes contratos: em primeiro lugar os atributos devem ser explícitos, muitas vezes fornecendo medidas padronizadas; em segundo, os contratos tendem a ser impessoais, valorizando a troca em si. Esta modalidade, para ser eficaz, nas condições relativas ao bem transacionado, deverão ser objetivamente mensuráveis e verificáveis (BARZEL, 2005).

Segundo Barzel (2001) os problemas de aplicação do contrato surgem quando estes são incompletos, com os direitos de propriedade mal delineados. Para o autor, isto depende de dois fatores: o custo de mensuração dos atributos do ativo e a natureza da execução. Quanto mais baixo o custo para mensurar os atributos do ativo, mais clara sua delimitação e mais fácil à aplicação de sua propriedade.

### 2.3.1.3 Relações de longo prazo

Essas relações, conforme exposto por Barzel (1982; 2001; 2002; 2005) são menos formais que os contratos, nelas as transações são menos explicitamente especificadas, pois envolvem aspectos subjetivos do ativo, portanto, tratam de dimensões difíceis de medir, e consequentemente tem um alto custo de mensuração.

Nas relações de longo prazo, pode-se afirmar que a mensuração das dimensões do ativo é feita à montante pelo vendedor e à jusante pelo comprador. Dessa forma, para o comprador, a informação passa a ter um custo menor, do que se fosse mensurada

anteriormente à transação. Por conseguinte, para o início da operação o comprador considera fatores como reputação e confiança (BARZEL, 1982).

Neste tipo de mecanismo, as partes deverão informar ao executor as suas intenções em firmar o acordo. Então, o vendedor poderá fazer promessas acerca dos atributos de seu ativo e, por conta dessas promessas, o comprador abstém-se de realizar a mensuração dos atributos no ato da compra. Na verdade, Barzel (2005) alega que tanto para relações contratuais como para relações de longo prazo o vendedor já oferece para o comprador um produto com certa garantia de que alguns atributos já estão mensurados, livrando-o da necessidade de medi-lo novamente.

Em todo caso, o fato de não inspecionar o ativo, confere que o comprador assume o possível risco de perda, sua garantia fica por conta da reputação, ou pela força (valor agregado) da marca do vendedor. Essa expectativa futura do comprador poderá ser conferida somente no uso ou consumo do ativo (BARZEL, 2001), que em caso de insatisfação, poderá cancelar compras futuras. Sobre isso, Barzel (2002, p. 360, tradução nossa) <sup>21</sup> conclui: “Quanto mais o vendedor poderia ganhar por quebrar sua promessa, mais fortes as relações de longo prazo devem ser, e maior é o investimento feito neles”.

Tem-se que nas relações de longo prazo, os compradores, quando comparados com os compradores de *caveat emptor* diminuem os riscos de perda de direitos, um atributo como a durabilidade, que seria custoso para medir antes da transação, no caso das relações de longo prazo, é provável que seja garantido pelo vendedor como forma de continuidade do acordo.

#### 2.3.1.4 Integração vertical

Barzel (2001, p. 9, tradução nossa) <sup>22</sup> define integração vertical como: “é um estado em que o reclamante residual da firma, ou alguma outra organização, toma para si mesmo a variabilidade de duas ou mais operações verticais combinadas”. A integração vertical é útil para superar as dificuldades de transferência de direitos de propriedade, com esse mecanismo evitam-se os custos de captura que os agentes independentes iriam ter (BARZEL, 2002). Para o autor, a integração reduz o custo de mensuração excessiva dos ativos, por eles se moverem a jusante.

---

<sup>21</sup> “The more the seller could gain by breaking his promise, the stronger the long-term relations must be, and the greater is the investment made in them”.

<sup>22</sup> “Is a state wherein a residual claimant of a firm, or of some other organization, has taken on himself the combined variability of two or more vertical operations”?



Nesse contexto, também na ECM, como na ECT, a racionalidade limitada e a incerteza podem resultar em situações de apropriação de direitos (BARZEL, 1997), ou de oportunismo implícito das partes, como sugerido por Zylbersztajn (2005b). A partir desta constatação, a ECM prevê que quando os direitos de propriedade não são claramente definíveis, e existe a possibilidade de sua apropriação, a decisão de integrar verticalmente torna-se uma opção considerável. Dessa forma a organização terá a posse total dos direitos econômicos dos ativos de difícil mensuração (BARZEL, 2002).

Com relação aos mecanismos de controle oferecidos teoricamente pela ECM, verifica-se que a essência é associar os arranjos institucionais ao controle eficiente das informações dos atributos (dimensões) em negociação.

## 2.4 FORMAS HÍBRIDAS

A estrutura de governança híbrida é analisada dentro do quadro analítico formado pela ECT e ECM, particularmente, no modo em se apresenta para coordenar os atributos e os pressupostos das transações econômicas dentro de uma relação bilateral. A necessidade desse tipo relação deve-se pela existência das especificidades do ativo, que requer um aprofundamento entre os agentes, no intuito que os ativos sejam protegidos de possíveis perdas, em consequência, essa situação aumenta o nível de dependência entre as partes, que passam a ser sustentadas por contratos (CALEMAN *et al.*, 2006).

Portanto, as formas híbridas são consideradas a partir de uma relação contratual, sua fundamentação teórica diz respeito aos contratos realizados nas atividades econômicas, que desempenham um papel relevante nas abordagens teóricas da ECT e ECM.

### 2.4.1 Governança híbrida

Na literatura da ECT, a governança híbrida está entre as duas governanças extremas das organizações econômicas, o mercado e a hierarquia, seu caráter intermediário está adequado a prática contratual, sob a qual a firma, desde Coase (1937) assume uma nova perspectiva para a economia. O estudo da governança híbrida inicia-se pelas abordagens de Williamson (1979, 1985, 1991, 1996) considerados referência nos estudos desse tipo de governança.

Williamson (1985) as chamou de formas híbridas, por estarem situadas entre as governanças de mercado e hierárquica, e são fundamentadas nas relações bilaterais

(contratos). O autor as retrata da seguinte forma: “Gama que vai da troca em mercados discretos, em um extremo, a organizações hierárquicas centralizadas em outro extremo, como uma **miríade de modos mistos ou intermediários** preenchendo o intervalo entre eles” (WILLIAMSON, 1985, p. 14, grifo nosso).

Williamson também faz uso do referencial de algumas terminologias do direito contratual<sup>23</sup> para identificar as relações econômicas e para correspondê-las aos arranjos que as governam. Assim, a governança via mercado corresponde ao contrato clássico, as formas híbridas ao contrato neoclássico e a forma hierárquica, é associada com *forbearance law* (WILLIAMSON, 1979; 1985; 1991; 1996).

O autor comenta: “*hybrid modes of contracting are supported by neoclassical contract law*” (WILLIAMSON, 1996, p. 96). Isso significa que o contrato neoclássico difere do contrato clássico (via mercado) por ser mais flexível e da integração vertical, por ser mais regulamentado.

Outra explicação, de Williamson (1985; 1996) sobre o tema, é que as formas híbridas são um modo das firmas resistirem a problemas de coordenação provindos do mercado, e por fornecer alguns incentivos que a integração vertical, não pode possibilitar. Zylbersztajn (2005a, p. 414) destaca que os estudos das formas híbridas “focaliza a fronteira na área de contratos simultâneos, envolvendo tanto relações verticais quanto horizontais”. Bankuti (2007) relatou a observação de diferentes formas de relações entre segmentos, desde relações informais de compra e venda de curto prazo, acordos informais com vínculo entre os agentes, até contratos formais, os quais preveem salvaguardas. Nessa lógica é possível evidenciar que o poder de barganha das partes pode ser aumentado nas relações contratuais, segundo Zylbersztajn (1995) a integração horizontal possibilita que os agentes organizem-se cooperativamente para lidar com os riscos associados à transação.

Para a ECT, a presença de ativos específicos nas transações pode definir as estruturas de governança, atributos que podem ser evidentes somente no contexto da contratação incompleta (WILLIAMSON, 1985; 1996). Na Figura 3 é oferecida uma explicação por Zylbersztajn (2000b) que demonstra a ocorrência das formas híbridas ou contratos, em que a governança atua a partir dos níveis de especificidade dos ativos e da incerteza.

---

<sup>23</sup> [...] tem servido bem aos interesses da economia e do direito. Um conhecimento mais profundo da natureza do contrato que emergiu enfatizando a regra jurídica associado com o estudo da contratação discreta deu lugar a uma preocupação mais geral com os objetivos contratuais. São instrutivas as distinções de Macneil entre o Direito clássico, neoclássico e relacional (WILLIAMSON, 1985, p. 61).

**Figura 3: Alinhamento dos contratos**

		Incerteza		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade dos Ativos ( <i>k</i> )	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Zylbersztajn (2000b).

Na Figura 3, conforme destacado pelas tonalidades, identifica-se em que condições a transição da governança mercado ocorre para híbrida, e quando desta para integração vertical.

A possibilidade de ocorrer à forma contratual está na média e alta especificidade dos ativos (*k*) associada ao nível baixo de incerteza, conforme destacado na Figura 3. Significa que nestas condições, o contrato é capaz de proteger o ativo pela definição de salvaguardas. O fato da baixa incerteza reduz os custos de transação, pois entende-se que os riscos com perdas sejam menores. Porém, quando os níveis de incerteza aumentam de médio para alto, gradativamente os ativos necessitam de maior controle e garantias. Enquanto os contratos puderem assegurar tais garantias a um custo de transação baixo a governança manterá a forma contratual, porém, quando ficar muito custosa, é provável que a governança hierárquica torne-se a melhor opção (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

Ménard (2004) propõe uma análise exclusiva para as formas híbridas, focando preponderantemente no seu aspecto relacional existente entre as partes. Entre outras, suas considerações teóricas concernem com as de Williamson (1985; 1996) nos seguintes pontos: a) utilização das abordagens teóricas da ECT como base; b) realização de um corte analítico nas estruturas de governança propostas por Williamson (1979), com foco na híbrida; c) exposição com maior detalhamento à eficiência dos contratos; e c) proposição de uma possível configuração do desdobramento da governança híbrida entre os extremos (mercado e hierarquia), adicionando dentro do processo os elementos relacionais das formas híbridas: confiança, redes relacionais, liderança e governança formal. A posição de Ménard (2012) é atribuir que as formas híbridas são um modo predominante de governança, alega que as

organizações raramente se encontram na fronteira ideal (mercado ou hierarquia), conforme argumenta:

Híbridos proliferam porque as vantagens de coordenação e cooperação superaram os ganhos associados à concorrência no mercado, mantendo-se autônomo fornece mais flexibilidade e melhores incentivos que uma estrutura integrada pode oferecer <sup>24</sup> (MÉNARD, 2012, p. 52, tradução nossa).

Para Ménard (2012), o que sustenta tal afirmação são as fortes evidências empíricas da existência e da dinâmica desses arranjos institucionais no capitalismo moderno. Entretanto, o autor admite que o argumento ainda careça de fundamentação teórica para consolidar-se.

#### 2.4.2 Contratos

Em seu artigo “*Contractual choice*”, Masten (1998) realiza uma análise conceitual e contextual e, didaticamente apresenta as principais características e proposições atribuídas aos contratos. Para o autor a definição de contrato corresponde:

Um contrato, em seu nível mais básico, é um acordo legalmente aplicável [...] para descrever essencialmente qualquer transação, o termo contrato, neste contexto é reservado para compromissos formais, legais a que cada uma das partes dá a expressa aprovação (embora não necessariamente escrita) a qual se aplica um corpo particular de leis (MASTEN, 1998, p. 1, tradução nossa) <sup>25</sup>.

O autor também procura distinguir os contratos implícitos dos “verdadeiros” contratos, para ele os implícitos são aqueles acordos de auto aplicação, enquanto que os contratos (explícitos) são aqueles que possuem um desenho e uma forma de aplicação determinada, que são levados a disputas formais e que podem sofrer coerção do poder judicial para fazer valer seus termos. Assim, os contratos são relativamente associados na forma em que são construídos e na forma em que são aplicados. Entretanto, segundo Masten (1998), essa interdependência não associa as teorias desenvolvidas para tratar de contratos, e, pressupõe que há uma literatura que aborda a estrutura (*design*) dos contratos e outra que trata de sua aplicação.

<sup>24</sup> *Hybrids proliferate because advantages of coordination and cooperation overcome gains associated with market competition, while remaining autonomous provides more flexibility and better incentives than an integrated structure can offer.*

<sup>25</sup> *A contract, at its most basic level, is a legally enforceable agreement. (...) to describe essentially any transaction, the term contract as used in this entry is reserved for formal, legal commitments to which each party gives express (though not necessarily written) approval and to which a particular body of law applies.*

Caleman (2015) oferece outra explicação complementar, para o termo contrato:

O termo contrato tem sido aplicado de modo genérico para diferentes tipos de acordos. Algumas definições remetem à dimensão legal dos contratos, enquanto outras se atêm mais aos aspectos normativos do padrão de relacionamento entre as partes envolvidas num processo de troca.

Contudo, considera-se que a essência do contrato é o compromisso. Esta máxima para Masten (1998) explica que se não houver alguma forma de garantia para defender os direitos do negócio, as partes se mostrarão relutantes para fazer investimentos e renunciarão a oportunidades ou a outras ações necessárias para realizar a troca. Portanto, foi preciso desenvolver uma análise da eficiência que os contratos produzem no mundo real, incluindo suas contingências, imperfeições e dificuldades na sua adoção. Entre outras dificuldades numa relação contratual, destacam-se: dependência bilateral, direitos de propriedade fracos, dificuldades de mensuração, questões intertemporais que podem levar a um desequilíbrio na forma de contratação (capacidade de resposta, longa latência e abuso estratégico) e deficiências do ambiente institucional (WILLIAMSON, 1996; KLEIN, 1999). Nestas condições a contratação pode ser avaliada em duas categorias: contratos completos e contratos incompletos.

A teoria dos contratos completos está centrada nos pressupostos da economia neoclássica, onde se pressupõe que os contratos são perfeitamente simétricos nas informações contidas em seus termos. Por isso apresentam, de acordo com Masten (1998), uma regra de partilha que atua no interesse comum das partes. Ou seja, o contrato atinge um equilíbrio, conforme previsto pelo Modelo Arrow-Debreu<sup>26</sup>, no qual fica neutro de risco, distribuindo ganhos esperados para ambas as partes, e, portanto, sem a necessidade de serem revistos ou complementados (MASTEN, 1998).

Sobre os contratos completos e sua visão utópica de “mundo perfeito”, Zylbersztajn (2000a) faz a seguinte crítica:

Se pudéssemos desenhar contratos completos, não existiria problema para as organizações se estruturarem e os problemas gerados a partir do comportamento não ético seriam antecipados e tratados com cláusulas de salvaguarda (ZYLBERSZTAJN, 2000a, p. 10).

---

<sup>26</sup> O modelo Arrow-Debreu é considerado o modelo central da Teoria do Equilíbrio Geral, que prega a concorrência perfeita sob a visão do Ótimo de Pareto. Arrow e Debreu (1954, p. 265) sustentam essa análise: “*It is well known that, under suitable assumptions on the preferences of consumers and the production possibilities of producers, the allocation of resources in a competitive equilibrium is optimal in the sense of Pareto (no redistribution of goods or productive resources can improve the position of one individual without making at least one other individual worse off), and conversely every Pareto-optimal allocation of resources can be realized by a competitive equilibrium*”.

Já a Teoria dos Contratos Incompletos está preocupada com a forma e a eficiência dos contratos em consequência das imperfeições que surgem durante sua formação, especificamente, ao que diz respeito à incapacidade dos contratantes para antecipar, identificar e descrever eventos futuros (MASTEN, 1998). Segundo Azevedo (2000) e Saes (2008), a instabilidade das regras provoca um acentuado grau de incerteza no ambiente econômico, impossibilitando uma avaliação precisa, podendo até mesmo reduzir os níveis de investimentos. Neste aspecto, remete-se a Knight (1921)<sup>27</sup> para esclarecer que risco e incerteza são conceitos diferentes para a teoria econômica. Enquanto que o risco pode ser estimado de acordo com as probabilidades conhecidas, a incerteza não permite qualquer estimativa, pois as situações são incalculáveis. Pelo pensamento do autor, tem-se que as relações contratuais podem amenizar os efeitos dos riscos, mas não os da incerteza. E isto quer dizer que, a incerteza contribui para a incompletude dos contratos (AZEVEDO, 2000; SAES, 2008).

Os pressupostos da teoria dos contratos incompletos correspondem às perspectivas teóricas da firma contratual, Williamson (1996, p. 6) pressupõe que todos os contratos são complexos e inevitavelmente incompletos por conta da racionalidade limitada e, “viciados por oportunismo”. Igualmente Zylbersztajn (1995) e Masten (1998) confirmam que por isso, alguns contratos apresentam termos ambíguos, vagos ou assimétricos. E que a ineficiência gerada por contratos incompletos é consequência dessas imperfeições.

Entretanto, os contratos incompletos abrem a oportunidade, *ex post*, de renegociar ganhos não realizados devido à análise incompleta da contratação. Fato, pelo qual Zylbersztajn (1995) sugere que os contratos incompletos podem ser mais factíveis de utilização, haja vista a flexibilidade que possibilita sua reelaboração à medida que as contingências possam exigir. Contudo, essa condição, que oportuniza a criação de ajustes de melhoria de eficiência, também promove o aumento dos custos de transação.

Com relação aos custos contratuais, Coleman *et al.* (2006) retoma a análise dos custos de transação para explicar que os custos *ex ante* estão relacionados ao desenho do contrato, a

---

<sup>27</sup> Frank Hyneman Knight (1885-1972) foi um dos economistas mais influente do início do século 20. Seu livro de 1921 - *Risco, Incerteza e Lucro* - muitas vezes é creditado como a introdução da distinção entre "risco" (chance de conhecer, ou probabilidade mensurável) e "incerteza" (probabilidade imensurável, ou acaso indeterminável). Knight (1921) propôs que esta distinção foi importante para a teoria econômica, porque a incerteza proporciona oportunidades de lucro que não existem em situações em que os riscos podem ser calculados (RAKOW, 2010, p. 458).

negociação e a criação de salvaguardas, enquanto que os custos *ex post* podem estar associados a possíveis ajustes e adaptações por conta de falhas na execução dos contratos.

Coase (1937) atesta que a firma ao utilizar o mercado incorre em custos de transação e, seu esforço em reduzir esses custos é conferido na coordenação da relação em que o contrato é instrumento. Dessa forma, uma das proposições teóricas da ECT foi dar a firma uma natureza contratual (COASE, 1937). Dessa forma, o autor propôs que a questão contratual, é tão relevante para as firmas como é o mecanismo de preço. Mais tarde, Klein, Crawford e Alchian (1978), com base nessas proposições, complementaram que uma vez reconhecido que os custos de contratação não são iguais à zero, logo, seria possível evidenciar a existência, no mundo real, de uma grande variedade de acordos contratuais.

Compartilhando da mesma linha de raciocínio, Williamson (1979, 1985, 1996) associa a questão contratual e os custos de transação com a eficiência das estruturas de governança adotadas. O autor faz o seguinte esclarecimento: “a abordagem proposta adota uma orientação contratual nas transações, a mesma sustenta que qualquer questão que possa ser formulada como um problema contratual pode ser investigado com vantagem em termos de *economização* de custos de transação”<sup>28</sup> (WILLIAMSON, 1985, p. 17).

Portanto, na perspectiva da ECT, a firma é um “nexo de contratos”, idealizada como “arranjo institucional” capaz de governar as transações por meio desse instrumental, que podem ser contratos formais (sujeitos às leis) ou acordos informais (garantidos por salvaguardas e outros mecanismos) (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Este olhar da ECT propicia compreender os contratos como uma forma de governança, que Williamson (1985; 1996) propôs ser chamada de híbrida.

### **2.4.3 Complementariedade das formas híbridas relacionada à ECM**

Apesar do conceito das formas híbridas estar associado ao arcabouço teórico da ECT, figurando como um dos tipos de estrutura de governança descritos por Williamson (1985; 1996), a ECM pode ser associada a essa governança, no sentido de complementar sua eficiência na transação. Na ECM, os contratos ou acordos são considerados como mecanismos de *enforcement*, que controlam, protegem e garantem que as dimensões mensuráveis não serão dissipadas nas transferências dos direitos de propriedade (BARZEL, 2002).

---

<sup>28</sup> *The proposed approach adopts a contracting orientation and maintains that any issue that can be formulated as a contracting problem can be investigated to advantage in transaction cost economizing terms.*

Entende-se que, à medida que o ativo apresenta a possibilidade de verificar e mensurar as suas dimensões, também possibilita associar a transação a um tipo de governança. Nessa condição, que os direitos de propriedade estão definidos, as transações podem ser recorrentes entre as partes, que podem optar por administrá-las via contrato. *Caleman et al.* (2006) ratificam essa questão: “quanto menor o custo de mensuração de um atributo de determinada *commodity*, mais atrativo se tornará transacioná-la por meio de contratos.”.

A ECM apoia as abordagens da governança híbrida por meio dos custos de mensuração utilizados para determinar os direitos de propriedade, *Williamson* (1985) previu que as estruturas de governança deveriam tratar também das dimensões mensuráveis do ativo como parte de um esforço de reduzir custos de transação e promover maior eficiência. Para *Barzel* (2002) esse papel é atribuído aos mecanismos de controle, que têm por função proteger os direitos de propriedade, que esses por vezes podem se assemelhar as estruturas de governança de *Williamson* (1985).

Enquanto na ECT toda gama de contratação (bilateral e recorrente) existente é considerada forma híbrida (*WILLIAMSON*, 1985; 1996), na ECM são dois os mecanismos de controle entre os polos, contratos e relações de longo prazo. Porém, estes arranjos permitem, *a priori*, poucas similaridades quando comparados. Assim o arranjo “contrato” da ECM está mais para a governança trilateral (ocasional) de *Williamson* (1985)<sup>29</sup>, nesses arranjos tanto na ECT quanto na ECM, verifica-se fácil mensuração dos atributos e baixa especificidade dos ativos, ambos incorrem em baixo custo de transação e, provavelmente no caso de execução terão seus direitos garantidos pelo Estado, por serem mensuráveis e verificáveis.

Adiante a essas considerações, verificou-se que a mensuração das dimensões do ativo e do seu valor correspondente pelos moldes da ECM, pode favorecer na identificação dos atributos da transação da ECT, propiciando maior eficiência da governança ao coordenar as transações. Dessa forma, os aspectos peculiares à governança híbrida, como a existência de relações bilaterais, a dependência entre as partes, a recorrência das transações e a longevidade da relação, dependerão do quão eficiente as trocas de direitos serão eficientes e favoráveis para ambas as partes, tanto na minimização dos custos de transação, quanto na maximização do valor da transação. Pois, à medida que as dimensões se tornam mais verificáveis entre as partes que se relacionam, menor será a assimetria de informação existente, a racionalidade

---

<sup>29</sup> Governança trilateral (contrato neoclássico) prega que em determinada transação (não recorrente) haverá a necessidade de arbitragem para garantir a especificidade do ativo transacionado. Ver figura 3: Governança eficiente, no capítulo 2; seção 2.4; item 2.4.1.



limitada, o comportamento oportunista e a apropriação indevida dos direitos econômicos transacionados.

Nesse nexos, Klein (1999) definiu formas híbridas também como contratos de longo prazo, apontando características que quando analisadas, podem evidenciar que a complementariedade das teorias podem oferecer eficiência nas relações econômicas por meio de confiança e reputação entre as partes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem natureza qualitativa, e para o tema e os objetivos propostos essa forma de pesquisa abre um leque de possibilidades para o pesquisador se posicione com maior assertividade no problema a ser pesquisado. Diante do dinamismo das atividades econômicas, da inconstância do mercado e dos comportamentos dos agentes nesse ambiente, pressupõe-se que os objetivos pré-definidos nesta dissertação, podem sofrer vieses à medida que as informações são tratadas. Para que não ocorram rupturas significativas, Flick (2004) considera dois aspectos essenciais para que a pesquisa qualitativa se mantenha no esperado: 1) a utilização de métodos e teorias oportunas de acordo com a especificidade do estudo; 2) o reconhecimento e a análise das perspectivas dos participantes da pesquisa, se estão de acordo com o problema que se pretende estudar. Para o primeiro item, o constructo desta pesquisa está ancorado nas abordagens econômicas da NEI, ECT e ECM. Para o segundo item, sustenta-se que a escolha pelo ambiente agroindustrial proporcionou uma visão específica e direcionada ao ambiente institucional onde ocorrem as atividades econômicas que se pretende pesquisar e compreender.

Para Richardson (2012) é o estudo qualitativo um modo de analisar a interação de certas variáveis, compreender processos dinâmicos e comportamentos sociais, que só podem ser dimensionados se abordados efetivamente. Tais características fundamentam o uso da abordagem qualitativa para o presente estudo, pois não se objetiva quantificar os dados e sim, compreender as relações que se dão entre os segmentos econômicos e seus agentes.

Contudo, a pesquisa qualitativa tem caráter social e teórico. Como sendo uma pesquisa realizada nas ciências sociais aplicadas, deve-se considerar as assertivas e ambiguidades que o campo empírico possui, ou seja, todas as informações importam e são passíveis de interpretação. Para tanto, a situação pondera que também se siga uma linha de pensamento científico para sua construção, tendo em vista a obtenção de sua validação. Richardson (2012) enfatiza que a “ciência é uma poderosa ferramenta de convicção”. Desta forma, as evidências levantadas no campo empírico, devem ser tratadas com o rigor científico necessário para que sejam transformadas em conhecimento. Tal perspectiva deve orientar as escolhas dos métodos e técnicas que serão utilizados na pesquisa (RICHARDSON, 2012).

Porém, há de se considerar que, a natureza qualitativa da pesquisa atesta que a realidade não pode ser conhecida em sua totalidade, mas seus resultados podem ser interpretados de forma indutiva a partir da relevância dos elementos empíricos, em que a

generalização ocorre de forma probabilística, do particular para o todo. Segundo Flick (2004) o uso das estratégias indutivas, leva o pesquisador a utilizar o conhecimento teórico anterior, como uma ponte, entre o conhecido e o desconhecido e, desta interação novos caminhos são descobertos. Richardson (2012) ressalta que o uso do método indutivo se fundamenta nos fatos observados para se construir um raciocínio e se chegar a uma conclusão.

### 3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A execução do projeto de pesquisa é uma forma de mapear o caminho que se pretende seguir para a proposta de estudo. Conforme Minayo (2009) confere, o plano de trabalho servirá para antecipar cenários, analisar escolhas e administrar as fases da pesquisa, bem como projetar as ações e os recursos necessários ao empreendimento.

Para o planejamento desta dissertação, optou-se como referência, o modelo apresentado por Minayo (2009) que apresenta apenas três etapas, as quais englobam todo o processo de uma pesquisa qualitativa: 1) fase exploratória; 2) trabalho de campo e; 3) análise e interpretação de dados.

#### 3.1.1 Fase exploratória

Nesta fase é realizado um levantamento dos principais elementos que poderão ser considerados para a futura pesquisa, entre eles estão: as teorias norteadoras, o tema e o objeto, dos quais emergem o problema a ser respondido e os objetivos correspondentes a este. Operacionalmente, são definidos os meios, os recursos, a localização geográfica onde se desdobrará a investigação e o possível cronograma.

Para esta dissertação considerou-se a escolha pelas teorias econômicas da firma que fazem parte do *mainstream* da NEI, em especial a ECT e ECM, contudo se referencia outras, como a Teoria da Firma e a Teoria dos Contratos. O tema se definiu a partir das proposições acerca das estruturas de governança existentes na firma, que ao ser delimitado optou-se pelo foco nas formas híbridas. A escolha do objeto corresponde à influência que o agronegócio tem nas atividades econômicas, e pelo pressuposto que as teorias da firma também são aplicadas no meio agrícola, onde se sobressai, segundo Zylbersztajn (2005a) a presença das relações contratuais. O SAG do leite no Brasil, em particular, oportuniza tal análise, em parte pelo seu histórico de reestruturação e regulamentação (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Conduto, o escopo desta pesquisa, o campo de observação foi delimitado e abrangeu o estado do Paraná.

Após as delimitações e definições da base na qual se ergueu a pesquisa, ficou determinado o tipo de pesquisa como sendo a descritiva. Segundo Cooper (2003) a pesquisa descritiva pode ser simples ou complexa, ser feita em diversos ambientes para descrever fenômenos que estejam associados às características de uma determinada população.

Godoy (1995) salienta que para uma ampla compreensão da realidade pesquisada é preciso considerar que todos os dados importam e podem ser úteis para o escopo da pesquisa. Situação essa, que exige que o pesquisador procure assimilar a totalidade do fenômeno para melhor descrevê-lo. Sobretudo, o campo de estudo torna-se extremamente amplo e complexo, cabendo ao pesquisador posicioná-lo de uma forma que fique claro os limites que o problema e os objetivos impõem.

Nesta fase também acontece parte da coleta de dados, que se divide em dados primários e dados secundários. Uma característica da coleta de dados, é que se inicia pelo levantamento dos dados secundários, ou coleta de dados documental, assim várias fontes científicas e não científicas poderão ser reunidas: livros, artigos científicos, jornais, revistas, periódicos, documentos e estatísticas oficiais, teses, dissertações, entre outros bancos de dados físicos e virtuais disponíveis (MINAYO, 2009).

O levantamento dos dados secundários permite a construção teórica da dissertação, segundo a autora, é um conjunto de princípios, definições e conceitos que se articulam entre si e formam um sistema explicativo coerente. Desta maneira, foram aprofundadas a revisão teórica e a contextualização do tema e do objeto que abrange o sistema agroindustrial da atividade leiteira no Brasil e no Paraná, em seus principais segmentos, produtor e processador. Nesta contextualização, conta-se com uma grande quantidade de dados atualizados, disponibilizados por instituições governamentais e organizações privadas que atendem aos interesses do agronegócio, da expansão e da evolução do SAG, tais como: MAPA, IBGE, EMBRAPA, SEAB, IPARDES, CEPEA, MilkPoint, Conseleite, e a internacional USDA.

Os dados secundários levantados foram posicionados no estudo, com a finalidade de organizar o caminho e a direção para o início do trabalho empírico, que neste estudo em particular, abrangeu o estado do Paraná como um todo. Portanto, os dados secundários subsidiaram, teoricamente, o levantamento dos dados primários na pesquisa de campo.

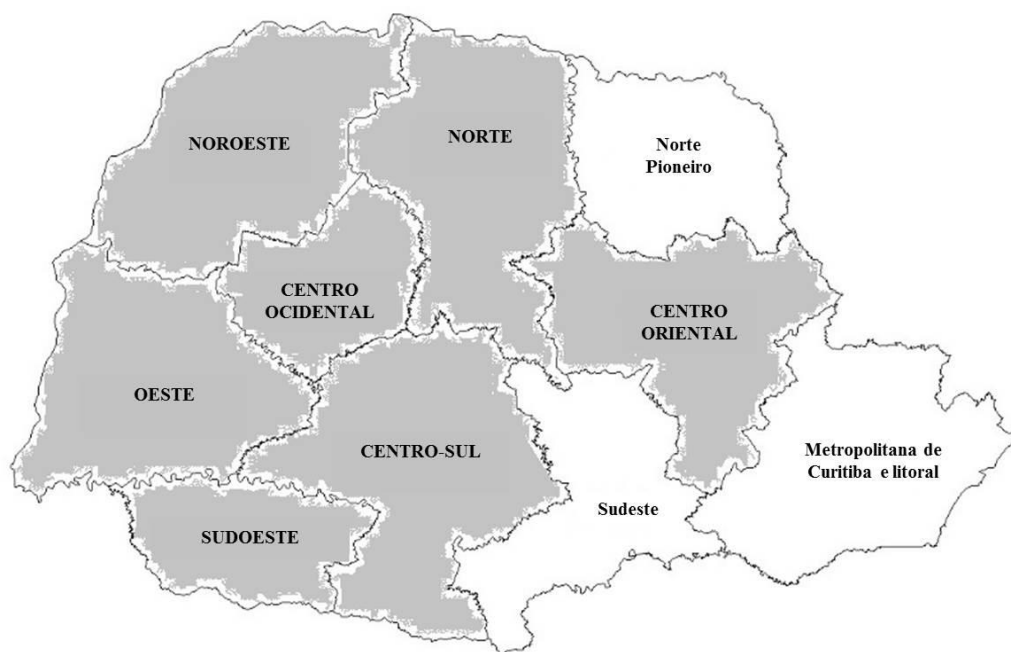
Com relação à operacionalização da pesquisa tanto as ações como os recursos (tempo, materiais, orçamento) foram programados de acordo com o andamento de cada etapa do planejamento.

### 3.1.2 Pesquisa de Campo

É a segunda fase da pesquisa empírica, a pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de adentrar à realidade que se pretendia contextualizar. Segundo Minayo (2009) o campo é uma “porta de entrada” para a realidade, que se correlacionada com a teoria poderá oferecer os conceitos pretendidos por meio da observação e da compreensão. Para o estudo proposto, esse tipo de pesquisa se mostrou o mais favorável, pois correspondeu a necessidade de se obter uma maior compreensão do problema direto da fonte, na sua origem e *in loco*.

Apesar, do Paraná possuir regiões com maior concentração de produtores de leite, o propósito da pesquisa foi abranger todo o Estado, com o intuito de observar às diversidades das relações existentes no SAG. Para a coleta de dados houve o deslocamento pela maioria das regiões do Estado conforme demonstrado na Figura 4. Foram visitadas as regiões Norte, Noroeste, Oeste, Sudoeste, Centro e Leste do Paraná, nessas visitas foram encontrados produtores e processadores que atuavam também nas regiões Sul e Sudeste. A coleta dos dados primários foi realizada diretamente nas propriedades rurais, com os proprietários e produtores, nos laticínios, nas cooperativas, na EMATER e na Agroleite<sup>30</sup>.

**Figura 4: Mapa das regiões do Paraná visitadas na pesquisa de campo**



Fonte: Adaptado de IPARDES (2009).

<sup>30</sup> Agroleite é um evento técnico (feira) voltado a todas as fases da cadeia do leite. Ele acontece no mês de agosto na cidade de Castro (PR) capital nacional do leite, e busca através de sua programação apresentar o potencial de produção de leite da região nos aspectos qualitativo e quantitativo (AGROLEITE, 2016).

Assim, produtores e processadores de leite de diferentes regiões, trouxeram a conhecimento, informações que ora convergiam, ora divergiam, para uma mesma questão levantada sobre a atividade leiteira. Tal situação propiciou maior confiabilidade à natureza qualitativa do estudo, reafirmando a visão de Flick (2004), que para as interpretações do pesquisador, antes é preciso expor a origem dos dados de forma que seja verificável. E, Creswell (2010) assegura que uma descrição rica e densa atribuirá maior validade na comunicação dos resultados.

De fato, a pesquisa de campo permitiu a observação do comportamento dos agentes durante o levantamento dos dados. E isso, deu ao pesquisador a oportunidade de ter uma percepção ampliada do ambiente, familiarizando-se com a atividade e as pessoas envolvidas, um exemplo disso, foram às contribuições dadas por esposas, filhos, pais e amigos, que indiretamente participavam das entrevistas. Tudo isso, somado ao levantamento das categorias de análise predeterminadas, permitiu a obtenção de uma gama de informações para ser analisada dentro do contexto do problema levantado, conforme aconselha Minayo (2009, p. 44): “[...] mantendo uma unidade lógica e coerente na abordagem proposta”.

O corte temporal transversal, dado a pesquisa possibilitou a análise das transações e relações dos segmentos dentro do próprio prazo de construção da dissertação. A pesquisa de campo foi realizada no segundo semestre de 2015.

### 3.1.2.1 Coleta de dados

O instrumento utilizado para a coleta dos dados primários foi a entrevista semiestruturada. Metodologicamente, Minayo (2009) argumenta que a entrevista é uma forma privilegiada de interação social e promove a mesma dinâmica das relações sociais, ou seja, permite captar qualitativamente do entrevistado a intensidade dos comportamentos existentes.

