

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

EVERTON VERGA

**INTENÇÃO ESTRATÉGICA NAS RELAÇÕES TRANSACIONAIS NO  
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE**

Maringá  
2014

EVERTON VERGA

**INTENÇÃO ESTRATÉGICA NAS RELAÇÕES TRANSAÇIONAIS NO  
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE**

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

Maringá  
2014

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

V493i Verga, Everton  
Intenção estratégica nas relações transacionais  
no sistema agroindustrial do leite / Everton Verga.  
-- Maringá, 2014.  
180 f.: il., color., figs., tabs., graf., mapas.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Custos de transação. 2. Custos de mensuração.  
3. Conduta (estratégia). 4. Intenção estratégica. 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. 338.17

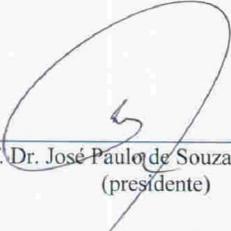
AHS

EVERTON VERGA

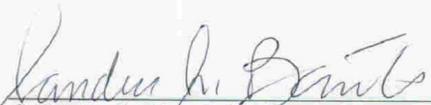
**INTENÇÃO ESTRATÉGICA NAS RELAÇÕES TRANSACIONAIS NO  
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE**

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 30 de Janeiro de 2014

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

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo (EESP-FGV)  
(membro convidado)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª Dr.ª Sandra Mara Schiavi Bänkuti (PPA-UEM)  
(membro)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida em toda sua plenitude. Agradeço por ter me guiado e protegido sempre, principalmente neste período, por ter me concedido forças para passar por essa etapa de certa forma curta, mas intensa. Concedendo luz nos momentos de incertezas e apontando saídas nos momentos de dificuldades, para que assim eu pudesse seguir em frente.

Ao meu ilustre orientador Prof. Dr. José Paulo de Souza, por ter aceitado o desafio de orientar um desconhecido, oriundo de um contexto distinto da vida acadêmica. Pelos seus ensinamentos teóricos, por sua dedicação e comprometimento com a elaboração deste trabalho e principalmente com a minha formação acadêmica. Também pela sua amizade e sinceridade, principalmente alertando que devemos justificar menos e resolver mais. Não poderia deixar de citar e agradecer as conversas e orientações no já tradicional café com o Zé Paulo!

Aos meus primos, MSc. Juliana Verga Shirabayashi e o Dr. Wesley Vagner Ines Shirabayashi, por terem me incentivado a investir na carreira acadêmica, me apoiando em todo o tempo que permaneci em Maringá. Além dessa ajuda, agradeço principalmente por me aguentarem escutando sempre minhas aflições nos momentos mais complexos desse período. Por fim, agradeço a família do Wesley Vagner, na figura da sua mãe, seu irmão, tias e primos que me receberam como mais um membro desta, fato este que certamente contribuiu para aliviar e propiciar momentos de descontração neste período de inúmeros desafios.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara Schiavi Bánkuti, pelos ensinamentos no período dos créditos disciplinares, pelas inúmeras contribuições no processo de qualificação, e também por ter sugerido o SAG do leite como objeto de pesquisa. Agradeço ao Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EESP), pela sua disposição em aceitar participar da banca de defesa, por suas valiosas contribuições e sugestões sobre este trabalho. A todos os professores do programa de pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM) pelos ensinamentos durante o mestrado. Em especial ao Prof. Dr. Luciano Mendes pelas sugestões na qualificação e ao Prof. Dr. Valter Afonso Vieira pela amizade. Ao eficiente e "nervoso" Bruhmer pela amizade e dicas quanto as normas aplicadas nos trabalhos acadêmicos, e também pelos inúmeros litros do "alucinógeno café" feito por ele.

Aos meus colegas da Turma 2012, que compartilharam comigo todas as peculiaridades vivenciadas apenas por aqueles que se dispõem a cursar o mestrado acadêmico.

Em especial agradeço minha amiga Jheine O. Bessa Franco, parceira nos trabalhos, seminários e artigos. A Liciane pelas inúmeras horas de companhia na sala de estudo do PPA, nos típicos almoços no RU. Por fim, a Luciana, Luiz Fernando, Josiane e aos demais por compartilharem todos os momentos na "gaiola de ferro" das disciplinas, provas e proficiência. Também aos amigos Pedro, Vitor, Anderson, Maria Virginia e Lia Maura, todos mestres pelo PPA, e que sempre estiveram e estão disponíveis a me ajudar. Em especial a Carolina Winkler pelos diversos esclarecimentos quanto às abordagens teóricas utilizadas nesse trabalho. E por fim, a Valter Faia pela amizade e solicitude.

À minha família, meus pais Laércio e Clarice, minha irmã Érica e seu esposo Ademir, pelo apoio incondicional neste projeto que se concretiza. Também aos demais parentes que sempre me apoiaram com palavras de incentivo. Ao Paulo Maffi, Odília dos Santos Maffi, Vinícios, Luciana e ao pequeno Bernardo por acreditarem na minha capacidade. Aos meus demais amigos!

Finalmente e com importância fundamental e especial, agradeço a atriz de formação Kátia Milene dos Santos Maffi, minha amada e eterna namorada, por ter compartilhado todos os momentos de preocupações, desafios, alegrias e conquistas que envolveram o objetivo de me tornar mestre. Por ser sempre compreensiva quanto aos momentos de ausência durante o mestrado. Pela sua dedicação, disposição e eficiência em atender as inúmeras demandas quanto a revisões gramaticais deste trabalho. E principalmente pelo seu amor incondicional e por acreditar na efetiva concretização de todas as demandas que envolveram a realização desse curso.

A todos os produtores e processadores de leite participantes que possibilitaram por meio da disponibilidade do seu tempo a realização dessa pesquisa. A Universidade Estadual de Maringá que me recebeu como aluno por este período. E a todos que não foram citados, mas que de alguma forma contribuíram para a concretização desse objetivo.

## RESUMO

O Paraná, atualmente, é o terceiro maior produtor de leite do Brasil. A atividade é responsável pela geração de renda para mais de 100 mil produtores. Com isso, o SAG do leiteiro paranaense torna-se estratégico na conjuntura econômica do estado. Dado esse contexto, nesta dissertação o objetivo foi compreender como a intenção estratégica exerce influência na estrutura de governança nas transações entre agentes integrantes dos segmentos produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná. Para tanto, este trabalho foi norteado pela perspectiva teórica da Nova Economia Institucional, pela abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT), a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), a Organização Industrial (OI), na vertente da Conduta, bem como os pressupostos conceituais relacionados à Intenção Estratégica. A realização de trabalho de campo envolveu o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado do Paraná, nos segmentos produtor e processador. Considerando o objetivo pretendido, a pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva, com recorte transversal. Foi utilizada a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados primários e análise de conteúdo como forma de interpretação das informações obtidas, a partir de agregação de dados em categorias. Como resultado, identificaram-se governanças via acordos informais, contratos e integração. Percebe-se que a estrutura de governança predominante nas transações entre os segmentos são os acordos informais, associados à confiança que o produtor cria, dada a recorrência da transação. No entanto, essa estrutura não se alinha aos atributos da transação, dado que há elevada especificidade de ativos, com presença de incertezas, além da possibilidade de comportamento oportunista por ambos os segmentos. Essa estrutura também não se alinha, considerando as dimensões mensuráveis, visto que os acordos informais não garantem a proteção dos direitos legais e econômicos. Sendo assim, a estrutura que propicia maior eficiência, dada a abordagem da ECT e ECM, são os contratos. Quanto aos casos de integração vertical encontrados, percebe-se que, ao se considerar apenas a ECT, esses podem ser justificados, dada a especificidade de ativos e as incertezas. Com isso, o produtor opta por essa estrutura a fim de proteger seu direito de propriedade sobre o leite. Com relação à conduta do agente, observou-se que há diversas estratégias dirigidas aos objetivos individuais de ambos segmentos. Percebe-se, ainda, que a conduta do agente pode exercer influência na estrutura de governança das suas transações. Por fim, quanto à intenção estratégica, foi possível perceber que sua influência na conduta do agente no passado era mais intensa, em que prevalecia a sua ambição frente à conjuntura do mercado existente naquele momento. Atualmente, observa-se que este agente considera a situação do mercado no processo de definição das estratégias. No entanto, tal fato não restringe completamente o papel das suas intenções na definição das estratégias. Sendo assim, foi possível notar que a intenção estratégica exerce influência na definição da estrutura de governança. Mesmo em contextos com elevada especificidade de ativos e incertezas, o agente toma suas decisões considerando não apenas a proteção contra apropriações, mas as suas pretensões e ambições na atividade leiteira. Sendo assim, percebe-se que a intenção estratégica exerce certo poder na definição da conduta do negócio, refletindo essa influência na definição da estrutura de governança mais adequada para os seus objetivos e ambições.

**Palavras-chaves:** Custos de Transação. Custos de Mensuração. Conduta. Intenção Estratégica

## ABSTRACT

Parana State, is currently, the third largest milk producer in Brazil. This activity is responsible for the income generation for more than 100,000 producers. With that, the SAG of Parana milkman becomes strategic in the economic situation of the State. Based on such context, the present dissertation aimed at to understand how the strategic intent exerts influence in the governance structure for transactions between the agents of the producer and processor segments in dairy agribusiness system in Parana. Thus, this study was guided by the theoretical perspective of New Institutional Economics, by Transaction Costs Economics (TCE) and Measurement Costs Theory (TCM), Industrial Organization (IO) in the strand of Conduct, as well as conceptual assumptions related to Strategic Intent. Fieldwork conduction involved the dairy agribusiness system in Parana State, comprising producer and processor segments. Considering the intended purpose, it was performed a qualitative and descriptive research with a transversal-cut. The semi-structured interview was used as a tool for primary data collection and content analysis was used, from data aggregation into categories, as a way of interpreting the information obtained. As a result, governances via informal agreements, contracts and integration were identified, and the first was the structure of governance which prevails in transactions between segments. This is due to the confidence the producer places on the processor because of transactions recurrence. However, that structure does not line up with the transaction attributes, since there is high asset specificity, the presence of uncertainties, and the possibility of opportunistic behavior by both segments. Moreover, that structure does not line up, considering the measurable dimensions because informal agreements do not guarantee the protection of the legal and economic rights. Therefore, the structure which provides higher efficiency, given the approach of the TCM and TCE are the contracts. For the cases of vertical integration found, it was noticed that, when considering only the TCE, they can be justified given the asset specificity and uncertainty. As a result, the producers choose this structure, in order to protect their right of milk ownership. In relation to the agent's conduct, it was observed that there are several strategies targeting individual goals of both segments. It was also found that the agent's conduct may influence the governance structure of their transactions. Finally, considering the strategic intent, it was verified that its influence on the agent's conduct in the past was more intense because its ambition prevailed against the existing market situation at that time. Currently, it is observed that the agent considers the market situation in the process of defining strategies, however, this does not completely restrict the role of its intentions in this task. In conclusion, the strategic intent exerts influence in shaping the governance structure, adapting it in the most appropriate way to the agent's goals and ambitions. Even in contexts with high asset specificity and uncertainty, the agent makes its decisions by considering not only the protection against appropriations, but its pretensions and ambitions in the dairy business.

**Keywords:** Transaction Costs. Measurement Costs. Conduct. Strategic intent

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria dos Custos de Mensuração .....	53
Figura 2: Modelo - Estrutura-Condução-Desempenho .....	58
Figura 3: Desenho do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil .....	73
Figura 4: Laticínios segundo o Porte da Empresa e a Região do Paraná.....	78
Figura 5: Municípios onde estão localizados os participantes da pesquisa .....	87
Figura 6: Categorias de análise.....	95
Figura 7: Condução e suas interligações entre produtores e processadores em estudo no SAG do Leite .....	140
Figura 8: Resultados da pesquisa a partir das categorias de análise .....	151

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ranking dos Maiores Países Produtores de Leite em 2012 (milhões de toneladas)	17
Gráfico 2: Custo de governança como uma função da especificidade de ativos.....	46
Gráfico 3: As estruturas de governança de acordo com seus custos de transação e especificidade dos ativos.....	48
Gráfico 4: Distribuição do consumo de bebidas no mundo em 2012.....	67
Gráfico 5: Custo de governança com base na ECT e ECM .....	147

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atributos do processo contratual.....	49
Quadro 2: Tipos de leite.....	71
Quadro 3: Classificação da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná..	77
Quadro 4: Estratégias utilizadas pelos laticínios, em ordem de importância, para ampliar e/ou fidelizar os produtores, segundo o porte - Paraná - 2009.....	80
Quadro 5: Dificuldades enfrentadas para adquirir o Leite, em ordem de importância, segundo o Porte da empresa - Paraná - 2009 .....	80
Quadro 6: Categorias, perguntas de pesquisa e questões relacionadas.....	90
Quadro 7: Perfil dos produtores entrevistados .....	100
Quadro 8: Perfil do segmento processador pesquisado .....	102
Quadro 9: Atributos de transação presentes para os produtores e processadores na SAG do leite.....	128
Quadro 10: Atributos e estruturas de governança presentes nas transações do SAG do leite	129
Quadro 11: Inter-relação Intenção, Conduta e Estrutura de Governança .....	149

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Principais produtores de leite no mundo em 2012 .....	66
Tabela 2: Efetivo bovino, vacas ordenhadas e produção de leite no Brasil - 1975 a 2012.....	69