Malhotra e Birks (2007, p. 212, tradução nossa) por sua vez, contextualizam a definição da entrevista semiestruturada como: “[...] onde partes da entrevista usam perguntas consistentes e altamente estruturadas para um conjunto de categorias de respostas, intercaladas com perguntas abertas que envolvem uma sondagem que possam se adequar à natureza do participante”<sup>31</sup>. Ou seja, este tipo de entrevista permite que o entrevistado tenha liberdade para adentrar em assuntos que talvez não tenham sido previstos pelo pesquisador, mas que serão úteis a pesquisa.

---

<sup>31</sup> “(...) where parts of the interview use consistent and highly structured questions, with set response categories, interspersed with open-ended questions involving probes that again suit the nature of the participant”.

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas (Apêndices I e II), um destinado aos produtores e outro aos processadores. Os roteiros de questões foram construídos respeitando as características da atividade e dos agentes e as categorias de análise predefinidas. As informações teóricas requeridas foram convertidas, no roteiro, em questões com uma linguagem coloquial e acessível a todos os entrevistados, assim, conforme sugerido por Kerlinger (1980, p. 350), pode-se se aprofundar “abaixo da superfície das respostas” possibilitando maior interação e entendimento. Por exemplo, a questão 21 (do roteiro do produtor) é perguntada: “Como é feita a venda?”, para o pesquisador intenciona-se saber sobre a estrutura de governança da transação.

Para a realização dos primeiros contatos e agendamento das entrevistas foram buscados contatos de produtores e processadores junto a pessoas, empresas e organizações afins. Após as primeiras entrevistas, foi utilizada a técnica conhecida como “*snowball*” (MALHOTRA; BIRKS, 2007) em que os produtores já entrevistados indicavam outros produtores. Essa aleatoriedade proporcionou um olhar imparcial, não incorrendo em análises preconcebidas de um ou outro agente (YIN, 2001)<sup>32</sup>.

Com relação aos processadores o agendamento das entrevistas ocorreu com solicitações diretamente nas empresas ou por indicação de terceiros. Foram realizadas com seus gestores e/ou responsáveis pelas relações comerciais com os produtores. Com base nestas considerações, os critérios básicos para a seleção foram:

- Produtores e processadores que comercializam formalmente leite cru no SAG do leite do Paraná;
- Produtores e processadores que mantêm relações comerciais (acordos e contratos);
- Produtores e processadores que estivessem dispostos a contribuir com a pesquisa.

Para finalização do processo de coleta de dados foi aplicado o critério da *saturação*. Bauer e Aarts (2012) explicam que em certo ponto da pesquisa haverá uma diminuição de retornos, e o acréscimo de mais entrevistas trará pouca representatividade no resultado. Para os autores, o caráter da pesquisa qualitativa requer esse critério, caso contrário não teria fim. Em algumas regiões, como a Norte do Estado, os produtores estavam integrados a mesma cooperativa que repassava o leite para um mesmo processador. Apesar de diferentes colocações, a análise revelou a similaridade das respostas dos produtores.

---

<sup>32</sup> Neste caso, o intuito era conhecer a relação que os produtores mantinham com o processador, mesmo sendo o mesmo processador, poderia haver diferenciação na contratação firmada entre eles.

Ao final da coleta de dados foram contabilizadas 31 entrevistas com produtores e 8 entrevistas com processadores. Porém, uma das entrevistas com processadores, foi desconsiderada e excluída da análise, por não corresponder aos objetivos da pesquisa <sup>33</sup>. Portanto, formalmente, o total considerado foi de 38 entrevistas. Cabe ressaltar que, também foi realizado um pré-teste do roteiro do produtor, no intuito de validar sua efetividade para as próximas entrevistas.

Os sete processadores pesquisados foram assim classificados:

- Três laticínios: que coletam e processam o leite, as entrevistas foram realizadas com proprietários ou sócios;
- Três cooperativas: duas delas fazem apenas a captação de leite e outra realiza a captação e industrialização do produto. As entrevistas foram realizadas, uma com o presidente, uma com o gerente de negócios e outra com o médico-veterinário da área;
- Uma indústria: a entrevista foi feita com o supervisor de unidade do leite.

O registro das entrevistas foi realizado por meio de gravador de voz, e por anotações escritas diretamente no roteiro. Todas as entrevistas foram previamente autorizadas, foi respeitado qualquer tipo de solicitação ao sigilo de informações pessoais, como identidade, endereço, dados financeiros, entre outras informações particulares. Apenas o representante da indústria solicitou a verificação do roteiro antes da entrevista.

Com base nos dados primários e secundários houve uma melhor compreensão da existência do problema e das categorias básicas de análise previamente determinadas.

### **3.1.3 Categorias básicas de análise**

Por categoria, Kelinger (1980), ressalta que os dados, para serem analisados, precisam ser tratados por meio de categorização, ordenação, manipulação e sumarização, ações que objetivam reduzir grandes quantidades de dados, de forma que possam ser organizados, manuseados e interpretados. Em outras palavras, é a classificação dos dados coletados agrupados sob determinadas categorias.

Conforme demonstrado na Figura 5, para esta dissertação as categorias básicas de análise foram previamente definidas como: ambiente institucional, estrutura de governança,

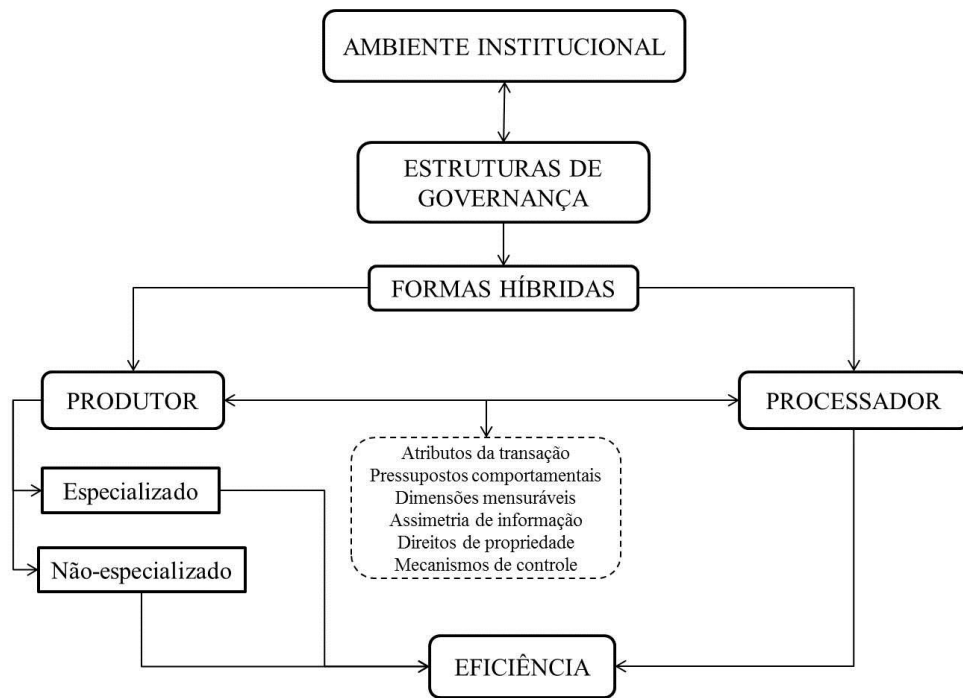
---

<sup>33</sup> Nesse caso específico, o processador em questão, não mantinha nenhum tipo de relação comercial com produtores, sendo enquadrado na governança hierárquica. O processador fabrica somente um tipo de produto – leite tipo “A” (IN 62; 2011), ou seja, é ele que: produz, processa, envaza e vende o leite diretamente para o consumidor final, e só vende na própria empresa.



formas híbridas, os segmentos produtor (especializado e não-especializado) e processador, os atributos da transação, pressupostos comportamentais, dimensões mensuráveis, assimetria de informação, direitos de propriedade, mecanismos de controle e eficiência. Entretanto, com a análise e interpretação dos resultados, essas categorias foram atualizadas e ampliadas.

**Figura 5: Categorias básicas de análise**



Fonte: elaborado pela autora a partir do referencial teórico e dos dados secundários.

O esquema da Figura 5 demonstra como os arranjos econômicos ocorrem no ambiente institucional (macro) do SAG, as setas direcionam à análise das estruturas de governança e destas para as formas híbridas existentes na relação de produtores, especializados e não-especializados, e processadores. Nessas relações, podem ser identificados os elementos das teorias ECT e ECM, se estão presentes e em que grau. Pelo seu aspecto variável, foram inseridos na caixa tracejada. Por fim, as setas direcionam a relação ao ideal de eficiência dado pelas teorias: na ECT diminuição dos custos de transação e na ECM a maximização do valor da transação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 1997).

Com base na categorização ora apresentada, foram pautadas algumas questões teóricas, que subliminarmente, estão contidas nas questões dos roteiros de pesquisa:

- a) Como o ambiente institucional regula e influencia os arranjos econômicos?
- b) Como as estruturas de governança se configuram nesses arranjos?
- c) Como as formas híbridas ocorrem nas relações?

- d) Como são identificados e quais elementos das teorias ECT e ECM estão presentes nas transações que ocorrem nas relações entre agentes?
- e) Como as formas híbridas geram eficiência nas transações?

### 3.1.3.1 Definições constitutivas (D.C.) e definições operacionais (D.O.) das categorias de análise

As definições constitutivas e operacionais dos principais conceitos envolvidos na pesquisa contribuíram para o entendimento teórico e empírico dentro de um mesmo contexto. Em outras palavras, é um meio que proporciona uma visão clara e objetiva da complementariedade dos conceitos trabalhados.

Na visão de Kerlinger (1980, p. 46-47) a distinção dos conceitos teóricos e empíricos, apresentam dois tipos de definições: a) A definição constitutiva: são as palavras que expressam o significado conceitual do termo, o autor resume como “são definições de dicionário”; b) A definição operacional possibilita atribuir a um conceito um significado para um constructo, especificando as ações necessárias para que o mesmo aconteça e seja manipulado no mundo real, para o autor “é uma ponte entre conceitos ou constructos e observações, comportamentos e atividades reais”.

As definições apresentadas nesta dissertação correspondem às categorias de análise predeterminadas.

#### a) Ambiente institucional

**D.C:** Basicamente são as regras políticas, sociais e legais que estabelecem a base da produção, troca e distribuição (WILLIAMSON, 1996). Também podem ser tidas como as regras do jogo que definem o contexto em que atividade econômica ocorre.

**D.O.:** caracterizado principalmente pela definição e determinação de normas nacionais que regulamentam a atividade leiteira, as quais exigem um padrão mínimo de qualidade do leite. Em vigência está a Instrução Normativa nº 62/2011. Também influenciam o SAG do leite os valores referenciais do Conseleite<sup>34</sup>, e informações de associações de classe, órgãos públicos e

---

<sup>34</sup> O CONSELEITE-PARANÁ é uma associação civil, regida por estatuto e regulamentos próprios, que reúne representantes de produtores rurais de leite do Estado e de indústrias de laticínios que processam a matéria-prima (leite) no Estado. O Conselho é paritário, ou seja, o número de representantes dos produtores rurais é igual ao número de representantes das indústrias (CONSELEITE, 2016).

privados de fomento da atividade, como EMATER, EMBRAPA, SENAR, que podem também serem consideradas de caráter informal.

#### **b) Estrutura de governança**

**D.C.:** de acordo com Williamson (1985) é um mecanismo que regula as transações, atuam nas microinstituições e são capazes de adequar e coordenar às transações econômicas de acordo com suas características. Podem ser caracterizadas como: mercado, híbrida e hierárquica.

**D.O.:** são os modos como as transações de compra e venda são realizadas entre produtor e processador no SAG do leite. Essas transações são tratadas de acordo com o mercado de lácteos, a legislação, a região, as características e o comportamento dos agentes e as relações que são firmadas por eles para negociar quantidade e qualidade do leite produzido.

#### **c) Formas híbridas**

**D.C.:** são os modos mistos de organização da firma e do mercado, para realizarem as transações estão localizados entre os extremos, da contratação clássica de mercado e da organização hierárquica. Caracterizam-se pela bilateralidade e dependência entre as partes. (WILLIAMSON, 1985).

**D.O.:** são as diversas formas de contratos formais e acordos informais realizadas nas relações entre os produtores e processadores no SAG do leite. As quais são firmadas por acordos, entre outros, de preço, volume e qualidade do leite fornecido.

#### **d) Produtor especializado**

**D.C.:** é aquele que se dedica a uma atividade principal, obtida a partir de investimentos especializados e outros ativos específicos para este fim, como *know-how*, tecnologia, economias de escala e diferenciação do produto (JANK; GALAN, 1998).

**D.O.:** é o produtor que tem o leite como atividade principal e para manter a produção agrega valor ao produto por meio de constantes investimentos no plantel, na infraestrutura da propriedade e na qualidade do leite.

#### **e) Produtor não-especializado**

**D.C.:** também chamado de “extrator” ou “extrativista”, é o produtor que trabalha com tecnologia rudimentar, tem baixo conhecimento técnico da atividade e, por isso, de forma irregular vende seus produtos no mercado, mas não é capaz de suportar grandes oscilações de preços (JANK; GALAN, 1998; CARVALHO *et al.*, 2013; MAPA, 2014).

**D.O.:** é o produtor que produz o leite para subsistência, possui pouca infraestrutura e conhecimento técnico para produzir leite com quantidade e com qualidade superior. A atividade pode não ser sua principal fonte de renda e, quase sempre, vende o produto a um preço mais baixo que o produtor especializado.

#### **f) Processador**

**D.C.:** é definido como o segmento que adquire a matéria-prima, faz a captação, processa e produz diversos derivados a partir dela (JANK; GALAN, 1998).

**D.O.:** é o agente que negocia e compra o leite direto do produtor, realiza a captação nas propriedades, faz o processamento e a fabricação de produtos lácteos como: leite pasteurizado e UHT, queijos, iogurtes, entre outros derivados.

#### **g) Atributos de transação**

**D.C.:** são as principais dimensões nas quais as transações diferem e para as quais são atribuídas as estruturas de governança, podem ser distintas em seus custos e competências, na forma de economizar custos de transação e garantir os direitos sobre o ativo. Esses atributos são: a frequência, incerteza e especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985; 1996).

**D.O.:** nas transações do leite os atributos de transação podem ser identificados em menor ou maior grau de ocorrência. A frequência é observada pela recorrência da transação, o produtor de leite precisa vender o leite devido à especificidade temporal que é dada por sua alta perecibilidade. A incerteza, entre outros aspectos, se apresenta: com relação aos preços praticados pelos processadores; no mercado consumidor de lácteos; nos preços de insumos e medicamentos; nas questões climáticas; na sanidade do rebanho; no excesso ou escassez de produção do leite; na relação de produtores e processadores e na continuidade da relação; na situação econômica do país. As especificidades dos ativos foram identificadas no SAG do leite como ativo físico: área utilizada; locacional: localização da propriedade e das linhas de coleta; dedicado: investimentos em infraestrutura e no rebanho; humano: nas técnicas de

manejo utilizadas pelos agentes; temporal: na perecebilidade do leite; de marca: na certificação de qualidade do leite.

#### **h) Pressupostos comportamentais**

**D.C.:** condições comportamentais humanas presente nas transações são definidas como racionalidade limitada (incapacidade de conhecer todas as informações) e oportunismo (auto interesse com dolo). A partir da ECT são esses pressupostos comportamentais que infringem riscos contratuais à transação (WILLIAMSON, 1985; 1996).

**D.O.:** podem ser verificadas situações de racionalidade limitada nas questões do valor pago, no destino que o produto tem depois de coletado pelo processador, nas informações sobre a composição do leite e sua qualidade e sobre os termos da negociação. O oportunismo pode se apresentar na relação entre os segmentos, quando há tentativas de adulteração do leite ou dissimulação de contaminações, ou, quando o pagamento é feito a menor ao produtor, daquele que foi negociado com o produtor, neste caso ocorrendo à apropriação de valor do produto.

#### **i) Dimensões mensuráveis**

**D.C.:** são os atributos tangíveis e intangíveis de um produto que podem ser mensurados por ocasião da transferência de direitos de propriedade na transação. Cada dimensão corresponde a um direito de propriedade (BARZEL, 1982; 2001).

**D.O.:** a transação do leite envolve atributos que determinam a sua qualidade, a partir da mensuração desses atributos, os processadores calculam o preço final a ser pago aos produtores. São feitas análises laboratoriais para verificação de cada indicador de qualidade, por exemplo: a contagem de bactérias totais (CBT) e a contagem de células somáticas (CCS), pelos resultados, são atribuídos percentuais que podem aumentar ou diminuir o valor pago.

#### **j) Assimetria de informações**

**D.C.:** quando o nível de informação do produto difere entre vendedor e comprador (BARZEL, 1982). As dimensões do ativo são definidas por informações dos atributos, que são obtidas pela sua mensuração. Na relação, cada agente pode ter maior ou menor racionalidade limitada acerca dessas dimensões do ativo e, quanto maior a variabilidade da medida em torno do valor verdadeiro, menor a informação sobre o produto. Também pode ocorrer quando o ativo é de difícil mensuração e por isso está sujeita a erros.

**D.O.:** é verificada quando as informações do produtor ou do processador, para a comercialização do leite, não estão claramente definidas na transação, como, por exemplo, os indicadores que determinam a qualidade. Se não forem corretamente mensuradas as partes, podem ter seus direitos de propriedade transferidos por um valor menor. Por outro lado, quando uma das partes, tem informações privilegiadas do ativo, e ao adquiri-lo por um valor menor, ela se apropria dos direitos da outra parte, e essa prática se caracteriza por oportunismo (*moral hazard*).

#### **k) Mecanismos de controle**

**D.C.:** é a forma mais adequada que, as organizações e seus agentes, têm de garantir, proteger e transferir seus direitos de propriedade na transação (BARZEL, 1982, 2001; 2005). Os tipos de mecanismos de controle se diferenciam pela informação das dimensões mensuráveis e pelo conjunto de direitos que necessitam salvaguardar na transação, podem ser relações de risco (*caveat emptor*), contratos, relações de longo prazo e integração vertical.

**D.O.:** na transação do leite é o mecanismo que controla sua venda, considerando o valor que é atribuído à quantidade fornecida e a qualidade que possui comprovada por análises laboratoriais. Podem ser por contratos formais ou acordos informais, podendo ser de longo prazo.

#### **l) Direitos de propriedade**

**D.C.:** segundo Williamson (1985, p. 27, tradução nossa)<sup>35</sup> os direitos de propriedade do ativo são considerados em três condições: o direito de usar o ativo; o direito de se apropriar dos retornos do ativo e; o direito de mudar a forma e/ou a substância do ativo. Para Barzel (2002) são os direitos sobre um ativo, podem ser direitos legais ou econômicos. Corresponde a propriedade do valor atribuído a cada dimensão do ativo transacionado, ou do conjunto delas.

**D.O.:** corresponde à venda do leite ao processador, a transação é realizada de acordo com as condições, os termos e os valores firmados *ex ante*, na negociação.

#### **m) Eficiência**

---

<sup>35</sup> “(...) the right to use the asset, the right to appropriate returns from the asset, and the right to change the form and/or substance of an asset”.

**D.C.:** Para a ECT a eficiência é a forma como estrutura de governança se organiza para economizar os custos de transação. É obtida por meio do alinhamento dos atributos de transação e dos pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985; 1996). Para a ECM a eficiência é a maximização do valor da transação, alcançada pela mensuração dos atributos do ativo e pela proteção dos direitos de propriedade.

**D.O.:** na relação entre produtor e processador a eficiência pode ser considerada quando a forma utilizada de comercializar o produto possibilita ganhos para ambas as partes, sem a necessidade de renegociar valores, alterar termos e condições da negociação ou resolver conflitos.

### **3.1.4 Análise e interpretação de dados**

Para esta fase, Minayo (2009) apresenta considerações básicas que distinguem os conceitos de descrição, análise e interpretação dos dados coletados.

A descrição deve ser a fiel informação das opiniões dos entrevistados. A análise deve ir além do descrito, é uma busca das relações existentes entre o teórico e o empírico da pesquisa. A interpretação dos dados é a possibilidade de compreender ou explicar essas relações, suas consequências e resultados. Essas considerações da autora trouxeram clareza para o início do processo de análise e interpretação dos dados, ela também argumenta que esses fatores ocorrem ao longo de toda a fase, não são sequenciais e são passíveis de mudanças, inclusive, pode haver a necessidade de se coletar novos dados, ou de adicionar mais referências teóricas no processo.

Por ser uma pesquisa qualitativa, a interpretação dos dados assume o foco central do construto. É nesse momento que os dados coletados são articulados com o referencial teórico e os objetivos da pesquisa (MINAYO, 2009). Desse modo, da interpretação surgem os resultados dos objetivos, e representam a finalização do estudo.

Para esta dissertação os dados levantados foram analisados e interpretados pelo Método da Análise de Conteúdo. Este método, segundo Bardin (1979, p. 38) é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Mais recentemente, Malhotra e Birks (2007) conceituam a análise de conteúdo como sendo um dos métodos clássicos para a análise de material textual ou de comunicação, que podem ser provenientes da narrativa realizada com

base em dados de entrevista. Segundo os autores, o objetivo do método é reduzir os dados, no sentido de simplificá-los para a futura estruturação com as abordagens teóricas escolhidas.

Para a análise de conteúdo, Bardin (1979) oferece alguns passos que auxiliam sua realização:

- a) Pré-análise – organização do conteúdo em que se buscou os elementos fundamentais da pesquisa. Realizada a análise detalhada dos dados coletados nas entrevistas com os produtores e processadores (material escrito e em áudio), objetivando identificar as categorias de análise pré-definidas. Utilizou-se, principalmente, o editor de planilhas *Excel*<sup>36</sup> para transcrever as entrevistas e formatar os dados quantitativos e qualitativos;
- b) Exploração do material – é a leitura analítica do material coletado, com vistas ao um maior aprofundamento do conteúdo, inclusive realizando as possíveis relações dos dados de campo com o referencial teórico. Os dados categorizados foram confrontados com os objetivos geral e específicos e transformados em informações textuais, quadros, gráficos, tabelas e figuras.
- c) Tratamento dos resultados – é a interpretação das informações categorizadas e relacionadas. Constitui a apresentação de inferências que permitiram a compreensão da resposta do problema e o cumprimento dos objetivos. Considerou-se também neste processo as orientações do professor-orientador.

### **3.1.5 Validade e confiabilidade da pesquisa**

Além das etapas da análise de conteúdo, Flick (2004) chama a atenção para a redação da pesquisa qualitativa. Para as ciências sociais, o texto não representa apenas um instrumento para documentar dados e uma base para a interpretação, ou seja, não é somente um instrumento epistemológico, mas também, é um instrumento que serve para mediar e comunicar descobertas e conhecimento. O texto deve conter as descobertas da pesquisa, deve permitir avaliar os procedimentos que levaram as essas descobertas e ser um ponto de partida para novas reflexões. Nisso, também se trata de expor a pesquisa de uma forma que esteja evidente os resultados e como se chegou a eles, para que o leitor possa atribuir validade e confiabilidade.

---

<sup>36</sup> *Excel* é um *software* desenvolvido pela empresa Microsoft (MICROSOFT, 2016).



Para Flick (2004, p. 233), a validade da pesquisa “consiste em descobrir como especificar o elo entre as relações que são estudadas e a versão que o pesquisador fornece destas.” Creswell (2010) acrescenta que o processo de validação dos resultados ocorre durante todas as fases da pesquisa qualitativa. Pois, o pesquisador deve verificar a precisão dos resultados quando utiliza alguns procedimentos metodológicos. Para tanto se faz necessário documentar o máximo possível tais procedimentos.

A confiabilidade, segundo Flick (2004), é obtida pela necessidade de explanação da origem dos dados, de forma que seja verificável, para que se possa determinar aquilo que foi levantado no campo empírico, do que foi interpretado pelo pesquisador. Para o autor, o critério da confiabilidade se direciona para a verificação da segurança dos dados e dos procedimentos.

Flick (2004), Creswell (2010) e Colbari (2014) compactuam na percepção de que a validade é o ponto forte da pesquisa qualitativa e tem maior atenção que a confiabilidade, sendo uma das principais características da análise de conteúdo. Tais considerações sobre a validade se baseiam, possivelmente na exigência de se apresentar a determinação dos resultados do ponto de vista do pesquisador, dos participantes e do leitor (CRESWELL, 2010). Portanto, para o uso da técnica de análise de conteúdo, a atribuição da validade, exige a explicitação de todos os procedimentos utilizados para a obtenção das interpretações (COLBARI, 2014).

Creswell (2010) propõe algumas estratégias de validade para a pesquisa, entre elas, destacam-se: (a) Triangulação<sup>37</sup>: confirmação e validação dos resultados pela convergência de várias fontes de dados ou perspectivas. Na pesquisa, os dados primários da pesquisa de campo no SAG do leite, os dados secundários da pesquisa documental e bibliográfica e o referencial teórico da NEI, ECT e ECM, formaram essa triangulação, necessária para construir a interpretação de acordo com os objetivos propostos; (b) Utilizar uma descrição rica e densa para comunicar os dados e resultados; (c) Imersão no campo empírico: o pesquisador desenvolve um conhecimento detalhado sobre o objeto em estudo, podendo descrever aspectos do local, das pessoas e dos processos observados; (d) Apresentar informações negativas ou discrepantes encontradas: demonstra que no “mundo real” refletem diferentes perspectivas e a discussão de informações contrárias pode reforçar a argumentação da pesquisa, tornando-a mais realista.

---

<sup>37</sup> Triangulação, segundo Flick (2004), indica a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno. Para Denzin e Lincoln (2005) a triangulação, reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão.

#### 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SAG DO LEITE

O leite tem uma longa trajetória junto à humanidade, é considerado alimento há 11 mil anos atrás, quando a agricultura já havia substituído a caça e a coleta de alimentos (CURRY, 2013). Num primeiro momento, o leite não era tolerado para consumo, mas, arqueólogos encontraram indícios que o produto era fermentado e consumido como queijo ou iogurte. Assim, o consumo do leite foi um dos fatores primordiais para a expansão dos agricultores e pastores do Sul da Europa para o restante do continente. O autor considera que o uso do leite provocou grandes mudanças de cultura e hábitos alimentares dos povos antigos, fez com que eles mantivessem os animais confinados ao invés de abatê-los para consumo.

Com a obtenção dos benefícios nutricionais do leite, as técnicas de pastoreio foram melhoradas e a produção seguiu em permanente expansão e crescimento através dos tempos. Tornou-se moeda de troca fazendo parte da economia, como produto alimentar e também, como valor agregado na comercialização dos animais. Sobretudo, ainda tinha o benefício da produção contínua, que subsistia independente das más colheitas, e foi uma das poucas fontes de alimento que podia ser armazenada na forma de queijos (CURRY, 2013). Dessa forma, o leite passou a ser economicamente viável no comércio de alimentos e à medida que seus derivados foram se aprimorando, o seu mercado expandiu em quantidade e qualidade, mantendo-se, ainda hoje, como uma das principais fontes de alimentação da população mundial.

Atualmente, segundo informações da USDEC<sup>38</sup> o setor de lácteos mundial está com grandes estoques para vendas e para compras na cadeia de fornecimento (MILKPOINT, 2016). Esse panorama indica duas situações: o crescimento e a expansão do setor e o excesso de oferta do leite, que implica em maior concorrência e maior precisão nas operações econômicas realizadas pelos *players* do setor<sup>39</sup>. Condições como essas impactam no mundo todo, e no Brasil, igualmente, pois para o País, o setor lácteo tem grande importância comercial e social (MAPA, 2014; EMBRAPA, 2014).

---

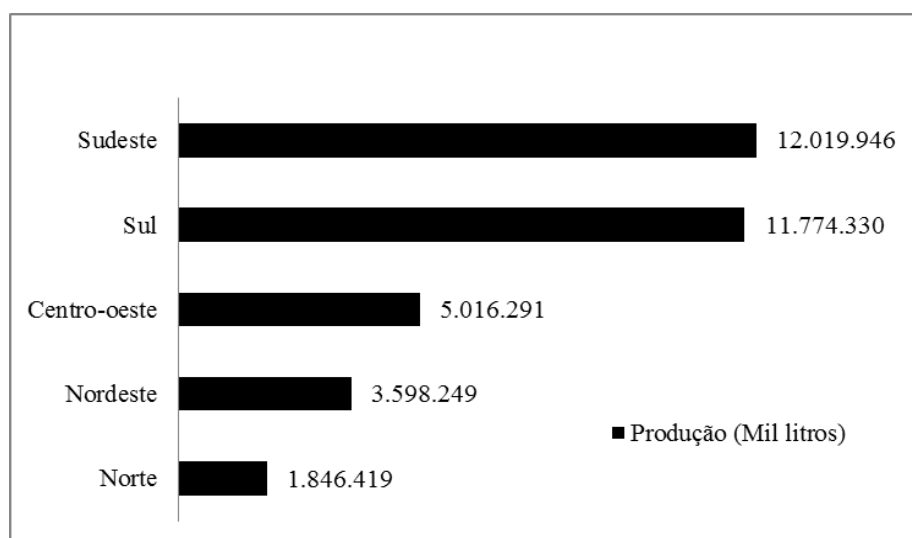
<sup>38</sup> USDEC - *U.S. Dairy Export Council* (Conselho de Exportações de Lácteos dos Estados Unidos). Disponível em: <http://www.usdec.org/>

<sup>39</sup> Até 10 de janeiro, os estoques de intervenção da UE estavam em 46.639 toneladas após uma oferta de 6.359 toneladas na semana anterior. Em 6.000 toneladas por semana, o limite de 109.000 toneladas será alcançado até março – bem quando o pico da primavera estará ocorrendo. Nos Estados Unidos, os estoques comerciais de queijos, manteiga e leite em pó desnatado no final de novembro eram de 115.000 toneladas, maior do que o normal para o período. (MILKPOINT, 2016).

Em relatórios publicados sobre o mercado de lácteos, como o da USDA (2015), o Brasil figura nos principais *rankings* mundiais: é o sexto maior em produção de leite, com 34 bilhões de litros, em 2015, atrás da União Europeia, Estados Unidos, Índia, China e Rússia; o quarto em consumo de leite, com 12 bilhões de litros, após a Índia, União Europeia, Estados Unidos e China; está na segunda posição em números de vacas de leite – 39 milhões de cabeças, bem atrás da Índia, que possui cerca de 130 milhões de cabeças.

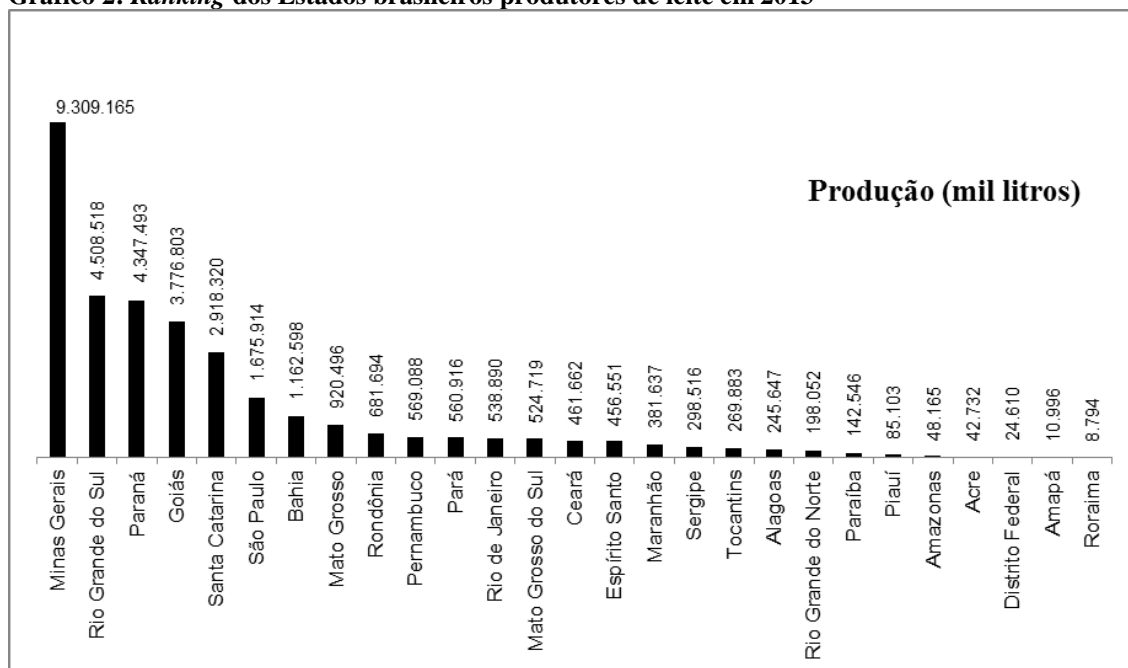
Internamente, a produção de leite está presente em todas as regiões, Estados e Municípios brasileiros (ZOCCAL, *et al.* 2008). Nos números estatísticos das regiões brasileiras, observa-se uma maior variação na produção entre as regiões norte e sudeste, como indica o Gráfico 1:

**Gráfico 1: Produção de leite brasileira por região em 2013**



Fonte: IBGE (2014)

Entre os Estados brasileiros, Minas Gerais, estado tradicional na atividade leiteira, ocupa a primeira posição nacional em produção com 27%, seguido pelo Rio Grande do Sul com 13% e o Paraná com 12% (SEAB, 2014). O Gráfico 2, foi elaborado para visualizar o *ranking* dos estados na produção de leite.

**Gráfico 2: Ranking dos Estados brasileiros produtores de leite em 2013**

Fonte: SEAB (2014)

Nesta abordagem, destaca-se também o município de Castro, no Leste do Paraná, como sendo o maior produtor de leite do Brasil; em 2014, contabilizou a produção de 239 milhões de litros (IBGE, 2014). De maneira geral, segundo a SEAB (2014), entre 2003 e 2013, a produção de leite no Brasil teve um crescimento gradativo, ano após ano, de 54%. Entretanto, numa análise mais micro, ainda se observa que na atividade existe uma disparidade de produção nas propriedades brasileiras, cerca de 120 mil produtores (8,5%)<sup>40</sup> são responsáveis por 53% da produção nacional, e os demais (91,5%) produtores pelos restantes 47% da produção (IBGE, 2011; 2013).

A baixa produtividade dessa maioria foi pesquisada por órgãos públicos ligados a atividade e seu fomento (EMBRAPA, EMATER, BNDES), e constatou-se que ocorre devido a algumas razões, destacando: (a) a utilização de animais inaptos à produção de leite; (b) a inadequação da forma de manejo utilizada; (c) baixo nível de instrução dos produtores; (d) falta de assistência técnica do governo (IBGE, 2006; MAPA, 2014). Essas questões são retratadas como falhas no SAG do leite brasileiro, ao se acumularem ao longo da história, acabaram por impactar nos números de seu desenvolvimento. Haja vista que, as importações e exportações ainda são instáveis no Brasil, e não possuem números significantes.

Um aspecto positivo foi que até 2012 o consumo de lácteos tem aumentado internamente, retratando que a produção está abastecendo o mercado nacional, mas ainda não

<sup>40</sup> Nas estatísticas oficiais, o Brasil tem 5,2 milhões de estabelecimentos rurais dos quais aproximadamente 1,35 milhões produzem leite (MAPA, 2014; EMBRAPA, 2014).

o suficiente para o Brasil chegar nos 210 litros de leite/habitante/ano, recomendado pela Organização Mundial da Saúde, o consumo ainda está em 170 litros de leite/habitante/ano (MAPA, 2014; IBGE, 2014).

Ademais, Zoccal *et al.* (2008) têm olhares positivos para a produção do leite no Brasil, pelo país ter uma combinação natural de fatores que ligam a produção e a oferta de lácteos de forma sustentável: reserva de água, extensão de terras, clima e acesso às tecnologias e a economias de escala. Para tanto, essas “boas” perspectivas só serão contempladas quando as condições de produtividade e qualidade pontuarem como prioridade para os segmentos do SAG, principalmente para o segmento produtor.

#### 4.1 HISTÓRICO DO SAG DO LEITE

Para entender as razões da atual situação do SAG do leite do Brasil, entre as quais, a baixa produtividade e qualidade, a história recente do setor (últimos 25 anos) não é suficiente para essa contextualização, é preciso retroceder além, e analisar sua gênese no Brasil. Estudos como o de Alves (2001), possibilita adentrar nesse passado, a partir da colonização do país.