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>APCBRH</b>	Associação Paranaense de Criadores de Bovinos da Raça Holandesa
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CEPEA</b>	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
<b>E-C-D</b>	Estrutura-Conduta-Desempenho
<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>FAO</b>	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IPARDES</b>	Instituto Paranaense de Desenvolvimento
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>NEI</b>	Nova Economia Institucional
<b>OI</b>	Organização Industrial
<b>ONU</b>	Organizações das Nações Unidas
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>SAG</b>	Sistema Agroindustrial
<b>SEAB</b>	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
<b>USDA</b>	Departamento de Agricultura dos Estado Unidos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVO .....	26
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>27</b>
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	32
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>33</b>
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	33
<b>2.1.1 Economia dos Custos de Transação.....</b>	<b>36</b>
2.1.1.1 Pressupostos Comportamentais.....	38
2.1.1.2 Atributos de Transação .....	42
2.1.1.3 Estrutura de Governança.....	45
<b>2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração.....</b>	<b>51</b>
2.2 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL .....	54
<b>2.2.1 Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho .....</b>	<b>56</b>
2.2.1.1 Conduta do Agente.....	59
2.3 INTENÇÃO ESTRATÉGICA.....	61
<b>3 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE.....</b>	<b>65</b>
3.1 A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE MUNDO.....	65
3.2 O SISTEMA AGROINDUTRIAL DO LEITE NO BRASIL .....	68
3.3 O SETOR LEITEIRO NO PARANÁ .....	74
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>82</b>
4.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	82
4.2 TIPO E CORTE DA PESQUISA .....	83
4.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA .....	84
4.4 QUESTÕES DE PESQUISA .....	89
4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C) E OPERACIONAIS (D.O) .....	92
4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	94
4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA .....	96
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>100</b>

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS .....	100
5.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....	105
<b>5.2.1 Estrutura de Governança no SAG do Leite .....</b>	<b>105</b>
5.2.1.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais .....	105
5.2.1.2 Estrutura de Governança.....	112
5.2.1.3 Dimensões mensuráveis .....	115
<b>5.2.2 Conduta do Agente.....</b>	<b>119</b>
<b>5.2.3 Intenção Estratégica.....</b>	<b>120</b>
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>124</b>
6.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	124
<b>6.1.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais.....</b>	<b>124</b>
<b>6.1.2 Estrutura de governança.....</b>	<b>129</b>
6.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO .....	132
6.3 ESTRATÉGIA DO AGENTE.....	136
6.4 INTENÇÃO ESTRATÉGICA.....	140
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	144
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>152</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>169</b>
ANEXO I - TABELAS DE REFERÊNCIA PARA PAGAMENTO DO LEITE.....	169
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>172</b>
APÊNDICE I - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA - PRODUTOR.....	172
APÊNDICE II - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA - PROCESSADOR...	177

## INTRODUÇÃO

A economia brasileira passa por transformações estruturais importantes e rápidas, principalmente no âmbito dos sistemas agroindustriais, que se manifestam não apenas na adoção de diferentes formas de se organizar, como também resultantes dos elevados ganhos de produtividade e constante crescimento. Quanto à forma de organização, o modelo se sustenta na consideração da interdependência entre os segmentos que integram o sistema. Envolvidos em transações, os agentes buscam, a partir de mecanismos específicos, coordenar ações de forma a viabilizar a implementação de estratégias geradoras de melhor desempenho produtivo e, possivelmente, resultado competitivo. Neste contexto, este trabalho tentará compreender como a intenção estratégica desses agentes pode influenciar nas formas das relações transacionais presentes no sistema agroindustrial do leite no Paraná, considerando, para isso, as perspectivas de governança presentes na Nova Economia Institucional.

Jank, Farina e Galan (1999) já observavam que diferentes formas de organização da produção têm impactos significativos sobre a capacidade de reação a mudanças no ambiente competitivo. Isso permite a identificação de oportunidades e ações estratégicas no ambiente de competição. O estudo sob amparo da Nova Economia Institucional, aqui proposto, se ajusta a esse contexto, dado que procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação dos recursos.

Nesse aspecto, a configuração das relações envolvendo o contexto de interdependência entre os agentes se torna relevante. Braga, Aguiar e Teixeira (2005) destacam que o que se busca é a coordenação mais adequada para as transações entre as diversas empresas que atuam nas diferentes fases do fluxo de produção, salientando que a possibilidade de conflitos de interesses pode ser inevitável. Esse fator demanda uma consideração mais profunda da estrutura de governança de forma a identificar aquela que seja capaz de promover a governança mais adequada, minimizando perturbações no processo e, como foco para este estudo, aquela necessária para viabilizar estratégias competitivas.

Esses pontos são tratados no sistema agroindustrial<sup>1</sup> do leite no Brasil e, de forma pontual, no estado do Paraná. Segundo Jank, Farina e Galan (1999, p. 11), o setor "[...] passou

---

<sup>1</sup> Para Zylbersztajn (2000, p. 5), Goldberg (1968) definiu SAG como um sistema de *commodities* que engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto, sendo que tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final.

por profundas mudanças desde o início dos anos noventa". Essas mudanças envolveram o desenvolvimento de um ambiente competitivo inteiramente novo, resultante da desregulamentação do mercado, a abertura comercial e o Mercosul. Sendo assim, o papel das relações transacionais entre os agentes a partir desse contexto torna-se de extrema importância, considerando a ampliação do poder dos laticínios multinacionais (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

Assim, para se buscar compreender os aspectos envolvidos na intenção estratégica e sua influência na constituição das relações envolvendo o segmento produtor e processador no SAG do leite no estado do Paraná, este trabalho apresenta a seguinte estruturação: inicialmente é apresentado o problema de pesquisa; em seguida, os objetivos gerais e específicos que nortearão a pesquisa; posteriormente, a revisão teórica é apresentada, seguida da caracterização do setor e, por fim, os indicativos metodológicos são discutidos, detalhando-se a natureza da pesquisa, tipo e recorte, instrumentos de coleta, análise dos dados, definições constitutivas e operacionais e as considerações quanto à validade e confiabilidade da pesquisa. Em seguida, são apresentados os dados coletados, as análises das informações e, por fim, é apresentada a conclusão da pesquisa.

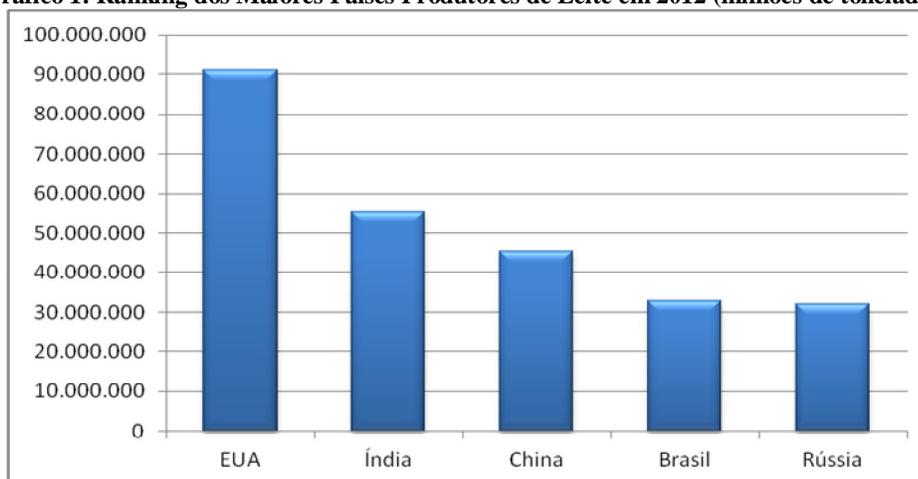
## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O agronegócio do leite e seus derivados desempenham um papel de suma importância no suprimento de alimentos e na geração de empregos e renda no mundo (CARVALHO, 2008). "A produção primária está disseminada em todo o território mundial, caracterizada, entretanto, por realidades muito distintas quanto à produtividade e custos" (idem, ibidem, p. 6). Neste contexto, segundo Fischer et al. (2011), enquanto nos Estados Unidos, maior produtor mundial, a produtividade atinge patamares de 9.523 litros/vaca/ano, na Índia, a segunda maior produtora, este índice fica próximo de 1.145 litros/vaca/ano. Para Carvalho (2008) tal situação está associada aos custos de produção, uma vez que nos Estados Unidos os custos por litro variam de 0,30 a 0,37 US\$, e na Índia este valor é menor que 0,18 US\$. Fato que, segundo a autora, pode explicar tal disparidade nos níveis de produtividade, devido aos maiores gastos com a produção. Farina (1999, p. 149) lembra que "custos e produtividade são indicadores de eficiência e explicam em parte a competitividade".

Neste contexto, visto que os Estados Unidos é o maior produtor do mundo, torna-se relevante a apresentação do cenário mundial quanto à produção. Conforme dados da Organização para a Alimentação e Agricultura<sup>2</sup> (FAO) da ONU, em 2012, foram produzidos 759.600.000 milhões de toneladas métricas<sup>3</sup> de leite no mundo, com destaque para os Estados Unidos que, sozinho, correspondeu por 12% desse total (USDA, 2013).

Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos<sup>4</sup> (USDA) (2013), conforme os dados sobre a produção de leite em 2012, os Estados Unidos foram o 1º colocado com, aproximadamente, 90,8 milhões de toneladas métricas de leite, seguidos da Índia em 2º com 55,5 milhões, a China na 3ª posição, com 45,3 milhões, e a Rússia em 5º lugar, com 32 milhões de toneladas. Destaca-se também a produção da União Europeia<sup>5</sup>, que em 2012 atingiu a marca de, aproximadamente, 157,9 milhões de toneladas. Quanto ao contexto do Brasil no cenário mundial, para a FAO, em 2012, foram produzidos 32,8 milhões de toneladas, alcançando a 4ª colocação na produção mundial. No Gráfico 1, é possível observar o volume produzido dos cinco maiores produtores mundiais.

**Gráfico 1: Ranking dos Maiores Países Produtores de Leite em 2012 (milhões de toneladas)**



Fonte: Elaborado com base na FAO (2012) e USDA (2013).

Quanto a este quadro de produção, Carvalho (2008, p. 10) destaca que, de 1900 a 2005, ocorreu uma mudança no rol dos principais países produtores, "[...] sendo que China, Índia, Paquistão, Brasil, Nova Zelândia e México apresentaram taxas de crescimento acima da

<sup>2</sup> FAO - Food And Agriculture Organization.

<sup>3</sup> Os valores apresentados são a conversão de litro para quilo - sendo que um litro corresponde aproximadamente 1,033kg (VIEIRA; KANEYOSHI; FREITAS).

<sup>4</sup> USDA - United States Department of Agriculture.

<sup>5</sup> A União Europeia é uma parceria econômica e política com características únicas, constituída por 28 países europeus, que, em conjunto, abarcam uma grande parte do continente europeu. Disponível em: <[http://europa.eu/index\\_pt.htm](http://europa.eu/index_pt.htm)>.

média, aumentando, assim, a sua participação na produção mundial". Segundo Fischer et al. (2011, p. 341), a produção mundial de leite vem crescendo "[...] principalmente influenciada pelo incremento expressivo da produção de países como China, Índia e Brasil, cujo crescimento no período de 2004 a 2008, foi de 56,37%, 18,09% e 14,67%".

Frente à conjuntura dos maiores produtores, o contexto dos principais países exportadores e importadores de leite torna-se importante, uma vez que os maiores produtores não são os maiores exportadores. Conforme a FAO (2012), os maiores exportadores individuais em 2012 foram a Nova Zelândia (em 1º, com 16,8 milhões de toneladas), os Estados Unidos (em 2º, com 5,3 milhões de toneladas), a Austrália (em 3º, atingindo 3,3 milhões), além da União Europeia, com 12,3 milhões. Quanto aos maiores importadores em 2012, a China destacou-se em 1º, com a importação de 6,3 milhões de toneladas, em 2º a Rússia, com 3,1 milhões, e o México, na 3ª colocação, com 2,5 milhões. Neste âmbito de exportação e importação, destaca-se o papel do continente Asiático, maior importador, com 27,8 milhões de toneladas em 2012. Já a Oceania foi o continente que mais exportou, com a marca de 20,1 milhões de toneladas, seguida da Europa, com 15,8 milhões. Vale destacar que os países em desenvolvimento importaram 42,9 milhões de toneladas, ao passo que os países desenvolvidos exportaram 41,6 milhões de toneladas (FAO, 2012). Tal contexto fortalece a visão apresentada no início do tópico, evidenciando a disparidade entre a conjuntura mundial que envolve tanto a produção quanto a comercialização do leite.

De uma forma mais direcional, a América, em 2012, segundo a FAO (2012), respondeu por 24,4% da produção mundial, com um total de 185.910.000 milhões de toneladas de leite, e apresentou um crescimento na produção de 30,1% no período de 2000 a 2012. Frente a esse quadro de evolução, destaca-se a América do Sul, que cresceu, aproximadamente, 56,7% no mesmo período, seguida da América Central, com 38% e a do Norte, 17% de 2000 a 2012.

Neste contexto continental, o Brasil ocupa a 2ª colocação na produção<sup>6</sup>, com 18% do total, e cresceu 61% entre 2000 a 2012 (EMBRAPA, 2012; FAO, 2102). Para Fischer et al. (2011, p. 345), o cenário brasileiro na produção de leite vem crescendo, conforme os autores apuraram, com base em dados da Embrapa de 2003: "[...] para cada real de aumento na produção do SAG do leite, há um aumento de cinco reais no aumento do PIB [...]". Tal crescimento é representado pela evolução da produção nacional nas últimas décadas. Em 1990 o país produzia 14,9 bilhões; já em 2008 foram produzidos cerca de 27,57 bilhões de litros de

---

<sup>6</sup> Conforme os dados da FAO (2012), os Estados Unidos são o maior produtor do continente americano, com 90,8 milhões de toneladas métricas.

leite. Com isso, Fischer et al. (2011) destacam que o crescimento da produção no período de 20 anos (1988 a 2008) foi de 104%, influenciado, principalmente, não por ganhos de produtividade, mas pelo aumento do rebanho. Com isso, "[...] o Brasil passou da posição de um dos maiores importadores mundiais à condição de exportador líquido de produtos lácteos" (FISCHER et al., 2011, p. 345).

Entretanto, segundo a FAO (2012), esta situação de exportação ainda é controversa quando se compara à importação de produtos lácteos e leite. Por exemplo, em 2012, o país importou 849 milhões de toneladas, enquanto exportou apenas 90 milhões de toneladas de produtos lácteos e leite (FAO, 2012). Para 2013, conforme as projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2012), o Brasil exportará 119 milhões de litros e importará, aproximadamente, 1,3 bilhões de litros de leite. Ainda conforme as projeções do MAPA (2012), até o ano de 2023, não há previsão das exportações superarem as importações de leite e produtos lácteos.