No Brasil, o leite se tornou hábito de consumo por ocasião da colonização portuguesa, que se incumbiu de trazer o leite, porém, o leite de consumo, estava ligado ao gado que era utilizado, primeiramente, para o trabalho nos engenhos de cana-de-açúcar e consumo de carne (ALVES, 2001). Somente no século XIX é que o consumo de leite passou a figurar como atividade secundária, mas como havia um pequeno rebanho leiteiro, não havia muito consumo habitual do alimento. Mas, como descreve a autora, com o esgotamento do solo por causa do plantio de café, a produção de leite torna-se uma alternativa viável de renda e expandiu em consumo e em interesse comercial também para as cidades. Zoccal *et al.* ressaltam essa fase:

A produção de leite no Brasil acompanhou o processo de urbanização. As bacias leiteiras se formaram com o propósito de atender ao mercado de consumidores das cidades. [...] A importância que a atividade adquiriu no país é incontestável, tanto no desempenho econômico, como na geração de empregos permanentes (ZOCAL *et al.*, 2008, p. 2).

No início do século XX o leite consumido não tinha nenhum tratamento, provinha da zona rural para as cidades, era transportado em latões e entregue diretamente nas casas, estragava rapidamente e colocava em risco a saúde dos consumidores. A partir de então, com o aumento do consumo, exigiu-se também maior qualidade do leite. Portanto que, seu processo produtivo começou a ser incrementado com novas formas de manejo na produção e

novas tecnologias para sua venda e consumo. Dos anos 20 até os 40, conforme informa Alves (2001), entraram em cena as indústrias para beneficiamento e distribuição do leite, que ofereciam leite tratado pelo processo de pasteurização e com prazo de validade maior que dos produtores convencionais.

Foi ainda nesse período que o governo lançou ações que regulamentavam o setor, devido o aumento de consumo de leite pela população, entre elas, o tabelamento do preço do produto, que desestimulou e estagnou o setor por quase 50 anos. Houve inovações, mais lentas e onerosas, inacessíveis para a maioria dos produtores. Com isso, o setor leiteiro só começou a se movimentar, efetivamente, na década de 90, quando sofreu profundas mudanças em sua estrutura macroeconômica (JANK; FARINA; GALAN, 1999; ALVES, 2001; ALMEIDA, 2001; MADALENA, 2001; FERRARI *et al.*, 2005; BANKUTI, 2007; CARVALHO *et al.*, 2013). Entre essas mudanças as que mais impactaram foram: fim do tabelamento, possibilitando maior concorrência no setor e a abertura do mercado para as importações, principalmente com o livre comércio com o MERCOSUL. Para Jank e Galan (1999) foram decisivas para a evolução da atividade, pois provocaram mais investimentos, maior especialização, propiciando um aumento gradativo do volume e da qualidade do leite produzido.

No decorrer dos últimos 20 anos, foi possível dimensionar essa reestruturação em três evoluções distintas: tecnológica, das estruturas de governança e da legislação. A primeira trata de como as inovações tecnológicas foram incorporadas na modernização das técnicas de manejo da atividade leiteira como um todo; a segunda como as estruturas de governança se desenvolveram num ambiente institucional instável e desafiador; e a terceira como o sistema legal constituiu e assegurou a implantação do regramento no setor (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

#### **4.1.1 Evolução tecnológica**

O mercado do leite, nos tempos de tabelamento, não ficou na mais completa estagnação, lentamente algumas inovações tecnológicas foram incorporadas no seu processo produtivo, entre algumas: a embalagem descartável, o transporte do leite em tanques refrigerado, a ultrapasteurização, o resfriador à granel introduzido nas propriedades (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Alves (2001) apontou que foi o segmento processador que promoveu a corrida para a inovação da atividade leiteira, motivado pela competitividade crescente. O leite UHT, ou “longa vida”, em particular, revolucionou o consumo do produto,

alguns benefícios foram: menor risco de contaminação e deterioração do produto, maior prazo de validade e o armazenamento em temperatura ambiente. A autora evidenciou que, entrada e aceitação do mercado consumidor pelo leite UHT, representou um crescimento de 415% nas suas vendas.

O lançamento do leite UHT é só um exemplo de como a inovação tecnológica muda os rumos de uma atividade econômica, alterando significativamente condutas sociais e econômicas dos que estão nela envolvidos. E, essa quebra de paradigmas de produção e consumo é que desencadeia muitos outros processos de inovação. Jank e Galan (1998, p. 210) deram uma visão deste panorama: “uma guerra de preços sem precedentes [...], principalmente no grande varejo, que transformou o longa vida no produto regulador do mercado de leite”.

As incertezas do mercado e a instabilidade do ambiente institucional forçaram muitos produtores e processadores repensarem suas formas de produzir, condicionar, embalar, distribuir e comercializar o leite (ALVES, 2001). Neste contexto, muitos não estavam preparados para as mudanças no comportamento do consumo do leite e isso repercutiu em toda a cadeia produtiva. A possibilidade de ter maior tempo de validade e de estocagem proporcionou um aumento do volume produzido. E também da expansão dos limites do mercado, não havia mais barreiras regionais para as transações. O leite, além de “longa vida”, também podia agora ser de “longa distância”, expandindo sua cadeia, inclusive à exportação.

Em estudo divulgado pelo MAPA (2014) foi confirmado que a incorporação de tecnologia é um fator essencial para o aumento de produtividade e qualidade do leite. E, para tornar um produtor especializado, a tarefa demanda incentivos e investimentos financeiros para a melhoria do rebanho (genética, nutrição e bem estar) e para a modernização da propriedade (equipamentos e infraestrutura otimizada) (JANK; GALAN, 1998). Porém, a falta de capital para investimentos específicos à atividade, foi um fator que desestimulou os produtores a tomar a decisão de modernizar suas propriedades, pois a renda da produção não era suficiente para tais investimentos (MADALENA, 2001).

Contudo, essa “tecnologia” não é essencialmente equipamentos de ponta, mas também conhecimento técnico avançado para o gerenciamento das propriedades e dos recursos naturais disponíveis. Nessa ótica, o último censo agropecuário do IBGE, de 2006, informou que somente 22% das 1,35 milhões de propriedades leiteiras tinham acesso à assistência técnica especializada, e que tampouco esses produtores tinham conhecimento especializado para a atividade (MAPA, 2014). A falta de assistência técnica impede a troca e a assimilação de conhecimentos e informações sobre a produção leiteira entre produtor e o profissional

técnico (do processador ou de órgãos públicos). Essa situação reduz a probabilidade de adoção de novas práticas tecnológicas e a decisão de investir. Segundo estatísticas do MAPA, cerca de 450 mil produtores deixaram a atividade entre os censos de 1996 (1,8 milhões de produtores) a 2006 (1,35 milhões de produtores) (IBGE, 2006), os motivos, segundo pesquisas, são os mesmos: falta de conhecimento do produtor, falta de acompanhamento técnico e falta de capital, esse conjunto de dificuldades, resulta em baixa produtividade, qualidade e rentabilidade e culmina na desistência da atividade (MAPA, 2014).

Portanto, para o SAG do leite, a evolução tecnológica não confirma o desenvolvimento linear do sistema produtivo, na verdade essa irregularidade tecnológica é um desafio as estruturas de governança que nele atuam, pois a elas competem coordenar eficientemente diferentes níveis de tecnificação, com a quantidade e a qualidade do leite que o mercado exige nas suas transações (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

#### **4.1.2 Evolução das estruturas de governança**

Devido à forma como evoluiu, o SAG do leite brasileiro apresenta perfil e porte diversificado dos seus segmentos, há diferentes graus de especialização nas tecnologias e técnicas empregadas na produção, portanto, cabe às governanças mediar essas diferenças nas transações realizadas entre eles (FARINA, 1999). No SAG do leite, as transações são pontuadas pelas questões relativas à quantidade, qualidade e preço praticado no produto.

Ao longo do tempo, na trajetória da atividade leiteira, é possível visualizar o incremento das coordenações sugeridas por Williamson (1985) na ECT: mercado, contratos e hierárquica. Considerando que no contexto agrícola, conforme Zylbersztajn e Giordano (2015, p. 248) explicam, as transações tendem a se adequar a qualidade apresentada nos produtos transacionados:

Historicamente, a agricultura é caracterizada por sua produção de *commodities*, com produtos quase que indiferenciáveis. A produção agrícola, depois de atingir um padrão mínimo de qualidade, tem sido tratada da mesma forma por compradores e processadores de alimentos. Porém, a indústria de alimentos tende a cada vez mais oferecer alimentos altamente especializados e processados para os consumidores, o que gera padrões mais rígidos para os produtores rurais.

Nesse raciocínio, tem-se que por um longo período, a produção de leite era mais para a subsistência das famílias do que para a comercialização do produto. Como bem observou Alves (2001), foi somente quando a atividade passou a ser secundária é que se considerou



transacionar o leite por outros produtos, e de explorá-lo comercialmente. No princípio, a produção era totalmente integralizada na propriedade, o produtor que realizava todo o processo da ordenha à venda ao consumidor, não havia regulamentações, padrões de qualidade ou preço (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

Com o aumento do consumo, novos investimentos deveriam ser feitos na produção, o que, aparentemente, para o produtor, tornou o ato de negociar mais custoso, devido ao aumento dos custos de produção e de transação do leite (WILLIAMSON, 1971). Nesse interim, o aumento da demanda culminou no surgimento das processadoras de leite, empresas que viram a oportunidade de explorar o produto com ganhos de escala. Situação que confrontou a forma usual de negociar o leite, assim, muitos produtores foram direcionados a transacionar via mercado, menos custosa e mais fácil de adaptação (WILLIAMSON, 1973; 1985). O produtor passou a vender o leite, em maior quantidade, para um único comprador, evitando vender de “litro em litro” e de “porta em porta”. Também, já não precisava internalizar todo o processo na propriedade, diminuindo seus custos (ALVES, 2001). Por outro lado, aumentou sua dependência no mercado, o que o sujeitou a seguir suas regras e restrições.

Conforme sugere as abordagens da NEI, em que o desempenho econômico das sociedades resulta sempre das suas dinâmicas institucionais (NORTH, 1990). Logo, o SAG incorporou mais inovações no produto, e novamente as coordenações se articularam em novos arranjos, deu-se uma maior aproximação de produtores e processadores, no intuito de realizar negociações mais eficientes e menos custosas (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Fato ocorrido, por exemplo, nas transações do leite UHT.

Nas transações do leite UHT, grandes quantidades de leite eram negociadas entre produtor e processador. E para que as transações fossem realizadas, houve a necessidade de relações que exigiam acordos contratuais mais complexos, com maior tempo de validade e mais custosos. O processador, por meio desses contratos, garantia o abastecimento de grandes varejistas (supermercados), que também contratavam volumes maiores. Essa realidade superava em muito, a do leite pasteurizado que era comercializado em sacos plásticos, distribuído em pequenas quantidades diárias e de alta perecibilidade (ALVES, 2001).

Zylbersztajn e Giordano (2015) salientam que o estudo de Goldberg<sup>41</sup> infere que a industrialização da agricultura é um fenômeno inevitável, e que esse fenômeno amplia o foco do estudo na “firma” agrícola, que vai do produtor até o consumidor final. No leite isso não

---

<sup>41</sup> Referência aos textos de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968). Goldberg desenvolveu o termo *Agribusiness Systems Approach*.

foi diferente, logo se formou um sistema agroindustrial (SAG) que tratava à atividade como um todo, e como os autores evidenciam, o valor gerado nela, passou a ser de interesse de setores de capital e tecnologia, assim como dos consumidores que também influenciavam a forma de produzir os produtos de consumo. Assim como as firmas citadas por Coase (1937), também nas firmas agrícolas, havia a presença de especificidades, de mecanismos especializados e controles, e a forma de coordená-los podia resultar em maior crescimento ou em exclusão de produtores, que tivessem ou não, um nível aceitável de conformidade aos padrões do mercado (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

Okano *et al.* (2010) evidenciaram que as diferenças da tipologia dos produtores, a exigência de padrões tecnológicos e a decisão de fazer investimentos, para o perfil de propriedades tradicionais (familiar), resultou em resistência a mudanças por alguns produtores, e isso levou a um “desbalanceamento” de produtividade no SAG ao longo do tempo. Por outro lado, os produtores que modernizaram suas propriedades, para atender a demanda dos compradores, conseguiram se adaptar coordenando produção e custos, e acompanharam o desenvolvimento do SAG.

Para destacar a atuação das estruturas de governança no SAG do leite, o BNDES (2013) apontou duas características do leite que têm impacto sobre o desenvolvimento da atividade e sobre as relações de compra e venda do produto: a primeira é a homogeneidade, que pondera que a maioria dos produtores tem baixa capacidade de diferenciar o leite que produz, o que os torna dependentes da relação com o processador, que, por sua vez, precisa assegurar qualidade do leite adquirido; a segunda característica é a perecibilidade do leite, que impõe que o leite seja transportado quase diariamente e refrigerado, até o laticínio. Coube então a governança, o papel de coordenar a transação dentro do curto prazo de validade do produto, garantindo mensuração de qualidade e direitos de propriedade com menos custos de transação. E, para contemplar esses fatores, as transações do SAG passaram a ser também realizadas por contratos, comuns no meio agrícola (AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2005). Condição prevista no estudo feito por Jank, Farina e Galan (1999), que apontaram que à medida que as especificidades do leite aumentassem a governança que iria predominar no SAG era a por contrato (híbrida).

Tem-se que a produção de leite no Brasil é realizada por pequenos (95%) e grandes produtores (5%). Cada qual, mas em diferentes proporções, respondem por uma parcela significativa do volume total produzido (53% os grandes e 47% os pequenos). Nesse raciocínio, considera-se que o desafio das estruturas de governança que atuam no SAG está

em coordenar a produção dos 95% de pequenos produtores atuantes num SAG regulamentado e competitivo.

#### **4.1.3 Evolução legal**

Mesmo com o aumento do consumo do leite, a partir da década de 20, o produto era consumido sem nenhum tratamento (ALVES, 2001). A iniciativa de oferecer um leite tratado partiu de processadoras que começaram a pasteurizar o leite, com vistas no mercado em expansão. Segundo a autora, somente em 1939 surgiu a primeira lei para o leite, exclusiva para o estado de São Paulo, que decretava que todo o leite oferecido à população deveria ser pasteurizado e identificado pelo tipo de pasteurização – A, B ou C. Somente em 1952, essa mesma lei foi estendida ao restante do País – Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA) – (ALVES, 2001).

A autora observa que antes, porém, em 1945, o governo faz a intervenção mais impactante na produção do leite, o tabelamento de preços para o produto, na intenção de que iria estabilizar o mercado. Mas, o contrário aconteceu, tornou o setor menos competitivo e atraente para novos investimentos de modernização. Nesse período, a produção não era suficiente para atender a demanda do produto, situação que obrigou o governo a importar leite em pó (ALVES, 2001). O tabelamento durou quase 50 anos, até 1992.

O fim do tabelamento repercutiu significativamente no ambiente institucional do SAG, a abertura do mercado à concorrência externa, a concentração de laticínios e a entrada de grandes redes de supermercados aumentaram a concorrência e a demanda por maior volume e qualidade do produto. Essa abertura propiciou um processo de fortalecimento e recuperação do mercado do leite. A estabilização da moeda apresentou um novo contexto para os produtores e indústrias processadoras operarem. Porém, ainda assim, havia entraves ao desenvolvimento do SAG, Jank e Nassar (2000) assinalaram os principais problemas associados à recém abertura do mercado: importações crescentes; legislação de padrões de qualidade ultrapassada, fiscalização sanitária ineficiente e deficiência na capacidade de coordenação do SAG.

Pois, não adiantava exportar, se o leite ainda não possuía um padrão de qualidade para competir com os produtos externos mesmo internamente no País. Em favor dessa causa, ocorreu a implantação da primeira legislação, específica para o leite, a Instrução Normativa nº

51 de 2002<sup>42</sup>. Com a aprovação da IN 51, segundo Zoccal, Souza e Gomes (2005) os parâmetros de qualidade, exigidos na produção e transporte do leite, levantou questões sobre os efeitos que teriam aos pequenos produtores, pois possuíam prazos para o cumprimento dos requisitos.

Outro problema levantado, é que a IN 51 não foi suficientemente difundida entre os produtores, segundo os autores, os produtores ficavam sabendo por vizinhos ou amigos. Em consequência, os resultados da IN 51 foram aquém do desejado, segundo Zoccal *et al.* (2008) foi estimado que apenas 1% das propriedades leiteiras tornaram-se especializadas e eficientes com essa normativa. Contudo, essa pesquisa apontou que o nível de conhecimento sobre o manejo da produção dos produtores era deficitário. E, esse baixo conhecimento técnico, necessário para entender e adotar as condições da normativa, está associado à adoção de tecnologias e na modernização do SAG.

Em 2011, foi implantada a Instrução Normativa nº 62 que substituiu a IN 51. Nessa instrução foram realizadas mudanças significativas, entre as quais, a exclusão da tipologia A, B e C para o leite pasteurizado e a alteração do cronograma que regia os parâmetros de qualidade do leite, com o intuito de se produzir um leite mais nutritivo e com possibilidades de competir no mercado internacional (DÜRR, 2012). A atuação da IN 62 está focada para que a mensuração da qualidade do leite ocorra em toda coleta do produto, pois se presume que os resultados das análises indiquem a existência de padrões ideais de higiene, de sanidade, de nutrição e infraestrutura nas propriedades. Os testes e análises de: temperatura, acidez<sup>43</sup>, água<sup>44</sup> e antibiótico, CBT<sup>45</sup>, CCS<sup>46</sup>, teor de extrato seco (gordura, proteína e sais minerais), *a priori*, garantem que o leite esteja nos padrões mínimos de qualidade para o consumo.

---

<sup>42</sup>Instrução Normativa nº 51, de 18 de setembro de 2002, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Tem como parte do texto inicial: [...], e considerando a necessidade de aperfeiçoamento e modernização da legislação sanitária federal sobre a produção de leite, resolve: Art. 1º aprovar os regulamentos técnicos de produção, identidade e qualidade do leite tipo A, do leite tipo B, do leite tipo C, do leite pasteurizado e do leite cru refrigerado e o regulamento técnico da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel, [...].

<sup>42</sup> Instrução Normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Tem como função: Art. 1º Alterar o caput, excluir o parágrafo único e inserir os §§ 1º ao 3º, todos do art. 1º, da Instrução Normativa MAPA nº 51, de 18 de setembro de 2002, que passam a vigorar com a seguinte redação: “Art.” 1º Aprovar o Regulamento Técnico de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Leite Cru Refrigerado, o Regulamento Técnico de Identidade e Qualidade de Leite Pasteurizado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel [...].

<sup>43</sup> Acidez: prova de estabilidade ao alizarol empregada como indicador de acidez e estabilidade térmica do leite. Se a prova confirmar acidez acima de 18% a coleta não é realizada (EMBRAPA, 2015).

<sup>44</sup> A presença de água é medida pela crioscopia, verifica-se o ponto de congelamento do leite ou da depressão do ponto de congelamento do leite em relação ao da água. O teste é realizado em um aparelho denominado crioscópio (EMBRAPA, 2015).

<sup>45</sup> CBT: contagem bacteriana total, medida por UFC (unidade de formadora de colônias) (EMBRAPA, 2015).

<sup>46</sup> CCS: contagem de células somáticas, diz respeito à quantidade de células que o organismo da vaca libera para combater uma infecção, normalmente na glândula mamária, mas conhecida como mastite. A mastite desencadeia

A IN 62 prevê que ao processador cabe a fiscalização dos produtores, se estão cumprindo os padrões da norma e, ao governo, nos âmbitos federal, estadual ou municipal cabe à inspeção sanitária das instalações dos processadores, inclusive os resultados das análises que realizam nos produtores. Após a implantação da IN 62 (2011), o MAPA divulgou que ainda há muitos produtores que não aderiram a padronização das propriedades, os motivos ainda são os mesmos levantados por Zoccal *et al.* (2008): a falta de instrução e conhecimento dos produtores e de acompanhamento técnico (MAPA, 2014).

Na opinião de Zoccal *et al.* (2008) a perspectiva da atividade do leite no Brasil evidencia que não se trata do aumento quantitativo da demanda, mas, sim, de uma demanda qualitativa, com apelo à saúde e a segurança alimentar. Por conta disso, as regulamentações devem estar associadas à qualidade dos alimentos, as certificações, à sanidade dos animais, a rastreabilidade e as boas práticas ambientais e do trabalho, e que devem ser cada vez mais presentes e rigorosas.

Sobre o regramento informal, existem padrões de conduta institucionalizados pelo ambiente (North, 1991), os que mais se sobressaem são aqueles que oferecem referenciais de preço e cotações para o leite. Esses mecanismos são extraoficiais e constituídos por entidades públicas e privadas que têm a função de pesquisar o mercado lácteo e suprir o SAG com informações afins. Dessa forma, muitos produtores e processadores, firmam seus acordos e transações com base nesses valores. Destacam-se entre eles, o CEPEA<sup>47</sup> (Figura 6), de abrangência nacional e o Conseleite, presente em alguns Estados.

**Figura 6: Exemplo de cotação de preços referenciais/mês para o leite por Estado – CEPEA**

Preços do leite											
Cotações de leite cru - preços pagos ao produtor											
O preço bruto considera frete e impostos											
Fonte: Cepea - Esalq/USP											
Bruto											
R\$/litro	MG	RS	SP	PR	GO	BA	SC	RJ	MS	ES	CE
Dez/15	1,0867	0,9823	1,0794	1,0325	1,0611	1,0143	1,028	1,0242	0,9315	1,0679	1,0351
Líquido											
R\$/litro	MG	RS	SP	PR	GO	BA	SC	RJ	MS	ES	CE
Dez/15	0,9972	0,8955	1,0107	0,9431	0,9610	0,9432	0,9483	0,9677	0,8114	0,9795	0,9525

Fonte: MilkPoint (2016).

o aumento de CCS. A alta contagem dessas células revela que o animal está doente, com consequências como a queda na produção e mudança na composição do leite. (EMBRAPA, 2015).

<sup>47</sup> CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. Parte do Departamento de Economia, Administração e Sociologia (DEAS) da Esalq/USP.

Esse tipo de restrição aparenta ser um resquício do longo período de tabelamento do leite, porém, agora é baseado nas movimentações do mercado. Situação que requer mais flexibilidade e adaptação das estruturas de governança para coordenar as relações e transações no ambiente institucional do SAG.

#### 4.2 SAG DO LEITE PARANAENSE

O Paraná, assim como outros estados brasileiros, apresenta um cenário particular para a atividade do leite, em termos de clima, topografia, aspectos sociais e econômicos, tradições e influências culturais nativas, e de outros povos (alemães, italianos, holandeses e japoneses).

Tomando como referência o ano de 2013, o Estado manteve-se na posição de terceiro maior produtor de leite bovino, com 12% da produção nacional (IBGE, 2014). No SAG do leite, segundo a SEAB (2014), refletem alguns fatores positivos do Estado: condições climáticas, a qualidade das pastagens, linhas de crédito, programas de incentivos, assistência técnica, organização da comercialização, controle de doenças, uso de genética superior e biotecnologias da reprodução, manejo adequado sanidade dos rebanhos, qualidade nutricional (uso de suplementação alimentar nos períodos críticos, minimizando as perdas em produção), entre outras. O valor bruto da produção de leite no Paraná vem crescendo nos últimos dez anos, sua participação representa 6% na economia do estado.

Atualmente o SAG do leite paranaense se enquadra num contexto de aumento do rebanho e da tecnificação da produção (SEAB, 2014). A adequação do sistema gerou oportunidades para um aumento da produção, para a adequação tecnológica e para a competitividade do setor. Segundo a MilkPoint (2015), no Estado estão situadas 18 das 100 maiores fazendas produtoras de leite no Brasil. Entre os processadores estão cinco dos 12 maiores laticínios do país: BRF, Pool do leite, Frimesa, Confepar e Vigor.

As principais bacias leiteiras do Paraná estão localizadas nas regiões Sudoeste Centro-oriental e Oeste, são responsáveis por 53% da produção do Paraná e onde estão concentrados 48,5% dos produtores. A região Sudoeste é a mais proeminente, apresentou o maior crescimento do rebanho e da produção do Estado. A região Centro-oriental tem a melhor média de produção por animal e a maior qualidade genética dos animais (SEAB, 2014). É nesta região que está situado o município de Castro, maior produtor de leite nacional. No Quadro 1 estão relacionadas as principais informações e estatísticas econômicas do SAG do leite paranaense, referente aos anos de 2013 e 2014.

**Quadro 1: Principais informações econômicas do SAG do leite no Paraná**

Produtores de leite (aprox.)	114 mil
Processadores formais (laticínios e cooperativas)	206
Produção total	4,5 bilhões de litros
Crescimento da produção de 2008 a 2013	54%
Rebanho leiteiro	2,5 milhões de cabeças
Vacas ordenhadas (crescimento de 36% acima do Brasil com 21%)	1,7 milhões de cabeças
Produção por vaca (média nacional é de 1.300 litros/vaca/ano).	2.455 litros/vaca/ano
Crescimento da produção de litros/vaca (nacional foi de 23%)	47%
Importações de lácteos (nacionais foram 137.166 toneladas)	5.203 toneladas
Exportações de lácteos (nacionais foram 76.814 toneladas)	4.144 toneladas
Preço médio/litro de leite recebido pelo produtor	R\$ 0,98 (média anual)

Fonte: IBGE (2013; 2014); SEAB/DERAL (2013; 2014).

As informações do setor demonstram que o crescimento da produção deu-se pela quantidade de leite produzida por animal. Porém, há diferenciação da produção de leite nas regiões do Paraná, refletindo a heterogeneidade do nível tecnológico das propriedades, neste caso a produção pode variar entre 7 a 30 litros/vaca/dia (SEAB, 2014). Portanto, o ganho está na qualidade das vacas ordenhadas, e este fator não diz respeito somente à raça ou genética dos animais, mas a todo um contexto que contempla o manejo e a alimentação do rebanho, a tecnologia utilizada no processo de ordenha, a capacitação dos profissionais e a gestão eficiente das propriedades (IPARDES, 2010).

Segundo o IPARDES (2010) no SAG paranaense atuam as maiores e mais organizadas cooperativas de produtores de leite. Essas cooperativas, não só auxiliam os produtores na realização de seus contratos como também oferecem serviços de assistência técnica e veterinária, controle de doenças, vacinação e testes de qualidade do leite, bem como verificação das condições higiênicas no manejo e coleta (ordenha) do leite, também a observação de práticas sustentáveis com relação ao meio ambiente.

Com relação aos produtores, o IPARDES (2010) evidencia um grande número de produtores não-especializados inseridos no SAG e que mesmo sem a devida especialização, comercializam sua produção, esse montante chega a 80% dos produtores do Estado.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES E DOS PRODUTORES DE LEITE

Para o levantamento das características do produtor, buscou-se informações que possibilitassem identificar os produtores especializados e os não-especializados atuantes no SAG do leite. Para tanto, alguns dados quantitativos foram elencados (Quadro 2), pois auxiliariam na qualificação dos perfis desejados, tais como: o tamanho da área da propriedade, o número de trabalhadores, a produção, o rebanho e o tempo de atividade.

**Quadro 2: Características das propriedades e perfil dos produtores de leite entrevistados**

Características	Menor	Maior	Média	Desvio padrão
Área total da propriedade (ha)	4,8	1100	425	199,90
Área destinada à atividade do leite (ha)	4,8	168	34	37,86
Nº de trabalhadores (família)	1	4	2	1,18
Nº de trabalhadores (funcionários)	1	14	2	3,64
Tempo na atividade rural (anos)	1	60	26	15,60
Tempo na atividade (anos)	1	45	17	11,38
Produção diária (litros)	80	13200	1578	3185,79
Rebanho total (23 informantes) *	8	900	142	208,09
Vacas em lactação (23 informantes) *	5	430	73	113,16
Produção/vaca (24 informantes) *	5	33	19	7,09

\*Total dos produtores entrevistados que informaram estes dados.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

A pesquisa evidenciou que a maioria dos produtores também são os proprietários da terra, poucos são os casos em que o proprietário é um parente próximo (pai, sogro) e, houve apenas um caso, em que o produtor é arrendatário e está há apenas um ano na produção de leite <sup>48</sup>.

A maioria das propriedades recebe a denominação de chácaras ou sítios, que no senso comum são propriedades menores, poucas foram chamadas de fazendas, tidas como grandes propriedades rurais. Efetivamente os tamanhos das áreas retratam que as propriedades

<sup>48</sup> Esse produtor foi o mais jovem (21 anos) entrevistado.



leiteiras são na maioria minifúndios e pequenas propriedades (Quadro 3). As grandes propriedades encontradas refletiram no alto desvio padrão encontrado, elevando a média da área total para 425 hectares (Quadro 1).

**Quadro 3: Tipo e tamanho das propriedades leiteiras pesquisadas**

<b>Tipo de propriedade</b>	<b>Nº de propriedades</b>	<b>Tamanho da propriedade em hectares*</b>
Minifúndio	10	4,8 a 19
Pequena propriedade	13	20 a 70
Média propriedade	6	71 a 248
Grande propriedade	2	249 e 1100

\* De acordo com o tamanho médio do módulo fiscal dos municípios do Paraná.  
Fonte: elaborado a partir dos dados primários; INCRA (2015); IAP (2015)<sup>49</sup>.

Ao se tratar do uso da terra somente para a atividade do leite, tanto a média de 34 hectares, como o desvio padrão foram menores, sendo que o menor uso é de 4,8 hectares e o maior é de 168 hectares. A pesquisa constatou, que a diferença de área utilizada entre os entrevistados se refere, principalmente, a quantidade de terra destinada à pastagem e ao cultivo de cereais, como milho e aveia, para a alimentação do rebanho leiteiro. Portanto, constatou-se que nos minifúndios e pequenas propriedades, com pouca área de pastagem, é comum que parte da alimentação do rebanho seja adquirida de terceiros.

A pesquisa identificou que nas propriedades pesquisadas, a produção de leite é a principal atividade desenvolvida, mas não é a única. Exceto nos minifúndios, nas demais propriedades há outras atividades. Nas de pequeno porte é comum atividades de pequena produção como: mel, frutas, mandioca e cana-de-açúcar. Isso reflete a necessidade do produtor diversificar suas fontes de renda e o uso da terra, para se precaver nos períodos de baixa produção de leite. As propriedades de médio e grande porte também diversificam o uso da terra, mas as outras atividades são, na maioria, em função da própria produção do leite (pastagens e cereais para silagem). Outras atividades destacam-se como: compra e venda de matrizes leiteiras, gado de corte, ovinos e arrendamento das terras a terceiros.

Todas as propriedades ficam no Paraná, a exceção de uma propriedade que se localiza na divisa dos estados do Paraná e São Paulo. Constatou-se que mesmo as propriedades estando no mesmo Estado, há variabilidade de suas características, relacionadas ao clima, a

<sup>49</sup> Conforme definição do INCRA, os imóveis rurais são classificados como minifúndio (até 1 módulo fiscal), pequena propriedade (1 a 4 módulos fiscais), média propriedade (4 a 15 módulos fiscais) e grande propriedade (acima de 15 módulos fiscais), o tamanho é calculado pela medida de cada módulo fiscal e varia de acordo com cada município (INCRA, 2015). Para o IAP (2015), no Paraná, as propriedades consideradas minifúndio têm até 19 hectares, as pequenas propriedades têm em média 75 hectares, as médias propriedades até 285 hectares e acima disso são consideradas grandes propriedades.

topografia, à cultura e as tradições trazidas com a imigração de outros povos, e também pelo desenvolvimento social e econômico de cada região. O Quadro 4 demonstra algumas dessas diferenças regionais.

**Quadro 4: Características regionais presentes na atividade leiteira paranaense**

Regiões do Paraná	Nº de produtores	Nº de compradores	Clima e Topografia	Características cultural e social (predominância)
Norte e Noroeste	13	3	Quente, verão chuvoso; relevo plano.	Emigração de outras regiões brasileiras, Sudeste e Nordeste; ascendência japonesa; baixa e alta instrução*.
Centro	8	1	Temperado a frio; relevo acidentado.	Ascendência alemã e ucraniana; média a alta instrução.
Oeste e Sudoeste	6	2	Quente, úmido; relevo plano a acidentado.	Ascendência alemã e italiana; baixa a média instrução.
Leste	4	1	Frio; relevo plano.	Ascendência holandesa e alemã; média a alta instrução.

\* Considerado os níveis de instrução: baixa - alfabetizado e ensino fundamental; média - ensino médio; alta - ensino superior e acima (IBGE, 2015).

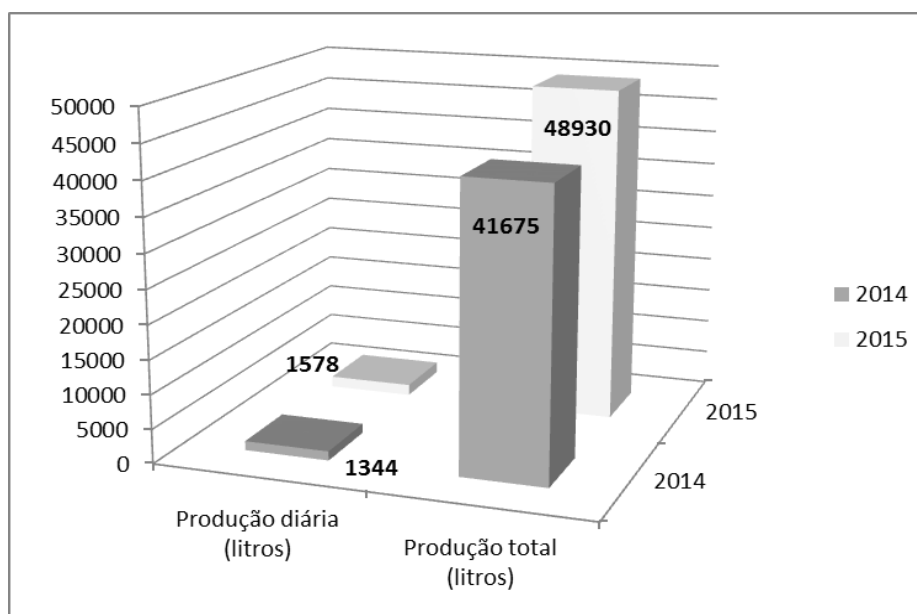
Fonte: elaborado a partir dos dados primários; IAPAR (2015); SIMEPAR (2015); Governo do Paraná (2015).

Os entrevistados estão, em média, há 26 anos na atividade rural, dos quais, 17 anos (em média), somente na atividade leiteira. Foi observado que esses produtores também são empresários, profissionais liberais, funcionários públicos, aposentados e investidores imobiliários. Das propriedades pesquisadas, a maioria utiliza mão-de-obra familiar na atividade, as menores propriedades estão localizadas no Norte e Noroeste do Estado, e as de médio porte estão na região Centro-oeste, Oeste, Sudoeste e Sul. Em média quatro pessoas dependem da propriedade (casal e filhos menores ou solteiros), mas há casos que a dependência se estende a outros familiares, foi observado até oito dependentes. Na maioria dos casos o casal trabalha na atividade, mas é o homem que responde pela maior parte do trabalho físico, como chefe da família e pela gestão da propriedade. Alguns produtores são auxiliados por pelo menos um filho homem (raramente as filhas se envolvem na atividade).

Em poucas dessas propriedades, principalmente naquelas com produção superior a 1000 litros/dia, a pesquisa observou que há no máximo dois funcionários assalariados. Em situações atípicas, como preparação de silagem, trabalhadores diaristas podem ser contratados. Situação diferente foi vista nas pesquisas em propriedades de médio e grande porte, localizadas na região Leste do Estado, estas possuem em média dez funcionários assalariados na atividade e os proprietários atuam principalmente na gestão da propriedade, da produção e da comercialização do leite.

A quantidade do leite produzido nas propriedades corresponde a uma das informações que determinaram a análise do perfil dos produtores especializados e não-especializados no SAG. De acordo com os relatos, o volume produzido está relacionado com a quantidade e qualidade do plantel existente nas propriedades, isso significa que se considera algumas variáveis como: número de vacas, número de animais em lactação, as raças e o aprimoramento genético que possuem, a rotina e o valor nutritivo da alimentação, os cuidados com a saúde e o conforto dados aos animais e das técnicas adequadas de manejo e ordenha. Foi apurado que, entre os entrevistados, o volume médio diário (litros) de leite produzido em 2015, foi relativamente maior que a produção do ano de 2014, apresentando um crescimento de 17% entre os anos (Gráfico 3).