Quanto à conjuntura nacional, com base nos dados da IBGE (2012), o estado de Minas Gerais, em 2011, respondeu por 27,3% da produção nacional, com um total de 8,7 bilhões de litros, mantendo-se na primeira colocação no ranking nacional. Em segundo lugar vem o estado do Rio Grande do Sul, com 3,87 bilhões de litros, seguido do Paraná, na terceira colocação, com 3,81 bilhões. Entretanto, conforme as estimativas do IBGE para 2012, o Paraná assumiu a segunda colocação, com 3,93 bilhões, e o Rio Grande do Sul passou a terceiro, com 3,89 bilhões. Quanto aos outros estados produtores em 2011, destacam-se Goiás, com 10,4 % da produção nacional, em quarto, Santa Catarina em quinto, com 7,8% do total nacional e São Paulo, com 5,2%, ocupando a sexta colocação.

Mas, mesmo com esses resultados, destacam-se as significativas diferenças regionais de produtividade que, segundo o IBGE (2012), variam de 686 litros/vaca/ano na região Norte, para os 2.471 litros/vaca/ano da região Sul, que apresentou o maior índice de produção por animal. De forma mais direcional, o estado de Roraima, com de 309 litros/vaca/ano, é o menos produtivo, enquanto no Rio Grande do Sul este volume foi de 2.536 litro/vaca/ano, atingindo o melhor índice do país. Vale ressaltar a posição de Minas Gerais que, apesar de ser o 1º colocado em volume total produzido, não está entre os mais produtivos, com uma média de 1.555 litros/vaca/ano, inferior a da região Sul.

Para Mezzadri (2012), mesmo o Brasil sendo um dos maiores produtores do mundo, isso não significa ser um dos mais eficientes na atividade. "Grande parte dessa produção ainda é proveniente de animais de baixa produtividade, com um crescimento da produção muito modesto desde 2001" (idem, ibidem, p. 6). Apesar desse cenário, o autor destaca que, entre os

anos de 2010 a 2012 a produção por animal no país cresceu 19%, passando de 1.127 para 1.340 litros anuais por vaca. Marca que, para a Embrapa (2012), ainda é baixa quando comparada com países como os Estados Unidos, que têm uma média de produção em torno de 9.280 litros/ano, ou a Argentina, que atinge 4.350 litros/ano, e está apenas na 16ª colocação na produção mundial. Conforme Fischer et al. (2011), em 2007, o Brasil ficou na 20ª colocação na produção anual por animal, bem diferente da 2ª colocada, a Dinamarca, que obteve uma produção de 8.561 litros/ano.

Neste sentido, existem algumas teorias que justificam este baixo desempenho na produtividade em nível nacional. "Estima-se que aproximadamente 90% dos sistemas de produção de leite são extensivos, e que desse total 85% dos animais têm sua dieta exclusivamente por pastos" (MEZZADRI, 2012, p. 6). Frente a isso, Mezzadri (2012) destaca que deficiências na qualidade das pastagens e o volume inadequado ofertados são os problemas que influenciam em muito a produção. Tal situação, conforme o autor, associada ainda a fatores como a falta de correções de solo, adubação inexistente ou ineficiente, lotação incorreta, plantas invasoras, pragas e escolha incorreta de espécies adaptadas às regiões, são elementos que contribuem para a ineficiência produtiva.

Souza, Tonon e Pereira (2009, p. 154) afirmam ainda que parte do atraso na produção pode ser relacionada "[...] à estrutura fundiária brasileira, composta por um considerável número de pequenos produtores, cuja produção é basicamente dedicada à subsistência". Assim, "[...] com baixas margens de rentabilidade, torna-se inviável a especialização da produção, forçando os produtores a buscarem mecanismos de contenção e diminuição de custos" (SOUZA; TONON; PEREIRA, 2009, p. 155).

O estado do Paraná, alvo dessa pesquisa, atualmente encontra-se em uma zona de transição do terceiro para o segundo lugar do total de leite produzido no país, com uma média de 2.404 litros/vaca/ano, e não se isenta dos problemas já descritos. Segundo Mezzadri (2012), mesmo com um crescimento de 89%, de 2001 a 2010, no volume de leite produzido, ter atingido um aumento de 35% no rebanho, apresentado um ganho de 41% na produtividade por vaca/ano, ainda há vários problemas regionalizados no SAG do leite paranaense. Na visão do autor, essa melhora no desempenho foi impulsionada devido aos incentivos à produção (linhas de crédito, programas governamentais, assistência técnica, etc.), as boas condições climáticas, e o início do uso da genética para reprodução e suplementação alimentar. Entretanto, ainda apresenta discrepâncias regionais.

Mezzadri (2012) destaca que as medidas adotadas para incentivo à produção no Paraná contribuíram para a evolução da produção, que em 2007 era de 1.997 litros/vaca/ano, e

em 2010 passou a ser de 2.319 litros/vaca/ano, com uma média de produção que varia de 7,1 litros/vaca/dia a 18,5 litros/vaca/dia, com picos de 30 litros/vaca/dia. Entretanto, apesar desses números, o estado do Paraná apresenta uma discrepância no nível de produção de uma região para outra, principalmente pelo porte tecnológico dos produtores. Como evidenciado, há uma discrepância no nível de produção diário, na tecnologia aplicada na produção, na dependência do clima, dentre outras.

Cabe destacar, nesse sentido, que existem diferenças entre as regiões produtoras quanto ao nível de tecnologia, renda e especialização, que envolvem os segmentos produtores e processadores. Tal contexto já era evidenciado por Jank, Farina e Galan em 1999, ao destacaram problemas na produção nada ou pouco especializada. Para esses autores, tais problemas estavam ligados ao baixo nível de investimentos, a heterogeneidade da tecnologia e baixa qualidade do produto<sup>7</sup>. Farina, Azevedo e Saes (1997) destacaram que, além do problema de heterogeneidade tecnológica, havia também problemas gerenciais, tanto no segmento produtor quanto nos processadores. Esse contexto descrito acima foi em grande medida observada por Mezzadri (2012) no estado do Paraná, indicando que a situação não evoluiu muito de 1999 a 2012.

Mezzadri (2012, p. 23) lembra que os produtores brasileiros "[...] ainda passam por muitas adversidades, como: interferências climáticas, altos custos de produção, dificuldade de obtenção de subsídios à produção". Esses fatores encarecem os custos, oneram a produção e torna difícil a competição com produtos importados. Outro problema evidenciado é a dependência econômica na geração de renda para os produtores paranaenses, uma vez que, para metade deles, essa atividade representa mais de 50% da sua renda.

Já o segmento processador, conforme o Instituto Paranaense de Desenvolvimento (IPARDES) (2010), também sofre problemas. Mesmo com a predominância de pequenos estabelecimentos, frente às grandes unidades, os pequenos respondem, apenas, por 15,8% da produção total do Paraná. Conforme o IPARDES (2010), dos 301 estabelecimentos processadores, apenas 5% são de grande porte e são responsáveis por 65,9% do volume de leite processado. Tal fato torna-se mais evidente quando se considera o total processado pelos estabelecimentos de grande, médio-grande e médio porte, responsáveis por 84,2% da

---

<sup>7</sup> Atualmente, os padrões para o controle de qualidade do leite estão instituídos pela IN n° 62 de 2011, que determina a realização de procedimentos de análise para a verificação da matéria-prima. Tais procedimentos são compostos por nove testes: Contagem Padrão de Placas (CPP), Contagem de Células Somáticas (CCS), Resíduos de Antibióticos, Determinação do Índice Crioscópico, Teor de Sólidos Totais e Não-gordurosos, Densidade Relativa, Acidez Titulável, Teor de Gordura e Medição da Temperatura do Leite Cru Refrigerado.

produção, o que caracteriza uma ampla concentração da indústria e que, segundo o IPARDES (2010), afeta tanto os pequenos produtores quanto os micro e pequenos laticínios.

Tal cenário de concentração já foi evidenciado por Farina, Azevedo e Saes (1997), ao descreverem que a indústria brasileira de laticínios estava direcionada aos padrões de estrutura de mercado internacionais com foco monopolista. Nesse sentido, para os autores, as estratégias dessas firmas se constituíam na busca do poder de monopólio. Situação que, segundo Resende e Boff (2002), limita o grau de concorrência entre as empresas.

Breitenbach e Silva (2010, p. 11) observam que, no caso do SAG do leite, "[...] quanto maior o grau de concentração, menor a probabilidade de que exista concorrência e maiores as possibilidades de integração horizontal e vertical". Entretanto, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacaram que no SAG do leite há muitos casos de insucesso de integração vertical. Para os autores, esses casos ocorrem porque os agentes envolvidos no processo de integração não conseguem lidar com a questão da perecibilidade do leite e a localização geográfica da produção, visto que a coordenação desses elementos, somadas aos investimentos para o processamento, demanda muitos recursos financeiros e tendem a gerar elevados custos de administração interna.

Farina, Azevedo e Saes (1997) ainda descrevem que, frente a essa circunstância, cooperativas de produtores optam em integrar-se apenas a jusante, mesmo que ocorram algumas ineficiências produtivas pela não exploração de economia de escala e escopo. Para Breitenbach (2012), esse processo de integração a jusante ocorre por que agricultores individualmente ou em grupo (cooperativas) passam a processar o leite (pasteurizando, fabricando queijos, dentre outras) com o intuito de agregarem valor ao produto. A mesma autora relata, também, a possibilidade de integração parcial a jusante, em que agricultores formam associações, cooperativas ou, mesmo informalmente, resfriam o leite em um único local para a venda aos processadores. Ainda no contexto da integração, Nogueira (2012) destaca apenas que 6% dos 100 maiores produtores em escala de leite no Brasil operam neste tipo de governança.

Dessa forma, ao considerar esse contexto, em que o segmento processador apresenta nível elevado de concentração, a busca por explicações pode obter amparo em pressupostos teóricos, como os da Teoria da Organização Industrial (OI). Segundo Farina (2000), a OI aborda discussões sobre as estruturas de mercado, seus padrões de concorrência e as implicações para as políticas públicas e para as estratégias empresariais. Entretanto, a mesma autora destaca que, apesar dessas abordagens, o foco da OI nos negócios agroindustriais é mais direcionado aos conceitos associados à formação da estrutura de mercado, em como é

definido o espaço de troca entre compradores e vendedores. Assim, considerando as alegações de Farina (2000), os questionamentos acerca da orientação ou influência da estrutura de governança no SAG do leite, como consequência ou não da estrutura de mercado, ainda permanecem.

Assim, ao tratar tal questão pela perspectiva da Nova Economia Institucional, na vertente da Economia dos Custos de Transação, por sua vez, torna-se relevante, como alternativa, compreender se os atributos presentes no SAG do leite podem justificar as estruturas de governança diferente no SAG do leite. Farina, Azevedo e Saes (1997) descrevem que até certo ponto essa teoria justifica. Isto porque a produção e processamento do leite envolvem atributos como as especificidades temporal e locacional, que influenciam na escolha da estrutura de governança. Segundo esses autores, dado a perecibilidade do leite e o posicionamento geográfico de produtores e processadores, tais elementos tornam-se influenciadores, indispensáveis na escolha de estruturas eficientes. Nesse caso, a perecibilidade pode inviabilizar os custos de administração interna, tornando a integração vertical relativamente ineficiente e podendo justificar a predominância da governança via mercado neste SAG.

Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008) descrevem o mesmo cenário de 1997, quanto aos atributos temporal e locacional. Os autores também observaram, de forma complementar, que praticamente todas as transações a jusante, entres produtores e processadores, ocorrem sem a elaboração de contratos formais de compra. Ainda esses mesmos autores complementam a discussão dos atributos, ao relatarem a necessidade de equipamentos específicos (ex: tanque de expansão, ordenha mecânica) na atividade leiteira, que pode implicar em uma especificidade de ativo. Isso, conforme os autores, pode gerar outras situações como o comportamento oportunista, principalmente se o produtor estiver submetido a um único comprador, visto que grande parte das transações ocorre via mercado sem um contrato formal (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Cenário este, também, observado por Nogueira (2012), uma vez que, entre os 100 maiores produtores de leite de 2012, 76% comercializam sua produção via mercado. Fato que, na visão do autor, expõe estes produtores a comportamentos oportunistas, dadas as incertezas e a alta especificidade de ativos ligados à atividade leiteira. Nogueira (2012) ainda descreve que apenas 18% das transações entre os maiores produtores são governados via contratos de longo prazo. Para ele, o baixo nível de transações via contrato pode justificar a falta de coordenação na cadeia produtiva do leite, dado que, quanto mais

coordenadas as etapas produtivas, maior o nível de adaptações e melhor a distribuição dos custos entre os agentes.

Frente a esse contexto, a existência de diversidade de estruturas de governança pode indicar diferentes consequências para a dinâmica operacional e competitiva dos agentes produtores e processadores. Nogueira (2012) descreve que as cadeias produtivas como a do frango são exemplos de eficiência gerada com o uso de contratos de longo prazo. Na visão do autor, esse tipo de governança, no caso do frango, favoreceu a inovação tecnológica, a redução de custos e a melhoria na qualidade do produto final.

Visto esse cenário de heterogeneidade na governança das transações, outro ponto conflitante no SAG do leite está relacionado ao nível de informação e aos direitos de propriedade, elementos fundamentais que são abordados pela Economia dos Custos de Mensuração. Segundo Vieira, Kaneyoshi e Freitas (2005), componentes como a gordura e o volume de água são alguns dos fatores essenciais que refletem nos valores pagos aos produtores. Desse modo, fica a dúvida se o produtor tem meios controlados por ele para tal mensuração, ou se este é dependente apenas do processador para obter essa informação, visto que a definição desses componentes pode influenciar a definição das estruturas de governança presentes nesse SAG.

Mesmo na consideração dessas proposições, surge, ainda, outra questão: se os atributos forem semelhantes e a estrutura de mercado também, a intenção do agente pode explicar as diferentes configurações?

Quanto à questão acima, é possível que tanto produtores quanto processadores possam exercer poder na estrutura das relações transacionais. Entretanto, segundo Leite (1998), essa intenção é vinculada à conduta de mercado, referindo-se aos padrões de comportamento que os agentes, nas firmas, seguem para se ajustarem ou se adequarem ao mercado no qual operam (diretrizes voltadas à determinação dos preços, da produção, dos investimentos em pesquisa). Porter (1991) descreve tais condutas como estratégias competitivas, as quais envolvem, genericamente, orientações relacionadas ao mínimo custo, diferenciação e enfoque.

No caso do SAG leiteiro paranaense, conforme o IPARDES (2010), o segmento processador apresenta várias estratégias empresariais, direcionadas na ampliação ou fidelização dos seus fornecedores. Dentre estas estratégias, as mais recorrentes são o pagamento diferenciado por litro de leite em relação ao preço de mercado; orientação e divulgação de práticas de manejo, suplementação, ordenha, dentre outras; estimular a melhoria do rebanho com inseminação artificial.

Ainda segundo o IPARDES (2010), o pagamento diferenciado é a principal estratégia dos grandes laticínios. Mas, mesmo com a presença dessa estratégia por parte dos grandes processadores no ano de 2010, segundo o IPARDES, 34% da produção foram processados por laticínios de micro, pequeno e médio porte, evidenciando que apenas estratégias de pagamento diferenciado não são suficientes para justificar a conduta estratégica dos agentes presentes neste SAG.

Assim, visto todo esse cenário, é possível que parte da realidade observada no SAG do leite possa ser resultante da intenção do agente, o que pode configurar, na percepção de Hamel e Prahalad (1995), a intenção estratégica. Para Hamel e Prahalad (1989), a intenção estratégica se apresenta como uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização. Para eles, essa perspectiva teórica desafia a escassez natural dos recursos no ambiente competitivo, ao invés de induzir o agente a promover ajustes entre os recursos existentes, estimulando-o à inovação.

Com isso, Hamel e Prahalad (1995) descrevem que a intenção estratégica tem por função prover o senso de direção, de descoberta e de destino, oferecendo uma visão diferente, propondo uma estrutura a partir de um sonho envolvente e ambicioso que serve de plataforma para a energia emocional e intelectual necessária para as pretensões futuras da organização. Isso acontece, conforme os autores, porque a gestão dos ativos incluiu o foco da organização na essência de ganhar, voltado para vitória competitiva. Sendo assim, a visão de estratégia neste contexto vai além da alocação de recursos escassos, é direcionada para superar as limitações através de uma busca criativa para a alavancagem de recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em complemento, Costa e Souza (2012) descrevem que as estratégias somente guiadas por preços e vantagens comparativas se tornam ineficientes. Com isso, ganham espaço as estratégias guiadas para a competitividade<sup>8</sup> sustentável. Souza (2002) destaca que, ao se considerar o desempenho competitivo da firma, este deve estar atrelado às ações estratégicas, considerando-se as externalidades a que estão expostos. Dentro desse contexto, Farina e Zylbersztajn (1998) afirmam que as estratégias competitivas dependem de estruturas de governança adequadas para que possam ser bem sucedidas.

Assim, dentro desse contexto, é possível que existam tanto produtores quanto processadores que tenham um comportamento voltado para a perspectiva de Hamel e Prahalad (1989). Há também aqueles que podem estabelecer suas estratégias à luz dos preceitos da OI,

---

<sup>8</sup> Segundo Farina e Zylbersztajn (1998, p. 14), a competitividade pode ser entendida “[...] como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados”.

ou até agentes que utilizem um mix das duas visões. Deste modo, visto que no contexto paranaense observa-se uma ampla diferença regional no SAG do leite (renda, especialização, tecnologia na produção), é possível que as formas de relação apresentem, também, diferentes configurações. Como consequência, diferentes intenções estratégicas sustentando as relações podem ser encontradas, as quais, em conjunto com os atributos transacionados, podem justificar as estruturas de governança existentes.

Neste sentido, sob o olhar da NEI e da Intenção Estratégica, esta pesquisa indica à seguinte questão norteadora: como a intenção estratégica exerce influencia na estrutura de governança nas transações entre agentes integrantes dos segmentos produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná?

## 1.2 OBJETIVO

Considerando como base a pergunta de pesquisa apresentada, expõem-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como a intenção estratégica exerce influencia na estrutura de governança nas transações entre agentes integrantes dos segmentos produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os atributos e dimensões mensuráveis nas transações envolvendo produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Paraná;

- Caracterizar as estruturas de governança presentes nas relações entre produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Paraná;
- Compreender como a intenção estratégica se apresenta e influencia nas relações transacionais envolvendo o segmento produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Paraná.

### 1.2.3 JUSTIFICATIVA

Considerando o contexto apresentado, a justificativa para a realização deste trabalho está centrada nas seguintes observações: a exploração empírica das abordagens teóricas ligadas à Teoria dos Custos de Transação, a dos Custos de Mensuração, à Organização Industrial pela perspectiva da Conduta e à Intenção Estratégica; a consideração do Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná, devido a sua importância econômica e à disseminação dessa atividade em todas as regiões geográficas do Estado, uma vez que essa atividade é destaque nos municípios de Castro, Marechal Cândido Rondon, Carambeí e Toledo, listadas entre os municípios que mais produzem leite no país (MEZZADRI, 2012).

Quanto às abordagens teóricas, este estudo se embasou, principalmente, na perspectiva da Nova Economia Institucional para se compreender como alguns fenômenos ocorrem. Nessa corrente foram consideradas duas ramificações: a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM). A primeira, proposta por Williamson (1985), a partir dos estudos de Coase (1937), visto que a ECT é direcionada à compreensão de como as transações são efetuadas a partir dos atributos presentes e os pressupostos comportamentais e os custos gerados. Conforme o autor, nesse contexto, a redução desses custos se daria a partir do alinhamento entre as estruturas de governança e as características dos ativos envolvidos. Na visão de Saes (2009), o estudo dos custos de transação auxilia nas decisões sobre o limite da firma e também contribui para o entendimento das relações entre os agentes da cadeia.

Quanto à outra teoria explorada, a ECM, proposta por Barzel (2005), que se complementa à ECT (ZYLBERSZTAJN, 2005). Seu foco, entretanto, está dirigido à decomposição da transação, voltada à mensuração das dimensões envolvidas. Já a abordagem

da Organização Industrial, seu uso foi direcionado pela vertente da conduta tanto dos produtores quanto dos processadores. Farina, Azevedo e Saes (1997) descrevem que, tanto a ECT quanto a OI possuem objetivos de explicar como os agentes se organizam no mercado.

Por fim, o contexto da intenção estratégica, para Hamel e Prahalad (1989, p. 150), é entendida como as "[...] ambições que estão além das proporções dos recursos e capacidades [...]"<sup>9</sup>, ligada à obsessão de vencer em todos os níveis. Para os autores, a meta não seria exatamente prever o futuro, mas sim imaginar um futuro de possibilidades pelas mudanças tecnológicas, e no estilo de trabalho, dentre outras. Nessa linha, Chandler (1962) descreve que uma possível estratégia de crescimento é a integração vertical, o que implica na formulação de novas linhas de ação, alocação de recursos e adaptações às tais mudanças. Para o autor, tal decisão incide diretamente nos padrões tecnológicos, nas condições econômicas e nas características de concorrência. Frente a essas considerações, a realização desta pesquisa contribui com a exploração empírica das teorias apresentadas, uma vez que este estudo sugere uma proposta de interação das teorias econômicas com a perspectiva estratégica.

Empiricamente, o presente trabalho se justifica pela importância que o Sistema Agroindustrial do Leite representa no contexto nacional na geração de emprego, renda e tributos. Segundo Martins e Guilhoto (2012, p. 12), para cada R\$ 1 milhão em produtos demandados, o leite gera 197 empregos, sendo que a renda por cada emprego gira em torno de R\$ 1.060. Quanto ao contexto paranaense, foco do trabalho, o SAG do leite em 2012 movimentou cerca de 3,2 bilhões de reais e gerou rendas para mais de 100 mil produtores (MILKPOINT, 2013). Mezzadri (2012) complementa que no ano de 2012 as exportações do Paraná com produtos lácteos foram de US\$ 6.079.116.

Sendo assim, este cenário fortalece os motivos para a realização deste trabalho no estado, mas além de tais informações há outros pontos que justificam o estudo desse SAG. Entre estes o número de produtores envolvidos com a atividade, de acordo com Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012, p. 215), "o estado conta com aproximadamente 117.859 produtores". Classificados segundo seu porte (produção de litros/dia), verifica-se que desse total, 55,3% dos produtores são de pequeno porte. Os mesmos autores descrevem que pequenos produtores são aqueles com uma produção de até 50 litros/dia, respondem por apenas 14,7% da produção paranaense. No outro extremo, estão 5,9% dos produtores que produzem acima de 251 litros/dia, responsáveis por 41,8% da produção. O restante são produtores de médio porte, que produzem entre 51 a 250 litros/dia, responsáveis por 43,4% da

---

<sup>9</sup> [...] ambitions that were out of all proportion to their resources and capabilities (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 150).

produção do Estado. Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012) ainda afirmam que nem todos os produtores estão inseridos no mercado; do conjunto total, são aproximadamente 99.600 atuantes no mercado, sendo que o restante produz para o consumo da propriedade/família.

Outro ponto relevante observado no estado é a regularidade da produção, que não apresenta acentuadas variações entre os períodos de inverno e verão, na média. Entretanto, Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012) relatam que essa regularidade não representa a verdadeira realidade, uma vez que essa regularidade sazonal está associada ao desempenho apresentado pelos maiores produtores, que mantêm um volume constante de produção, enquanto que a irregularidade ainda impera entre os pequenos produtores.

Tanto Mezzadri (2012), quanto Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012) afirmam que tal situação ocorre devido ao nível de especialização. Enquanto nas regiões Centro-Oriental e Oeste grandes produtores possuem um nível avançado de especialização, nas demais regiões apresentam um nível inferior, visto que o leite apenas faz parte de uma estratégia de diversificação de atividades da propriedade. Outra diferença observada pelos mesmos autores no estado está associada à aplicação da renda proveniente do leite. Enquanto os grandes produtores reinvestem proporções elevadas na atividade, os pequenos produtores aplicam uma proporção menor, dada a necessidade de utilizar a renda do leite para a sobrevivência, impossibilitando reinvestir na atividade, restringindo a ampliação e melhoria dos padrões de produção.

Neste contexto de renda, segundo Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012, p. 220), a atividade leiteira é uma importante fonte de renda para os produtores paranaenses, sendo que, para metade, ela "[...] representa mais de 50% do total obtido com a exploração agropecuária [...]", entretanto, não apresenta uma distribuição homogênea. Mezzadri (2012) destaca a importância econômica do leite na geração de renda para os produtores ao descrever a dependência econômica dessa atividade em algumas regiões. Na região Oeste, para 1/4 dos produtores, o leite representa 75% da receita agropecuária, enquanto na Centro-Oriental esta proporção gira em torno de 2/3 dos produtores, sendo 75% da sua renda oriunda dessa atividade. Na região Norte Central, segundo Machado Velho (2013), a renda do leite se apresenta como base das rendas familiares, principalmente por ser uma das regiões que apresentam pequenos produtores.

Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012) observam que o nível de renda está diretamente relacionado aos sistemas de produção. Nesse sentido, Volpi e Digiovani (2008) descrevem a diferença de produção no Paraná, com índices que variam de 1.442 litros/vaca/ano a 7.034 litros/vaca/ano. Para Mezzadri (2012), mesmo o Estado apresentando

uma média de produção acima da nacional, há uma elevada diferença interna, influenciada principalmente pelo porte e o nível tecnológico dos produtores. Conforme o autor, as médias variam de 7,1 litros/dia a 42 litros/dia em rebanhos nas regiões mais tecnificadas. Mezzadri (2012) evidencia tal disparidade no Estado ao descrever as diferenças entre algumas regiões, como a Oeste, onde existem 20.731 produtores, sendo que, desses, 20,1% apresentam alto padrão tecnológico, 31,4% um padrão médio e 48,5%, baixo padrão. Já a região Centro-Oriental conta com 2.243 produtores, dos quais 24,5% contam com alto padrão tecnológico empregado, 35,7% médio padrão e 39,8% baixo padrão, enquanto a região Norte-Central é classificada como uma das menos desenvolvidas tecnologicamente (MACHADO VELHO, 2013). Assim, considerando tais apontamentos, ficam evidentes as discrepâncias tecnológicas e produtivas no SAG do leite no Paraná.

Com base nos apontamentos já descritos, ainda vale destacar que existem diferentes formas de coordenação do SAG leiteiro no Paraná. Uma dessas formas é observada na região dos Campos Gerais, onde três cooperativas da região se uniram, em 2000, na centralização do processo de venda e captação de leite (GOMES, 2013). Ainda conforme Gomes (2013), com essa união as cooperativas da região de Ponta Grossa passaram ter maior poder de negociação, além de criar um sistema de assistência aos produtores associados. Situação que pode justificar em parte os maiores índices de produtividade por animal nessa região (BAZOTTI; NAZARENO; SUGAMOTO, 2012).

Ainda no contexto da coordenação, vale destacar o papel das formas de governança das transações no SAG do leite. Como mencionado anteriormente, Nogueira (2012) concluiu que, no caso dos 100 maiores produtores do país, 76% das transações são governadas via mercado, 18% são via contratos e apenas 6% são integradas. Assim, uma das justificativas para a realização desse trabalho é voltada em observar se a governança via mercado prevalece frente às outras no SAG do leite paranaense.

Frente à consideração sobre as formas de governança, Nogueira (2012) relata que na sua visão o ideal seria o prevalecimento de transações via contratos de longo prazo, uma vez que, para o autor, esse tipo de governança possibilita ao produtor a realização de investimentos em ativos específicos, com base no acordo firmado. Zylberzstajn (1995) ainda esclarece que a coordenação exclusiva pelo sistema de preços só serve de padrão quando os mercados operam sem distorções, ou seja, quando os custos de transação forem zero.

Assim, além do panorama mencionado, a pesquisa com produtores deste SAG torna-se relevante, pois, como observado, há uma dependência de renda em dois contextos distintos. Como descrito por Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012), se, por um lado, no SAG do leite

paranaense existam grandes produtores que têm a atividade leiteira como a principal fonte de renda e investem grandes parcelas de capital na atividade, há, também, outra face, associada aos pequenos produtores que encontram no leite uma fonte de renda para o sustento de suas famílias, e são vistas por estes como uma atividade secundária nas propriedades. Ainda nesse contexto, Bazotti, Nazareno e Sugamoto (2012) observam que a situação problemática de pequenos produtores que precisam utilizar a renda do leite para sua subsistência necessita de crédito para expansão da atividade.