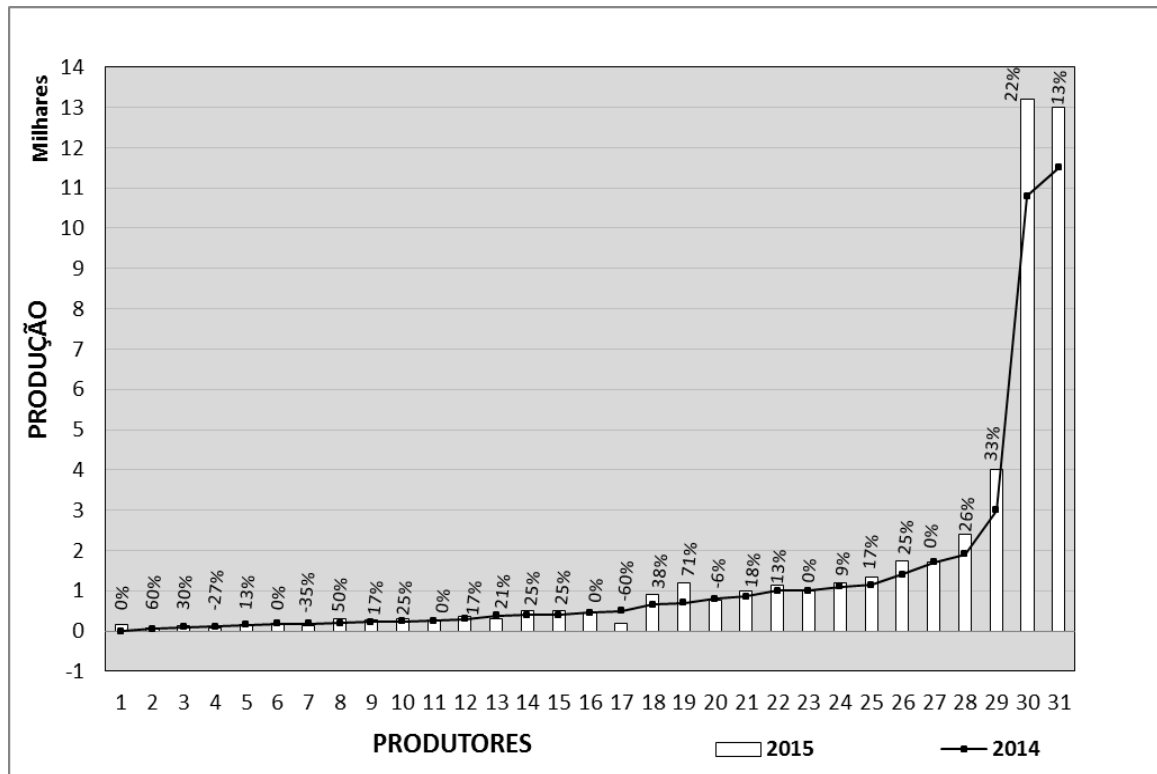
**Gráfico 3: Produção média diária 2014 versus 2015**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos primários.

A maioria dos produtores entrevistados teve crescimento na produção, alguns se mantiveram na mesma quantidade e, outros tiveram quedas na produção, que pontualmente, explicaram que estão em processo de recuperação do volume. Somente um produtor está deixando a atividade do leite, sua produção baixa é devido à venda dos animais mais produtivos. O Gráfico 4 expõe a variação da produção entre os anos de 2015 e 2014, por produtor.

Gráfico 4: Variação de crescimento da produção diária de leite por produtor 2014 versus 2015



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários.

O gráfico confere informações de que tanto, o pequeno produtor, como o grande produtor, apresentam crescimento mediano (médias percentuais das produções de 2014 versus 2015), sendo que os maiores desvios observados, para maior ou menor produção foram causados por diferentes situações. Para os que tiveram queda, exerceu influência o período de descarte dos animais improdutivos, transição de vacas secas, casos de anestro (sem cio), doenças e morte de animais. Para os que tiveram aumento de produção, as justificativas foram a aquisição de novos animais e as novas crias na propriedade.

Os relatos também demonstraram que os maiores volumes estão nas propriedades de médio a grande porte, em parte devido ao espaço disponível para o manejo do rebanho. Em média os entrevistados possuem 142 vacas de leite, entre vacas lactantes, prenhas e secas, não sendo considerado o número de bezerros, novilhas, touros, animais para revenda e para descarte. O menor número de vacas encontradas nas propriedades foi de 8 cabeças e o maior de 900 cabeças. Os animais em lactação, em média, representam mais da metade dos rebanhos das propriedades. O maior desvio observado numa propriedade é justificado pela presença de todos os animais estarem em lactação.

Foi constatado que a produção por vaca está em torno de 19 litros na média, podendo oscilar entre 7 e 33 litros/vaca. Entre os entrevistados, destacou-se o produtor 28, da região Leste, que apresentou a maior área, tem o maior número de vacas, o maior volume produzido por vaca e a maior produção diária. Entretanto, os demais produtores não seguem esse racional, alguns têm menor quantidade de vacas e maior produtividade<sup>50</sup>, mas a maioria tem maior número de vacas e menor quantidade de leite produzido por vaca. Isso pode indicar que para eles, a quantidade de vacas ordenhadas ainda se sobrepõe a qualidade genética dos animais, que supostamente produzem um maior volume de leite.

Com relação às raças dos animais, ainda se verifica que a maioria dos produtores tem vacas mestiças indefinidas, jersolanda e girolanda e, entre as raças puras predominam a holandesa e a jérsei, mas, também foram relatadas as raças gir e pardo-suíço.

Pressupõe-se que as informações recebidas poderiam ter refletido a diferenciação de perfil dos produtores especializados dos não-especializados nas transações do leite. Contudo, a realidade encontrada foi diferente da prevista. Diante das evidências, a pesquisa de campo veio a esclarecer que os produtores não-especializados, não fazem parte do mercado formal do leite, por não apresentarem o padrão mínimo de qualidade exigido na IN 62.

Verificou-se que entre os produtores entrevistados, à exceção de um, que todos apresentavam esse padrão mínimo. Portanto, não poderiam ser considerados “não-especializados” já que possuíam, segundo seus relatos, as exigências mínimas para o fornecimento do leite no mercado formal: o resfriador a granel, as normas de higiene e atestado de sanidade das vacas (livre de brucelose e tuberculose). Por outro lado, todos os produtores não poderiam ser enquadrados como especializados, pois apresentavam diferenças nessa especialização, tanto no processo de produção do leite, quanto nos contornos da transação que realizavam.

Outra questão, ligada a esses conceitos, foi o uso do termo tecnificação. O termo tecnificação corresponde ao conhecimento das técnicas de manejo e o uso de tecnologia existente no processo produtivo (IPARDES, 2010; BÁNKUTI; SOUZA, 2011). Na linguagem dos agentes é comum mencionar o produtor como tecnificado ou não-tecnificado. Assim, para o escopo deste estudo, ficou mais adequado caracterizar o segmento produtor quanto aos seus níveis de tecnificação, como os produtores de baixa, média e alta

---

<sup>50</sup> Apenas um caso, de pequeno produtor, apresentou a característica de se ter qualidade, para uma maior quantidade, este produtor relatou ter poucos animais altamente produtivos (seis vacas com média de produção de 33 litros). Esse produtor salientou que fez a troca do plantel, e reinvestiu somente em animais de qualidade, visando uma maior produção, e que em breve começaria a ordenha de mais 29 animais do mesmo porte.

tecnificação. De maneira geral, as principais variáveis que determinaram estas categorias foram: tamanho da área da propriedade, as características do rebanho (raça e padrão genético), o volume total produzido e os investimentos específicos realizados na produção. Com base na pesquisa realizada, os produtores entrevistados foram dimensionados conforme demonstra o Quadro 5.

**Quadro 5: Nível de tecnificação dos produtores entrevistados**

<b>Nível de Tecnificação</b>	<b>Número de produtores</b>
Não-tecnificado	1
Baixa	12
Média	14
Alta	4

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

### **5.1.1 Características dos produtores de baixa tecnificação**

As principais características levantadas nesta categoria de produtores são aquelas que identificam a presença de investimento especializado e específicos na propriedade e também o conhecimento técnico do produtor para o manejo e para a negociação do leite.

Esses produtores vêm do meio rural e são produtores leite, em média, há 15 anos e, pelos seus relatos, não pretendem deixar a atividade. A maioria é proprietário da terra, (minifúndios ou pequenas propriedades), utilizam-se exclusivamente da mão-de-obra familiar na atividade e a renda familiar e para o custeio da propriedade é totalmente gerada da produção do leite.

O rebanho leiteiro é, na maioria, mestiço e de baixa produtividade, sua alimentação é por pastagem natural e complementada por grãos de silagem adquiridos na região. O rebanho possui atestado de sanidade. Sua infraestrutura possui basicamente estábulo com piso concretado, um resfriador a granel e ordenhadeira “balde ao pé”<sup>51</sup>, mas ainda foram encontrados produtores que fazem manualmente a ordenha das vacas. Os produtores têm conhecimento das regras básicas de higiene, mas demonstram pouco conhecimento da IN 62 e agregaram experiência com a própria atividade ao longo do tempo. Realizam poucos investimentos na propriedade e na produção do leite e não têm planos de investimento futuros.

<sup>51</sup> Balde ao pé indica que o leite é ordenhado em um recipiente e manualmente é armazenado no resfriador.

### **5.1.2 Características dos produtores de média tecnificação**

É produtor rural e de leite está, em média, há 13 anos na atividade e não pretende deixar essa atividade. O leite é sua principal fonte de renda, porém, apresenta outras fontes de renda na propriedade e fora dela.

É o proprietário da terra, e pode arrendar outras áreas para o cultivo de cereais para silagem. A mão-de-obra é predominantemente familiar e em algumas propriedades há a presença de no máximo dois funcionários regulares.

O rebanho leiteiro é na maioria mestiço, foram encontrados animais chamados de “jersolanda”, e das raças holandesa e jerséi. A reprodução é por touro ou inseminação com compra de embriões. Os animais apresentam maior produtividade e o leite tem maior teor de sólidos (gordura e proteína), possuem atestado de sanidade e recebem tratamentos alternativos, como homeopatia, além de visitas regulares de veterinários. A nutrição das vacas é por pastagem, mantida com irrigação e adubação, os produtores também cultivam cereais, como milho, aveia e forrageiras para silagem, ocasionalmente adquirem ração complementar na região.

Sua infraestrutura conta com confinamento para as vacas, sala de ordenha azulejada e sala para armazenamento do leite, possui água corrente para higienização do local com ou sem aquecimento. A ordenhadeira mecânica pode ser “balde ao pé” ou canalizada (o leite é diretamente armazenado no resfriador). Possui até dois resfriadores a granel.

Esses produtores, além da experiência agregada na atividade, seguem e têm maior conhecimento da IN 62 (2011). Além disso, participam regularmente de cursos e reuniões relacionados ao leite, fazem parte de associações de produtores e cooperativas. A maioria desses produtores tem planos de investimento futuros e está mais propensa a realizar investimentos na propriedade e no rebanho. Esses investimentos devem ser seguros e trazer o retorno esperado, a exemplo, a compra de vacas com maior produtividade de leite.

### **5.1.3 Características dos produtores de alta tecnificação**

São produtores rurais e de leite há mais de 21 anos, não pretendem deixar a atividade. Possuem outras fontes de renda na propriedade e fora dela, mas o leite é a principal atividade. São proprietários da terra, de médio e grande porte, e podem arrendar a terceiros parte da propriedade. A maioria dos produtores somente administra a propriedade e seus negócios, a

mão-de-obra é predominantemente contratada. Foram encontrados de 2 a 14 funcionários regulares nas propriedades.

A maioria do rebanho leiteiro é da raça holandesa, seguida da jerséi, as vacas são aprimoradas geneticamente, com reprodução assistida (fertilização *in vitro*; transferência de embriões; inseminação artificial), têm alta produtividade e o leite possui alto teor de pureza e de sólidos. O rebanho é assistido regularmente por técnicos, agrônomos e veterinários. Possuem um sistema de nutrição de precisão por vaca, para controlar o volume produzido e o teor nutricional de leite.

A infraestrutura se destaca das demais categorias, pois são equipadas para a otimização da produção (tecnologia de ponta) e para o conforto animal. Contam com salas de ordenha automatizadas e computadorizadas e não há contato humano com o leite produzido até a coleta. Seguem normas rígidas de higiene e rotinas de qualidade, além das recomendadas pela normativa, e respondem por outros programas de certificação de qualidade.

Realizam constantes investimentos na propriedade, principalmente aqueles que visam qualidade de vida e conforto animal e a melhoria genética do plantel. Tem planos de investimento futuros, principalmente ligados à tecnologia do processo de produção. São produtores totalmente integrados no SAG, participam ativamente de cursos, palestras, feiras de tecnologia e associações relacionadas à produção e a qualidade do leite. Oferecem, em suas propriedades, capacitação e cursos para os próprios funcionários e outros produtores, da região e de outras regiões do país.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DOS COMPRADORES DE LEITE

Para melhor contextualizar a análise da pesquisa, os processadores de leite passaram ser denominados como compradores<sup>52</sup> de leite, considerando que nem todos processam o leite adquirem. Os dados levantados nas entrevistas com os compradores, laticínios, cooperativas e indústrias, estão associados particularmente às relações que firmam com sua carteira de produtores no SAG. Nos Quadros 6 e 7 estão expostas as informações gerais que os caracterizam na cadeia do leite.

---

<sup>52</sup> Esse viés deu-se porque ao longo da pesquisa foi observado que nem todos os compradores de leite, que negociam o leite com os produtores, são processadores da matéria-prima. Além dos laticínios que processam o leite, há as cooperativas que compram e revendem o leite para outro processador, assim como há cooperativas que compram o leite e abastecem uma indústria da qual são acionistas.



**Quadro 6: Características gerais dos compradores de leite entrevistados**

Segmento comprador	Região do Paraná	Tipo	Mercado	Tempo atuação (anos)	Nº funcionários
Comprador 1	Noroeste	Laticínio	Local	11	4
Comprador 2	Central	Laticínio	Regional	9	12
Comprador 3	Noroeste	Laticínio	Regional	17	15
Comprador 4	Centro-sul	Cooperativa	Estadual	36	35
Comprador 5	Sudoeste	Indústria	Nacional	38	5251
Comprador 6	Oeste	Cooperativa	Interestadual (PR e MS)	40	3200
Comprador 7	Leste	Cooperativa/ indústria	Nacional	64	2100

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários.

**Quadro 7: Informações referentes à produção associada aos compradores entrevistados**

Segmento comprador	Capacidade produtiva/ captação diária (em litros)	Produção/ captação diária (em litros)	Principais produtos	Nº produtores de leite
Comprador 1	2 mil	1 mil	Leite pasteurizado e queijos.	7
Comprador 2	20 mil	14 mil	Leite pasteurizado, queijos e bebida láctea.	25
Comprador 3	20 mil	6 mil	Queijos	13
Comprador 4	190 mil	190 mil	Leite fluído cru.	850
Comprador 5	1 milhão	700 mil	Linha de 34 produtos lácteos e linha de carnes.	3500 (integrados nas cooperativas filiadas)
Comprador 6	170 mil	170 mil	Suínos, aves, cereais, peixes e leite fluído cru.	630 (PR)
Comprador 7	3 milhões	2 milhões	Leite UHT, derivados e leite concentrado para outras indústrias.	1500 (400 exclusivos e 1100 de outras cooperativas)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários.

Contatou-se que, de maneira geral, os compradores adquirem a maioria do leite de produtores. Apenas um dos pesquisados afirmou também produzir cerca de 500 litros diários para o laticínio. Os compradores, *a priori*, para a compra do leite, seguem todas as condições da IN 62 (2011). São fiscalizados constantemente, por órgãos de inspeção sanitária do governo, conforme as chancelas existentes, as inspeções podem ser feitas pelo SIM<sup>53</sup>, SIP<sup>54</sup> e SIF<sup>55</sup>. Todos os compradores confirmaram seguir as normas para a aquisição do leite.

O preço praticado é em função da quantidade e da qualidade do leite. A maioria dos compradores utiliza o preço referencial do Conseleite para a formação do próprio preço de compra. Mas, também por comitês internos e outros indicadores, como os do CEPEA. Em

<sup>53</sup> SIM - Serviço de Inspeção Municipal.

<sup>54</sup> SIP - Serviço de Inspeção do Paraná.

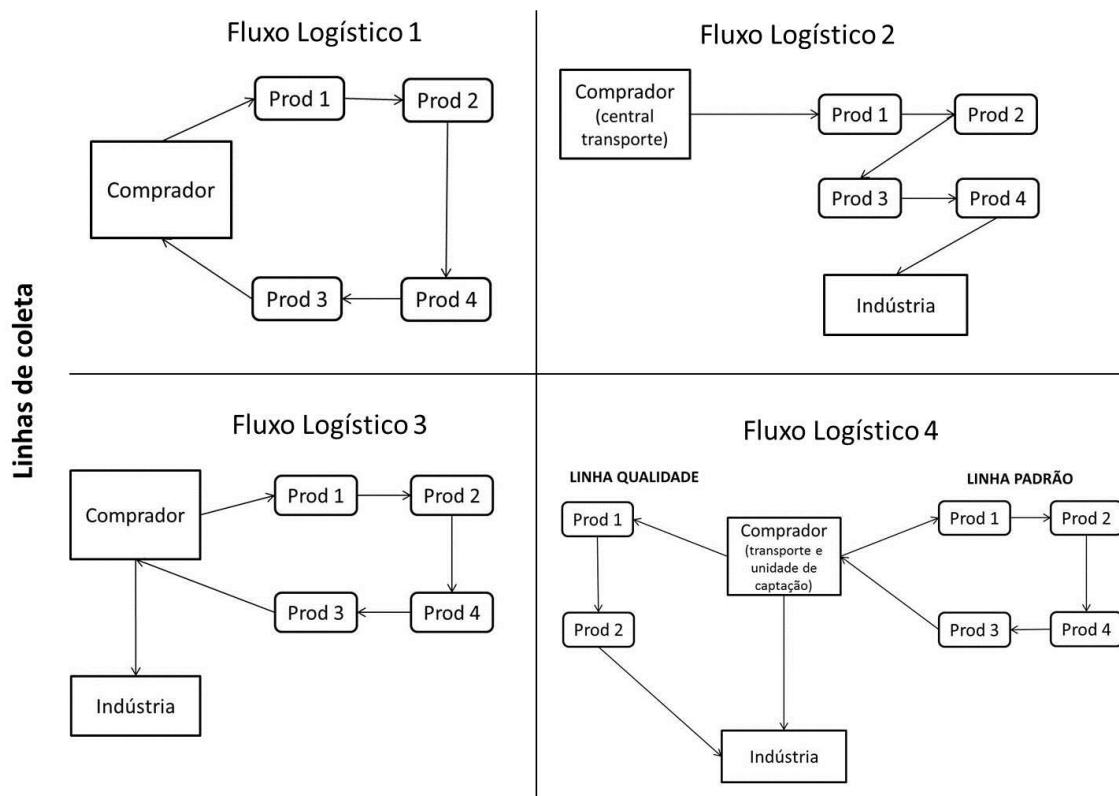
<sup>55</sup> SIF - Serviço de Inspeção Federal.

todos os casos o preço pode alterar mensalmente, pois esses indicadores são alimentados pelo mercado. Sobre o mercado de lácteos, todos os compradores compartilham da mesma opinião, para eles é caracterizado pela forte concorrência, sendo o preço o principal fator de competitividade.

Para a coleta do leite, alguns compradores utilizam frota terceirizada para o transporte, enquanto outros possuem transporte próprio. Os veículos de transporte descritos são camionete, caminhões tanque refrigerados com repartições ou tanque-reboque, conhecidos como “romeu-julietta”. Foi verificado que os compradores dão preferência por produtores que estão mais próximos da base ou das linhas de coleta já existentes. O máximo de distância encontrado para coleta foi de 180 km, relatado pelo comprador 4.

A logística da matéria-prima é pré-definida, podendo haver uma ou mais linhas de coleta, no mesmo dia ou em dias alternados. Isso depende do número de veículos da frota e da quantidade de produtores registrados pelo comprador. Foram identificados os principais fluxos logísticos das linhas de coleta dos compradores pesquisados, conforme demonstrados na Figura 7.

**Figura 7: Fluxos logísticos das linhas de coleta do leite observados nos compradores**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários.

No fluxo logístico 1, o transporte parte da base compradora, faz a linha de coleta e retorna a base para descarregar a matéria-prima. Neste fluxo, se o leite estiver apto, segue para o processo de fabricação no local, se não, o produtor é notificado e o leite é descartado. Este fluxo é comum nos laticínios.

No fluxo logístico 2, o transporte parte da base compradora, faz a linha de coleta e segue com a matéria-prima diretamente para a recepção da indústria, se a carga estiver apta, entra no processo de fabricação, se não, o comprador é notificado e o leite é descartado. Este fluxo foi descrito por cooperativa e indústria.

No fluxo logístico 3, o transporte parte da base compradora, faz a linha de coleta e retorna a base compradora, na sua unidade de captação. Neste fluxo, se o carregamento estiver apto é armazenado num reservatório comum e depois seguirá para a indústria compradora. Se não apto, o produtor é notificado e o leite é descartado. Este fluxo foi visto em cooperativa.

No fluxo logístico 4, o transporte parte da base compradora, faz linhas diferentes de coleta, uma linha padrão e outra linha da qualidade. A linha padrão retorna para a base compradora, ou unidade de captação, se o leite estiver apto segue para a indústria, se não é descartado. A linha de qualidade segue com o carregamento diretamente para a indústria, se a carga estiver apta, entra no processo de fabricação, se não, o comprador é notificado, que informa o produtor e o leite é descartado. Este fluxo foi visto no comprador 4 (cooperativa).

Quanto aos testes e análises no leite coletado, pela normativa são a cargo do comprador. Constatou-se que a maioria realiza todos os testes exigidos. São realizados por pessoas treinadas e capacitadas: os motoristas da coleta, técnicos de laboratórios próprios ou em laboratórios externos, como da APCBRH<sup>56</sup>. Fica a cargo do motorista (terceirizado ou não) a responsabilidade de, ao chegar às propriedades produtoras, realizar a verificação da temperatura do leite, a prova de acidez no leite (aplicação de *alizarol* à amostra) e anotar o volume que será coletado. Para tanto, todos os compradores afirmaram dar o devido treinamento a esses motoristas.

Para esta pesquisa, a caracterização do segmento comprador teve o propósito de obter informações de como atuam nas relações com os produtores no SAG do leite. Portanto, para esse segmento não se fez necessário sua qualificação ou categorização quanto ao porte, capital, faturamento ou posicionamento no mercado.

---

<sup>56</sup> APCBRH - Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, buscou-se correlacionar a gama de dados primários provenientes da pesquisa de campo, com os dados secundários obtidos na pesquisa bibliográfica e documental. A triangulação de várias fontes de dados e perspectivas possibilita que as inferências sejam confirmadas pela convergência e profundidade com que são tratadas. Fato, este, que atribui à análise e aos resultados, maior validade e confiabilidade (FLICK 2004; DENZIN; LINCOLN, 2005; CRESWEL, 2010).

O contexto da pesquisa propiciou que o meio empírico fosse conhecido na visão das teorias da NEI, da ECT e da ECM. Nessa associação, as características, aspectos e fatores da transação do leite refletem as proposições teóricas contidas nos objetivos propostos.

### 6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL PELA ÓTICA DA NEI

A atividade leiteira está inserida no ambiente macroeconômico agrícola e, junto com outras atividades rurais, é igualmente influenciada e impactada pela institucionalização de regras formais e informais como North (1991) interpretou teoricamente.

Nesse contexto, e recapitulando a descrição do setor leiteiro, a evolução da atividade do leite no Brasil pode ser acompanhada a partir de três evoluções distintas: da tecnologia, das leis e das coordenações (JANK; FARINA; GALAN, 1999), e cada uma delas foram influenciadas por determinadas regras no decorrer do tempo, até culminarem num mesmo marco econômico, a reestruturação do sistema no início dos anos 90. Esta análise vem confirmar a questão central do pensamento de North (1991) acerca das instituições, de que estas são responsáveis pela história e o desenvolvimento econômico, pois ao criarem o ambiente, o induzem a uma direção.

As abordagens da NEI alimentam o ideal de que as instituições exercem poder sobre os indivíduos e os arranjos existentes, assim muitas práticas de conduta, quando institucionalizadas, passam a ser seguidas como regras (HALL; TAYLOR, 2003). Portanto, a partir da reestruturação do mercado do leite, o ambiente institucional retratou algumas práticas de conduta que em conjunto com as regras formais, influenciaram no ordenamento legal e no desenvolvimento das relações econômicas (NORTH, 1990). As regras formais despontaram através das políticas públicas, questões sanitárias, de segurança alimentar e

trabalhista (ZOCAL *et al.*, 2008), e as informais do comportamento do próprio mercado, da conduta, cultura e crenças dos seus agentes.

No SAG do leite paranaense, pelas observações realizadas, as regras formais regulamentam a qualidade do leite, dadas pela IN 62 (2011) e, as informais regulamentam o preço, dado pelo Conseleite. Deduziu-se pelo relato dos compradores, que somados atendem mais de seis mil produtores, e dos próprios produtores entrevistados, que essas podem ser as principais regras gerais que sustentam os arranjos no SAG paranaense.

### **6.1.1 Análise das regras formais do SAG**

As políticas públicas afetaram o SAG do leite de maneira geral antes e pós-reestruturação dos anos 90. Antes, mostravam-se ineficientes por estarem ultrapassadas e mantinham tanto a atividade do leite como o consumo de lácteos estagnados, principalmente pelo desestímulo à inovação de produtos, processos e tecnologias (MADALENA, 2001).

Após, a abertura comercial do mercado e da concorrência (fim do tabelamento de preço e a entrada de produtos importados), aumentaram o consumo de lácteos e as ações empreendedoras na atividade. Porém, as políticas públicas ainda se mostravam desatualizadas e ineficientes para questões sanitárias, de fiscalização e de ajustes tributários (JANK; GALAN, 1998). Nessas condições, o SAG do leite ainda apresentava muitas falhas de coordenação, de modernização e de produtividade (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

Essa situação veio culminar numa revisão legal da política comercial e sanitária para o leite, a primeira modernizou as condições de comércio praticadas no mercado externo e a segunda, culminou numa revisão das normas e padrões de qualidade, assim como preconizado por Jank, Farina e Galan (1999). Contudo, somente no início dos anos 2000 iniciou-se o processo de aplicação dessas regras ao SAG, com a IN 51 de 2002 e mais tarde, a ainda vigente IN 62 de 2011. Essas determinações públicas enquadraram tanto os produtores, quanto os compradores, nos padrões mínimos de qualidade, mesmo que sob força de vigilância para garanti-las. O Comprador 1 descreve a rigorosidade da vigilância sanitária: “Nós somos inspecionados pela ADAPAR, por uma veterinária que vem aqui todo mês, na fiscalização vê tudo, limpeza, papelada de análises, se a água está clorada; se o pessoal estiver sem uniforme, com anel, relógio, já é reprovado”.

Essas normativas, quando foram implantadas, induziram mudanças nas ações dos agentes, na forma de coordenar as transações do leite e de se relacionar com outros agentes (AZEVEDO, 2000; CALEMAN, 2015). Isso veio resultar no aprimoramento da qualidade do

leite e, de toda a atividade em si, o que requereu do produtor mais investimentos de capital e maior acuidade no manejo e nas transações.

Entretanto, na opinião de alguns produtores e compradores, algumas dessas chancelas são consideradas entraves burocráticos, outras são ineficazes para sua finalidade. Para esses agentes, causam situações que reprimem o desenvolvimento tecnológico e econômico do SAG do leite. Entre os compradores, alguns julgam o serviço de inspeção ineficiente para avaliar a qualidade do leite que entra no mercado. O comprador 5 criticou essa situação, conforme trecho de sua entrevista:

O atraso nacional é pelo número de chancelas públicas do Brasil. Pela quantidade de chancelas que hoje nós temos para uma mesma matéria-prima, o leite. Existe uma regulamentação para as indústrias que atuam nacionalmente, o SIF, outra para as que atuam no Estado, o SIP, e o SIM que é municipal, e agora abriu mais um, o SISB, então fica muito difícil você tratar o leite como um produto que tivesse um protocolo único, isso vem trazendo problemas em nível de Brasil para a qualidade do nosso produto. O produtor diz que somos muito exigentes porque temos o SIF, aí ele vai para uma com inspeção municipal, pouco criteriosa. Não funciona! Não somos contra os concorrentes, o sol brilha pra todo mundo. Mas a gente, quando vê isso como profissional especializado, e vê a forma como o leite é tratado, isso te deixa preocupado.

O comprador 4 também teceu críticas ao sistema:

O que nos atrapalha é o SIP/ADAPAR<sup>57</sup>, o setor público era melhor que não existisse, nós fazemos o que tem que ser feito. Algumas pessoas da inspeção se julgam os donos do negócio, ao invés de ter o sentido, como nós, de atender o produtor, eles têm só o sentido de fiscalizar, de buscar falhas, e não orientar para suprir as falhas, procura falha para autuar. Nós temos que ter uma visão de apoio ao produtor, ele é a razão de ser, nós estamos vinculados a um sistema que exige qualidade e que vende qualidade.

Para os produtores, a falta de algumas políticas públicas é uma barreira para aprimorar o processo produtivo, principalmente no que se refere à obtenção de crédito para investimentos na atividade, o produtor 15 desabafou nessas circunstâncias: “Falta incentivo, o que ajudaria o produtor é facilitar o trabalho, ter tudo mecanizado, mas tem que ter incentivo financeiro. A energia tinha que ser mais barata para o produtor, pois você está produzindo alimento.”.

Assim como Zylbersztajn (2005a) sinalizou, o ambiente agrícola está repleto de práticas que exigem que as partes da cadeia estabeleçam relações que efetivem as transações necessárias e absorvam seus custos de operação. No SAG do leite, além dessa condição peculiar, foi observado que os agentes mesmo se alinhando à rigorosidade da legislação

<sup>57</sup> ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná.

existente, precisam estar preparados para cumprir o cronograma de adequações da qualidade previstos na IN 62 (2011) até 2017, o que exigirá maiores investimentos e mais negociações nas transações do leite (CALEMAN, 2015).

Essas considerações ficaram evidentes na pesquisa, quando foi observado que no SAG do leite paranaense não só as transações, mas também as ações dos agentes são doutrinadas pela IN 62 (2011). A norma em questão dita as regras de qualidade e expõe um parâmetro que pode nivelar os produtores na negociação do produto. No entanto que, um produtor de baixa tecnificação, pode assim ser considerado, se atender o mínimo que a norma exige. E um de alta tecnificação é assim considerado, porque está acima do que a norma exige.

### **6.1.2 Análise das regras informais do SAG**

Entre os padrões de conduta, crenças, tradições e culturas regionalizadas, peculiares ao ambiente agrícola, caracterizadas como regras informais, que se institucionalizaram ao longo do tempo (NORTH, 1991), a que mais predominou no SAG paranaense foi a que atribui preço ao leite.

Ficou evidenciado entre os segmentos pesquisados, que o preço sugestionado pelo Conseleite tem sua plena concordância e adesão para ser o preço praticado nas transações de compra e venda do leite. Mesmo este sendo um valor referencial, de um órgão não-oficial e baseado em pesquisas de mercado, é tido como preço-base “oficial” do leite pela maioria dos entrevistados. Um dos compradores pesquisados alegou que seu preço é baseado nos índices do CEPEA, mesmo assim, a configuração e a aplicação dos preços são similares ao Conseleite.

Esse é um dos aspectos que justifica a dinâmica da governança híbrida no SAG, pois é capaz de coordenar e sustentar as transações, frente às fricções de mercado e as oscilações do preço praticado (WILLIAMSON, 1985; 1996). Como os acordos são flexibilizados em função do preço do Conseleite, e seus adicionais “de qualidade” são percentuais sobre esse preço, parece haver uma certa conformidade dos produtores em aceitar o preço praticado. Essa adequação, evita retomar negociações de preço e alterações contratuais frequentes entre os segmentos. Tal padrão de conduta, minimiza custos de transação, como em períodos de sazonalidade de produção (excesso ou escassez de leite). Portanto, os preços praticados no SAG do leite, são baseados no Conseleite, em função da quantidade e qualidade do leite fornecido. Por este motivo, o produtor acaba tendo poder de barganha junto ao comprador, pois dependendo do nível desses fatores (quantidade e qualidade) oferecidos, é configurado o

preço final que lhe será pago. O produtor 30 ratifica essa análise: “Eu renegocio com o aumento de produção, porque conforme aumenta à produção, a gente tem que negociar o preço para mais”. E o produtor 10 complementa: “O leite tem que ter quantidade e qualidade, não adianta ter quantidade, se não tiver qualidade, se você tem um produto bom, eu acho que você consegue um preço melhor por ele”.

Contudo, o comprador 30, do Noroeste do Paraná, diz que o negócio do leite exige atenção dos produtores na relação firmada com os compradores, pois para ele os compradores são favorecidos pelo Conseleite, no que tange as definições do preço do litro de leite, porque contempla o desempenho do mercado de lácteos. Na opinião dele, os produtores devem constantemente negociar com os compradores. E completa: “Eu descobri que tem todo um processo de veteranos que conhecem o jogo certinho, podendo tirar vantagem. Você tem que abrir os olhos, negociar, falar sobre a qualidade, porque senão eles tomam conta da gente”.

### **6.1.3 Influência do ambiente institucional na concorrência e nos investimentos**

Para os compradores as regras do ambiente também influenciam no ambiente competitivo que se desenvolveu no SAG (FARINA, 2000). A pesquisa evidenciou que o segmento comprador está sujeito às ações de concorrentes diretos, a montante e a jusante na cadeia do leite.

A montante quando a concorrência assedia seus produtores para trocarem de comprador, ofertando um preço melhor pelo leite. Segundo relatos do comprador 3, há uma tentativa de estabelecer uma regra informal entre os compradores que atuam na mesma região, para proteger sua carteira de produtores, assim não é assediada pelo outro laticínio. Esse “acordo de cavalheiros”<sup>58</sup> também se estende aos produtores, que mesmo não sabendo da sua existência, ao tentar trocar de comprador, o pedido é negado pelo outro. Entretanto, na visão de alguns compradores, essa prática é abusiva, o comprador 4 se opôs e criticou quem realiza, segue trecho de seu comentário:

Ainda existe um sentimento ético de não pegar produtores de outros, mas é muito tênue, depende das pessoas. Nas reuniões eu dizia: Gente! Quem decide onde entregar é o produtor e nós temos que respeitar essa decisão. É uma falta de respeito os compradores se unir e decidir se o produtor é meu ou dele.

---

<sup>58</sup> Conforme Camacho (2013) o “acordo de cavalheiros” é a expressão fiel da vontade comum dos membros do acordo sobre o seu comportamento no mercado.



O comprador 3 reclama da postura concorrência do segmento: “Nós não temos parceria com os outros laticínios, nenhum laticínio tem parceria com outro, devido a intrigas, pelo problema de um roubar os produtores de leite do outro. Então é o que eu digo, não tem parceria, é uma coisa muito suja”.

A jusante quando o comprador se depara com a concorrência a frente da cadeia, na distribuição ou no varejo. Caso haja disputa de preços no varejo, e quedas nas vendas, isso pode interferir no valor pago aos produtores, desestabilizando a relação com eles. Neste caso os compradores, para resguardar a relação contratual e manter a confiança e a reputação junto aos produtores (BARZEL, 1982; AZEVEDO 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000b), procuram manter o preço acordado, ou aguardar o novo referencial do Conseleite para fazer ajustes nos percentuais dos indicadores de qualidade. Essa prática foi vista nos laticínios e cooperativas pesquisadas, e pode ser ratificada na fala do comprador 3:

E aí, se o mercado parar, trava tudo, e isso vai estourar aonde? No produtor de leite! E se não pode remunerar o produtor de leite, [...], você desestimula a cadeia leiteira, resulta no produtor mudar para outro laticínio, que pague melhor ou desista da atividade. [...] eu consigo sustentar minha cadeia de produtores. Isso foi uma lição que meu sogro me deu, valorizar o produtor de leite.