Quanto ao outro segmento estudado neste trabalho, o processador, este é composto, conforme Mezzadri (2012), com base nos estudos do IPARDES (2010), por 301 estabelecimentos industriais formais. Destes, 239 ou 79% se enquadram na categoria de micro e pequeno porte; 33 de médio porte; 15 de médio-grande e 14 estabelecimentos de grande porte. Para o autor, esses estabelecimentos são distribuídos dentro das regiões na seguinte forma: Região Sudoeste - 64 unidades; Oeste - 48; Norte Central - 63 e Centro-Oriental - 14 estabelecimentos. Ainda segundo o IPARDES (2010), eles foram responsáveis pela geração de 7.483 postos de trabalho e movimentaram cerca de 2,18 bilhões de reais em 2010 no Paraná. Entretanto, mesmo neste cenário promissor, um problema persiste tanto para produtores quanto para os pequenos estabelecimentos processadores: é o alto nível de concentração da produção em poucas empresas (IPARDES, 2010).

Segundo o IPARDES (2010), os problemas de concentração tornam-se mais evidentes quando se analisa a realidade do contexto processador paranaense. Apesar das grandes indústrias representarem apenas 5% do total de estabelecimentos, estas são responsáveis por 45,6% de todo o leite processador no Estado, enquanto os micros e pequenos processam apenas 15,8% do total. Outro problema enfrentado pelos pequenos estabelecimentos está associado ao nível de concorrência, principalmente na região Norte Central, que concentra 20,9 % de todos os estabelecimentos, composta, principalmente, por estabelecimentos de micro e pequeno porte.

Portanto, considerando as justificativas expostas, a importância dessa pesquisa está em compreender se a estratégia, influenciada pela intenção dos agentes, se apresenta na configuração das estruturas de governança. Dessa forma, entende-se que este trabalho trará benefícios para a área, uma vez que permite uma maior compreensão dos mecanismos presentes no estudo dos limites da firma, notadamente na identificação da inter-relação entre os aspectos estratégicos e de como esses se configuram na busca pela forma eficiente de governança, nas relações inter-segmentos no SAG leiteiro do Paraná.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste capítulo, é apresentado o referencial teórico direcionado pelas perspectivas Teóricas da Nova Economia Institucional, no contexto da Teoria dos Custos de Transação e Teoria dos Custos de Mensuração. Também são introduzidos os princípios da Organização Industrial pelo modelo Estrutura-Condução-Desempenho, na vertente da Condução, e finalizando as discussões teóricas o conceito da Intenção Estratégica. Já o capítulo 3, é direcionado a apresentação do SAG do Leite, no contexto mundial, nacional e regional. O capítulo 4 discutiu os procedimentos metodológicos. No capítulo 5 são apresentados os dados coletados, com uma descrição das características dos produtores e processadores entrevistados. Já no capítulo 6 é constituído pelas análises dos dados, contemplando a resposta dos objetivos propostos na pesquisa. Por fim, no capítulo 7 conclui-se o trabalho, descrevendo os resultados atingidos, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão são abordados os pressupostos da Nova Economia Institucional e seus desdobramentos, também os princípios da Organização Industrial e a da Intenção Estratégica. Ambas direcionadas ao atendimento dos objetivos apresentados.

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Segundo Williamson (2000) a Nova Economia Institucional (NEI) surgiu com uma visão diferente da teoria microeconômica neoclássica, considerando que o mercado não funciona de forma automática, e não opera apenas em função dos preços. Princípios introduzidos a partir dos estudos de Ronald Coase em 1937, em seu célebre artigo *The Nature of the Firm*, ao descrever que os mercados não funcionam apenas pelos mecanismos de preço. Zylbersztajn (2009, p. 42), resalta que "[...] Coase estava preocupado com a organização do mundo real [...]", reconhecendo "[...] que os mercados não funcionavam a custo zero, tampouco a organização interna da firma era desprovida de custos". Com isso, Coase abre caminho para a análise da organização interna das firmas e das suas relações, partindo do princípio da existência de custos associados ao funcionamento dos mercados, que podem exceder os custos da organização interna.

Visto essas evidências lançadas por Coase, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam também a importância das instituições no mercado. Uma vez que para estes autores, as instituições tem o papel de impor regras ao jogo econômico. Nesse contexto, as contribuições de North (1991, p. 97, tradução nossa) tornam-se fundamentais ao definir as instituições, como sendo as "[...] restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política"<sup>10</sup>. Na visão de North (1991) as instituições são responsáveis pelo estabelecimento das "regras do jogo", seja do jogo econômico, social, político ou do próprio jogo institucional. North (1994) afirma que tais "regras" são compostas por regras formais, constituídas pelas leis, constituições e direito de propriedade, e as restrições informais, que agregam as sanções, tradições e códigos de condutas, sendo que o

---

<sup>10</sup> "[...] are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction" (NORTH, 1991, p. 97).

objetivo principal dessas regras são criar a ordem e reduzir as incertezas nas trocas. Nesse sentido, na visão de Conceição (2002, p. 128), North ao definir as instituições "[...] estabelece um elo das instituições com a abordagem neoclássica cuja mediação é feita pelo importante conceito de custos de transação de Coase, em 1960, e Williamson, em 1985".

Ainda segundo Joskow (1995), a NEI é uma extensão do paradigma da Moderna Organização Industrial<sup>11</sup>, enriquecendo-a com uma especificação mais completa e detalhada do ambiente institucional e das variáveis transacionais que caracterizam a organização das firmas e dos mercados. Além disso, ela incorpora os efeitos retro alimentadores e as interações entre o ambiente institucional e as estruturas, o comportamento e o desempenho das firmas e mercados. Dessa forma essa abordagem reconhece a existência de custos do funcionamento dos mercados, tratando dos estudos ligados as organizações e instituições do sistema econômico.

Frente a este contexto, Azevedo (2000) destaca que NEI aborda dois níveis analíticos, o microanalítico ligado a Economia dos Custos de Transação (ECT) direcionada com a análise das estruturas de governança, definidas como o conjunto de regras que governam as transações dos contratos entre particulares e normas internas às organizações. E o segundo nível, o macroanalítico, dedicado ao ambiente institucional, com destaque para assuntos como: as regras formais (políticas e regulamentações), restrições informais (códigos de ética, laços familiares e valores culturais) e os direitos de propriedade.

Para Zylbersztajn (2009, p. 50) "[...] essas duas vertentes analíticas são vistas como complementares quando aplicadas ao estudo das organizações". Segundo o autor, na perspectiva de natureza macro-desenvolvimentista trabalhada por Douglass North, o foco está na origem das instituições, na sua estruturação e nas mudanças que ocorrem nelas. Ainda segundo este mesmo autor, "[...] a questão central é a explicação da origem e as mudanças das instituições, que são vistas como um conjunto de elementos que pautam o comportamento da sociedade" (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 50).

Nesse sentido, Williamson (2000) afirma que esse conjunto de regras formais e restrições informais, observadas por North, constituem o ambiente institucional. Conforme Azevedo (2000, p. 35), esse ambiente destaca o papel das macroinstituições, e que na sua visão apresenta "[...] três elementos de especial importância principalmente para a agricultura". O primeiro são as regras formais, equivalente a porção mais evidente das

---

<sup>11</sup> Moderna Organização Industrial "[...] explora o amplo campo da concorrência imperfeita existente entre os modelos simples dos livros textos de concorrência perfeita e o clássico monopólio puro." (JOSKOW, 1995, p. 251).

instituições, entendidas, por exemplo, como a constituição e as políticas públicas, e que entre seus objetivos destaca-se os propósitos de induzir determinadas ações nos principais agentes econômicos.

Quanto ao segundo, na visão de Azevedo (2000), se refere as restrições informais, não escritas ou procedentes de um processo, caracterizadas como os valores, o costume, os códigos de ética, que não podem ser facilmente manipulados, mas que podem ser restringidos. Em alguns casos, essas restrições pautam o comportamento dos agentes, o que facilita as interações humanas, reduzindo assim os custos decorrentes da coordenação e o comportamento oportunista. Sendo que esse tipo de restrição é observada principalmente em organizações como cooperativas e grupo de produtores. E por fim os direitos de propriedade, descritos como o direito de uso, apropriação de retornos e transferências de um ativo. Com isso, seu papel principal parte do princípio do reconhecimento desse direito pelos membros da sociedade, mediante a garantia representada pelo papel das instituições, sendo que a má-definição destes direitos podem gerar custos.

A vertente micro-institucional, representada pela economia das organizações, é direcionada ao estudo da teoria da firma de base contratual, destacando-se os estudos ligados a Economia dos Custos de Transação, de Oliver Williamson (1985, 1996) e a Teoria dos Custos de Mensuração, de Yoram Barzel (2005) (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Neste sentido, Zylbersztajn (2009, p. 50) descreve que a "[...] firma é vista como arranjos institucionais, pautada pelas regras do jogo criadas pelas instituições [...]", sendo que tal fato é o que confere a ligação entre as duas vertentes, ou seja, ambas as visões consideram as instituições relevantes e passíveis de análises. Para o autor, a partir do momento que a firma passa a ser vista como um nexo de contratos inicia-se um espaço para o estudo das organizações, criando um elo entre os níveis micro e macroanalíticos.

Por fim, para Jank, Farina e Galan (1999, p. 21), "a Nova Economia Institucional procura identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas [...]". Sendo assim, Williamson (2000) descreve que o foco dessa teoria, em grande parte, está na Economia dos Custos de Transação (ECT). Azevedo (2000, p. 36) afirma que "[...] em um jargão mais comum à NEI, trata do alinhamento das estruturas de governança aos atributos das transações [...]", um ramo que foi denominado por Economia dos Custos de Transação (ECT). Neste sentido, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), essa corrente surgiu a partir da complementaridade da ECT - que estuda as transações com um enfoque microanalítico, com o enfoque do Ambiente Institucional que se dedica mais ao estudo das regras do jogo. Portanto,

neste trabalho, os preceitos da NEI nortearam as discussões referentes ao entendimento da estrutura de governança presente nas transações entre os segmentos produtor e processador.

### **2.1.1 Economia dos Custos de Transação**

Segundo Williamson (2007), as raízes dos custos de transação foram desenvolvidas por Ronald Coase em 1937, ao que apontar que os mercados não funcionavam a um padrão de custos zero. Para o autor, Coase evidenciou que existem os custos decorrentes das transações no mercado ou ainda outros tipos de custos que não se limitam apenas aos de produção, como acreditavam os economistas ortodoxos, ao descreverem o sistema econômico como sendo coordenado pelo sistema de preços.

Neste contexto, para Williamson (1985, p.17, tradução nossa) "[...] as instituições econômicas do capitalismo têm como principal propósito a economia dos custos de transação"<sup>12</sup>, uma vez que esse tema está no centro do estudo das organizações econômicas de forma bastante geral, tanto em economias capitalistas como nas não capitalistas. Nesse sentido, Zylbersztajn (2009) destaca que o ponto de partida pelo interesse nessa temática está ligado ao fato da existência de custos associados ao funcionamento dos mercados, que podem exceder os custos da organização interna da firma. Dessa forma, para Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 55) "[...] os custos de transação são os custos que não estão diretamente ligados à produção, mas aqueles relacionados aos problemas de coordenação".

Desse modo, segundo North (1994) os custos de transação podem ser entendidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico, oriundo dos custos de mensurar as múltiplas dimensões incluídas nas transações (informações) e, também, dos custos de execução contratual. Para Staal, Delgado e Nicholson (1997) eles podem ser descritos da seguinte forma: a) custos para se encontrar um parceiro para a transação; b) custos ligados a análise desta parceria, busca-se o mais confiável possível; c) custos de negociação com este parceiro selecionado, considerando também as negociações com os agentes do Estado - que podem facilitar as transações; d) custos com elaboração do contrato; e) custos de transferência de produtos - transporte, processamento, embalagens, entre outros;

---

<sup>12</sup> "[...] the economic institutions of capitalism have the main purpose and effect of economizing on transaction cost" (WILLIAMSON, 1985, p. 17).

f) custos de monitoramento do contrato; g) custos para fazer cumprir os contratos (*enforcement*), e h) custos incorridos de adaptações ou readequações contratuais.

Frente a tais definições, Williamson (1985, p. 20, tradução nossa) destaca que os custos de transação são distinguidos em dois tipos: o *ex ante* e o *ex post*. "O primeiro (*ex ante*) são os custos de elaboração, negociação e salvaguardas contratuais"<sup>13</sup>. Desse modo, na etapa de elaboração, exige-se muito cuidado, por envolver a elaboração de documentos complexo (contratos), no qual são reconhecidas diversas contingências nas quais as partes envolvidas negociam antecipadamente. No entanto, o autor destaca que esse documento possa ser bastante incompleto, devido não ser possível a previsão de todas as contingências, que devem ser preenchidas pelas partes à medida que surgirem.

Quanto aos custos *ex post*, Williamson (1985, p. 21, tradução nossa) descreve que eles assumem diversas formas, caracterizados como:

(1) os custos de má adaptação incorridos quando as transações saem do alinhamento previsto nas relações contratuais tratadas no *ex ante*, (2) os custos de barganha incorridos quanto aos esforços bilaterais para corrigir desalinhamento *ex post*, (3) custos de instalação e funcionamento associados com a estrutura de governança escolhida, (4) os custos de criação de vínculo e efetuação de transações seguras.<sup>14</sup>

Ainda o mesmo autor relata que um fator complicador neste contexto dos custos contratuais (*ex ante* e *ex post*) é a sua interdependência. Devido a essa característica, estes custos devem ser tratados simultaneamente, ao invés de sequencialmente.

Neste contexto, Williamson (1985) descreve que tais custos são em geral difíceis de quantificar. Entretanto, o autor relata que esse problema é mitigado pelo fato dos custos de transação serem sempre avaliados de uma forma institucional comparativa, ou seja, comparando-se uma forma contratual com a outra. Dessa forma, para Williamson (1985) em pesquisas empíricas sobre o assunto, quase nunca se tenta mensurar tais custos. Em vez disso, busca-se compreender se as relações organizacionais (práticas contratuais; estruturas de governança) se alinham ou não com os atributos das transações na forma prevista pelos preceitos dos custos de transação.

Conforme Saes (2009, p 47), "a importância dos custos de transação é enfatizada quando se constata que na ausência destes custos, não existiria problemas de criação e

<sup>13</sup> "The first are the costs of drafting, negotiating, and safeguarding an agreement" (WILLIAMSON, 1985, p. 20).

<sup>14</sup> "(1) the maladaptation costs incurred when transactions drift out of alignment [...], (2) the haggling costs incurred if bilateral efforts are made to correct *ex post* misalignments, (3) the setup and running costs associated with the governance structures (often not the courts) to which disputes are referred, (4) the bonding costs of effecting secure commitments" (WILLIAMSON, 1985, p. 21).

proteção de valor". Assim, qualquer estrutura de governança das transações (mercado, contrato ou hierarquia) seria equivalentemente apropriada, isto é, conduziriam à maximização do valor. Com isso, para a autora, a ação estratégica seria trivial e não haveria a figura dos gerentes, dado que não surgiriam problemas de coordenação.

Por fim, Williamson (1985, p. 18, tradução nossa) afirma que a transação é a unidade de análise fundamental da ECT e que essa abordagem se diferencia das outras que também estudam as organizações econômicas, pelos seguintes motivos:

Economia dos custos de transação (1) é mais microanalítica, (2) é mais autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentais, (3) introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos, (4) se baseia mais na análise comparativa institucional, (5) diz respeito aos negócios da firma como uma estrutura de governança, em vez da função produção, (6) coloca mais peso sobre as instituições de contrato *ex-post*, com ênfase especial na ordem privada (em comparação com a ordem judicial).<sup>15</sup>

Assim, na visão de Williamson (1985), a ECT parte de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. Esses pressupostos são considerados fundamentais para a sua compreensão, os quais, em conjunto com os atributos que caracterizam uma transação, constituindo-se assim o corpo teórico dessa abordagem. Portanto, considerando a afirmação anterior e levando em conta a complexidade apresentada por essa teoria, torna-se necessário compreender tais elementos, uma vez que estes são as bases para o entendimento das transações.

#### 2.1.1.1 Pressupostos Comportamentais

Conforme Williamson (1985), a Economia dos Custos de Transação caracteriza a natureza humana com referência à racionalidade limitada e ao oportunismo. Ainda o mesmo autor destaca que a racionalidade limitada diz respeito ao reconhecimento dos limites na capacidade cognitiva, enquanto, o oportunismo está associado a busca do autointeresse. Neste contexto, o primeiro pressuposto discutido é a racionalidade, distinguida em três níveis: a

---

<sup>15</sup> Transaction cost economics (1) is more micro analytic, (2) is more self-conscious about its behavioral assumptions, (3) introduces and develops the economic importance of asset specificity, (4) relies more on comparative institutional analysis, (5) regards the business firm as a governance structure rather than a production function, and (6) place greater weight on the ex post institutions of contract, with special emphasis on private ordering (as compared with court ordering) (WILLIAMSON, 1985, p. 18).

forma forte, a racionalidade limitada é a semiforte (racionalidade orgânica). No entanto, neste trabalho se discute apenas a racionalidade limitada, visto que este " é o pressuposto cognitivo sobre o qual reside a economia dos custos de transação" (WILLIAMSON, 1985, p. 45)<sup>16</sup>.

#### a) Racionalidade limitada

Conforme Simon (1961), citado por Zylbersztajn (1995, p. 17), "os agentes econômicos desejam ser racionais, mas conseguem sê-lo de maneira limitada". Sendo assim, para Zylbersztajn (1995, p. 17) a racionalidade limitada "[...] está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo". Na visão de Saes (2009), este conceito indica que o indivíduo é racional, e busca a maximização da satisfação e dos lucros, entretanto ele é limitado por problemas informacionais. Para a autora ao invés desse indivíduo tomar uma decisão ótima, ele adota a melhor decisão possível, dada a limitação do seu conhecimento.

Neste contexto, Williamson (1993) descreve que esse conceito é entendido como o comportamento que deseja ser racional, mas ocorre apenas de forma limitada, resultante da condição cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação pelo indivíduo. Frente a tais considerações, para o autor, todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, devido à racionalidade limitada dos agentes que os elaboram. Dessa forma, Williamson (1985) relata que este pressuposto está relacionado à competência limitada das partes envolvidas no contrato, dado que ao invés de se reduzir os números de questões a serem tratadas os indivíduos as ampliam, o que pode gerar consequências, pois não é possível se tratar de todas as demandas.

Para Azevedo (2000) essa noção de incompletude contratual deriva da racionalidade limitada, visto que ao evidenciar os limites cognitivos que caracterizam os agentes, é impossível estabelecer contratos que atendam todas as contingências. Dessa forma, "[...] essa limitação implica na impossibilidade de resoluções de problemas complexos, mesmo em contextos de informações perfeitas (plena certeza quanto às variáveis relevantes)" (AZEVEDO, 2000, p. 36). Williamson (1985) destaca que tal fato ocorre porque os indivíduos não são capazes de absorver e processar todas as informações disponíveis. Embora suas ações sejam racionais, esta racionalidade não é absoluta.

---

<sup>16</sup> Bounded rationality is the cognitive assumption on which transaction cost economics relies (WILLIAMSON, 1985, p. 45).

Neste sentido, Azevedo (2000) descreve a forte relação entre o conceito de incerteza (característica do ambiente) e o pressuposto da racionalidade limitada (característica do agente). Ainda para o mesmo autor, a incerteza torna os problemas econômicos especialmente complexos, o que revela o limite da capacidade cognitiva dos agentes. Assim, cientes dessa limitação e da incompletude contratual, esses agentes constroem estruturas de governança para lidar com essas lacunas inevitáveis, uma vez que eventuais renegociações são eminentes.

#### b) Oportunismo

Williamson (1985, p. 47, tradução nossa) define o "oportunismo como a busca do autointeresse com avidez [...]"<sup>17</sup>, incluindo as "[...] formas mais flagrantes, como mentir, roubar e trapacear. O oportunismo mais frequente envolve formas sutis de fraude"<sup>18</sup>. Para o autor, de forma mais genérica, esse pressuposto se refere à revelação incompleta ou distorcida da informação, especialmente aos esforços calculados de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou confundir. Segundo Zylbersztajn (1995), este é um conceito que resulta da ação dos indivíduos na busca do seu auto-interesse, partindo de um jogo não cooperativo, uma vez que aquele que possui determinada informação usufrui de benefício do tipo monopolista. Fiani (2002) traduz o oportunismo no contexto da ECT da seguinte forma:

O conceito de oportunismo na ECT, portanto, possui um sentido diverso daquele que se utiliza na linguagem corrente, em que um comportamento "oportunista" é muitas vezes definido como a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecidas pelo ambiente. É importante ter clareza de que oportunismo neste último sentido *não é* oportunismo para a TCT. Oportunismo na TCT está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros (FIANI, 2002, p. 270).

Saes (2009) lembra que a assimetria de informações<sup>19</sup> pode dar margem a ações oportunistas, devido ao fato dos agentes possuírem informações privilegiadas, utilizando estas em benefício próprio. Conforme ainda a mesma autora, esse comportamento só potencializa o

<sup>17</sup> "[...] opportunism I mean self-interest seeking with guile" (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

<sup>18</sup> "[...] to more blatant forms, such as lying, stealing, and cheating. Opportunism more often involves subtle forms of deceit" (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

<sup>19</sup> A assimetria de informação está relacionada à racionalidade limitada: os agentes econômicos não só não dispõem de informações completas como também não dispõem das mesmas informações, caracterizando assim uma assimetria informacional. Se a racionalidade dos agentes fosse ilimitada, não haveria problemas de assimetria, pois todos os agentes envolvidos na transação poderiam deter todas as informações (BÁNKUTI; SOUZA FILHO; BÁNKUTI, 2008, p. 346).

*hold-up*<sup>20</sup>, sendo este um elemento determinante no momento da escolha de estruturas de governança, visto que essa estrutura é direcionada a reduzir a dissipação de valor. Sendo assim, o agente busca escolher a estrutura de governança que irá minimizar a incidência do oportunismo, principalmente quando a transação envolver investimentos específicos, uma vez que esse tipo de investimento demandará uma aplicação de recursos continuamente para controlar esse tipo de comportamento.

Conforme Zylbersztajn (1995), tal fato ocorre não por que todos os indivíduos agem de forma oportunista, bastando que algum indivíduo apresente a possibilidade de agir dessa maneira é suficiente para que os contratos fiquem expostos. Com isso, para o autor há a necessidade ações de monitoramento ou a inclusão de salvaguardas contratuais, como uma forma de restringir tal comportamento. Entretanto, estas atitudes não ocorrem sem custos. Frente a tal situação, Williamson (1985) descreve que uma das formas para se minimizar estes problemas durante a execução contratual, seria no momento *ex ante*. Isso poderia se dar pela inclusão de uma cláusula geral, forçando ambas as partes a revelarem todas as informações relevantes, além da cooperação para a maximização do lucro durante a execução do contrato.

Ainda neste contexto, Williamson (1985) define que o oportunismo pode ocorrer no *ex ante* ou *ex post* em uma transação. Sendo que o momento *ex ante*, relacionado ao pré-contrato, onde o agente pode possuir uma prévia intenção de se comportar de maneira oportunista, omitindo informações ou predisposto a não cumprir o que foi definido no contrato a ser firmado. Por fim, para o autor tal situação pode ser caracterizada como um problema de seleção adversa, ou seja, quando não é possível obter todas as informações na seleção do agente com quem se negocia.

Quanto ao oportunismo *ex post*, Williamson (1985) relata que ocorre quando uma das partes ou ambas, envolvidas na transação age de maneira oportunista, frente a eventualidades não previstas no contrato. Sendo que para o autor tal comportamento pode ser caracterizado como o problema de *moral hazard*<sup>21</sup> (risco moral). Nesse sentido, Breitenbach (2012, p. 78) descreve que problemas relacionados ao "[...] risco moral é observado nas situações onde um participante do mercado não pode observar as ações do outro, de modo que esse último pode tentar maximizar ganhos valendo-se de falhas ou omissões contratuais".

---

<sup>20</sup> Klein (2000), citado por Saes (2009, p. 48), descreve que uma situação de *hold-up* ocorre quando uma das partes em uma relação contratual força a renegociação visando apropriar-se das quase-rendas decorrentes dos investimentos específicos realizados pela contraparte, o que é possível em razão do contrato que governa o relacionamento ser incompleto.

<sup>21</sup> Segundo Milgrom e Roberts (1992) o *moral hazard* é um problema que se refere à mudança de comportamento do indivíduo a partir de informações que possui, priorizando seus interesses particulares em detrimento da contraparte.

Frente a esse cenário, Zylbersztajn (1995) destaca que em adição ao contexto dos pressupostos comportamentais a ECT mantém que os contratos são, por natureza, incompletos dado o problema da racionalidade limitada. Visto este contexto dos pressupostos, Williamson (1985) descreve também o papel dos atributos que compõe as transações, apresentados a seguir.

#### 2.1.1.2 Atributos de Transação

Segundo Williamson (1985) a amplitude dos custos de transação é variável, ou seja, conforme as características de uma determinada transação, seus custos podem ser maiores ou menores. Dessa forma, para o autor existem três dimensões principais com relação aos atributos da transação, compostas por três atributos: a Frequência, Incerteza e a Especificidade de Ativos. Sendo que para Williamson (1985) este último atributo é a mais importante e a melhor forma de se distinguir a economia dos custos de transação dos outros tratamentos da organização econômica. De forma geral, os atributos apresentam as seguintes características:

##### a) Frequência da transação

Conforme Williamson (1985), a frequência nas transações (recorrentes e ocasionais) é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva, ou seja, o número de vezes que os agentes transacionam entre si. Assim, quanto maior essa frequência, menores os custos associados à coleta de informações e à elaboração dos contratos, fato que pode motivar os envolvidos a restringirem seu comportamento oportunista. Neste caso, como a frequência é muito elevada, os agentes são motivados a maximizarem seus ganhos, pois caso algum destes agentes desenvolvam um comportamento oportunista, este pode estar sujeitos a penas de perdas ou anulação dos contratos.

Para Jank, Farina e Galan (1999, p. 32), "a frequência é uma medida de recorrência que apresenta um papel duplo". O primeiro, para os autores, ligada a repetição da transação, ou seja, quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração do contrato complexo. Situação que, segundo os autores, possibilitam a imposição de restrições ao comportamento oportunista, como evidenciado por

Williamson (1985). Quanto ao segundo papel, se a frequência for muito elevada, os agentes têm motivos para não imporem perdas aos seus parceiros, uma vez que o comportamento oportunista pode ocasionar a interrupção da transação e a consequentes perdas de ganhos futuros derivados da troca (JANK, FARINA, GALAN, 1999).

Neste contexto, Azevedo (2000) também destaca que a recorrência nas transações propicia o desenvolvimento da reputação do agente, e com isso gera um limitante do comportamento oportunista. Frente a isso, Williamson (1985) afirma que a manutenção desse atributo proporciona redução dos custos de transação pela confiança, favorecendo a economia dos custos que são associados a busca de agentes e na elaboração dos contratos (SAES, 2009).

#### b) Incerteza na transação

Seguindo o próximo atributo apresentado, que é a incerteza, esta surge, segundo Williamson (1985), das mudanças no ambiente econômico que o torna incerto, dificultam o processo de tomada de decisões. Fato que inibe o desenvolvimento de contratos completos, principalmente pela ampliação das lacunas contratuais. Sendo que este atributo está associado a uma série de fatores, como o nível de demanda, qualidade, a impossibilidade de mensuração dos esforços individuais, dentre outros.