Nesse caso, mesmo com situações adversas vindo do ambiente, a governança age e opta para manter a relação contratual e a frequência das transações, para não aumentar custos de transação, evitar perdas de direitos dos produtores e garantir que seus ganhos não sejam dissipados por conflitos (WILLIAMSON, 1985), e para evitar mais perda de mercado.

Os produtores de leite, aparentemente, não competem entre si. Por isso, parece que o ambiente competitivo não se estende nesse segmento, pelo menos não houve relatos nesse sentido. Mas, foram verificados outros aspectos que são induzidos pelo ambiente institucional, como a realização de investimentos específicos na atividade, para cumprir o padrão mínimo de qualidade exigido pela legislação e, talvez, (implicitamente) pelo comprador (FARINA, 2000). Neste caso, mesmo não havendo concorrência entre produtores, mas devido aos investimentos de cada um, eles apresentam diferenciação um do outro. Por conta disso, acabam por conseguir preços diferenciados e benefícios pelo seu produto.

Identificou-se nas pesquisas, que são as barreiras à inovação no manejo (técnicas e tecnologias) que mais afetam os produtores de baixa e média tecnificação. Isso, como já evidenciado por Okano *et al.* (2010), devido à falta de capital próprio, de capital de giro e ao acesso ao capital de outras fontes de fomento para a atividade (políticas públicas e programas de incentivos). Também, é considerada a falta de interesse de alguns produtores. Esse fator

está associado a padrões de conduta e crenças do ambiente em que tradicionalmente estão inseridos (JANK; GALAN, 2000; JANK; FARINA; GALAN; 1999). O comprador 5 delimitou esta situação com seu ponto de vista:

Uma posição minha como profissional, é que [...] tem que dar um foco diferente para o minifúndio, [...] para os pequenos produtores que existem, porque o pequeno produtor a gente tem que analisar, certa vez um técnico da Embrapa disse: "é preciso saber se é pequeno de tamanho ou pequeno de cabeça". Por exemplo, nós temos produtor com propriedades muito pequenas, que produz mais de 800 litros de leite/dia, ele investe em alimentação, mas ele produz na área dele, ele faz o negócio equilibrar e faz lucro. É desta forma que se desenvolveu a região de Castro, eles já estão na terceira geração, eles tecnificaram, eles trocam serviços entre eles, e na hora de pensar no bolso, eles pensam juntos, então eles têm essa visão, infelizmente é exemplo para uma minoria.

Entretanto, é de consenso entre produtores e compradores entrevistados, que os investimentos quando realizados, geram melhorias que podem ser mensuradas pela qualidade do leite fornecido. Essas melhorias são as dimensões mensuráveis e verificáveis do leite, resultam na comprovação dos direitos de propriedade do produtor, proveniente dos investimentos realizados (CALEMAN et al., 2008), e, conseqüentemente, resultam em aumento do preço pago ao produtor. O Quadro 8 foi elaborado para demonstrar as intenções de investimentos que os produtores pretendem realizar no futuro, visando entre outros benefícios, o aumento dos ganhos na remuneração do leite.

**Quadro 8: Principais investimentos realizados ou planejados dos produtores do SAG do leite por região**

Regiões do Paraná	PRODUTORES		
	Baixa tecnificação	Média tecnificação	Alta tecnificação
Norte e Noroeste	Não há previsão	Aquisição de vacas; ordenha mecânica; adubação e irrigação no pasto; sistema de fosso de ordenha, forrageira com vagão; gerar energia própria na propriedade.	Barracão para compostagem e composto de baía para cada vaca; melhoramento da genética das vacas; tratamento de resíduos, aproveitamento da água da chuva com cisternas; abrigo para as bezerras.
Centro e Sul	Barracão para as vacas e fosso de ordenha azulejado.	Aumentar o plantel com aquisição de vacas de raças; melhoramento genético e inseminação; melhorar sala de ordenha, e confinamento do gado; adubação e irrigação do pasto. Mecanização para o trato do gado; silagem; plantio de eucaliptos para dar sombra aos animais.	Compra de animais e inseminação; construção ou ampliação de barracão para novilhas e vacas em anestro, novos silos, melhoria na sala de leite; trincheira em concreto.
Oeste e Sudoeste	Não há previsão	Aumento de animais em lactação; aumento dos galpões de alimentação; tanques de retenção de resíduos.	Não*
Leste	Não*	Melhores acomodações para as vacas em confinamento; estrutura física para silagem.	Construção e ampliação de barracão de leite; melhorar equipamentos; controle individual automatizado por vaca; tratamento de resíduos sólidos; instalação de mais ventiladores para o conforto animal; importação do equipamento para ordenha robotizada.

\* Não houve produtores entrevistados na tecnificação correspondente.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

Na perspectiva macroeconômica do leite, há baixo risco e incerteza em relação à posse da terra e ao capital empregado para investimentos à atividade. Porém, na perspectiva das microinstituições, esses mesmos fatores podem aumentar quando investimentos específicos são requeridos numa negociação, por um determinado comprador. Neste caso, além de aumentar a dependência do produtor com o requerente, aumentam os custos de transação para proteger do oportunismo os ativos específicos e as quase-renda geradas do investimento (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985).

## 6.2 ANÁLISE DOS DADOS SEGUNDO OS PRESSUPOSTOS DA ECT

A análise do ambiente institucional que envolve o SAG do leite possibilita adentrar no quadro analítico de suas transações e nas estruturas de governança que as operam. Compactuando assim, da visão de Williamson (1985), que prescreveu que a função de produção havia sido suplantada ou ampliada pelo conceito de estrutura de governança, também acredita-se que os arranjos econômicos na atividade leiteira, ao longo do tempo, suplantaram a ordem da produção primária extrativista.

Como descrito no capítulo 4, o leite como ativo econômico evoluiu nos aspectos legais, tecnológicos e de governança. De um mercado informal, rudimentar, desregulamentado e livre de exigências sanitárias (JANK; GALAN, 1998), adentrou na formalidade, no aperfeiçoamento tecnológico e na obtenção de um padrão de qualidade para ser consumido (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Nessas mudanças, seus agentes não poderiam permanecer incógnitos, precisariam ser identificados e denominados dentro do sistema, pois, na visão da ECT, a operação de um arranjo econômico compreende três níveis analíticos, as macroinstituições, as microinstituições e o indivíduo (WILLIAMSON, 1993).

À medida que a atividade leiteira se estruturou e reestruturou as formalizações quanto à produção e comercialização da matéria-prima exigiu que os segmentos, agora identificados, transacionassem além do mercado *spot*. Para isso necessitavam firmar relações que pudessem garantir volume e qualidade à demanda crescente.

No SAG do leite, os segmentos foram se reorganizando e aprimorando o conjunto de características que envolviam o ativo, agregando mais valor e maior especificidade ao ser transacionado (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1998). Essa evolução exigiu maior coordenação de seus mecanismos, pois não se administrava somente o volume produzido, mas também a qualidade que este volume possuía. Essa visão está presente no dia-a-dia dos produtores paranaenses entrevistados, identificou-se que, todos são cientes que para permanecer no mercado, é imprescindível apresentar o padrão de qualidade exigido por lei, ainda que seja o mínimo. O produtor 20 responde a isso: “Você sabe o que está dentro do padrão e o que não está e o que tem que mudar.” Além disso, sabem que o preço dado ao seu produto é em função dessa qualidade, conforme a fala do produtor 19: “Ele (comprador) disse que recebo mais porque meu leite é melhor”.

No modelo analítico dado pela ECT, sua unidade de análise é a transação e a partir desta os atributos que a constituem se tornam visíveis, expondo parâmetros, dimensões e limites que possibilitam sua análise (WILLIAMSON, 1985; 1996). Assim, para explicar a

dinâmica das relações híbridas no SAG do leite, partiu-se do mesmo racional, ou seja, a análise da transação inicial requerida pelo agente produtor já atuante no SAG.

### **6.2.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais no SAG do leite paranaense**

#### **6.2.1.1 Atributo frequência na transação do leite**

No levantamento empírico, foi registrada a presença do atributo frequência nas transações do leite. De maneira geral, as transações do leite, devido a sua especificidade temporal (alta perecibilidade) (WILLIAMSON, 1996), exigem que o produtor realize a venda do produto antes que ele comece a perder suas propriedades físicas e fique impróprio para o uso, portanto, pode-se inferir que a coleta do produto, sinaliza a efetivação da transação. No SAG do leite paranaense, a pesquisa evidenciou que, a coleta (e a transação) pode variar entre um e quadro dias. Porém, coletas após 48 horas contrariam o prazo estipulado pela IN 62.

Portanto, é de interesse do produtor ter frequência e recorrência na transação do seu produto. Nessas condições, como previsto pela ECT, a governança híbrida é a recomendada, pois a contratação bilateral garante esse atributo. Pois, se as vendas fossem via mercado *spot*, a cada produção finalizada ele teria que buscar no mercado um comprador para coletar o leite. Seus custos de transação aumentariam a cada coleta, fora o alto risco de perda, por não haver um comprador sempre disponível. (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995).

#### **6.2.1.2 Atributo incerteza na transação do leite**

Para produtores e compradores do SAG do leite paranaense, o atributo incerteza, conforme proposto por Williamson (1985), aparece do tipo ambiental e comportamental.

A incerteza ambiental foi observada pelos produtores e compradores em algumas situações, as principais foram: (a) as oscilações do mercado e queda do consumo de lácteos; (b) as condições climáticas, na transição das estações entre inverno e verão, assim como sinalizado por Azevedo (2000), podem representar variações de preço e qualidade do produto; no inverno pode haver queda de produção e aumento dos insumos e, no verão, pode haver excesso de leite, queda nos preços e risco do comprador não realizar a coleta; (c) a questão da sucessão da atividade pode tornar o futuro incerto, podendo comprometer o abastecimento do

mercado lácteo, devido a saída dos jovens do meio rural (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

A incerteza comportamental foi identificada na relação bilateral, e está associada a um possível comportamento oportunista do comprador para com o produtor e tem haver com as análises realizadas no leite antes do pagamento. As tentativas de evitar sua ocorrência pode significar elevação dos custos de transação pelo produtor (WILLIAMSON, 1985; 1996). As principais situações que refletem esse tipo de incerteza foram: (a) alteração do volume ou adulteração da composição do leite produzido; (b) omissão dos resultados das medições, alguns produtores reclamaram que os compradores fazem as análises no leite e não divulgam os resultados, isso para evitar que os produtores reiviniquem maiores remunerações, como relatado pelo produtor 14: “É frustrante porque não é valorizado. Nós descobrimos por terceiros [...], que o nosso leite era coletado separado porque tinha uma qualidade maravilhosa, nunca fomos recompensados.”; (c) pontualidade do pagamento e a adimplência do comprador. O produtor 18 reclama dessa situação: “Não há garantias para o produtor. Entregar e rezar para receber”.

Outras situações podem ser geradoras de incerteza, por exemplo, quando há concentração de produtores ou de compradores em algumas regiões do Estado. Por exemplo, na região Norte e Noroeste do Paraná, há poucos compradores, e os produtores tem receio quanto ao futuro de sua produção, nas questões de preço e coleta do leite e acabam desenvolvendo maior dependência com o comprador atual. Já nas regiões Oeste e Sudoeste há maior concentração de compradores, e são estes que têm dúvidas sobre a permanência dos produtores em sua carteira.

Os acordos firmados de caráter contratual, mas informal, podem gerar incerteza das partes quanto ao cumprimento dos termos, podendo gerar aumento de custos de transação para salvaguardar o acordo frequentemente (AZEVEDO, 2000). Foi observado que a incerteza pode afetar de forma diferente produtores de baixa, média e alta tecnificação, o Quadro 9 demonstra os principais distúrbios relacionados à incerteza que afetam produtores do SAG do Paraná, considerando seus níveis de tecnificação.

**Quadro 9: Atributo incerteza presente no SAG conforme a tecnificação dos produtores**

Produtores	Causa da incerteza	Nível do distúrbio	Tipo da incerteza
Baixa tecnificação	Preço	Constante	Ambiental
	Continuidade da relação	Moderado	Comportamental
Média tecnificação	Preço e clima	Constante	Ambiental
	Continuidade da relação	Moderado	Comportamental
	Mensuração da qualidade do leite (resultados)	Moderado	Comportamental
	Recebimento da remuneração	Ocasional	Comportamental
Alta tecnificação	Queda de consumo de lácteos	Moderado	Ambiental
	Crise e variação de mercado	Ocasional	Ambiental
	Sucessão da propriedade	Ocasional	Ambiental

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e Williamson (1985).

Nas transações do leite, são as realizadas pelo produtor de baixa tecnificação, que a incerteza se apresenta em maior grau, sendo o preço, a incerteza mais constante na relação. Pois pelo baixo volume produzido, o produtor pode não ter respaldo nas renegociações com os compradores e estar sujeito há baixas no valor. A teoria da ECT previu esta situação, que em ambientes de alta incerteza, podem surgir lacunas na transação (FARINA, 1999b), e muitas vezes as relações contratuais são incapazes de evitar essas falhas, e suas consequências. Portanto, prevê-los ou evita-los nos termos contratuais iria gerar altos custos de transação, e mesmo assim poderia não neutralizar seus efeitos de perdas. Um exemplo seria o corte de produtores menos produtivos da linha de coleta em tempos de crise econômica.

Na análise da ECT, por conta da incompletude dos contratos, um alto nível de incerteza futura, direciona as transações ou para mercado ou para a hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1996; KLEIN; 1999; FARINA, 1999b; AZEVEDO, 2000). Notadamente, alguns produtores, tomam essa prática, pois são os que mais trocam de comprador frente a uma transação incerta, o que se aproxima muito da governança mercado.

### 6.2.1.3 Análise das especificidades do ativo

Pode-se considerar que as especificidades do ativo leite são proporcionais a qualidade que apresenta, podem definir como se dá as transações e se configuram as relações entre os segmentos (WILLIAMSON, 1985).

Dessa forma, a qualidade que está relacionada a questões de segurança alimentar e nutricional, exige da parte do produtor, investimentos específicos para que se detenha um

padrão mínimo de qualidade no seu processo produtivo (JANK; FARINA; GALAN, 1999). O comentário do comprador 5 afirma essa necessidade: “O leite é uma matéria-prima viva, então ele (produtor) depende de tecnologia e qualidade para produzir.”.

Portanto, na transação do leite os ativos específicos são provenientes de um conjunto de investimentos específicos para se obtê-los, nos animais, nas instalações e nos equipamentos. Contudo, o ganho de valor por esses investimentos só ocorre, quando tais ativos são utilizados dentro da transação com o comprador (FARINA, 2000). Verificou-se durante as entrevistas, que a maioria dos produtores admitiu que os compradores não exigiram investimentos específicos na propriedade para fechar a compra do leite. Mas, por outro lado, informaram que os compradores exigiram itens de qualidade, que provavelmente, só são obtidos através desse tipo de investimento.

A pesquisa demonstrou essa condição. Pois, à medida que os produtores descreviam as qualidades do leite produzido em suas propriedades, também informavam os investimentos que tiveram que fazer para obtê-las. Situação que ratifica o pressuposto teórico, que quanto mais alta for a especificidade do ativo, menor será seu uso alternativo (WILLIAMSON, 1985). Além disso, para Williamson (1996) a presença de especificidades causa dependência bilateral entre os agentes, acarretando maior complexidade nas suas relações.

A análise da transação do leite possibilitou identificar os principais investimentos específicos, realizados em cada categoria de tecnificação dos produtores, conforme demonstrado no Quadro 10.



**Quadro 10: Investimentos específicos segundo o nível de tecnificação dos produtores**

Investimentos específicos	Baixa tecnificação	Média tecnificação	Alta tecnificação
Vacinação e exames de sanidade	X	X	X
Resfriador à granel	X	X	X
Resfriador extra			X
Ordenha mecânica (balde ao pé)	X	X	
Ordenha mecânica canalizada		X	X
Sala de ordenha		X	X
Fosso de ordenha		X	X
Barracão de confinamento		X	X
Ventiladores no barracão			X
Vacas de raça pura		X	X
Melhoramento genético das vacas		X	X
Silagem	X	X	X
Plantio de cereais e forrageiras para silagem		X	X
Adubação e irrigação da pastagem		X	X
Nutrição complementar	X	X	X
Nutrição de precisão por vaca		X	X
Veterinário e técnico agrícolas		X	X
Cursos, treinamentos e eventos		X	X
Automatização computadorizada da produção por vaca			X
Serviços de terceiros permanente		X	X
Tratamento de dejetos e resíduos			X
Certificação de programa de qualidade			X

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados primários.

A partir da identificação dos investimentos específicos realizados em cada tecnificação de produtores, foram encontradas as especificidades presentes nas transações do leite no SAG do Paraná, são os seis tipos relacionados por Williamson (1996). O Quadro 11 demonstra essa categorização.

**Quadro 11: Principais especificidades do ativo conforme a tecnificação dos produtores**

Produtores	Principais tipos de especificidade					
	Física	Humana	Temporal	Locacional	Dedicada	Marca
Baixa tecnificação	X		X	X		
Média tecnificação	X	X	X	X	X	
Alta tecnificação	X	X	X	X	X	X

Fonte: Williamson (1996) e a partir dos dados primários.

Nas transações do leite dos produtores de baixa tecnificação, numa visão geral no SAG, foi constatado que as especificidades físicas do ativo estão relacionadas à existência do resfriador a granel na propriedade. O ativo temporal está associado ao fator da perecibilidade do leite e ao prazo de coletas até 48 horas. Porém, alguns desses produtores relataram que o produto pode ser coletado em até quatro dias, devido ao pouco volume produzido dentro desse

prazo e por haver capacidade ociosa do resfriador. O ativo locacional é considerado pela proximidade do produtor com as linhas de coleta do comprador, que mesmo no caso de pequeno volume de produção, o comprador consegue absorver o custo, no total coletado.

Nas transações dos produtores de média tecnificação, as especificidades temporal e locacional seguem as mesmas considerações dos de baixa tecnificação; mas se pontua que devido o volume de produção ser maior, o resfriador da propriedade pode não suportar a produção por mais que 48 horas, portanto, atrasos podem gerar perdas e aumento dos custos de produção e transação. Nessa categoria, são os ativos dedicados e humanos que diferenciam a transação. Quando associados pelo produtor, requerem maior coordenação das partes para serem considerados na transação. Um exemplo: o produtor 11 investiu na troca das vacas mestiças por da raça jérsei, para aumentar o teor de gordura do leite. Esse evento motivou uma nova renegociação, após a comprovação do aumento do indicador nos resultados das análises.

Os produtores de alta tecnificação pesquisados no Leste e Centro do Paraná apresentam as mesmas especificidades dos de média tecnificação, com o acréscimo do ativo de marca. Porém, ao tratar das especificidades dos ativos dessa categoria, constatou-se que há um alto nível dessas especificidades, e quando consideradas na transação, exigem maior garantias de proteção, pois tem maior valor agregado (AZEVEDO, 2000). O ativo de marca corresponde à certificação dada aos produtores que atingem itens de qualidade superiores a IN 62. São requeridos por um programa específico do comprador, que segue exigências de seus clientes (outras indústrias) para o fornecimento da matéria-prima processada<sup>59</sup>.

Da parte dos compradores foram identificados investimentos específicos relacionados à logística de coleta, com aquisição de equipamentos e realização de treinamentos técnicos que vêm a corresponder às especificidades temporal, locacional, humana e dedicada e, que são consideradas na transação e nos custos gerados. Os ativos dedicados e humanos estão presentes para a execução da rastreabilidade do leite adquirido, nas análises do leite. Caso apresentem falhas na realização, podem gerar conflitos e aumentar os custos de transação.

A identificação das especificidades do ativo na transação do leite, em cada categoria de tecnificação, proporcionou uma linha de análise para a compreensão de como a governança híbrida atua nas relações dentro do SAG, e como essa dinâmica gera a interface necessária

---

<sup>59</sup> Indústrias alimentícias multinacionais localizadas no país, que adquirem o leite processado de indústrias nacionais, como matéria-prima para fabricação de derivados. Exigem um padrão de qualidade internacional às empresas fornecedoras, certificando-as para o fornecimento.

para tornar as transações eficientes no ponto de vista das partes, compactuando do racional da ECT que visa diminuir os custos de transação (AZEVEDO, 2000).

Nessa ótica, foi possível confirmar que em algumas transações do leite, existem relações entre agentes, que proporcionam segurança e garantias para a realização de mais investimentos específicos no ativo, pois a governança está alinhada aos interesses das partes, aumentando sua confiança na continuidade da relação, é o caso do comprador 7 que falou sobre a relação com seus produtores cadastrados:

Para a gente trazer um novo produtor do mercado é difícil, mas incrementar a produção dos nossos atuais produtores é fácil. [...] Oferecemos desde o fornecimento de insumos, de crédito, assistência técnica e organização da comercialização do leite, até a distribuição de sobras das operações financeiras.

#### 6.2.1.4 Pressupostos comportamentais na transação do leite

Nas transações observadas por meio dos relatos, foram identificadas situações que apresentaram comportamento oportunista e de racionalidade limitada em ambos os segmentos no SAG do leite (WILLIAMSON, 1985; 1996). Esses comportamentos foram comuns nas regiões pesquisadas, são situações pontuadas por desconfianças, dúvidas, por tolerância e concordância dos segmentos, mas que podem gerar transtornos, disputas e conflitos mais sérios, que por fim ocasionam o rompimento da relação. O comprador 3 comentou sobre as possíveis situações de oportunismo conforme a ótica da ECT:

Sim, porque não é só a questão de custo, se você não faz (as análises), você pode estar sendo lesado, o leite pode vir com água, pode vir um leite desnatado [...], nesse caso há perda dos sólidos. Se der problema de CBT (higiene) o produtor coloca cloro, água sanitária para melhorar a qualidade, mas a gente detecta com o teste de cloretos. Por isso tem que fazer (as análises), para ter uma matéria-prima de boa procedência.

O comportamento da racionalidade limitada foi constatado em um nível mais elevado entre os produtores de baixa tecnificação. Nas entrevistas, foram identificados alguns motivos para a ocorrência desse comportamento, que estão associados ao ambiente institucional vigente, são condutas que vislumbram questões culturais e sociais, dadas pelo baixo nível de instrução, pela falta de interesse ou acesso as informações do SAG e do mercado do leite, pelo pouco conhecimento do comprador e do acordo firmado com ele, dos preços praticados, da regulamentação vigente e dos padrões de qualidade e sobre questões de segurança alimentar. O comprador 1 falou sobre a atitude desses produtores: “As mesmas exigências são para todos

os produtores, [...]. A gente segue a Norma 62, aí você ouve dos produtores: ‘Ah! Você vai exigir isso? Ah! Então, não vou entregar leite pra você não. ’ Tem muito disso’.

O comprador 6, na região Sudoeste do Paraná, também deu uma perspectiva dessa situação:

Quando o produtor aceita assistência técnica e tem interesse nas informações a gente auxilia, mas quando percebe que tem produtor que você vai duas, três vezes na propriedade e não muda nada, esse não vai para frente. Quando o produtor tem interesse, ele te olha, quando não tem, nem te olha, ele não quer escutar. [...] ele não está nem aí, com o que é pago, se paga um real, oitenta ou setenta centavos [...]. Então não adianta falar para ele que ele tem que lavar a ordenhadeira, usar detergente, que cuidar da mastite. E, se pressionar ele, ele já pula para outro (comprador). E tem laticínio aqui na região que fala para nosso produtor que, se vender leite para eles, não fazem nenhum exame! Os grandes produtores não, só os pequenos.

Os produtores de média tecnificação aparentam ter maior racionalidade limitada sobre os resultados das análises do leite, realizadas pelos compradores. Isso, por receberem o relatório das análises incompleto, em atraso ou não recebê-lo. Essa situação não permite a conferência ou o conhecimento da composição do leite fornecido. Segundo os produtores, essa atitude pode ser para encobrir valores pagos incorretamente ou abaixo do combinado. Alguns suspeitam que esse tipo de omissão seja intencional, só para evitar que o produtor reclame, discuta e queira aumentar os preços praticados. Contudo, situações como essa, não são gerais no Paraná, foram observadas mais em relação aos compradores citados das regiões Norte e Noroeste.

De maneira geral, o comprador apresenta menos racionalidade limitada na transação, que os produtores, considerando todos os níveis de tecnificação. Pois, conhecem o processo de produção e análises do leite, a legislação, a região onde atuam e as particularidades dos produtores de sua carteira. Têm acesso a informações do mercado e mantém contato com outros segmentos da cadeia, com órgãos públicos e privados correlacionados à atividade. Por suas informações privilegiadas, o comprador pode atuar junto aos produtores como um mediador da cadeia e controlador da qualidade do produto que chegará ao consumidor final. Por outro lado, também devido a racionalidade limitada do produtor, o comprador poderá usar de oportunismo em algumas circunstâncias.

A questão do oportunismo aparentemente é mais pontual nas transações híbridas. Para os produtores de baixa tecnificação, constatou-se que oportunismo não constitui uma ameaça na transação, apesar de apresentarem maior racionalidade limitada, isso se deve pela baixa especificidade de ativo (AZEVEDO, 2000). Pois, o acordo de compra e venda, normalmente,

é firmado em função do volume produzido, mesmo que as análises de qualidade sejam realizadas. O produtor 18, de média tecnificação, fala dessa condição: “Recebo quantidade e qualidade, mas (o pagamento) não é para todos os produtores, os pequenos não recebem nem o Conseleite”.

Na relação com produtores de média tecnificação, existem fatores que podem desencadear em comportamento oportunista. O produtor 1 relatou a má fé de alguns compradores que atuam no Centro-sul do Paraná. Segundo ele, principalmente no inverno, aparecem compradores que oferecem preços acima do praticado pelo comprador atual, na intenção de conquistar os produtores para suprir seu déficit de matéria-prima. Porém, após a produção normalizar, desonram os acordos baixando o preço, ou não realizando os pagamentos. Por fim, ele disse: “Não existe milagreiro de confiança”. Essa forma de oportunismo foi identificada na teoria como oportunismo por seleção adversa, *ex ante* a transação (MASTEN, 1998), que no caso do leite, corresponde às promessas de preço não cumpridas pelos compradores.

Também, pelas entrevistas com essa categoria, identificou-se outro possível oportunismo na transação, ocorre quando o comprador mantém duas linhas de coleta para o leite, uma chamada “padrão” e a outra “qualidade”. Dessa forma, são praticados preços diferenciados para cada linha. A linha da qualidade prevê que todos os produtores integrados a ela contemplem os indicadores para um leite de qualidade superior. *A priori*, portanto, sua remuneração é também superior aos produtores da linha padrão.

O oportunismo então ocorre na linha padrão, pois em meio a essa rota, também há produtores com qualidade superior, que são remunerados como produtores padrão. Nesse caso, pode haver a apropriação de quase-renda do produtor e perda de direitos de propriedade por oportunismo do comprador, que ao estabelecer esse critério de localização, desconsidera os demais ativos específicos de alguns produtores (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Os produtores 1 e 4 confirmam essa prática: “Eles não pagam gordura, proteína e a qualidade porque sou considerado produtor comum, estou fora da linha da qualidade” (PRODUTOR 1); “Meu leite é bom, eu sei pelas análises, está dentro dos critérios da normativa 62, mas não é valorizado, pois estou fora da linha de qualidade” (PRODUTOR 4). Ao abordar o comprador 4 sobre essa situação, o seu representante alegou que a expectativa é que em breve todos os seus produtores passem para a linha de qualidade.

Da parte do produtor, também podem ocorrer tentativas de oportunismo em detrimento dos compradores. A maioria dos casos está relacionada às tentativas de adulteração do volume

do leite com adição de água e, as tentativas de dissimular contaminações por acidez, antibiótico e outros. Na sequência, o comprador 6 ratifica esses acontecimentos:

Confio 90% (nos produtores), a questão da qualidade pode ser mascarada, principalmente antibiótico, quando dá positivo o exame, ele diz que não aplicou remédio. Quando dá CBT alto é porque foi mal medida, que a culpa é do freteiro, que botou o dedo dentro do frasco. Faz 32 anos que trabalho com leite, até agora só uma vez na minha vida um produtor assumiu que ele deu antibiótico para a vaca e esqueceu-se de separar o leite dela.

Por meio dos relatos obtidos, dos produtores de alta tecnificação do Leste do Paraná, demonstrou-se racionalidade limitada fraca sobre a transação, e também não foram observadas situações com predisposição ao comportamento oportunista. Constatou-se que essa condição foi alcançada, segundo os produtores, pela relação estar amparada por um contrato escrito e pela reputação e transparência construída ao longo da relação com o comprador que opera o sistema.

### 6.3 ANÁLISE SEGUNDO OS PRESSUPOSTOS DA ECM

Ao se analisar os dados e informações coletadas sob orientação dos pressupostos da ECM, tratou-se principalmente de identificar as dimensões mensuráveis encontradas nas transações do leite. Conforme a proposta teórica de Barzel (1997; 2001), na transação é preciso conhecer e determinar as dimensões para assim protegê-las da dissipação de valor e da perda dos direitos legais e econômicos.

#### 6.3.1 Dimensões mensuráveis na transação do leite

O leite cru refrigerado é o único ativo transacionado formalmente entre produtores e compradores entrevistados no SAG paranaense. Portanto, ao se considerar o leite cru como a matéria-prima transacionada, foi possível identificar quatro grupos de dimensões mensuráveis, apresentadas como: físicas, microbiológicas, químicas e sensoriais, que foram delineadas no Quadro 12<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Utilizou-se a mesma nomenclatura dos requisitos da IN62 (2011).

**Quadro 12: Dimensões mensuráveis identificadas no leite cru refrigerado**

<b>FÍSICAS</b>	<b>MICROBIOLÓGICAS</b>	<b>QUÍMICAS</b>	<b>SENSORIAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exames de sanidade do rebanho</li> <li>• Volume produzido (litros)</li> <li>• Tempo de armazenagem (dias)</li> <li>• Temperatura de armazenagem (resfriador)</li> <li>• Fidelidade do produtor</li> <li>• Localização e acesso à propriedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de acidez do leite</li> <li>• Excesso de água no leite</li> <li>• Presença de antibiótico</li> <li>• Contagem bacteriana total (CBT)</li> <li>• Contagem de células somáticas (CCS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teor de gordura</li> <li>• Teor de proteína</li> <li>• Sólidos não gordurosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto</li> <li>• Cor</li> <li>• Sabor</li> <li>• Odor</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e IN 62.

As dimensões físicas fazem parte de um conjunto de atributos do leite que foram identificados nas transações realizadas no SAG paranaense, que são mensuradas pelas partes e consideradas na negociação como sendo direitos de propriedade (BARZEL, 2005). A exemplo, a dimensão fidelidade que garante um adicional na remuneração aos produtores que permanecerem fiéis e exclusivos ao comprador, por um ano. É uma dimensão fácil e não custosa de medir, portanto é bem delineada na transação. Mas outras dimensões, nas transações do leite são como Barzel (2002; 2005) atribuiu, complexas, difíceis e custosas de mensurar, e se mal delineadas podem causar rupturas e perda de direitos de propriedade.

As dimensões microbiológicas são aquelas que apresentam os níveis de contaminação presente no leite, estão relacionadas às questões de higiene do leite e sanidade dos animais. São obrigatórias pela IN 62, são de fácil mensuração, mas requerem recursos para as análises.

A presença da acidez e de antibiótico no leite ocasiona o descarte do produto. Nestes casos a transação não ocorre e o produtor não receberá por esse montante da produção. Nas entrevistas, foi constatado que não é raro ocorrer estes casos, mas é facilmente detectado nas análises, porém geram custos de transação, pelo fato de que na maioria das vezes o produtor não detecta o problema antecipadamente no produto. Isso, por ele não ter feito a mensuração antes da coleta, ou por não saber que alguns medicamentos, como pomadas, são absorvidos no leite. Quando ocorrem ambos os agentes perdem recursos e direitos de propriedade. E, as falhas na mensuração, para serem resolvidas, geram mais custos de mensuração e de transação dos agentes.

As dimensões químicas dizem respeito ao teor nutricional que o leite apresenta em sua composição, chamados de extrato seco ou sólidos totais do leite. Esse teor nutricional do leite importa ao comprador, pois quanto maior o teor dessas dimensões, menos volume de matéria-

prima será utilizado na fabricação e maior valor agregado terão os produtos derivados. Dessa forma, são dimensões que requerem maior investimento específico do produtor para serem obtidas, portanto, seus direitos de propriedade tem maior valor agregado. O comprador 3 ratifica essa análise:

Na nossa fabricação de queijo minas frescal, vai menos leite e eu vendo muito mais caro que a mussarela. [...] A mussarela eu faço com 10,5 litros de leite o quilo e o frescal eu faço com até 7,5 litros de leite o quilo, [...] um custo menor e uma margem muito maior.

As dimensões sensoriais são relativas ao aspecto do leite. Porém, esse tipo de mensuração foi suplantado pela regulamentação e pela obrigatoriedade das medições técnicas que efetivamente comprovam as propriedades do leite. Mesmo assim, foi encontrado, na região Centro-oeste, um comprador que analisa o leite apenas pelas suas dimensões sensoriais<sup>61</sup>. Nesse caso, se valem basicamente do conhecimento e experiência que têm na atividade e no manejo da produção. Porém, esse tipo de mensuração pode acarretar maior assimetria entre os agentes, pois a percepção de um ou outro fator pode ser diferente entre eles, pois se atribuí que, a mensuração do valor é conforme o uso que se dá ao produto (BARZEL, 2005). O comentário do comprador 2 demonstra essa situação.

Eu tinha o equipamento que media a gordura, proteína e lactose, mas foi roubado. [...] Mas se percebe a olho que o leite mudou de qualidade, é possível ver pela aparência do leite. Quando eu vejo que a qualidade está muito duvidosa eu peço uma análise de fora [...].

A IN 62 prevê um padrão mínimo de qualidade para o leite, e estipula critérios e requisitos que devem ser considerados para se produzir, adquirir e distribuir o produto. Na comercialização do leite no SAG do Paraná, as análises da “qualidade” do leite correspondem à mensuração das dimensões do ativo tratadas pela ECM (BARZEL, 2001). Portanto, um leite de qualidade pode ser decomposto em dimensões mensuráveis, que lhe atribuem valor e correspondem a um conjunto de direitos de propriedade que devem ser considerados nas trocas entre produtores e compradores (BARZEL, 2005). Contudo, ao se analisar as transações dos produtores de baixa, média e alta tecnificação, foram constatadas que nem todas as dimensões são consideradas, devido a assimetrias de informação, os custos para produzir as informações e para salvaguardar os direitos do leite (BARZEL, 2001).

---

<sup>61</sup> Conforme a IN 62 as características sensoriais da composição e qualidade que o leite deve apresentar nos itens aspecto e cor é um líquido branco opalescente homogêneo; e nos itens sabor e odor é apresentar-se isento de sabores e odores estranhos (MAPA/2011).



As transações existentes no SAG seguem a determinação da IN 62, a qual prevê que a mensuração dos itens de qualidade do leite deve ser realizada pelo comprador. A mensuração inicia-se antes do leite ser coletado, normalmente é feita pelo motorista do veículo (próprio ou terceirizado) treinado para realizar a coleta. Ele verifica o volume e a temperatura, realiza a prova de acidez e separa amostras de leite de cada propriedade, para as análises laboratoriais das dimensões microbiológicas e químicas. O processo de mensuração do leite finda com a disponibilização dos resultados das análises aos produtores e aos serviços de inspeção sanitária. Pela mensuração do leite é calculada a remuneração dos produtores e disponibilizadas informações sobre os níveis de qualidade do produto, que servem como parâmetro aos produtores para realizarem ações de melhoria.

A pesquisa de campo identificou que nas transações do leite a mensuração das dimensões pode variar conforme o nível de tecnificação do produtor, o Quadro 13 sintetizou essas dimensões e o tratamento que cada uma recebe na transação.

**Quadro 13: Tratamento das dimensões do leite segundo a tecnificação dos produtores**

<b>Produtores</b>	<b>Dimensões mensuráveis</b>	<b>Dimensões remuneráveis</b>	<b>Dimensões penalizáveis (descarte/desconto)</b>
<b>Baixa tecnificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exames de sanidade (livre de brucelose e tuberculose)</li> <li>• Volume</li> <li>• Acidez</li> <li>• Água</li> <li>• Antibiótico</li> <li>• CBT</li> <li>• CCS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não comprovação de exames de sanidade</li> <li>• Acidez alta</li> <li>• Presença de antibiótico</li> </ul>
<b>Média tecnificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exames de sanidade (livre de brucelose e tuberculose)</li> <li>• Fidelidade</li> <li>• Volume</li> <li>• Acidez</li> <li>• Água</li> <li>• Antibiótico</li> <li>• CBT</li> <li>• CCS</li> <li>• Gordura</li> <li>• Proteína</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidade</li> <li>• Volume</li> <li>• CBT</li> <li>• CCS</li> <li>• Gordura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não comprovação de exames de sanidade</li> <li>• Acidez alta</li> <li>• Presença de antibiótico</li> <li>• Adulteração por água</li> <li>• Alto CBT</li> <li>• Alto CCS</li> </ul>
<b>Alta tecnificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exames de sanidade (livre de brucelose e tuberculose)</li> <li>• Acesso à propriedade</li> <li>• Flexibilidade de coleta</li> <li>• Capacidade de armazenagem</li> <li>• Exames de sanidade e vacinação</li> <li>• Fidelidade</li> <li>• Volume</li> <li>• Temperatura</li> <li>• Acidez</li> <li>• Água</li> <li>• Antibiótico</li> <li>• CBT</li> <li>• CCS</li> <li>• Gordura</li> <li>• Proteína</li> <li>• Extrato seco (sólidos totais)</li> <li>• Credenciamento em Programa de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso à propriedade</li> <li>• Flexibilidade de coleta</li> <li>• Capacidade de armazenagem</li> <li>• Fidelidade</li> <li>• Volume</li> <li>• Temperatura</li> <li>• Água</li> <li>• Antibiótico</li> <li>• CBT</li> <li>• CCS</li> <li>• Gordura</li> <li>• Proteína</li> <li>• Extrato seco (sólidos totais)</li> <li>• Certificação de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não comprovação de exames de sanidade</li> <li>• Não acesso à propriedade</li> <li>• Temperatura elevada</li> <li>• Acidez alta</li> <li>• Presença de antibiótico</li> <li>• Adulteração por água</li> <li>• Alto CBT</li> <li>• Alto CCS</li> <li>• Gordura</li> <li>• Proteína</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

#### 6.3.1.1 A mensuração na transação com os produtores de baixa tecnificação

Nas entrevistas realizadas, houve consenso nas respostas dos segmentos que os produtores considerados de baixa tecnificação operam com os requisitos mínimos de qualidade estipulados pela IN 62 (acidez, água, CBT e CSS). Para fins de transação, essas

dimensões, mais a dimensão volume, são consideradas e mensuradas. Contudo, para o pagamento somente a dimensão volume é considerada.

Nesse caso, o volume é a dimensão que mais influencia no preço pago ao produtor. Em alguns casos, o comprador pode oferecer um adicional por cota produzida. As demais análises podem acarretar perda e penalizações ao produtor, mas foram pouco relatadas pelos produtores. Por exemplo, na análise da crioscopia (IN 62/2011), segundo os compradores, existe a possibilidade do produtor alterar a quantidade do volume adicionado água no leite, principalmente quando é estabelecida uma cota de produção na negociação. Essa prática é prevista na ECM, como apropriação de valor ou dos direitos econômicos por uma das partes. Mas, também, pode ser considerada como uma forma de oportunismo implícito na transação (ZYLBERSZTAJN, 2005b), pois não é possível para o comprador determinar se foi intencional ou não da parte do produtor, mas sim que o produto sofreu a adulteração. Todavia, é uma situação de fácil mensuração e pode ser rastreada sua origem, segundo eles, tende há não ocorrer mais, após realizada a primeira notificação.

Os produtores de baixa tecnificação, segundo relatos dos compradores, tendem a negociar com os compradores que não façam exigências que demandem capital para investimentos.

#### 6.3.1.2A mensuração na transação com os produtores de média tecnificação

Esses produtores estão mais concentrados nas cooperativas de médio e grande porte. Esse pode vir a ser um dos motivos pelo qual apresentam maior conhecimento técnico para a adequação às exigências da IN 62, bem como maior conscientização nas questões de qualidade do leite. Ao longo da atividade, procuram, gradativamente, adequar suas instalações, equipamentos e manejo com a finalidade de agregar maior qualidade no leite e obter maiores ganhos com a produção. Portanto, nas transações, essa categoria de produtores apresenta uma remuneração aplicada há mais dimensões presentes no leite ofertado.

Pelas declarações dos agentes, a mensuração das dimensões físicas é fácil de ser medida, devido aos dispositivos de controle disponíveis na propriedade e no veículo de coleta (planilhas, réguas e termômetros). O volume produzido é a principal mensuração realizada e está associada ao maior montante pago de remuneração, e outros direitos também estão associados ao volume, por exemplo, o adicional de gordura é aplicado no total contabilizado desse volume. Portanto, foi constatado, entre os produtores de média tecnificação, o interesse em melhorar a produção por vaca, seja através da alimentação ou pela aquisição de vacas de

raças com maior produtividade. Assim, a dimensão volume aumenta seus direitos econômicos na negociação, tem baixo risco de dissipação do valor para ambas as partes, é fácil e menos custoso de mensurar (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

A maioria das negociações considera que as dimensões microbiológicas e químicas sejam também consideradas para fins de remuneração. Mas essa ação pode ter duas vias, a via que bonifica e a via que penaliza, demonstrando que ambos os segmentos têm direitos de propriedade na transação, em decorrência da troca realizada (BARZEL, 2002; 2005). Essa seria uma estratégia do comprador em garantir a qualidade que necessita na matéria-prima e, de certa forma pressionar, por meio das análises, os produtores a adotarem novas práticas e aparatos de higiene, nutrição e manejo na produção. Por outro lado, os produtores dessa categoria atribuem às análises do leite uma forma de acompanhar a evolução de sua qualidade e assim garantir um melhor preço. A maioria dos produtores afirmou receber os resultados das análises pelo menos uma vez por mês.

Para os produtores de média tecnificação a mensuração por parte do comprador é vista de forma positiva na relação, por conta de alguns aspectos: agregar maior valor num maior volume de produção; mais conhecimento acerca da própria produção e dos pontos que necessitam de melhorias; maior tempo de relação com o mesmo comprador devido à confiança adquirida; análises padronizadas e confiáveis dentro da norma pública; divulgação regular dos extratos da composição do leite. São fatores que beneficiam a relação entre as partes, propiciando menor assimetria de informação e mais abertura para negociações. A fala do produtor 1, da região Central do Estado, demonstra esses benefícios:

Fiz investimentos para melhorar a qualidade: resfriador com tanque de 3000 mil e 1600 litros, ordenha mecânica canalizada, o tratamento do gado é feito com homeopatia e tenho veterinário próprio. Quando eu aumentar a qualidade, vou negociar os direitos adquiridos. Por enquanto, eles não pagam a qualidade, gordura e proteína, [...] mas, nós podemos ajustar e chegar num acordo, pra ficar bom para nós dois.

#### 6.3.1.3A mensuração na transação com os produtores de alta tecnificação

Na visão dos produtores de alta tecnificação entrevistados, a mensuração dos padrões do leite é a única forma de balizar a qualidade do leite para ambas as partes da negociação, ou seja, as análises devem ser objetivamente mensuráveis e verificáveis (BARZEL, 2005). Além do que, esses produtores acreditam que essas análises vão além da questão comercial. Eles

atribuem a si a responsabilidade por oferecer um produto de boa procedência à população, e sabem que o Brasil ainda está abaixo do consumo *per capita* recomendado. Nesse sentido, o produtor 23 opinou sobre a importância das análises: “É uma questão de saúde humana, tem que ser consideradas, estou de acordo com a realização”.

Para produtores e compradores as relações de troca são claras e confiáveis, pois são realizadas por meio de indicadores, procedimentos e critérios predefinidos para se produzir e coletar o leite, tendo como base a IN 62, mas, também estão amparados por contratos formais específicos do leite ou pela associação a cooperativas, ou por ambos. O fato de pertencer a uma cooperativa atribui a esses produtores uma maior segurança na atividade, pois a organização confere respaldo técnico e comercial.

Apesar do nível de exigência ser maior, pareceu que isso não preocupa os produtores, ao contrário, todos concordam que deve haver rigorosidade nas análises do leite. O produtor 30 defende um posicionamento ainda mais rigoroso: “Sim, é fundamental, inclusive eu acho que a vigilância sanitária deveria ir a todas as propriedades para verificar as condições do leite”. Foi observado que os produtores de alta tecnificação pesquisados estão completamente adequados e superam os padrões de qualidade recomendados pela IN 62. Os relatos obtidos sugerem que a mensuração da qualidade de seu produto parte de um patamar mais elevado dos indicadores da normativa. O Quadro 14 foi elaborado para demonstrar como alguns índices mínimos de qualidade dessa categoria são superiores quando comparados com o mínimo da IN 62.

**Quadro 14: Quadro comparativo da IN 62 e indicadores de qualidade para produtores de alta tecnificação<sup>62</sup>**

Indicadores	Índices (mínimo aceitável)	
	IN 62	Tabela alta tecnificação*
CCS	500.000 células/ml**	350.001 a 375.000 células/ml***
CBT	300.000 UFC/ml**	145.001 a 155.000 UFC/ml***

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e IN 62.

\* Tabela de referência do comprador 7, vigente no período da entrevista, out/2015.

\*\* Valores de referência para o período de 01/07/2014 até 30/06/2016 (IN 62).

\*\*\* Ponto de equilíbrio da tabela, sem bonificação ou desconto.

<sup>62</sup> Pontua-se sobre as informações do comprador 7, cedidas pelo produtor 28, que na tabela de origem, para os níveis de CCS existem 25 faixas de desempenho, com alíquota máxima de bonificação de 4,5% e -8% de desconto. Para as medições de CBT, existem 26 faixas de desempenho, com alíquota máxima de bonificação de 7% quando abaixo de 10.000 UFC/ml e -5,5% de desconto acima de 413.001 UFC/ml. Essas alíquotas são aplicadas sobre o valor total do preço-base. Vale ressaltar, que nas entrevistas das demais categorias, somente alguns produtores de média tecnificação, souberam informar sobre estes mesmos indicadores, quais os índices mínimos da IN 62 e os seus próprios índices. Tampouco apresentaram a tabela do comprador.

Outro exemplo encontrado no Paraná é a mensuração da logística para coleta, que é capaz de coletar a produção em até 24 horas. A pesquisa evidenciou que alguns compradores das regiões Centro e Leste do Paraná já implantaram linhas de coleta seletivas para o leite de qualidade. Os produtores estão conscientes que pertencer à linha da qualidade, significa que o leite será submetido a uma rigorosa mensuração, mas também que receberão uma remuneração superior aos demais produtores.

Entre os compradores pesquisados, o comprador 7, do Leste do Estado, destacou-se pelo controle das análises e outras mensurações que realiza para a captação do leite. Para fins deste estudo, a análise desse sistema, deu uma perspectiva de como a mensuração é realizada com produtores de alta tecnificação. Alguns dos mecanismos adotados pelo comprador 7 se diferenciam dos mecanismos adotados por outros compradores e atribuem uma melhor mensuração ao ativo conforme demonstrado no Quadro 15:

**Quadro 15: Comparação dos mecanismos de mensuração do comprador 7 em relação aos dos outros compradores conforme a tecnificação dos produtores**

<b>Comprador 7 (produtores de alta tecnificação)</b>	<b>Outros compradores (produtores de média tecnificação)</b>	<b>Outros compradores (produtores de baixa tecnificação)</b>
2 amostras/coleta (comprador e produtor)	1 amostra/coleta	De 0 a 1 amostra/coleta
4 exames/mês	1 exame/mês	De 0 a 1 exame esporádico
4 resultados/mês, 24h após coleta (via <i>e-mail</i> , mensagem no telefone celular, ou <i>site</i> da cooperativa).	1 resultado/mês, enviado na NF/extrato de pagamento impresso.	De 0 a 1 resultado, para regularização de algum problema.
Avaliação extrato seco (gordura e proteína)	Avaliação da gordura	Não avalia
Acompanhamento de um técnico para cada 35 produtores	Acompanhamento de 1 a 3 técnicos para a carteira total de produtores	Contato via motorista na coleta ou por telefone
Visitas técnicas mensais ou por solicitação do produtor	Visitas técnicas ocasionais	Não há visitas
Remunera por capacidade de armazenamento extra	Não remunera	Não remunera
Adicional por credenciamento em programas de qualidade e fidelidade	Adicional por programa de fidelidade	Não há

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

Sobretudo, os padrões adotados pelo comprador 7 permite que seja mais assertivo na hora de bonificar ou penalizar os produtores, dessa forma, a mensuração garante que os valores não sejam dissipados na transação (BARZEL, 2005). De maneira que os direitos de

propriedade, que na relação informal são tratados como econômicos (garantidos por confiança e reputação), nesta transação são direitos legais, amparados pelo contrato formal (BARZEL, 1997; 2001). Essas características da relação são coesas a proposta teórica da ECM, quando Barzel (2005) trata que os termos do contrato poderão ser aplicados em caso de disputa entre as partes, por estarem facilmente identificados e assegurados pelo padrão verificável de qualidade que o leite possui. Segundo os produtores ouvidos, nada que requer formalidade é tratado fora do contrato.

### **6.3.2 Mecanismos de controle adotados no SAG do leite paranaense**

Na transação do leite, tanto os produtores como os compradores estão sujeitos à regulamentação vigente da IN 62, que em seu conteúdo já condiciona a maioria das dimensões que devem ser mensuradas para que a transação comercial ocorra. Segundo os compradores, na ocasião do acordo para o fornecimento de leite os produtores já ficam cientes das exigências da norma.

No caso do produtor que não segue as normas formais de comercialização (IN 62), as transações são realizadas no mercado informal, para pequenos laticínios que não têm inspeção sanitária, chamados de “queijeiros”. Nesses casos, Barzel (2001) denominou de relações de risco (*caveat emptor*), sendo o risco do comprador, que não tem condições de determinar a origem e o estado sanitário do leite adquirido. O comprador 1, da região Noroeste do Estado, fala dessa prática: “Quando o produtor não quer fazer análise, ele vai para os queijeiros, o queijeiro não faz nada, por isso tem muito queijo clandestino! Já tive que descartar alguns produtores por causa disso”.

Se forem consideradas as categorias de tecnificação baixa, média e alta, foram observados com mais frequência alguns dos mecanismos de *enforcement* sugeridos na ECM (BARZEL, 2002) e que caracterizam as relações entre produtores e compradores no SAG paranaense.

Produtores de baixa tecnificação: foi identificado dois dos tipos de relações, as de risco e de longo prazo. A relação de risco tem caráter ocasional, ocorre quando por motivos de não captação do comprador usual, e o produtor recorre a outros para vender sua produção, com ou sem qualquer mensuração do leite. Nas relações de longo prazo, apesar de serem contratos tácitos, a IN 62 assume o papel de garantia nas negociações do leite para o comprador, a mensuração do leite salvaguarda seus direitos econômicos. Nessa perspectiva, a

transação não tem garantia contratual, para o produtor no caso de disputas pela apropriação de direitos.

Produtores de média tecnificação: caracterizam-se por ter uma relação de longo prazo com o comprador, em que as partes consideram a reputação e a confiança nas transações realizadas (BARZEL, 2005). No caso do leite, o produtor se submete às exigências e a mensuração do comprador, bem como, procura realizar investimentos de melhoria para garantir uma maior remuneração. Do outro lado, o comprador também está mais disposto a investir na relação e oferece ao produtor maior valor nos adicionais de qualidade, suporte técnico e outros incentivos.

Produtores de alta tecnificação: possuem relações contratuais e de longo prazo com o comprador. O contrato assegura os direitos legais em seus termos e a relação de longo prazo assegura os direitos econômicos pela força da reputação e da confiança construída ao longo do tempo.

Nas transações do leite, e pelos moldes da ECM (BARZEL, 1982; 1997; 2001), os custos de transação, passam a ser vistos quando uma das partes acusa alguma falha de mensuração, que venha a causar algum dispêndio de recursos para serem esclarecidas e regularizadas, como reanálises, exames veterinários, trânsito para reuniões e visitas técnicas. Porém, mesmo diante da possibilidade de se obter a apropriação de direitos, foi constatado que produtores e compradores não têm a intenção de integrar verticalmente as operações um do outro. Tão somente melhorar os critérios de medição dos atributos da matéria-prima para maximizar seu valor na negociação (BARZEL, 2001).

Isso se justifica porque o modelo de *enforcement* adotado suporta a mensuração da maioria das transações e relações do SAG paranaense, mas não garante que os direitos econômicos sejam pagos, isso por conta da informalidade da relação. A exceção dos produtores de alta tecnificação, e sabendo que as mensurações são efetivamente realizadas para todo o produto coletado, infere-se que ainda há muita assimetria de informação nas transações, com relação ao preço pago e a qualidade exigida para alguns produtores do SAG.

#### 6.4 ANÁLISE DA DINÂMICA DAS FORMAS HÍBRIDAS

O escopo do estudo procurou em descrever as formas contratuais existentes no SAG do leite paranaense. Conferindo a estas, as diferenças de tecnificação dos produtores encontradas na pesquisa de campo, caracterizando-as de acordo com os atributos de transação e com as dimensões mensuráveis identificadas nos tipos de transações realizadas, podendo



assim ser retratadas conforme as proposições teóricas da ECT e ECM (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2002). Por conta dessas diferenças, dentro do próprio SAG paranaense, considerou-se conhecer a dinâmica das formas híbridas de governança existentes.

Com base nos atributos e as dimensões mensuráveis do leite transacionado, considerou-se que também no SAG paranaense se desenhou um “nexo de contratos” (ZYLBERSZTAJN, 2005), ou mesmo um “nexo de acordos” (BARZEL, 2001). Nesse sentido, dada a variabilidade de arranjos encontrados no SAG, as formas híbridas são um modelo que se articula para gerar sua eficiência.

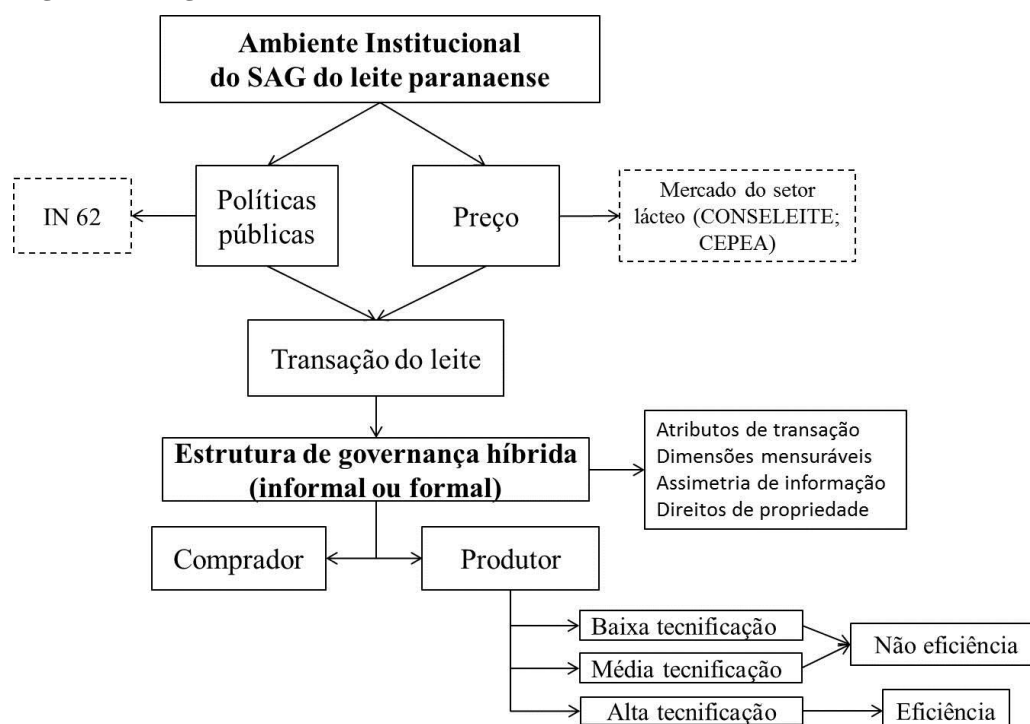
#### **6.4.1 Estrutura de governança híbrida no SAG do leite**

Zylbersztajn (2005) citou que a Teoria da Firma também está presente no meio agrícola e, se sobressai ainda mais quando se analisa as relações contratuais existentes nesse meio. Nessa perspectiva, torna-se relevante teoricamente a atuação da governança híbrida nas transações do agronegócio, neste caso específico, nas transações do leite.

Conforme já exposto no capítulo 4, a própria evolução do SAG do leite nacional, a abertura competitiva do mercado e a regulamentação, dada pelas IN 51/2002 e a atual IN 62/2011, contribui para a caracterização dos segmentos existentes nas cadeias do leite no Brasil. Porém, cada qual se adequou a realidade social e econômica, ao clima e a topografia da região ou Estado de origem. Nessa lógica, é visto que as características do SAG do leite paranaense, *a priori*, também seguem configurações particulares no modo de negociar e no modo de firmar relações, a começar pela própria tecnificação dos produtores. Ou seja, é provável que os níveis baixo, médio e alto de tecnificação atribuídos aos produtores pesquisados, se enquadrem somente na análise paranaense. Assim, é possível que um produtor considerado de baixa tecnificação no Paraná, possa ser, em outro Estado, considerado de média tecnificação.

Portanto, como parte da evolução deste estudo, as categorias de análise foram atualizadas a fim de estarem condizentes com os resultados apurados (Figura 8). As relações foram propostas com base na tecnificação dos produtores, e obedecendo essa ordem de análise, os arranjos se apresentam de uma forma mais sistematizada no SAG.

**Figura 8: Categorias de análise das formas híbrida no SAG do leite do Paraná**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários

Para o comprador, o ambiente institucional influencia a adoção da governança híbrida nas relações, pois a governança de mercado aumentaria seus custos de transação e a integração vertical inviabilizaria seus recursos para custear juntas produção e fabricação. A forma híbrida de governança garante seus direitos econômicos na transação, com menor custo, pois a regulamentação pública diminui seu risco ao oportunismo e a perdas na transação. Ou seja, lhe dá a prerrogativa de que os produtores só podem comercializar formalmente um leite que estiver no padrão mínimo exigido.

Para o produtor, a governança híbrida determina os moldes da relação que será adotada com o comprador, já que governança de mercado torna-se inviável devido, entre outros fatores: a especificidade do produto; a alta precibilidade do leite; as exigências obrigatórias para atestar a qualidade; a logística para captação. Da mesma forma é inviável a integração vertical, neste caso a produção leite tipo “A”<sup>63</sup>, devido à complexidade do processo produtivo exigido e a regulamentação específica.

A adoção da governança híbrida na relação produtor/comprador, de maneira geral, não acarreta custos de transação elevados *ex ante* (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1998), por

<sup>63</sup> Entende-se por Leite Pasteurizado tipo A o leite classificado quanto ao teor de gordura em integral, semidesnatado ou desnatado, produzido, beneficiado e envasado em estabelecimento denominado "Granja Leiteira" (IN 62/2011).

conta da facilidade de se contratar e efetivar a transação do leite. Alguns produtores informaram que o comprador apenas mencionou verbalmente essas condições e exigências. A coleta se inicia imediatamente após o acordo, que por vezes é realizado por telefone. Mas, esses custos podem aumentar em algumas regiões para um ou outro segmento, conforme a oferta e a demanda.

Já os custos *ex post* desta relação podem ser ocasionais, basicamente estão relacionados a erros nas medições no leite, descontos e atrasos nas remunerações, falta de pagamento de adicionais predefinidos, entre outras situações menos comuns, como a saída de produtores da atividade, ou de compradores de uma região (WILLIAMSON, 1985). Efetivamente, esses custos são tidos pelo tempo gasto para solucionar os problemas, para comunicação e trânsito das partes, reanálises do leite e visitas técnicas à propriedade. Porém, os agentes entrevistados informaram que mesmo que alguns problemas na relação, gerem custos, são de pequena monta e não interferem na sua continuidade.

Contudo, a governança híbrida adotada nas transações e relações observadas é capaz de garantir uma parte significativa dos direitos de propriedade dos agentes, principalmente aquelas que já evoluíram para um contrato escrito. De maneira geral, foi observado que no SAG do leite paranaense, as relações entre produtores e compradores são sustentadas em contratos formais e informais, predominando os acordos informais. Do montante dos produtores ouvidos, apenas cinco produtores alegaram possuir contrato escrito com o comprador. Dos compradores entrevistados, apenas uma cooperativa confirmou a existência de um contrato formal, específico para o leite, paralelo a adesão do estatuto cooperativista.

Mesmo se tratando de uma governança associada ao fator de tecnificação dos produtores, cada categoria tem um modo de coordenar suas transações, de acordo com as diferenças de especificidades do ativo e da mensuração de mais ou menos dimensões do ativo. Pode-se também considerar os diferentes graus de dependências entre os segmentos nas relações que firmam. Ademais, o estudo busca a eficiência da forma híbrida no SAG, não se trata de uma abordagem isolada de cada categoria de tecnificação, mas sim uma análise do desempenho de cada categoria para o sistema como um todo (JANK; FARINA; GALAN, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005a).

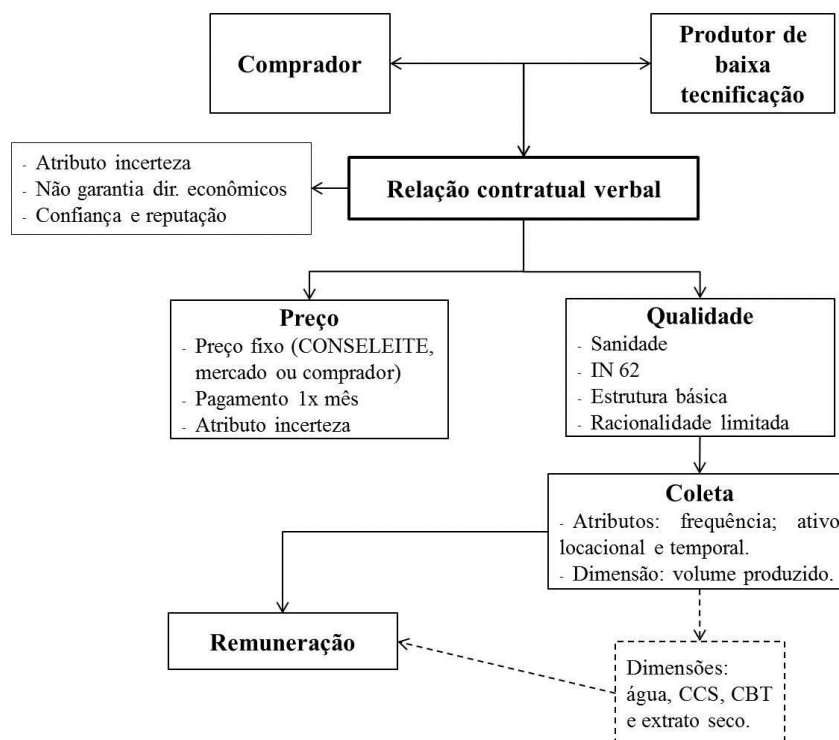
#### **6.4.2 Formas híbridas nas relações do produtor de baixa tecnificação**

Foi constatado que as transações efetivadas entre compradores e produtores de baixa tecnificação são essencialmente acordos verbais de compra e venda. O produtor 20 confirma

essa prática: “Acordo verbal, conversa e acerto. A maioria é assim. Aqui nesta região são bem poucos os que fazem contrato, não é viável mais, por causa da variação de preço”.

O esquema contratual representado na Figura 9 indica o desenvolver dessa transação até a remuneração, as linhas tracejadas indicam que nessa relação às análises (água, CCS, CBT e extrato seco) não são regulares, segundo os produtores.

**Figura 9: Esquema contratual entre comprador e produtor de baixa tecnificação**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e IN 62.

Para a maioria dos produtores o ponto que governa as negociações é a variável preço em relação ao volume produzido (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Normalmente é o preço que define o início e o fim do acordo com um comprador. Porém, a relação só acontece se este volume apresentar um padrão mínimo de qualidade.

Com relação às condições relativas à qualidade do leite e suas análises obrigatórias, os produtores relataram que essas condições foram informadas verbalmente pelo comprador. A maioria dos produtores demonstrou conhecer as análises e que são parte da IN 62, mesmo aparentando desconhecer o seu conteúdo. Também informaram que as únicas exigências do comprador para firmar a relação, foram a apresentação dos exames de sanidade do rebanho e o resfriador à granel. Esses fatores, teoricamente, remetem as especificidades dos ativos

(temporal e física) e garantem as dimensões mensuráveis (físicas, microbiológicas e químicas) presentes na transação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2001).

A baixa tecnificação dos produtores significa que há baixa especificidade dos ativos, possuem as especificidades mínimas necessárias exigidas para a transação (temporal e locacional), quanto à frequência a relação firmada garante a coleta do leite, o que significa a efetivação da transação entre as partes. Na relação foram constatados alguns fatores que demonstram haver alto nível de incerteza, como os relacionados ao preço e a permanência na linha de coleta do comprador. Porém, com as especificidades mínimas alocadas no ativo, praticamente não há o problema de apropriação de quase-renda (BÁNKUT; SOUZA, 2014). Portanto, na lógica da ECT, a baixa especificidade resulta na redução dos custos de transação para proteger os ativos e gera eficiência na transação (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

Ao se tratar das dimensões mensuradas na transação, que garantem os direitos de propriedade do leite transacionado, foi verificado que a principal forma de avaliar seu valor econômico, são os resultados das análises. Porém, nessa categoria esse processo apresentou possíveis falhas. No esquema da transação (Figura 8) as análises aparecem na caixa tracejada, pois não foi possível determinar com precisão, se são ou não realizadas pelo comprador. Mas o que se determinou é que os produtores de baixa tecnificação quase sempre não recebem adicionais pelos indicadores de qualidade. Segundo alguns produtores, o comprador não disponibiliza regularmente os resultados, só informa quando é detectado um problema que precisa de regularização. Contudo, eles também não procuram realizar essas medições por conta própria. O produtor 10, da região Noroeste, falou sobre isso:

Mesmo sem contrato, exige quantidade, qualidade, higiene e sanidade dos animais. Tem que ter responsabilidade sobre o leite, se manter dentro das normas. O leite tem que ter quantidade e qualidade, não adianta ter quantidade, se não tiver qualidade, você é penalizado. Eles determinam o preço [...]. Antes (o comprador) mandava a análise da composição do leite, agora a gente não tem acesso, não manda mais.

A falta das informações das análises ocasiona maior racionalidade limitada dos produtores e maior assimetria de informação na transação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). Também pode gerar incertezas na continuidade da relação, pois não é gerada reputação entre as partes. A consequência, fora a insatisfação do produtor e uma possível apropriação de seus direitos, é seu desinteresse em realizar investimentos para incrementar a produção e a qualidade da matéria-prima.

Na relação dos produtores de baixa tecnificação a forma híbrida parece ser eficiente na redução dos custos de transação e no risco de comportamento oportunista pela apropriação de

quase-renda. Mas não é eficiente na minimização da incerteza ambiental e comportamental. Quanto à frequência, a forma híbrida por acordo informal pode se comprometer com a transação, mas não garante sua frequência e recorrência, podendo o comprador deixar de coletar o leite pelo baixo volume e especificidade do ativo, entre outras situações.

A mensuração aloca valor no volume, mas não nas dimensões da qualidade, podendo haver perda de direitos econômicos na transação, porém para o produtor mensurar as dimensões do leite é difícil e custoso (WILLIAMSON, 1985; 1996; BARZEL, 1982; 2001; 2005; AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2005<sup>a</sup>; CALEMAN *et al.*, 2006; BÁNKUT; SOUZA; 2014). Assim, o acordo realizado entre as partes poderia gerar menos custos de transação se migrasse para um contrato escrito formal, com termos que garantisse acesso aos resultados das análises, indicadores de qualidade remunerados e prazo contratual e estreitamento da relação para renegociações e outros incentivos.

#### **6.4.3 Formas híbridas nas relações do produtor de média tecnificação**

Os produtores que integram essa categoria apresentam mais diferenças em relação aos produtores de baixa tecnificação do que com os de alta tecnificação. O principal aspecto observado é que realizam maiores investimentos específicos para a atividade (FARINA, 2000). Outros aspectos estão correlacionados a estes investimentos, como maior conhecimento técnico e de mercado e interesse em atualizar-se para a atividade. Também, procuram se envolver com outras organizações, públicas e privadas, assim como participar de eventos e feiras realizados para o setor leiteiro.

A relação com os compradores é baseada em uma negociação voltada às especificidades que o leite apresenta. Esse produtor é ciente que seu produto tem qualidade e procura negociar o preço em função dessa qualidade e do volume produzido. Se mostra mais atento a essas questões, pois são esses fatores que garantem um preço melhor na transação.

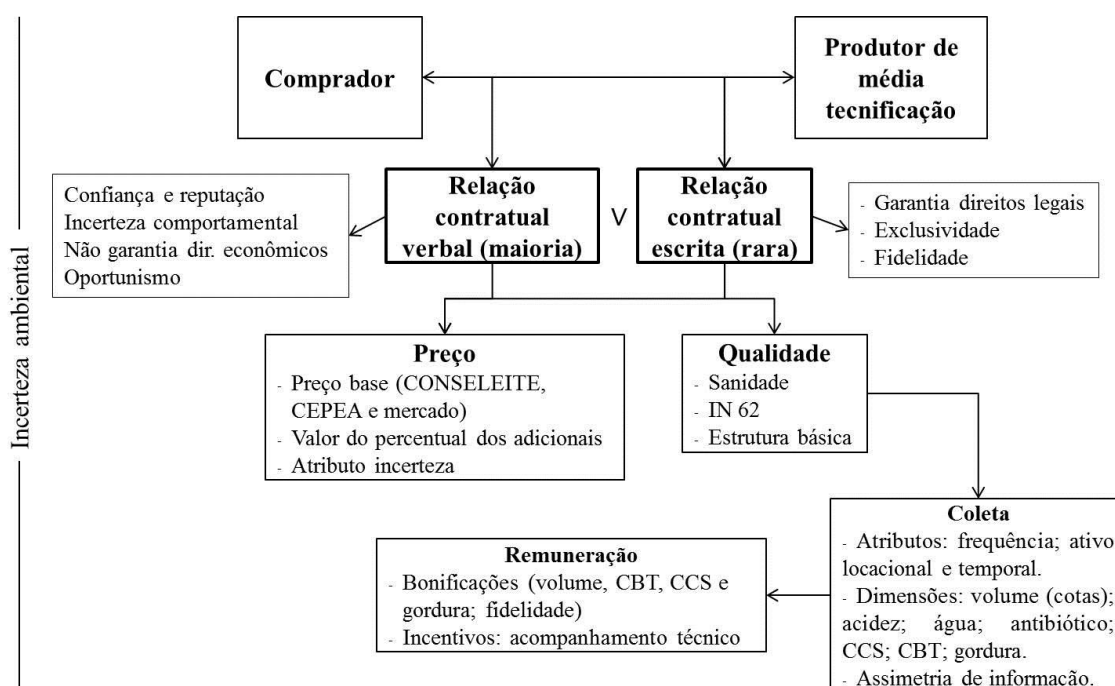
Ainda assim, os acordos verbais são proeminentes na venda do leite, mesmo entre aqueles que são integrados a alguma cooperativa. Ou seja, não têm contrato escrito específico para o leite. No Norte e Noroeste do Paraná, foram encontrados casos em que os produtores afirmaram possuir contrato escrito para o fornecimento do leite, segundo eles, a realização do contrato foi a pedido do comprador, nesse caso, um laticínio. Basicamente, esses contratos preveem exclusividade no fornecimento da produção, a descrição dos testes e análises que serão realizados no leite, os percentuais de bonificação pelo atingimento da cota de produção e os índices de qualidade que serão remunerados. Porém, o preço não está fixado e não

souberam informar se, em caso de desistência de uma das partes, haveria multa contratual. Nessas condições há maior bilateralidade entre as partes, a dependência é maior e a transação é assegurada em termos de continuidade e cumprimento de garantias de direitos (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015).