Deste modo, para Azevedo (2000, p.38) "[...] em ambientes de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior". Com isso, quanto maior essa possibilidade de renegociações, maiores as chances de perdas devido o comportamento oportunista. Na visão de Saes (2009, p. 49), "quanto maior a presença desse atributo, mais complexo torna-se o desenvolvimento de parcerias em longo prazo, e maior a possibilidade de desentendimentos na reconstrução das relações". Segundo Williamson (1985) mesmo que fosse presumível caracterizar a propensão de um comportamento oportunista com antecedência, ainda assim não seria possível determinar todas essas contingências, devido à racionalidade limitada. Para Williamson (1985) uma vez que a incerteza na transação está associada à impossibilidade de previsão do futuro, e considerando o pressuposto comportamental da racionalidade limitada, a teoria indica que se busquem estruturas de governança mais coordenadas como uma forma de minimizar os efeitos desse atributo.

c) Especificidade de ativos:

Conforme Williamson (1996) este atributo refere-se ao reemprego de um ativo no caso do uso alternativo sem perdas do seu valor produtivo. Isso indica que esse ativo específico é aquele que não pode ser utilizado em outra atividade, com a mesma eficiência da sua função inicial. Sendo assim, para o autor quanto mais específico o ativo, maior o risco de perda de valor em relação a sua segunda melhor alternativa, ocasionando riscos e problemas de adaptação, que podem gerar custos de transação.

Frente ao contexto que envolve o elemento especificidade, Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 84) afirmam que "quanto maior a especificidade, [...] maiores os custos de transação". Nesse sentido, Zylbersztajn (1995) destaca que quanto mais específico o ativo, maior a possibilidade de apropriação da quase-renda<sup>22</sup>, entretanto devido à característica do ativo envolvido na transação, menores as chances de desfazer o negócio. Dessa maneira, para Saes (2009, p. 49), "com o aumento do nível de especificidade, os custos de transação aumentam, tornando ineficientes estruturas a governança via mercado. A integração vertical será sobre a forma de mercado, à medida que os níveis de especificidade do ativo se elevam".

Ainda no contexto da especificidade de ativos na visão de Williamson (1985, 1991) a economia dos custos de transação reconhece que esse atributo assume uma variedade de formas e que variam entre si. Sendo estas a especificidade de local<sup>23</sup>, a de ativos físicos<sup>24</sup>, o capital humano<sup>25</sup>, ativos dedicados<sup>26</sup>, ativos de marca<sup>27</sup> e temporal<sup>28</sup>.

---

<sup>22</sup> Klein, Crawford e Alchian (1978) descrevem a quase renda como o excesso do ativo com relação ao seu uso de oportunidade ou do valor residual, isso significa o valor em seu segundo melhor uso pela outra parte.

<sup>23</sup> A especificidade locacional é centrada na localização, sendo que o posicionamento geográfico pode gerar economia nos custos de transporte e armazenagem, principalmente quando os ativos estão próximos uns dos outros. Uma vez que imobilidade de ativo, ou seja, a instalação e/ou custos de deslocação são elevados (WILLIAMSON, 1985, p. 95).

<sup>24</sup> Para Williamson (1985, p. 95) são investimentos físicos específicos apropriadamente destinados a um determinado fim (ex: uma matriz ou um insumo específico para a produção de determinado produto).

<sup>25</sup> Williamson (1985, p. 96) define como aquela relacionada à utilização de capital humano especializado para determinada atividade, se refere ao conhecimento acumulado, a mão-de-obra especializada de uma atividade.

<sup>26</sup> Williamson (1985, p. 96) identifica que essas envolvem a expansão das plantas existentes para o atendimento de um determinado cliente em específico, ou seja, aqueles ativos cujo o investimento foi realizado para atender uma única transação. Este tipo de especificidade apresenta elevados níveis de riscos de negociação, mas que podem ser mitigados através da expansão das relações contratuais.

<sup>27</sup> Relaciona-se à marca ou reputação conquistada por determinado produto ou firma (WILLIAMSON, 1991).

<sup>28</sup> Williamson (1991, p. 281) refere-se ao valor da transação, onde esse valor depende, sobretudo, do tempo em a transação se processa. Bánkuti (2007, p. 49) destaca a necessidade de ativos com essa especificidade serem transacionado com a maior rapidez possível, para que não percam valor. Aspecto de suma importância para o caso de produtos perecíveis, como o leite.

Assim, considerando pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade do ativo) fica claro que não é possível determinar o modelo que governará uma transação sem antes considerá-los. A definição dessas estruturas e a influência dos pressupostos comportamentais e dos atributos na sua configuração são apresentadas a seguir.

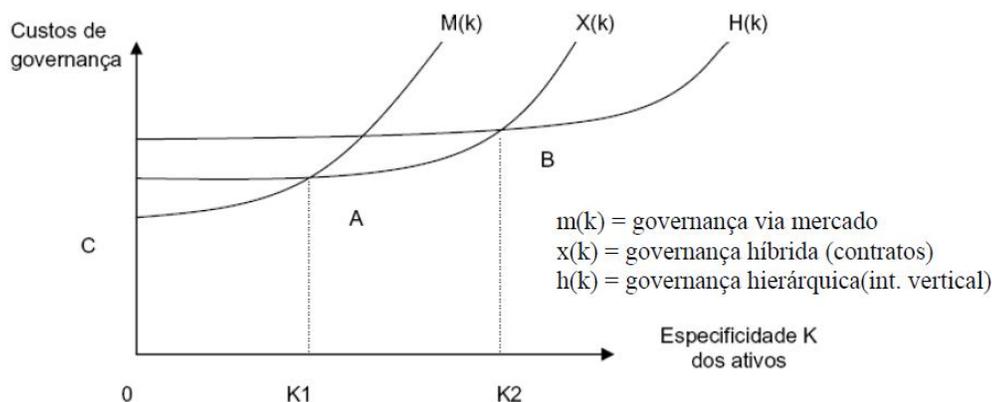
### 2.1.1.3 Estrutura de Governança

Para Williamson (1985) o conceito de estrutura de governança resulta da busca dos agentes na redução dos custos de transação, desenvolvendo mecanismos apropriados para regular esta transação. Sendo que, na visão do autor, os pressupostos comportamentais, os atributos da transação e as características do setor, são os elementos de referência na definição de qual estrutura é mais apropriada ao tipo da troca. Nesse sentido, segundo Farina (1999) quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos, mais rápido será a adaptação às modificações e menores os custos de conflitos.

Farina (1999) também descreve que não existe uma estrutura de governança melhor que outra, mas sim um alinhamento entre as características da transação com os atributos da transação, para a definição do modelo mais apropriado ao tipo de transação. Frente a essa discussão, Williamson (1985) afirma que as estruturas de governança são os mecanismos que determinam as transações efetuadas, definida em três possíveis tipos: via mercado, formas híbridas (contrato de diversos tipos) e hierarquia (integração vertical). Sendo assim, na visão de Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 68) "[...] Williamson busca identificar como as diferentes estruturas de governança lidam diferentemente com os custos de transação, implicando em níveis distintos de eficiência".

Neste contexto, a escolha da estrutura de governança depende do *trade-off* entre o custo de transacionar no mercado e os custos de organização interna da firma, considerando-se o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação. Assim, quanto mais específico o ativo, maior o custo de monitorar a estrutura escolhida, como observado no Gráfico 2, onde os pontos C, A e B indicam o mínimo de custos de governança para cada uma delas.

Gráfico 2: Custo de governança como uma função da especificidade de ativos



Fonte: Williamson (1991).

Para Williamson (1985, p. 73, tradução nossa) a transação via mercado "[...] é a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratação ocasional e recorrente"<sup>29</sup>, ela corresponde ao contrato clássico de curto prazo. Uma vez que compradores e vendedores não estão envolvidos em uma relação de dependência (o preço é mais relevante que a identidade das partes), os agentes deixam de produzir internamente e vão ao mercado buscarem o que necessitam. Conforme ainda este mesmo autor, neste nível de governança a especificidade de ativo é baixa e este pode ser adquirido ou vendido sem restrições de mercado, a frequência é ocasional ou recorrente, e as incertezas nas transações são menos relevantes dada a baixa especificidade, normalmente não se cria reputação entre os agentes.

A assimetria e o oportunismo são limitados devido à baixa especificidade do ativo, operações do tipo *spot*<sup>30</sup> são comuns, sendo que estas são baseadas unicamente no mercado, com viés monetário do preço. Ainda segundo Williamson (1985) quando a transação ocorre via mercado a soma dos custos de transação e os custos de produção são menores. Entretanto, à medida que estes custos aumentam a transação via mercado pode se torna inviável. Frente a isso, Azevedo (2000) descreve que conforme a especificidade de ativos aumenta, cria-se também a dependência bilateral.

<sup>29</sup> "[...] is the main governance structure for nonspecific transactions of both occasional and recurrent contracting" (WILLIAMSON, 1985, p. 73).

<sup>30</sup> Para Azevedo (2001) mercado *spot* é aquele caracterizado por transações que se resolvem em um único instante no tempo e pela comercialização de produtos padronizados. É um mercado tipicamente esporádico sem obrigatoriedade de compra futura.

Quanto às transações híbridas, Williamson (1985) descreve que elas são conduzidas pelo contrato neoclássico<sup>31</sup>, onde os agentes da transação são autônomos, mas mantêm uma relação bilateral com a existência de incentivos à continuidade da relação contratual (a identidade das partes torna-se relevantes). Segundo ainda este mesmo autor esses contratos podem ser formalizados ou não, com base na confiança e na reputação dos agentes. Dessa forma, o autor destaca que transações com tais características ocorrem devido ao mercado não atender os interesses dos agentes, sendo assim o contrato se torna uma forma alternativa para a efetivação das trocas dos direitos de propriedade.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997) as estruturas híbridas são definidas como uma configuração organizacional entre as formas extremas de mercado e hierárquica, o que permite o tratamento de qualquer desenho contratual que possa ser definida nessa classificação. Nesse sentido, Zylbersztajn (1995, p. 79) descreve que "as formas híbridas buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos[...]". Porém, tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso das transações via mercado, pois existe a presença dos custos burocráticos, que se situam em um nível intermediário entre o mercado e a hierarquia.

Williamson (1985) ainda destaca que se a especificidade de ativo for considerada média e alta, e a frequência é ocasional governança a transação será governada pela forma trilateral<sup>32</sup>, mas caso frequência apresente recorrência e a especificidade for média a forma é bilateral<sup>33</sup>. Uma vez que para o autor em qualquer grau de incerteza (baixa, média ou alta), as formas híbridas são indicadas, no entanto o autor lembra que apenas a incerteza não é suficiente para a definição da estrutura. Já nos casos em que este grau for baixo é a especificidade de ativo ser média ou alta, as formas híbridas prevalecem. Por outro lado, nos casos de incerteza, nos graus médio e alto, e na presença de especificidade de ativo, média e alta, tanto as formas híbridas quanto a hierarquia são aplicadas.

Ainda nas discussões das formas híbridas se destacam as contribuições de Ménard (2002). O autor complementa as ideias de Williamson sobre as formas híbridas, justificando que essas foram pouco exploradas. Segundo Ménard (2002) as formas híbridas podem variar

---

<sup>31</sup> Zylbersztajn (1995) são contratos de longo prazo, caracterizado pela flexibilidade em determinadas situações, devido a não identificação de todas as variáveis contratuais, é caracterizado pela manifestação do desejo de manutenção da relação contratual.

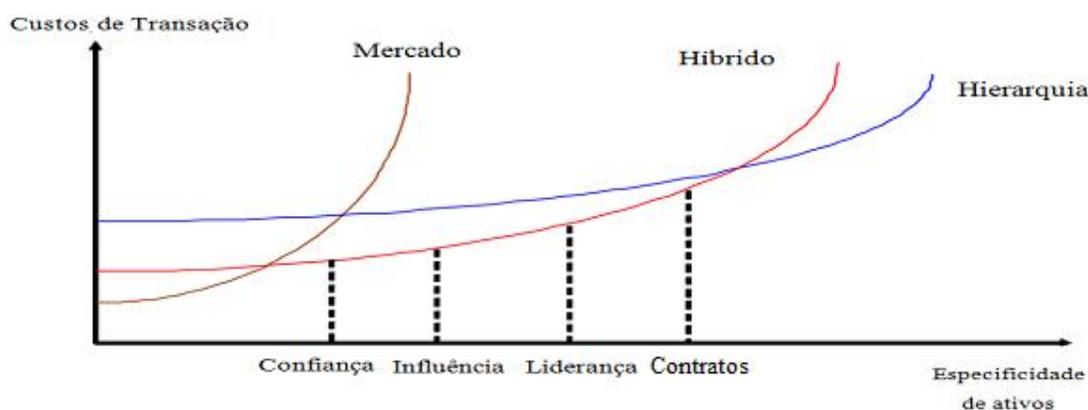
<sup>32</sup> Segundo Williamson (1985) esta forma de governança considera que há uma elasticidade contratual e que os agentes estão dispostos a encontrar uma forma compartilhada para as soluções dos conflitos durante a execução contratual. Em casos de litígios, há interferência de um mediador ou acionamento jurídico.

<sup>33</sup> Williamson (1985) descreve a governança bilateral como semelhante a trilateral, mas sem a presença de um mediador para os conflitos, que são resolvidos entre os próprios agentes, por existir um nível de relacionamento e confiança intenso entre eles.

entre o mercado e a integração vertical e envolvem acordos multilaterais e bilaterais. Para o autor os elementos: confiança, influência, liderança e instituições, são vistos como uma formas de posicionamento na transação, a medida que o relacionamento se intensifica entre os agentes. Assim de acordo com a natureza do monitoramento e do papel do contrato na transação, é possível observar se essa transação é mais propensa para as características via mercado ou para a hierarquia.

Essas proposições tornam-se mais evidente no Gráfico 3, onde o autor apresenta o modelo de governança a partir da especificidade de ativos, ao destacar que existem várias formas de organizações híbridas, com graus diferentes de integração. Para Ménard (2002) na medida em que a confiança entre os agentes aumenta, a transação está mais próxima da governança via mercado. Entretanto, por outro lado, quando esse monitoramento torna-se mais formal, associado à regras que permitem restringir o comportamento oportunista, a governança da transação é mais propensa a integração vertical.

**Gráfico 3: As estruturas de governança de acordo com seus custos de transação e especificidade dos ativos.**



Fonte: Ménard (2002, p. 365).