Outra situação, que se constatou nas regiões Norte e Central do Estado, foi a união de alguns produtores com o objetivo de aumentar seu poder de barganha, da forma como sugerido por Zylbersztajn (1995) junto aos compradores. Esse tipo de associação minimiza alguns riscos da transação e proporciona maior garantia dos seus direitos econômicos junto ao comprador. Segundo o produtor 22, da região Central, juntos eles representam uma elevada produção, que representa uma considerável parcela do volume de leite que o comprador necessita.

As relações híbridas dessa categoria de produtores demonstram ter maior domínio da governança na transação, as negociações são mais flexíveis e existe maior reciprocidade entre os agentes. Por isso, nessa relação há mais incentivos concedidos pelo comprador, às partes demonstram interesse em proteger seu ativo com a continuidade da relação por meio de reputação e confiança (KLEIN, 1999). Para ilustrar a relação contratual do produtor de média tecnificação foi elaborada a Figura 10.

**Figura 10: Forma híbrida na relação do produtor de média tecnificação**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e IN 62.

A especificidade de ativos é maior e por isso compreende uma maior necessidade de controle, que é conseguida pela mensuração das dimensões de qualidade do leite. Isto é, os custos de mensuração tendem a aumentar relativamente à medida que aumenta a especificidade dos ativos (AZEVEDO, 2000). Portanto a mensuração é mais criteriosa e os produtores acompanham os resultados pelos extratos que recebem mensalmente. Na ocorrência de problemas, o comprador aciona técnicos que ajudam o produtor a levantar suas causas e saná-los, que ocasiona aumento dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Portanto, a especificidade dos ativos e as dimensões mensuráveis, identificáveis e contratáveis do leite aumentam a dependência bilateral das partes que firmam a relação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 1995; BARZEL, 2005). Essa considerável eficiência do arranjo dá maior segurança para que o produtor realize investimento em curto e médio prazo. Como os planos de investimentos específicos e dedicados relatados pelo produtor 11 da região Centro-sul do Paraná: “Investir em genética, ter mais 30 animais para maior volume e qualidade na produção”.

Aparentemente nesse tipo de relação, segundo os relatos, não foram detectados casos graves de oportunismo. Mas ambos os agentes citaram situações, que podem, teoricamente, ser consideradas provenientes de um comportamento oportunista, mesmo que implícito (ZYLBERSZTAJN, 2005b), um dos exemplos relatados foram os casos de adulteração do leite com água e outros resíduos. Porém, por serem fáceis de detectar nas análises, a ocorrência, não é considerada pelo comprador como fraude e sim, como falha no manejo ou no processo e, assim que notificadas, são logo corrigidas.

Outrossim, os produtores de média tecnificação, na sua maioria almejam crescimento na atividade, muitos, como o produtor 30, tem planos de quando isso ocorrer, de solicitar um contrato escrito ao comprador, para garantir seus direitos de propriedade, conforme declarado em sua entrevista:

Geralmente é um compromisso verbal, mas estou mudando para um contrato escrito, porque assim tenho alguma garantia. Ele pega meu produto, dá nota fiscal, posso exigir mais contrapartida. Por enquanto está tudo bem, mas se acontece algo?! O contrato vai estabelecer garantia que vai manter o combinado, [...] e o contrato me confirma como fornecedor, é uma relação de mercado.



#### 6.4.4 Formas híbridas nas relações do produtor de alta tecnificação

Os produtores de alta tecnificação são considerados a partir do alto nível de investimentos especializados encontrados nas suas propriedades, pela competência técnica, tecnológica e gerencial que demonstraram possuir na atividade (FARINA, 2000). Também pela atualização constante nos assuntos relacionados setor lácteo nacional e internacional. As entrevistas realizadas com os produtores da região Leste do Paraná foram concisas pela abrangência e volume de informações que foram repassadas sobre o negócio do leite.

Tradicionalmente, muitos desses produtores sucedem seus pais e avós na (mesma) relação com o comprador, que por muito tempo foi verbal e consensual. Contudo, conforme informou o comprador 7, a cooperativa decidiu implantar, há alguns anos, também um contrato escrito, específico para o leite. A motivação para formalizar a relação foi para fidelizar os produtores devido ao assédio da concorrência e garantir o valor agregado do produto, como reclamante residual. Portanto, à medida que as especificidades do leite aumentaram, se acentuou a dependência bilateral dos segmentos e, mais custos de transação foram necessários para suportar essa relação (WILLIAMSON, 1985), culminando no contrato escrito.

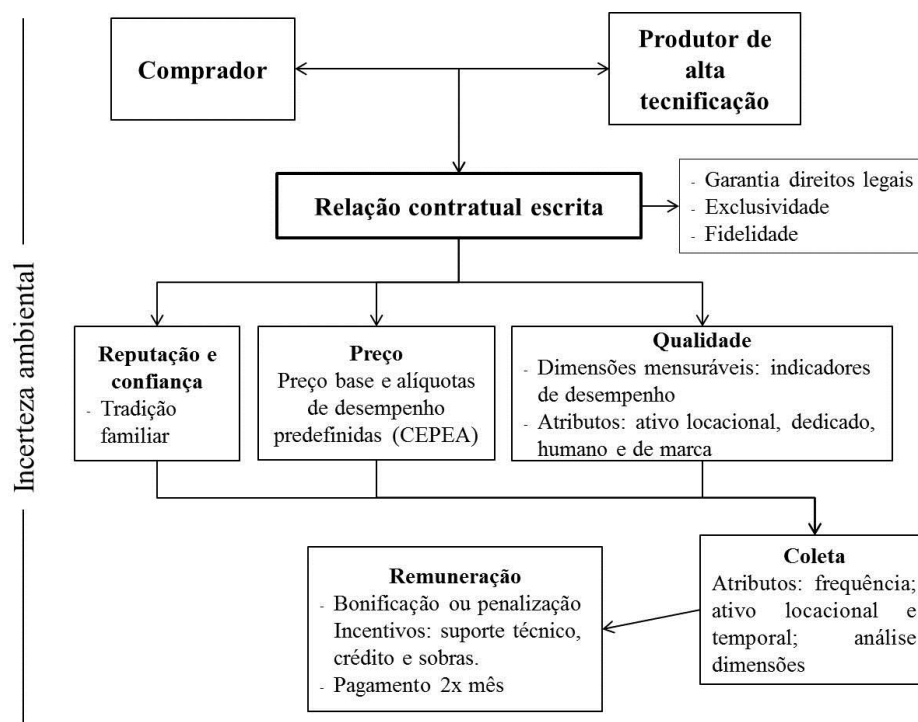
O pressuposto da racionalidade limitada foi observado em situação que o próprio produtor, consciente, informou que seu foco é na produção de leite e que delegou para o comprador, neste caso a cooperativa, toda parte da comercialização. Com relação ao oportunismo, nenhum caso foi constatado nas entrevistas, segundo os produtores a relação com o comprador é transparente e que há condições de acompanhar suas movimentações no mercado. Percebeu-se nos depoimentos um forte comprometimento em comum, seja com a cooperativa e com os demais integrantes dela, isso foi expresso no comentário do produtor 28: “Na verdade a cooperativa trabalha como um grupo de pessoas que procuram minimizar o custo de operação. Então, se a cooperativa perde um produtor, obviamente o custo para os demais vai aumentar”.

A maioria dos produtores informou que a relação atual não oferece riscos em si, e acreditam que as principais incertezas da atividade são provenientes do ambiente institucional, como o aumento do preço de insumos e medicamentos, crise econômica que reprime o consumo, o *status* sanitário do Paraná e greve dos transportadores.

Essa relação contratual abrange algumas variáveis que foram identificadas e caracterizam os atributos da transação, as dimensões mensuráveis e a atuação da governança híbrida na relação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). Essas variáveis foram

identificadas como: forte reputação e confiança na relação; as definições de um preço-base e das alíquotas de remuneração; os parâmetros de qualidade; a infraestrutura exigida; outros indicadores específicos; a logística seletiva. A Figura 11 foi elaborada para ilustrar como a transação se apresenta nessa categoria.

**Figura 11: Forma híbrida na relação do produtor de alta tecnificação e suas variáveis**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e IN 62.

Sobre os aspectos de reputação e confiança, pelos relatos do comprador 7, integrante de um *pool* de cooperativas<sup>64</sup>, a maioria dos produtores cooperados é proveniente de cooperativas criadas há mais de 50 anos, por descendentes de europeus e com tradição na atividade leiteira. Portanto, observou-se que essa origem, também de caráter cultural, conservou os laços entre produtores e comprador, criando uma forte reputação e um sentimento de confiança na relação, o produtor 26 ratifica: “É um negócio de longo prazo, a cooperativa dá apoio e parceria. Não há dificuldades nessa parceria. Tudo é contemplado, são os melhores. [...]. A cooperativa apura os resultados, é muito transparente e depois repassa as sobras financeiras”.

<sup>64</sup> Ménard (2004; 2006) identificou o *pooling* entre empresas como um regime de forma híbrida de governança.

Sobre o fator preço a pesquisa expôs que tanto o preço-base, como os adicionais e descontos aplicados aos produtores de alta tecnificação são superiores aos das outras categorias. O preço-base é formado por um conjunto de dados e informações recolhidos do ambiente institucional (Conseleite, CEPEA e mercado lácteo) e organizacional. Os adicionais e descontos da remuneração são alíquotas aplicadas sobre o preço-base. Foi constatado que, de maneira geral, é esse o modelo de precificação adotado pelos compradores 4, 5, 6 e 7 deste estudo, todos cooperativas.

Os produtores de alta tecnificação têm a opção de serem remuneradas duas vezes ao mês. Segundo eles, esse benefício lhes possibilita um melhor planejamento para o custeio e para novos investimentos na atividade. Porém, a tratar de renegociação de preços, o contrato firmado não lhes dá essa abertura, até mesmo as alíquotas já estão predefinidas nas devidas faixas de desempenho. Contudo, os produtores também relataram que não veem necessidade de renegociar, porque estão satisfeitos com o sistema. A pesquisa revelou, pelos dados coletados, que os produtores de alta tecnificação efetivamente, recebem os maiores valores pagos por litro de leite, proveniente da relação com o comprador, no SAG do Paraná, conforme revelado no recorte feito no Quadro 16:

**Quadro 16: Comparativo dos preços do litro de leite por tecnificação no SAG paranaense**

Nível de Tecnificação	Menor preço total encontrado (R\$)	Maior preço total encontrado (R\$)
Alta	<b>1,15</b>	<b>1,22</b>
Média	0,96	1,16
Baixa	0,92	1,05

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários no período de junho a outubro de 2015.

A qualidade nas relações do produtor de alta tecnificação é mensurada a partir da IN 62, mas novos índices, mais rigorosos, são aplicados ao produto. Os compradores 5, 6 e 7, cada qual elaborou para seu cadastro de produtores, uma tabela de referência de desempenho em que constam: a descrição dos indicadores, as faixas de desempenho, as alíquotas, os padrões e condições a serem consideradas nas análises do leite. O acompanhamento dessa tabela, por ambas as partes, permite conhecer o desempenho do produtor e os pontos que devem ser melhorados. O produtor 27 fez menção a isso: “O preço-base é igual para todos os cooperados, se você quer melhorar seu preço, você tem que melhorar sua qualidade”.

Ao se tratar da infraestrutura, a maioria dos produtores de alta tecnificação, realizaram altos investimentos específicos, conseqüentemente seu produto tem alta especificidade de

ativos no leite produzido (FARINA, 2000). Como esses investimentos agregam valor ao produto, dependerá da eficiência da coordenação contratual adotada para serem protegidos e salvaguardados de apropriações, e com menor custo de transação envolvido (WILLIAMSON, 1985). O atual processo de produção desses produtores possui além do alto nível tecnológico (ativos físicos e dedicados), uma alta especialização técnica das pessoas envolvidas (ativos humanos). O contrato do comprador 7 contempla um programa de qualidade<sup>65</sup> para seus produtores, que os certifica através de auditorias externas, essa certificação é enquadrada pela ECT, como ativo de marca (WILLIAMSON, 1996; AZEVEDO, 2005).

Também outros indicadores têm destaque nesse tipo de relação híbrida firmada entre os agentes, o comprador adotou práticas que otimizam o uso de recursos e reduzem custos de operação, de transação e mensuração (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). Foram identificados três desses indicadores que objetivam a maior eficiência da governança adotada: (1) Fidelidade/exclusividade: na relação o comprador prevê a fidelidade e a exclusividade de fornecimento dos seus produtores cadastrados. O comprador 4 possui um incentivo para a fidelidade, conforme sua explicação: “O produtor se associa na cooperativa, e nós condicionamos que toda a produção dele seja entregue aqui, caso ele entregue fora, ele perde esse prêmio fidelidade, é computado todo mês e pago um vez por ano”; (2) Rastreabilidade: é um indicador que dá a possibilidade de verificação e controle da procedência, da qualidade e das condições existentes nas propriedades fornecedoras de leite. É feita *in loco* nas propriedades e por registros históricos de cada produtor. O custo de mensuração pode ser mais alto, mas garante os direitos de propriedade, evitam custos de transação *ex post* por falhas de mensuração (BARZEL, 2002; 2005); (3) Regularidade de produção: tal indicador confere aos produtores mais do que uma cota de produção, mas sim, ganhos por faixas de desempenho. A exemplo, o comprador 7, tem 42 faixas de desempenho e para cada faixa há um adicional de bonificação. Esse indicador está associado a outros, que bonificam itens, como a capacidade de estocagem dos resfriadores ou a flexibilidade de horário para a coleta de cada propriedade.

Sobre a logística, os compradores 4 e 7 mantêm duas linhas de coleta, uma padrão e outra da qualidade, consideram assim níveis diferentes de especificidade locacional para a coleta; produtores com qualidade superior são integrados na linha de qualidade, e só permanecem se mantiverem os padrões exigidos.

---

<sup>65</sup> Segundo o produtor 26, nesse programa deverão ser contemplados 46 itens de qualidade para ter direito a certificação e a bonificação mensal de 1,5% sobre o preço-base.

#### 6.4.5 Formas híbridas nas relações do comprador

Entre os compradores pesquisados, foi unânime que a forma de relação que estabelecem com os produtores é a forma híbrida, por acordo verbal ou contrato escrito.

Os laticínios independentes realizam acordos verbais com a maioria dos produtores, para eles tem têm caráter contratual (tácito) porque têm regras, condições e obrigações de ambas as partes. Ao serem questionados sobre o contrato escrito, demonstraram não ter qualquer empecilho em fazê-lo, caso o produtor exija. Porém, alegaram que são os produtores que não querem contrato.

Para iniciar as relações, alguns dos compradores admitiram que procuram por produtores, em função da proximidade e facilidade de sua localização (especificidade locacional), e depois pelo volume produzido (dimensão mensurável). Após firmado o acordo, procuram adequar esses produtores aos padrões de qualidade exigidos (investimentos em ativos dedicados). O comprador 3 confirma essa perspectiva: “Quando eu estou precisando, não vejo qualidade nenhuma, o que vier eu pego. Vejo o preço para cobrir a oferta do outro laticínio [...], aí eu vou colocar os meus profissionais para ver o que tem lá e depois verifico os fatores de correção”.

Nas cooperativas que somente captam o leite para repassar a indústrias, foi observado que também predominam os acordos verbais com os produtores. Contudo, as cooperativas, nessa relação, por já terem vínculo com os produtores via associação, estabelecem uma relação com maior confiança e reputação. No caso das cooperativas, a governança híbrida aproxima mais os agentes, reduzindo a racionalidade limitada e um possível comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Nas análises do leite, também há menos assimetrias de informação entre as partes. Os produtores recebem os procedimentos por escrito, têm acesso constante às informações e treinamentos e possuem acompanhamento técnico regular.

Uma das cooperativas pesquisadas, o comprador 7, no Leste do Paraná, realiza um contrato formal escrito específico para o leite. Possui contrato com cerca de 400 produtores, dos 1.500 produtores cadastrados, os demais são atendidos por cooperativas filiadas a ela, que podem optar por qualquer forma de contratação. O representante do comprador 7 explica a decisão e a função do contrato formal adotado:

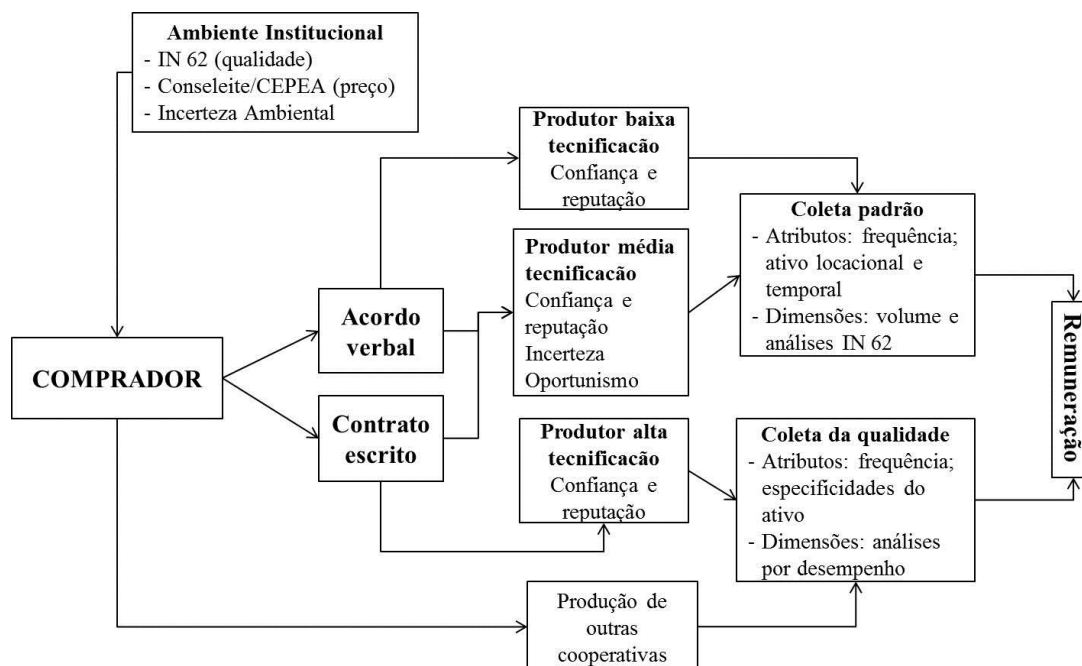
A utilização de contrato é recente, seis anos, a cooperativa era muito fechada para o mercado, a partir do momento que ela resolveu abrir para o mercado, houve a necessidade de criar contratos. São necessárias de cinco a sete visitas técnicas ao produtor, o processo é burocrático, não é fácil, nem barato, média de 3 a 4 meses. A compra é feita quando, efetivamente ocorre a assinatura do contrato. [...] É um

contrato simples, com a formação do preço-base do leite, regras de sanidade, acesso a crédito para comprar em loja, tempo para rescisão e, aqueles pontos críticos que normalmente geram conflitos ou que já geraram conflitos entre a cooperativa e o produtor no passado, esses estão no contrato.

Nesse caso, em específico, foi constatado que o comprador tem ciência da alta especificidade que o leite desses produtores possui, e mantê-los sob força de um contrato é uma forma de salvaguardar a quantidade e qualidade da matéria-prima que recebe. Bem como, garantir a continuidade de seus negócios com clientes de grande porte a frente na cadeia.

Na Figura 12, estão ilustradas as relações existentes no SAG paranaense de acordo com o perfil dos compradores entrevistados.

**Figura 12: Forma híbrida nas transações do leite dos compradores**



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários.

Os compradores demonstraram que a ação da concorrência é uma ameaça a seu negócio, e para evitar o assédio e a saída de produtores, tomam medidas de proteção, entre elas o aumento do valor para alguns itens mensurados, a tolerância por análises não-conformes, a não aplicação de descontos, entre outros custos, que assumem para manter a relação. Todavia, segundo os compradores, eles estão sujeito a constantes inspeções sanitárias, e a severas punições (multas) caso seja encontrada algum tipo de contaminação no ambiente. Porém, constatou-se pelas análises que, o comprador está resguardado das perdas

devido à mensuração que faz ao coletar o leite, pois ocorre antes do pagamento do produtor. Nesse sentido, a forma como a governança híbrida é configurada (pela IN 62), aparenta dar mais direitos aos compradores e mais deveres aos produtores.

Na contratação por contrato verbal, o produtor negocia seus direitos econômicos e não os direitos legais sobre o leite (BARZEL, 2001). Mesmos nos casos de atrasos e inadimplência do comprador, este é isento da cobrança multas e juros, não houve relatos de produtores que tenham acertado essas questões em seus acordos. Essa situação se agrava, nos casos de inadimplência, da mesma forma o produtor não tem direito à interferência judicial para cobrar a dívida. A única consequência ao comprador inadimplente, nesses casos, seria à perda de sua reputação, que dificultaria futuras transações com outros produtores. Portanto, este tipo de acordo é passível de alta incerteza comportamental, da ameaça de apropriação dos direitos, com eficiência ausente, já que houve aumento dos custos de transação e perdas irrecuperáveis (*sunk costs*).

## 6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACERCA DO TRABALHO EMPÍRICO

Na análise macroeconômica do SAG do leite paranaense, constatou-se que no ambiente institucional o regramento formal é representado pela IN 62, enquanto que o informal é influenciado pelos referenciais de valor do Conseleite e de outras restrições informais oriundas do mercado de lácteos. A presença desses fatores nas microinstituições econômicas da cadeia produtiva do leite é decisiva no delineamento das transações do leite realizadas por produtores e compradores do SAG. Foi constatado, através da pesquisa, que os produtores não-tecnificados não atendem a essas regras do ambiente institucional, o que, a princípio, os deixa fora da comercialização formal do leite.

Na análise da microinstituição, da “firma rural”, a maioria dos entrevistados é produtor rural há mais de 20 anos. Esses produtores demonstram ter conhecimento e experiência, com mais ou menos competência técnica. Os produtores foram analisados conforme sua tecnificação na atividade, baixa, média ou alta. Tal categorização foi determinada por um conjunto de fatores, entre os principais estão: a área da propriedade, o volume produzido e os investimentos específicos realizados para a atividade. Na perspectiva da relação, o nível de tecnificação dos produtores pode ser considerado como um processo de evolução gradativo dentro da atividade, e isso começa a ocorrer a partir das transações e acordos de compra e venda do leite. Portanto, de certa forma, é como esses arranjos são configurados que permitirá

o produtor decidir-se por realizar ou não investimentos específicos na produção e assim aumentar sua tecnificação.

Nas formas híbridas pontuadas no SAG paranaense, foi observado que esse tipo de governança apresenta distinções na dinâmica de como os arranjos são configurados entre compradores e produtores de tecnificações diferentes. Pois, foram encontradas diferentes formas (relacionais) de coordenar as mesmas regras do ambiente institucional. Situação não diferente da pluralidade de arranjos existentes no meio agrícola mencionada por Zylbersztajn (2005a).

Nas entrevistas, foram identificadas as denominações dadas para esses acordos: informais, verbais, consensuais, por compromisso, por acerto, ou simplesmente “de boca”. Contudo, constatou-se que esses acordos informais, frequentes entre produtores de baixa e média tecnificação, são um tipo de contrato (tácito), que estabelece regras próprias, bilateralidade e certa dependência aos agentes. Já os contratos formais (escritos) foram encontrados, ocasionalmente em algumas relações de produtores de média tecnificação com laticínios, no Norte do Paraná e nas relações de produtores de alta tecnificação com uma cooperativa, na região Leste.

Foi identificado que um mesmo comprador pode ter arranjos contratuais distintos com as três categorias de produtores. Nesse contexto, a governança híbrida supre pelo menos para ele, as necessidades de alinhamento dos atributos de cada tipo de transação, coordenando parâmetros de valor diferenciados por conta da mensuração das dimensões de qualidade do leite, também no equilíbrio dos custos de transação gerados de cada relação (WILLIAMSON, 1985). Mas está situação careceria de maior aprofundamento, pois envolve um estudo de caso em específico.

De maneira geral, as formas híbridas do SAG paranaense podem ser analisadas pelas proposições da ECT, foram identificados atributos de transação, pressupostos comportamentais e custos de transação *ex ante* e *ex post*. (WILLIAMSON, 1985). Porém, nas relações contratuais do leite, o alinhamento de apenas esses elementos não garante eficiência na transação, devido à informalidade contratual e sua incompletude (ZYLBERSZTAJN, 1995; 2000a). Isso quer dizer que, a relação contratual deve ter garantias, bilaterais e reais dos direitos de propriedade e, a partir da análise desses fatores, será possível atestar sua eficiência na governança da transação, essa ideia remete ao exposto por Coleman (2015) ao afirmar que o padrão das garantias é uma variável chave da análise contratual. Nessa perspectiva, contratos informais do leite que são incapazes de garantir as especificidades e a frequência, podem ser tidos como ineficientes na proteção nos direitos dos contratantes. O que foi



observado por conta dessa constatação, é que algumas dessas garantias é o ambiente institucional que oferece, pelo regramento da IN 62 e pelos valores referenciais do Conseleite. Outras garantias e normas atribuídas às negociações são sustentadas somente pela confiança e reputação existente entre os agentes (BARZEL, 1997; 2001).

Os pressupostos da ECM podem explicar a função exercida da IN 62 na mensuração da qualidade do leite. Essa mensuração proporciona para a relação uma condição de continuidade à medida que a quantidade e a qualidade do leite aumentam. Portanto, a ECM complementa a análise de eficiência das formas híbridas, assumindo a mensuração dos atributos dos ativos específicos e os transformando em direitos econômicos e legais na transação, no caso dos acordos verbais, são garantidos ainda que informalmente, pelos indicadores exigidos na IN 62 (BARZEL, 1982; 2005).

Pela IN 62, ou por causa dela, o leite possui propriedades de fácil verificação e delineamento, assim os direitos podem ser conhecidos e remunerados na relação. No acordo informal são as análises da qualidade do leite que garantem e protegem os direitos econômicos dos produtores na transação. Contudo, essas análises geram custos de mensuração elevados e constantes, já que alguns indicadores devem ser analisados a cada coleta. Por outro lado, como sugere teoricamente Barzel (2001; 2005)<sup>66</sup>, a constante mensuração do leite tende a diminuir os custos de transação da relação, pela confiabilidade que os resultados laboratoriais dão ao processo, inclusive por inibir tentativas de oportunismo, como adulterações no leite .

A maioria das relações existentes são pautadas por condições contratuais (implícitas). É visto que ambos os agentes procuram segui-las no intuito de garantir, de um lado, o melhor produto e do outro, o melhor preço. Porém, alguns produtores alegaram que tudo é medido, mas nem tudo é pago. Alguns reclamaram que a dimensão menos paga é a gordura, e que mesmo sendo avaliada, não tem uma remuneração satisfatória. Para esse indicador em específico foi constatado que, para melhorá-lo é preciso realizar investimentos específicos (dedicados), como a melhoria do plantel (aquisição, genética ou nutrição). Portanto, a constatação do produtor de que a remuneração deste indicador não está alinhada ao investimento realizado, pode limitar o produtor na sua intenção de investir. Interpretou-se pelos dados que na transação do leite, se considera somente a mensuração das dimensões dos ativos e não o valor dos investimentos realizados para obtê-las.

---

<sup>66</sup> A ECM propõe que com elevados custos de mensuração é recomendada a integração vertical nas operações (BARZEL, 2001; 2002). Porém, para o leite, caso o processador opte integrar verticalmente sua produção, esse mecanismo não o isentaria dos custos de mensuração, já que a normativa do leite prevê que cabe ao processador realizar todas as análises do leite antes de iniciar o processo de fabricação.

Este é um exemplo que torna a forma híbrida não totalmente eficiente em proteger ativos específicos, dentro de um acordo informal, ou seja, o produtor não tem garantias para realizar o investimento. Numa das entrevistas, um produtor frisou essa situação, afirmando que os compradores não consideram (avaliam) os custos que o produtor tem para produzir um leite de qualidade, e que esse custo, deveria compor o preço pago, inclusive deveria passar a ser um dos parâmetros de referência nos valores do Conseleite.

Nessa perspectiva, se os custos dos investimentos específicos não são considerados na relação, caso dos acordos informais, então pode-se considerar que não há a apropriação de quase-renda por oportunismo (KLEIN, 1999). Isso, porque a negociação está pautada nos preços do Conseleite e nos critérios da IN 62.

Com relação aos demais tipos de governança associados a ECT, mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1985; 1996) foram pouco observados no SAG paranaense. A governança mercado ocorre quando produtores de baixa e média tecnificação, por algum motivo, não tem o leite coletado pelo comprador contratado, e para não perder o produto e a renda negociam com terceiros.

A governança hierárquica foi encontrada em somente um laticínio da região Noroeste, mas a produção da matéria-prima é inexpressiva e não constitui uma estratégia de negócio da empresa, e sim um apego emocional à atividade anterior ao laticínio<sup>67</sup>. Em todos os relatos dos compradores, que são laticínios, houve a “desintegralização”<sup>68</sup> vertical. Ou seja, esses processadores deixaram de produzir leite à medida que verificaram que, os custos para produzir leite eram maiores que adquirir de outros produtores. Contudo, pode-se afirmar que este tipo de governança está subjetivamente presente no discurso de alguns produtores de alta tecnificação e suas cooperativas, conforme demonstrado na fala do comprador 7: “No nosso sistema de cooperativa o nosso cooperado se sente dono do negócio, então quando ele manda o leite dele, ele tem consciência de que está mandando para a indústria dele”. Entretanto, na prática são regidos por contratos formais.

Sobre a quebra contratual, foi observado que em algumas regiões do Estado, pode afetar mais o produtor, enquanto que em outras, é a sua saída que afeta mais o comprador. Em todas as regiões do Estado, exceto a Norte, há maior demanda que oferta de leite, a concorrência entre os compradores é maior, o assédio e o “roubo” de produtores também. Assim, a forte concorrência dos compradores permite que o produtor receba mais ofertas e

---

<sup>67</sup> O pai do proprietário insiste em manter vacas leiteiras, por ter sido essa a origem do laticínio (comprador 1).

<sup>68</sup> A “desintegralização” vertical foi citada por Coleman *et al.* (2006, p. 233). No mesmo sentido, os autores afirmam que atributos fáceis de mensurar, ou pela confiança e reputação entre as partes, as transações que eram feitas via integralização vertical podem ser governadas por contratos ou relações de longo prazo.

opções de escolha para quem vender, também, tem mais respaldo do atual comprador. O produtor 13 confirmou tal situação: “Pode mudar, a gente não é preso, se hoje chegar um (comprador) aqui e oferecer uma coisa melhor, [...], a gente sai, a gente troca de laticínio a hora que quiser, também com eles é a mesma coisa”.

Na região Norte, a oferta e a demanda são menores, conseqüentemente é a região que apresentou a menor tecnificação no SAG. Na região Centro e Sul há excesso de oferta de leite, e os compradores tendem a ser mais seletivos à entrada de novos produtores em seu quadro. Neste caso, o critério da especificidade locacional e a dimensão do volume produzido pode se intensificar para a efetivação da transação. Na região Leste foi observado que os produtores são mais seletivos com o comprador que negociam, e apesar de assediados se mantêm leais a ele.

A pesquisa buscou dados que pudessem promover a compreensão da dinâmica das formas híbridas existentes no SAG do leite paranaense. Alinhadas a ECT e a ECM, essas informações possibilitaram a convergência de alguns pontos dentro do segmento e entre os segmentos do SAG, podendo assim justificar a eficiência da governança adotada. Mesmo que, também identificados alguns pontos que divergem entre os agentes, a maioria relacionada à tecnificação dos produtores, foi possível concluir que todos esses pontos convergem no pressuposto: a quantidade e a qualidade do leite oferecido pelo produtor, o preço justo e a adimplência do comprador, aliados à especificidade locacional e temporal do ativo, são os determinantes para a frequência e a recorrência das transações na forma híbrida, possibilitando, no decorrer da relação, o crescimento da reputação, da confiança e da fidelidade entre as partes, assim como dimensionado por Williamson (1985; 1996) e Barzel (1997).

## 7 CONCLUSÃO

Com o direcionamento dos objetivos deste estudo, foi concluído que no SAG do leite do Paraná as formas híbridas prevalecem como estruturas de governança. As transações do leite, entre produtores e compradores, são suportadas por contratos formais e informais, prevalecendo os acordos informais e verbais. Essa conclusão se deu por dois fatores: homogeneidade do ambiente institucional do SAG; a variabilidade das características técnicas do produtor formal.

Esta pesquisa foi configurada, metodologicamente, como sendo qualitativa, descritiva e indutiva de corte transversal. Para a coleta dos dados primários foi realizada pesquisa de campo no estado do Paraná, que envolveu os segmentos produtor e comprador, selecionados pelo Método *Snow ball* e pesquisados por meio de entrevistas semiestruturadas. O levantamento dos dados secundários foi realizado por pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Os dados foram analisados e interpretados pelo Método de Análise de Conteúdo a partir das categorias de análise determinadas na pesquisa. A triangulação dos dados empíricos, transcritos e tratados, com os dados secundários, atualizados da atividade econômica leiteira, e os referenciais teóricos da NEI, ECT e ECM, proporcionaram a validade e a confiabilidade que ampara os resultados obtidos.

O resultado da análise do ambiente institucional, um dos objetivos propostos, demonstrou o quanto esse influencia o SAG, operando em duas frentes, preço e qualidade. O preço dado pelo Conseleite, mesmo que referencial, é a base para o pagamento da qualidade do leite. A IN 62 (2011), por sua vez, dita os critérios dessa qualidade, sobre os quais serão aplicados percentuais que calculam o preço final. Portanto, no SAG paranaense houve a institucionalização do Conseleite, como o indexador do preço do leite e da IN 62, como o regimento de sua qualidade.

As formas híbridas, pela ótica da ECT, atuam no sentido de alinhar essas regras institucionais aos atributos de transação identificados na relação, e na capacidade de reduzir os custos de transação gerados no decorrer das relações. Os atributos de transação identificados: especificidades do ativo, frequência e incerteza, aparecem em maior ou menor grau nas relações, dependendo do nível de tecnificação dos produtores.

Quanto aos pressupostos comportamentais, a racionalidade limitada aparece mais forte nas relações com os produtores de baixa tecnificação (falta de instrução, informações e

interesse na atividade) e vai enfraquecendo nos outros níveis. Na relação essa racionalidade limitada poderá afetar no entendimento da mensuração da qualidade do leite, gerando maior assimetria de informação entre produtor e comprador. O oportunismo aparece na forma fraca, em situações pontuais e ocasionais relatadas mais pelos compradores que as detectam nas análises. Esses, por estarem amparados pela legislação que atesta a matéria-prima antes da compra, têm poucas perdas por tentativas de fraudes no produto.

A identificação das dimensões mensuráveis da transação do leite faz parte dos objetivos propostos, e foi abordada pelos pressupostos da ECM, para complementar a análise da dinâmica das formas híbridas do SAG do leite. As dimensões mensuráveis, no contexto do SAG pesquisado, compreendem as questões de qualidade regulamentadas pela IN 62. A normativa do leite tem o papel de delinear a qualidade, conceituando, definindo e estipulando os padrões e os índices mínimos exigidos para o leite ser comercializado. A obrigatoriedade desses critérios, relativa à segurança alimentar, de certa forma, devem fazer parte de todo acordo firmado entre os agentes. Ademais, para os compradores, quanto maior a qualidade da matéria-prima adquirida, maior será sua produtividade e menores seus custos de produção. E para os produtores, a princípio, quanto maior a qualidade, maior será seu ganho com o leite produzido. Nessa lógica, de quanto mais qualidade, maior valor agregado, o comprador tende a oferecer incentivos (adicionais em percentuais) na relação, sobre o preço-base pago. Esses incentivos são aplicados por meio dos resultados das análises das dimensões de qualidade do leite (sensoriais, físicas, microbiológicas e químicas).

Como consequência, os produtores de baixa e média tecnificação são mais reticentes em fazer investimentos na atividade. Os produtores de média tecnificação procuram investir em itens que lhes tragam retorno rápido e seguro, associados à quantidade produzida, portanto, de fácil mensuração. Já os produtores de alta tecnificação, apresentam um produto com qualidade superior à recomendada pela IN 62, seus indicadores de qualidade são mais rigorosos e são passíveis de descontos em todos os itens, em caso de não conformidade. Porém, por outro lado, suas bonificações também são as mais altas praticadas no SAG do Paraná.

Esta pesquisa indica que na análise da dinâmica das formas híbridas, identificada como a governança predominante no SAG paranaense, seus aspectos de eficiência são confrontados por algumas considerações. Na ótica da ECT:

a) pelo lado dos produtores, a governança híbrida, no acordo informal, não tem alinhamento eficiente dos atributos de transação e dos pressupostos comportamentais. Isso por que, as especificidades provenientes dos investimentos específicos não são consideradas na

relação, podendo haver perdas de direitos de propriedade e aumento dos custos de transação. Também não garante a frequência, podendo o comprador desistir de coletar o produto, por falta de especificidade locacional, dentre outras situações; devido à racionalidade limitada, as incertezas ambiental e comportamental podem gerar problemas de adaptação e ocasionar o rompimento do acordo por conflitos (oscilação de mercado e preço). Em consequência, há aumento dos custos de transação: na adequação as regras impostas pelo comprador; na busca por outros compradores no mercado; no controle e proteção dos direitos de propriedade; e perda de direitos de propriedade (renda não recebida e *sunk costs* por produção diária sem coleta, uso de mão-de-obra, insumos e equipamentos);

b) pelo lado do comprador, o acordo informal, gera eficiência porque as regras são fornecidas pelo ambiente institucional, assim ele pode estipular seus critérios de negociação no acordo, justificando-os com base nessas regras – Conceleite e IN 62. Dessa forma, assegura seus direitos de propriedade e reduz custos de transação por não precisar renegociar e recalcular valores. Por ter domínio sobre a logística, pode alterar as rotas de coleta e garantir a especificidade locacional. Porém, dependendo da ação da concorrência, os acordos informais não garantem a permanência do produtor na sua carteira, podendo haver aumento dos custos de transação para mantê-lo, como pagamento de bônus de fidelidade, ou tolerar falhas de conduta do produtor (leite com problemas);

c) a pesquisa constatou que as formas híbridas, mesmo por acordos informais, sustenta a maioria das relações no SAG, por conta de custos de transação ainda de pequena monta, se comparados à renda proporcionada; pela confiança e reputação criada entre as partes; pela desproporcionalidade de oferta e demanda de produtores ou compradores em algumas regiões do Paraná; por estarem fortemente reguladas pelo ambiente institucional. Porém, no futuro, segundo previsto na IN 62, os produtores para cumprir os critérios, deverão possuir especificidades crescentes no leite, ocasionando o aumento do valor dos custos de transação e até mesmo sua exclusão do SAG;

d) as formas híbridas serão eficientes na ECT, se a governança levar as relações para uma contratação formal. Assim, à medida que mais especificidades sejam exigidas para o leite, o produtor estará amparado por contrato para renegociar e proteger seus direitos e os custos de transação *ex post* serão administrados dentro da relação. Este tipo de contratação híbrida foi observado com os produtores de alta tecnificação no Leste do Paraná, a alta especificidade do ativo é garantida por contrato formal, que assegura seus direitos de propriedade contra ações oportunistas, diminui seus custos de transação com renegociação e disputas e os efeitos das incertezas provindas do ambiente.

Ao analisar a eficiência das formas híbridas pela ótica da ECM, identificou-se:

a) as dimensões mensuráveis presentes no leite, no contrato informal, são garantidas pela IN 62, que exige a análise da qualidade do produto. Assim, por meio da mensuração das dimensões a forma híbrida tende a ser mais eficiente pelo lado do comprador, pois valoriza as dimensões que ele valoriza para o seu negócio e, garantem seus direitos econômicos pelos resultados das análises, que lhes confere, inclusive, o direito de descontar o valor do produtor;

b) as formas híbridas não geram eficiência pelo lado do produtor, porque apesar das dimensões serem mensuradas de acordo com a IN 62, e reduzir custos de transação *ex ante* devido à mensuração (obrigatória), *ex post* não garante o valor e o pagamento dos direitos econômicos decorrentes dessa mensuração, aumentando os custos de transação para protegê-los (renegociação das dimensões mensuradas). Considerando também, que nem todas as dimensões mensuráveis são mensuradas na relação, essa busca de garantias gera ainda mais custos no decorrer da relação. Pode ainda não ser eficiente, por permitir a assimetria de informação entre os contratantes, quando ocorre a omissão das análises por parte do comprador, por oportunismo implícito. Para o produtor os custos para mensurar o leite são altos, e mesmo que fizesse a mensuração por conta própria, por ter um contrato informal, não evitaria os custos de transação para proteger seus direitos econômicos;

c) as formas híbridas, nos parâmetros da ECM, podem ser eficientes quando a mensuração das dimensões do leite garantir o valor e o pagamento dos direitos legais do produtor, ou seja, deverão estar protegidos por um contrato formal em que constam esses direitos de propriedade, e que poderá ser executado em caso de conflito. Nesse caso o mecanismo de controle é mais efetivo na mensuração das dimensões, caso da tabela de referência implantada nos produtores de alta tecnificação, em que as dimensões do leite são remuneradas por faixas de desempenho, evitando a dissipação de valor do ativo por produtores e compradores.

Pela interpretação dos resultados, induz-se que os produtores de baixa tecnificação estão mais suscetíveis à perda de direitos de propriedade por realizarem suas transações por acordo informal. Pelos moldes da ECT (Figura 3<sup>69</sup>), transações com baixa especificidade e mesmo, com alta incerteza, podem ser governadas via mercado, porém a necessidade da frequência da transação, neste caso, demanda uma relação informal. Portanto, esses produtores estão mais suscetíveis a deixar de vender o leite no mercado formal, caso não realizem investimentos para incrementar volume e qualidade.

---

<sup>69</sup> Figura 3 – capítulo 2; seção 2.4; item 2.4.1 .

Os produtores de média tecnificação, seguindo a mesma perspectiva, devem se manter na forma híbrida, por conta da crescente especificidade do ativo e do ambiente de média a alta incerteza, mas no caso do leite, terão seus direitos protegidos pela formalização da relação. O contrato formal reduzirá os riscos da incerteza, os custos de transação e as ameaças de oportunismo, bem como a dissipação de valor dos direitos e garantindo mais ganhos para investir em volume e qualidade.

Os produtores de alta tecnificação somente num ambiente de alta incerteza, segundo os parâmetros teóricos, poderiam migrar para a integração vertical, mas no caso do leite, parece improvável que tomem essa decisão num futuro próximo, já que demonstraram ter mais benefícios dentro da relação com um comprador de grande porte, pois num mercado de grandes concorrentes, as pequenas produções independentes se inviabilizam.

Neste contexto, abre-se um parêntese para refletir sobre o papel das políticas públicas no SAG do leite. No seu dever de fomentar o consumo de produtos lácteos pela população, e promover o acesso do produtor há facilidades e recursos para irem além da produção primária.

Dentre as limitações que este estudo encontrou destaca-se: elevado número de informações coletadas e não tratadas em tempo hábil, a extensão territorial do Paraná e a quantidade de agentes atuantes; a variabilidade de arranjos híbridos existentes em cada cadeia de leite. Este estudo também oferece algumas sugestões para pesquisas futuras como: um estudo específico e focado nas estruturas de governança de cada categoria de tecnificação dos produtores; analisar como o valor dos investimentos específicos realizados na atividade está associado às dimensões mensuráveis da transação do leite. São questões que parecem peculiares ao entendimento dos arranjos e das movimentações econômicas no SAG do leite.

Outrossim, este estudo pretende contribuir, naquilo que se propõe, para o conhecimento das formas híbridas existentes no SAG e de como sua dinâmica opera os mecanismos das transações dentro das relações estudadas. Dessa forma, também pretende oferecer informações importantes para uma possível adequação das políticas públicas à realidade dos segmentos pesquisados no intuito de desenvolver a cadeia produtiva.

As palavras de Zylbersztajn (2005a, p. 394) encaixam na percepção real do resultado desta dissertação: “Os dados indicam apenas a parte visível das relações, que certamente são muito mais amplas”. E dessa amplitude constatada é que se abre caminho a novos pesquisadores para um infinitude de novas discussões para este mesmo tema.



## REFERÊNCIAS

AGROLEITE. disponível em: <http://www.agroleitecastrolanda.com.br/perfil>. Acesso em 10/01/2016.

ALCHIAN, A. A. DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5. (Dec., 1972), pp. 777-795.

ALMEIDA, Elmer F. L. de. Aspectos sociais da produção de leite no Brasil. In: MADALENA, Fernando E. MATOS, Leovegildo L. HOLANDA JR, Evandro (editores). **Produção de Leite e Sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001, p. 117-124.

ALVES, Daniela R. Industrialização e comercialização do leite de consumo no Brasil. In: MADALENA, Fernando E. MATOS, Leovegildo L. de. HOLANDA JR, Evandro (editores). **Produção de Leite e Sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001, p. 75-83.

ARROW, Kenneth. **The Organization of Economic Activity: issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation**. Joint Economic Committee of Congress, 1969.

ARROW, Kenneth J.; DEBREU, Gerard. Existence of Equilibrium for a Competitive Economy. **Econometrica**, vol. 22, no. 3. (Jul., 1954), pp. 265-290.

AUGUSTO, Cleiciele A.; SOUZA, José P.; CARIO, Silvio A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, jan./fev./mar. 2013, p.179-195.

AZEVEDO, Paulo F. Organização Industrial. In: **Manual de Economia: Equipe dos Professores da USP**. PINHO, Diva B.; VASCONCELLOS, Marco A. S. (orgs). 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1998, p. 195-222.

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

\_\_\_\_\_. Determinantes das Estruturas de Governança: integração vertical e formas de contratação. In: BRAGA, M.J.; TEIXEIRA, E. (Org.). **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio**. 1. Ed. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, v.1, 2005, p. 187-224.

BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência.** Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, SP. 2007.

BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA; José P. Arranjos contratuais e assimetria de poder no SAG suinícola no Oeste paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, 2014, p. 92-107.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, 1979.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, April, 1982, p.27-48.

\_\_\_\_\_. **Economic analysis of property right.** Cambridge University Press, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UIfxgF4qqAwC&oi=fnd&pg=PR7&dq=barzel+1997+property+rights&ots=JF3XgIxiAu&sig=OpGJgV-8xey0W3ztz-VvKnaBCyQ#v=onepage&q=barzel%201997%20property%20rights&f=false>. Acesso em 10/06/2015.

\_\_\_\_\_. **A Theory of Organizations:** to supersede the theory of the firm. [S.l.: s.n.] 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational forms and Measurements Costs.** In Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, Massachusetts, 2002.

\_\_\_\_\_. Organizational and Measurement Costs. Mohr Siebeck: **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 2005.

\_\_\_\_\_. **Transaction costs and contract choice.** Working Paper, University of Washington, January, 2006.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: \_\_\_\_\_.; GASKELL, George (orgs) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 10<sup>a</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012, p. 39-63.

BRASIL. BNDES. **Produção leiteira no Brasil.** BNDES Setorial, n. 37, Rio de Janeiro: mar. 2013, p. 371-398.

BRASIL. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. **Estabilidade ao Alizarol.** Disponível em:

[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_195\\_21720039246.html](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_195_21720039246.html). Acesso em 16/12/2015.

BRASIL. Instituto nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA. **Classificação dos imóveis rurais**. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/tamanho-propriedades-rurais>. Acesso em 16/12/2015.

BRASIL. MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano mais pecuária**. Brasília: MAPA/ACS, 2014. Disponível em [http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/Ministerio/Publicacao\\_v2.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/Publicacao_v2.pdf)

BRASIL. MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Estatísticas e dados básicos de economia agrícola**. Janeiro de 2015. Disponível em [http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/Pasta%20de%20Janeiro%20-%202015\(1\).pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Pasta%20de%20Janeiro%20-%202015(1).pdf).

BRASIL. Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. **Instrução Normativa Nº 51, de 18 de Setembro de 2002, de 18 de setembro de 2002**. Diário Oficial da União, Brasília, 20 set. 2002.

BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução normativa n. 62, de 29 de dezembro de 2011**. Diário Oficial da União, 30 dez. 2011.

CALEMAN, Silvia M.Q.; SPROESSER, Renato L.; LIMA FILHO, Dario O. ; TREDEZIN, Cícero A. O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.4, nº 2, 2006, p. 219-240.

\_\_\_\_\_.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Measurement Costs and Agribusiness Governance: a multiple case study applied to beef agrichain. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

\_\_\_\_\_. Contratos e coordenação. ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F.; \_\_\_\_\_. (orgs). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 71-92.

CAMACHO, Cristina. Práticas restritivas da concorrência na contratação pública: a intervenção da autoridade da concorrência. TRABUCO, Cláudia; EIRÓ, Vera (orgs). **Contratação pública e concorrência**. Leya, Coimbra, 2013.

CAMPOS, Kilmer C.; PIACENTI, Carlos A. Agronegócio do leite: cenário atual e perspectivas. In **XLV Congresso da SOBER**, Londrina, 22 a 25 de julho de 2007.

CARVALHO, T. B de; JANUÁRIO, E. de; MORON, C. R.; SAES, M. S. M. Estratégia e cenários de consumo de leite no Brasil. **XVI SEMEAD - Seminários de Administração**. 2013.

CHANDLER JR, Alfred D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. The MIT Press, 1962, reimpressão 1990. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 31/07/2015.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Econômica**. v. 4, p. 386-405, 1937.

COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In SOUZA, Eloisio Moulin de. (Org.) **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

COMMONS, John R. Institutional Economics. **American Economic Review**, vol. 21. 1931, pp. 648-657.

CONSELEITE PR. **Informações básicas sobre o Conceleite PR**. Disponível em: <http://www.conceleitepr.com.br/conceleite/perguntas.php>. Acesso em 21/07/2015.

\_\_\_\_\_. Preço de referência. Disponível em: <http://www.conceleitepr.com.br/conceleite/>. Acesso em 04/02/2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CURRY, Andrew. The milk revolution. **Nature**, Vol. 500. August, p. 20-22, 2013. Disponível em: <http://www.nature.com/news/archaeology-the-milk-revolution-1.13471#/ref-link-9>. Acesso em 12/11/14.

DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. **American Economic Review**, 57: 1967, p. 347- 359.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. (Orgs) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005, p. 15-41.

DÜRR, João W. Como produzir leite de qualidade. 4. ed. Brasília: SENAR, 2012.

FARINA, E. M. M. Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, 1997. P. 165-176.

FARINA Elizabeth M. M. Q.; AZEVEDO Paulo F.; SAES Sylvia M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. Editora Singular, São Paulo, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. **Padronização em sistemas agroindustriais**, Estudo de Caso apresentado no IX Seminário PENSA de Agribusiness, São Paulo, 1999a.

\_\_\_\_\_. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, Vol.6, n.3, December 1999b, p.147-161.

\_\_\_\_\_. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (coords) **Gestão dos negócios agroalimentares: consumidor, distribuição, agroindústria, produção agropecuária e indústrias de insumos**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 39-57.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 89-290.

FERRARI Dilvan L.; MELLO Márcio A. de; TESTA Vilson M.; SILVESTRO Milton L. Agricultores familiares, exclusão e desafios para inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina. **Informações Econômicas**, SP, v.35, n.1, jan. 2005.

FISCHER, Augusto; ZYLBERSZTAJN, Décio. O fomento florestal como alternativa de suprimento de matéria-prima na indústria brasileira de celulose. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**. Porto Alegre, edição 72, nº 2, maio/agosto 2012, p. 494-520.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **ERA**. São Paulo, v 35, n. 2, mar./abr. 1995, p. 57-63.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. As três versões do Neo-institucionalismo. **Lua nova**, nº 58; 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/>. Acesso em 20/04/2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção da Pecuária Municipal 2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2009/default.shtm>. Acesso em: 20/04/2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção da Pecuária Municipal 2013**. Rio de Janeiro, v. 41, 2013. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Producao\\_da\\_Pecuaria\\_Municipal/2012/ppm2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2012/ppm2012.pdf). Acesso em 20/04/2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: estatística da produção pecuária**. Março, 2015. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abat-e-leite-couro-ovos\\_201404\\_publ\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abat-e-leite-couro-ovos_201404_publ_completa.pdf). Acesso em: 25/04/2015.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Uma análise das condições de vida da população brasileira 2013**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicisociais2013/default\\_tab\\_xls.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicisociais2013/default_tab_xls.shtm). Acesso em 16/12/2015.

Instituto Ambiental do Paraná – IAP. **Módulos Fiscais dos Municípios do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.iap.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1328>. Acesso em 16/12/2015.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social e Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira no Paraná: sumário executivo**. Curitiba: IPARDES, 2009. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/sumario\\_executivo\\_atividade\\_leiteira\\_parana.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/sumario_executivo_atividade_leiteira_parana.pdf). Acesso em 25/01/2015.

\_\_\_\_\_. **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2010. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/pdf/caracterizacao\\_industria\\_leite.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/caracterizacao_industria_leite.pdf). Acesso em 15/05/2015.

ISNEI, 2015. Disponível em: <<http://www.isnie.org/about.html>>. Acesso em: 27 may. 2015.

JANK, Marcos S.; GALAN, Valter B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil**. [S.l.: s.n.], 1998.

\_\_\_\_\_.; FARINA, Elizabeth M. Q.; GALAN, Valter B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

\_\_\_\_\_.; NASSAR, André M. Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, M. F. (orgs). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira. 2000a, p. 137-163.

JANUÁRIO, Eder de C. **Mudanças institucionais e as relações entre produtores rurais e o segmento processador de leite no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2014.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: Ed. da universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**. Vol. XXI (2) October, 1978.

KLEIN, Peter G. New Institutional Economics. **Encyclopedia of Law and Economics**. University of Georgia, 1999.

KNIGHT, Frank H. **Risk, uncertainty and profit**. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Co. 1921. Disponível em:  
<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP1.html#Pt.I,Ch.I>. Acesso em: 12/06/2015.

MADALENA, Fernando E.; MATOS, Leovegildo L. de; HOLANDA JR, Evandro. Prefácio. In: \_\_\_\_\_ (editores). **Produção de leite e sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001, p. vii.

\_\_\_\_\_. A cadeia do leite no Brasil. In: \_\_\_\_\_. ; MATOS, Leovegildo L. de; HOLANDA JR, Evandro (editores). **Produção de Leite e Sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001, p. 1-26.

MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F. **Marketing research**: an applied orientation. Third edition. Prentice Hall Inc, 2007.

MASTEN, S. E. Contractual choice. In BOUKAERT, B., GEEST, D (Org.). **Encyclopedia of Law & Economics**. Edward Elgar Publishing and the University of Ghent, 1998.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**.2004, p. 345-376.

\_\_\_\_\_. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, vol. 21, nº 2, (Diciembre 2006), pp. 25-41.

\_\_\_\_\_. Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals. In GIBBONS, Robert; ROBERTS, John (eds). **The Handbook of Organizational Economics**. Princeton University Press, p.1066-1108, 2012.

MICROSOFT. Disponível em: <https://products.office.com/pt-BR/>. Acesso em 10/01/2016.

MILKPOINT. **Ranking dos maiores laticínios 2013: Top 12 crescem o dobro do que o mercado brasileiro**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/ranking-dos-maiores-laticinios-2013-top-12-crescem-o-dobro-do-que-o-mercado-brasileiro-89123n.aspx>>. Acesso em: 14/12/2014.

\_\_\_\_\_. USDEC: 7 razões pelas quais a recuperação no setor leiteiro não é iminente. 21/01/2016. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/usdec-7-razoes-pelas-quais-a-recuperacao-no-setor-leiteiro-nao-e-iminente-98597n.aspx> . Acesso em 02/02/2016

\_\_\_\_\_. Preços do leite. **MilkPoint Newsletter**. 02/02/2016. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/>. Acesso em 04/02/2016.

MINAYO, Maria C. S. O desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

NORTH, D.; THOMAS, Robert P. **The rise of the western world: a new economic history**. Cambridge University Press, 1973. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=MEh\\_54l-dK8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=MEh_54l-dK8C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em 10/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Institutions, Institutional change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.



\_\_\_\_\_. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, 1991, p. 97-112.

OKANO, M. T.; VENDRAMETTO, O.; SANTOS, O. S. dos. Como a organização dos produtores de leite da região de fartura em uma rede de empresas beneficiou a produtividade leiteira. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói, Rio de Janeiro, 2010.

PARANÁ. Governo do Estado do Paraná. **Etnias**. Disponível em: <http://www.cidadao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=77>. Acesso em 22/01/2016.

PONDÉ, João L.; FAGUNDES, Jorge; POSSAS, Mario. Custos de transação e políticas de defesa da Concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, vol. 2, jul-dez., UFRJ, 1997, p. 115-136.

RAKOW, Tim. Risk, uncertainty and prophet: the psychological insights of Frank H. Knight. **Judgment and Decision Making**, Vol. 5, No. 6, October, 2010, p. 458-466.

RAUTA, Jamir. **Modelo de gestão para melhoria do relacionamento comercial entre produtores de leite e laticínios**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., 14. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

SAES, Maria S. M. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2008.

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

SANTOS, M.V. Efeito da mastite sobre a qualidade de leite e derivados lácteos. In: **Congresso Panamericano de Qualidade do Leite e Controle de Mastite**, 2, Ribeirão Preto, 2002. Anais: São Paulo: Instituto Fernando Costa, p.179-188, 2002.

SEAB. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. DERAL. Departamento de Economia Rural. **Análise da Conjuntura Agropecuária**. 2013/2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. \_\_\_\_\_. Departamento de Economia Rural. **Análise da Conjuntura Agropecuária**. 2014.

SIMON, H.A. Administrative behavior. 4 Ed. The Free Press, (1945), 1997. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=jmzWLn8pBKUC&pg=PR1&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=jmzWLn8pBKUC&pg=PR1&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 31/07/2015.

\_\_\_\_\_. Rationality Gone Awry? Decision making Inconsistent with Economic and Financial Theory. **Business Economics**. v.34, n.3, 1999, p.93-94.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. Vol. 1. Trad.: BARAÚNA, Luiz J. Coleção "Os Economistas". São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.

USDA. United States Department of Agriculture. **USDA Foreign Agricultural Service**. Brazil Dairy and Products Annual Rt. Annual Dairy Report. 2014. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdDataPublications.aspx>. Acesso em: 15/05/2015.

\_\_\_\_\_. **USDA Foreign Agricultural Service**, 2015. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdDataPublications.aspx>. Acesso: 15/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Dairy: World Markets and Trade**. 2015. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/dairy.pdf>. Acesso: 01/02/2016.

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: some elementary considerations. **The American Economic Review**. vol. 63, no. 2, papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association. May, 1973, p. 316-325.

\_\_\_\_\_. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, No. 2. Oct., 1979, p. 233-261.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n. 2, 1991, p. 269-296.

\_\_\_\_\_. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 1. 1993.

\_\_\_\_\_. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. The institutions of Governance. **The American Economic Review**, v. 88, no. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association. May, 1998, p. 75-79.

\_\_\_\_\_. The theory of the firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 16, no. 3, 2002, pp. 171-195.

\_\_\_\_\_. Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. **Scandinavian Journal of Management**. 21. 2005, p. 19-40.

YIN, Robert K. Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZOCCAL, Rosangela; SOUZA, Antonio D. de; GOMES, Aloísio T. Produção de leite na agricultura familiar. **Boletim de pesquisa e desenvolvimento**. 17, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

\_\_\_\_\_. CARNEIRO, A. V., JUNQUEIRA, R., ZAMAGNO. M. A nova pecuária leiteira brasileira. In: BARBOSA, S.B.P., BATISTA, A. M. V., MONARDES, H. **III Congresso Brasileiro de Qualidade do Leite**. Recife: CCS Gráfica e Editora, 2008, v.1, p. 85-95.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the Coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.2, n.2, 1999, p.249-265.

\_\_\_\_\_. Conceito geral, evolução e apresentação dos sistemas agroindustrial. In: \_\_\_\_\_.; NEVES, M. F. (orgs). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira. 2000a, p. 1-21.

\_\_\_\_\_. Economia das organizações. In: \_\_\_\_\_. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Editora Pioneira Publicação, 2000b, p. 23-38.

\_\_\_\_\_. NOGUEIRA, Antonio C. L. Estabilidade e difusão de arranjos Verticais de produção: uma contribuição teórica. **II Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional**, 2001.

\_\_\_\_\_. Papel dos Contratos na Coordenação Agroindustrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, julho/set 2005a, p. 385-420.

\_\_\_\_\_. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: International Society for the New Institutional Economics – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005b.

\_\_\_\_\_. GIORDANO, Samuel R. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. \_\_\_\_\_. NEVES, Marcos F.; CALEMAM, Silvia M. de Q. (orgs). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1-22.

\_\_\_\_\_. NEVES, Marcos F.; CALEMAM, Silvia M. de Q. O futuro do agro. \_\_\_\_\_. (orgs). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 297-304.

## APÊNDICES

APÊNDICE I – Roteiro para entrevista – Comprador.

### COMPRADOR

1. Entrevistado: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_

2. Função: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### QUESTÕES GERAIS

1. Nome da empresa:

2. CNPJ:

3. Ano de fundação:

4. Origem do capital (nacional ou estrangeiro / aberto ou fechado):

5. Capacidade produtiva: \_\_\_\_\_ produção: \_\_\_\_\_

6. Número de funcionários: \_\_\_\_\_

7. Principais produtos/linhas de produtos	% das vendas
1.	
2.	
3.	
Outros	

8. Área de atuação (geográfica)	% das vendas
Local, regional, nacional, mercado externo, etc.	

9. Linha	Fator (es) de competitividade	Principais concorrentes	Características gerais do mercado
1.			
2.			

3.			
Outros			

10. O Sr acredita que esta é uma atividade rentável? Explique.

---



---

11. Que motivos levam a empresa a continuar nesse setor?

---



---

12. Quais as principais dificuldades de compra de matéria-prima e venda nessa atividade?

---



---

13. Qual a origem do leite processado

	% aproximado do leite processado
Produtor rural	
Produção própria	
Compras de outros processadores	
Outros _____	

14. Quantos produtores de leite são fornecedores da empresa atualmente?

---

15. Ao longo do último ano, com que frequência o Sr trocou de fornecedor (rotatividade)? Por quê?

---



---

16. A compra de leite acontece sempre da mesma maneira? Como se dá a relação? (contrato escrito, acordo verbal, etc.).

---



---

### *Estruturas de governança*

17. Sobre a transação do leite com o produtor

Questão	Resposta
---------	----------

Como ficou sabendo desse produtor?	
Quais as dificuldades para iniciar a compra (custos de contrato, reuniões, negociações, etc.)?	
Como é feita a compra? (contrato escrito, acordo verbal, relações de longo prazo, etc.).	
O que é estabelecido em contrato escrito? (obrigações e direitos do produtor e do vendedor)	
O que fica combinado verbalmente? (obrigações e direitos do produtor e do vendedor)	
Sempre foi assim?	
Como é definido o preço? Quem define?	
Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o produtor? Quais ocorrem?	
Há quanto tempo compra dessa forma? Quanto tempo em média trabalha com esses produtores?	
De quanto em quanto tempo renegocia a compra?	
Com que frequência é feito o pagamento?	
Qual a frequência da coleta do leite?	
As exigências para esses produtores são diferentes?	
Solicitou investimentos específicos para esses produtores?	
Já houve casos de investimento que o Sr considera “perdidos”, para a empresa e para o produtor?	
Há alguma característica diferente do leite que é valorizada para esses produtores (selos, qualidade, volume, etc.)? Em caso afirmativo, houve custos para obter essa característica?	
Como características da produção leiteira (conhecimento, manejo, investimentos, infraestrutura) influenciam a negociação?	

A localização é um fator importante para essa atividade? E para esses produtores? Como ela é considerada?	
A questão do “tempo / prazos” é importante para essa atividade? E para essa compra (prazo de entrega, deterioração do produto)? Como ela é considerada?	
Se deixar de comprar desses produtores, o Sr pode ter perdas? Quais?	
Se o Sr deixar de comprar desse produtor, há outros disponíveis? É fácil mudar?	
Se o Sr deixar de comprar desse produtor, quais as perdas para ele? Ele tem outros compradores?	
Que situações poderia levar o Sr a deixar de comprar desses produtores?	
O que é exigido do produtor em relação ao produto? (dimensões)	
Essas exigências/características são claramente definidas entre o Sr e o produtor? São definidas por escrito?	
Como cada uma das exigências é controlada/medida/verificada?	
Essa medição/análise acontece com que frequência?	
Essa medição é fácil de ser feita? Quem faz? Como é feita?	
Como essas medições interferem no combinado (pagamento, preço, devolução, etc.)?	
Essas medições são importantes para o bom andamento da venda?	
Há conflitos com relação a essas medições/verificações? Como são resolvidos?	
Que informações importantes sobre a compra do leite o Sr descobriu com o tempo? Como isso interferiu na negociação?	
Em que situação o leite pode ser devolvido ao	



produtor?	
Caso o leite já tenha sido devolvido, houve conflito? O produtor concordou? Como resolveu?	
Quais características deixam de serem medidas? Há conflitos?	
Quais os benefícios para o Sr e para o produtor nessa venda? Alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?	
Quanto o Sr acha que pode confiar nesses produtores (0- 100%)?	
Com relação ao combinado, o produtor sempre cumpre?	
O Sr já deixou de cumprir o combinado? Em que situação?	
Já houve conflitos?	
Em que situação aceitaria renegociação?	
O Sr já teve perdas significativas em alguma compra? Quais as razões?	
Quais as principais dificuldades na compra desses produtores?	
O que mais pode atrapalhar o cumprimento do “contrato”? (clima, variações da produção, preço de mercado, etc.). Essas incertezas são típicas da atividade leiteira?	
Que situações poderiam levar o Sr a produzir seu próprio leite (integração vertical)? O que te levou a pensar nisso? Por que não fez?	

18. Há alguma outra informação relevante que o Sr gostaria de acrescentar?

---

APÊNDICE II – Roteiro para entrevista - Produtor.

### **PRODUTOR RURAL**

1. Entrevistado: \_\_\_\_\_ Contato: \_\_\_\_\_

2. Função: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### ***QUESTÕES GERAIS***

3. Propriedade rural: \_\_\_\_\_

4. área (ha): \_\_\_\_\_ leite (ha): \_\_\_\_\_

5. Localização: \_\_\_\_\_

6. Quantas e quais pessoas da família dependem da atividade rural na sua propriedade?  
Quantas trabalham?

---



---

7. Quantas e quais pessoas NÃO FAMILIARES dependem da atividade rural na sua propriedade? Quantas trabalham?

---



---

8. Há quanto tempo é produtor rural (anos)? \_\_\_\_\_

9. Tem outras fontes de renda? Importância relativa da renda agropecuária (% da renda total):

---

10. Produção agropecuária:

<b>Principais produtos</b>	<b>Importância (% da renda agropecuária)</b>
1.	
2.	
3.	

11. Há quanto tempo é produtor de leite (anos)? \_\_\_\_\_

12. Produção de leite (litros/ dia) 2014: \_\_\_\_\_ 2015: \_\_\_\_\_

13. Quantas e quais pessoas da família trabalham na atividade leiteira em sua propriedade?

---

14. Quantas e quais pessoas NÃO FAMILIARES trabalham na atividade leiteira em sua propriedade? Essas pessoas trabalham regularmente ou esporadicamente para o Sr? (registrados, cumprimento das leis trabalhistas, registrados conforme a categoria).

---



---

15. O Sr acredita que o leite é uma atividade rentável? Explique.

---



---

16. Que motivos levam o Sr a permanecer na atividade leiteira?

---



---

17. Para quem o Sr vende o leite / derivados?

---

18. Quais as principais dificuldades de comercialização na atividade leiteira?

---



---

19. Ao longo do último ano, com que frequência o Sr trocou de comprador?

---

20. A venda do leite acontece sempre da mesma maneira? Como se dá a relação? (contrato escrito, acordo verbal, etc.).

---



---

### *Estruturas de governança*

21. Sobre a transação entre produtor e comprador.

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
Como ficou sabendo desse comprador?	
Quais as dificuldades para iniciar a venda para esse comprador (custos de contrato, reuniões, negociações, etc.)?	
Como é feita a venda? (contrato escrito, acordo verbal, relações de longo prazo, etc.).	
O que é estabelecido em contrato escrito? (obrigações e direitos do comprador e do	

vendedor)	
O que fica combinado verbalmente? (obrigações e direitos do comprador e do vendedor)	
Sempre foi assim?	
Como é definido o preço? Quem define?	
Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais ocorrem?	
Há quanto tempo vende para esse comprador?	
De quanto em quanto tempo renegocia a venda?	
Com que frequência é feito o pagamento?	
Em relação ao valor recebido pelo leite a cada pagamento, ele está dentro que espera? É melhor? É pior?	
Qual a frequência de entrega do leite?	
As exigências desse comprador são diferentes?	
Teve que fazer investimentos específicos para esse comprador?	
Fez investimentos que o Sr considera “perdidos”, pois não foram valorizados pelo comprador?	
Há alguma característica diferente do seu leite que é valorizada por esse comprador (selos, qualidade, volume, etc.)? Em caso afirmativo, houve custos para obter essa característica?	
O que seu leite tem de diferente que considera não ser valorizado pelo comprador?	
Para vender para esse comprador, teve que desenvolver um conhecimento específico? Quais os benefícios obtidos?	
A localização é um fator importante para essa atividade? E para esse comprador? Como ela é considerada pelo comprador?	
A questão do “tempo / prazos” é importante para essa atividade? E para essa venda (prazo de entrega, deterioração do produto)? Como ela é	

considerada pelo comprador?	
Se deixar de vender para esse comprador, o Sr pode ter perdas? Quais?	
Se o Sr deixar de vender para esse comprador, há outros disponíveis? É fácil mudar?	
Se o Sr deixar de vender para esse comprador, quais as perdas para ele? Ele tem outros fornecedores?	
Que situações poderia levar o Sr a deixar de vender para este comprador?	
O que é exigido pelo comprador em relação ao produto? (dimensões)	
Essas exigências / características são claramente definidas entre o Sr e o comprador? São definidas por escrito?	
Como cada uma das exigências é controlada / medida / verificada pelo comprador?	
Essa medição/análise acontece com que frequência?	
Essa medição é fácil de ser feita? Quem faz? Como é feita?	
Essas medições são importantes para o bom andamento da venda?	
Há conflitos com relação a essas medições/verificações? Como são resolvidos?	
Como essas medições interferem no combinado (pagamento, preço, devolução, etc.)?	
Que informações importantes sobre a venda do leite o Sr descobriu com o tempo? Como isso interferiu na negociação?	
Em que situação o leite pode ser devolvido/ não coletado / não pago pelo comprador?	
Caso o leite já tenha sido devolvido / não coletado, houve conflito? Ou o Sr concordou?	
Quais características deixam de serem medidas?	

Há conflitos?	
Quais os benefícios para o Sr e para o comprador nessa venda? Alguém sai ganhando mais? Por que acha isso?	
Quanto o Sr acha que pode confiar nesse comprador (de zero a dez)?	
Com relação ao combinado, esse comprador sempre cumpre?	
O Sr já deixou de cumprir o combinado? Em que situação?	
Já houve conflitos?	
Em que situação aceitaria renegociar o que ficou combinado antes?	
O Sr já teve perdas significativas em alguma venda? Quais as razões?	
Quais as principais dificuldades na venda para esse comprador?	
O que mais pode atrapalhar o cumprimento do “contrato”? (clima, variações da produção, preço de mercado, etc.). Essas incertezas são típicas da atividade leiteira?	

22. O Sr já pensou em processar seu próprio leite (integração vertical)? O que te levou a pensar nisso? Por que não fez?

---



---

23. Quais os últimos investimentos (equipamentos, genética, outros) que o Sr realizou na propriedade.

---



---

24. No futuro, quais os investimentos que o Sr pretende realizar na propriedade?

---



---

23. Há alguma outra informação relevante que o Sr gostaria de acrescentar?

---