Por fim, a estrutura de governança hierárquica ou integração vertical, conforme Williamson (1985), diz respeito às transações que ocorrem sob a mesma ordem jurídica e mesma propriedade, sujeitos aos controles administrativos, ordens e a graduação de autoridade. "A razão da aplicação desse modelo ocorre na medida em que os ativos físicos e humanos tornam-se mais especializados em um uso singular, e, portanto menos transferíveis para outros usos [...]"<sup>34</sup> (WILLIAMSON, 1985, p.78, tradução nossa).

<sup>34</sup> "The reason is that as human and physical assets become more specialized to a single use, and hence less transferable to other uses [...]" (WILLIAMSON, 1985, p. 78).

Este modelo de governança é marcado pela produção interna de determinado insumo, ao invés de transacioná-lo via mercado. Sendo assim, as transações são marcadas pela alta especificidade do ativo, e a existência de barreiras para encontrar fornecedores no mercado (WILLIAMSON, 1985). Esse fato justifica a produção interna com a finalidade de evitar perdas ocasionadas por interrupções de fornecimentos. Portanto, devido a especificidade e a frequência serem elevadas, as incertezas também são altas, devido as características do ativo e os investimentos específicos realizados para sua produção.

Frente a este cenário, Williamson (1985) lembra que a integração vertical é uma estrutura capaz de reduzir os custos de transação. Na visão de Zylbersztajn (1995) isso ocorre devido a redução dos custos de transação associados à especificidade de ativos e as incertezas. Zenger e Argyres (2008) descrevem que a vantagem da integração vertical em relação ao mercado, esta associada à capacidade da empresa em controlar suas atividades, direcionadas a obtenção de vantagens a partir da propriedade de determinados recursos. Ainda para estes autores, a decisão de integrar ocorre pela incapacidade do gerenciamento dos recursos de forma eficaz via mercado. Além disso, conforme completa Williamson (1985) a migração para este modelo (integração vertical) pode ser feita de forma sequencial sem a necessidade de consultar, completar ou revisar acordos entre as firmas.

Neste contexto, Williamson (1985) afirma que cada forma de governança é amparada por uma forma contratual específica, exceto quando se utiliza o mercado para se transacionar. Sendo assim, para o autor estes contratos são compostos por diversas formas, uma vez que esse processo ocorre considerando-se como referência as formas contratuais de planejamento, regras pessoais, fatores de competição e governança adotadas. O autor destaca o papel dos pressupostos comportamentais e dos atributos da transação, que na sua visão estão diretamente ligados ao processo de contratação, como observado no Quadro 1.

**Quadro 1: Atributos do processo contratual**

Pressupostos Comportamentais		Atributo	Contrato
Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de ativos	
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Regras pessoais
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Fonte: Williamson (1985, p. 88).

Conforme Williamson (1985), os três primeiros aparatos falham quando os pressupostos comportamentais e ativos específicos estão presentes. O planejamento é

incompleto devido à racionalidade limitada dos indivíduos. As regras pessoais (promessa) previsivelmente se quebram por causa do comportamento oportunista. Quanto à competição, a identidade dos agentes importa, dado a especificidade presente, inviabilizando-a. Sendo assim, na visão do autor, o modelo contratual mais apropriado para as transações é a governança, por ser a única que contempla a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade dos ativos. Dessa forma, Williamson (1985) relata que é no mundo da governança que a economia dos custos de transação se preocupa. Principalmente na construção dos contratos, de forma que possibilitem a minimizar a racionalidade limitada integrada com salvaguardas contra o oportunismo dos agentes (contratado e contratante).

Neste contexto, o papel do contrato torna-se fundamental para as estruturas de governança, devido a sua essência ser o compromisso. Frente ao papel do contrato, Masten (1999, p. 3, tradução nossa) destaca que "[...] em seu nível mais básico o contrato é um acordo juridicamente vinculativo"<sup>35</sup>, ou seja, "[...] compromissos formais e legais expressos por cada uma das partes [...]"<sup>36</sup> envolvidas nas trocas, passíveis de serem reclamados formalmente por meio do poder coercitivo do Estado. Uma vez que a essência sua está no compromisso, a contratação torna-se um mecanismo inibidor do comportamento oportunista. Masten (1999, p. 4, tradução nossa), ainda destaca outras funções do contrato, associado a três grandes características: a) transferência de risco; b) alinhamentos de incentivos (entre as partes); c) economia associada aos custos das transações<sup>37</sup>, por meio de elementos voltados à redução de vários custos nas negociações relativas aos investimentos específicos.

Frente a todo esse contexto, Williamson (1985) destaca que a variedade contratual é uma fonte de inúmeros enigmas com os quais se direciona o estudo das instituições econômicas do capitalismo. Dessa forma, a abordagem da Economia dos Custos de Transação preconiza que tal variedade é explicada principalmente pelas diferenças nos atributos de transação. Por fim, ainda este mesmo autor lembra que existe uma crescente consciência de que muitas relações contratuais não são bem definidas. Além disso, os conhecimentos mais profundos sobre a natureza do contrato, que antes eram enfatizados nas regras jurídicas deram lugar a uma visão preocupada em grande medida com os objetivos contratuais.

---

<sup>35</sup> "[...] at its most basic level, is a legally enforceable agreement" (MASTEN, 1999, p. 3)

<sup>36</sup> "[...] legal commitments to which each party gives express" (MASTEN, 1999, p. 3)

<sup>37</sup> "Beyond this basic commitment-enhancing function, contract theorists generally associate three broad motives with contracting: risk transfer, incentive alignment, and transaction cost economizing" (MASTEN, 1999, p. 4).

### 2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração

Segundo Zylbersztajn (2009, p. 54) a Economia dos Custos de Mensuração é outra vertente da Nova Economia Institucional e " [...] foi desenvolvida por Yoram Barzel, mas com uma perspectiva racional diferente da ECT". Para Barzel (2005) e Zylbersztajn (2005) essa teoria está ligada a mensuração das dimensões de uma transação e a definições dos direitos de propriedade, fundamentais para a definição do valor de determinado bem. Com isso o custo de mensuração surge devido às atividades dirigidas à decomposição dessas dimensões e a definição dos direitos de propriedade.

Na visão de Zylbersztajn (2009, 54), "para Barzel as transações, por mais simples que sejam, podem ser decompostas em diferentes dimensões"<sup>38</sup>. Conforme Barzel (1982, p. 27, tradução nossa), "pessoas apenas realizam trocas se perceberem que o item transacionado é mais valioso do que o valor oferecido por ele"<sup>39</sup>. Dessa forma para autor, a formação dessa percepção só é possível como a medição adequada dos atributos<sup>40</sup> deste item, por exemplo, a determinação do peso de uma laranja pode ser uma operação de baixo custo e precisa. No entanto, o que é pesado é raramente o que é verdadeiramente valorizado, uma vez que o gosto e a quantidade de sumo podem surpreender o cliente. Sendo assim, o produtor mais experiente do que o consumidor, pode ganhar fazendo uma surpresa desagradável, ou seja, entregar um produto com características não esperadas pelos consumidores.

Neste contexto, Barzel (2005, p. 357, tradução nossa) considera que "[...] a literatura não aborda explicitamente como tais informações são fornecidas ou obtidas"<sup>41</sup>. Frente a isso, o autor levanta alguns questionamentos sobre como essas informações são recolhidas, quem é o responsável por essa coleta, se existe um terceiro para esta função e, principalmente, qual a qualidade da informação que é ou será utilizada. Portanto, ainda segundo o autor a questão central no processo de transação pressupõe a troca de informações, que tem um custo, principalmente ao se considerar a possibilidade de uma das partes terem informações privilegiadas ou fornecer informações incompletas.

---

<sup>38</sup> Por exemplo, quem adquire "soja", na verdade transaciona um conjunto de dimensões como o nível de proteína, de umidade, prazo de entrega, tecnologia de produção, etc.(ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 54).

<sup>39</sup> "People will exchange only if they perceive what they get to be more valuable than what they give" (BARZEL, 1982, p. 27).

<sup>40</sup> Para Monteiro e Zylberstajn (2011, p. 99) os atributos correspondem às características e usos possíveis do bem.

<sup>41</sup> "[...] the literature does not explicitly address how such information is provided or obtained" (BARZEL, 2005, p. 357).

Na visão de Zylbersztajn (2005), a teoria de custos de mensuração proposta por Barzel tem suas bases na perspectiva dos custos de transação, oferecendo uma visão mais geral que a ECT, uma vez que envolve a coordenação horizontal e a estrutura interna das firmas. Segundo Coleman et al. (2006), na prática, Barzel propôs uma releitura da teoria da firma com base na mensuração dos custos de informação. Assim, para a teoria da ECM a informação é a essência da transação, o que evidencia "[...] uma visão alternativa para a compreensão dos determinantes das formas de governança, em que a possível mensuração de atributos é a questão crucial" CALEMAN, et al. 2006, p. 226).

Neste contexto, Barzel (2005) descreve em suas análises que a informação no mercado não é perfeita e nem livre de custos para sua aquisição; pelo contrário, é cara e difícil de ser transmitida de forma correta, principalmente quando atributos são mais subjetivos. Frente a essa situação, o autor esclarece que atributos com dimensões mais fáceis de mensuração (tangíveis) são transacionados por meio de contratos, ou seja, podem ser transacionados no mercado (ZYLBERZSTAJN, 2009). Os atributos (mais subjetivos) que demandam métodos complexos e incertos por sua vez, podem ser sustentados por relações de longo prazo ou integração vertical. Assim, para Barzel (2005) o arcabouço teórico da ECM é relacionado ao custo da informação, que implicará na definição da forma mais adequada de governança.

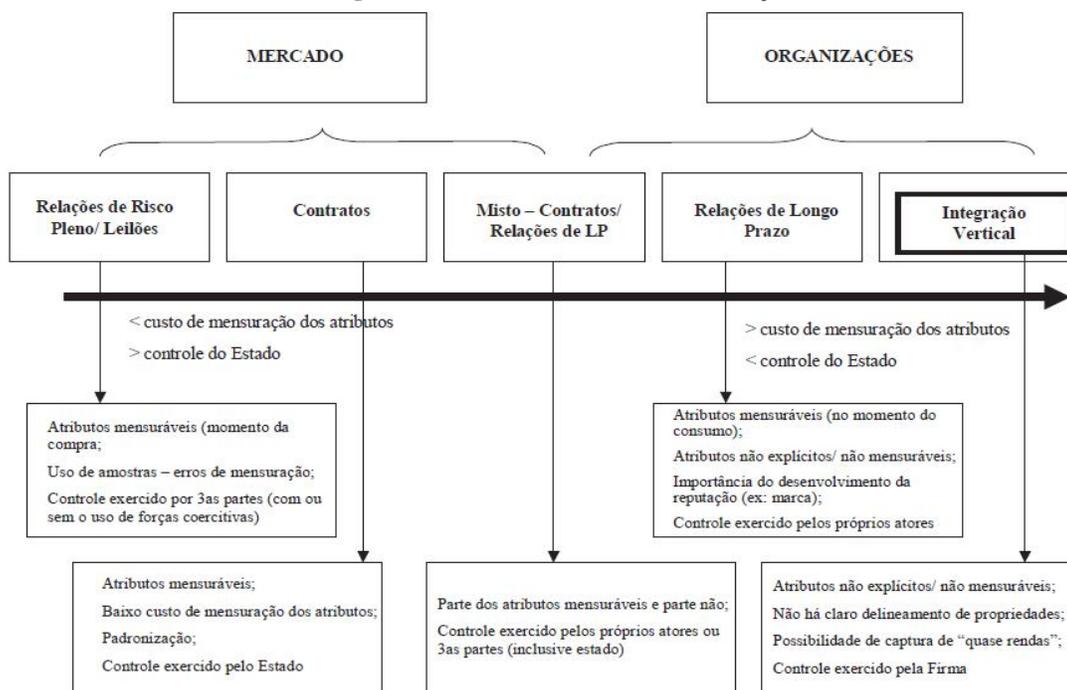
Barzel (2005) justifica o uso da informação como base da sua teoria para inserir o direito de propriedade. Barzel (1997) descreve o direito de propriedade, como o direito que um indivíduo tem sobre determinado ativo ou poder para consumir, obter resultado ou alienar esse ativo. Para o autor é fundamental estabelecer a distinção entre o direito legal de propriedade e o direito econômico de propriedade. O primeiro se refere àqueles direitos que são reconhecidos e garantidos pelo Estado a um agente, por meio de contratos<sup>42</sup>, principalmente nas transações via mercado. Quanto o direito econômico, este corresponde à posse de determinado direito, assim aquele que o detém pode fazer uso de forma direta ou indireta através da troca (BARZEL, 2001, 2005). Neste contexto, para Barzel (1997) os custos de mensuração em grande medida existem devido a má definição dos direitos de propriedade, entretanto, se esses direitos fossem perfeitamente estabelecidos e definidos os custos de transação poderiam ser zero.

---

<sup>42</sup> Para Barzel (2001) existe uma clara diferença entre contratos e acordos, mas ambos abrangem a troca de direitos de propriedade. As transações via contratos são garantidas e controladas pelo Estado, enquanto os acordos são controlados tanto pelos próprios agentes quanto por terceiros.

Com isso, devido à dificuldade na definição de tais direitos, devido aos custos de mensurar os atributos da transação, a firma busca a integração vertical, como uma forma de limitar a possibilidade de apropriações de quase-renda. A Figura 1 apresenta as características descritas por Barzel ligadas a ECM quanto à definição do modelo de governança. O modelo proposto por Caleman et al. (2006), considera os custos de mensuração do ativo, sendo que quanto mais custos e menos controle do Estado, mais propensa a relação está para a integração.

**Figura 1: Teoria dos Custos de Mensuração**



Fonte: Caleman et al. (2006, p. 232).

Zylbersztajn (2005, p. 8, tradução nossa) "esclarece que atributos fáceis de mensurar são transacionados por meio de contratos, enquanto os atributos que demandam uma mensuração mais complexa devem permanecer dentro da firma"<sup>43</sup>. Neste sentido Barzel (2001, p. 9, tradução nossa) descreve a integração vertical como "[...] estado em que o reclamante residual de uma empresa, ou de outra organização, assume a variabilidade combinada de duas ou mais operações verticais"<sup>44</sup>. Ou seja, a organização internaliza duas ou mais atividades, tornado-se a responsável pela execução dos acordos. Segundo Barzel (2005)

<sup>43</sup> "The easy to measure dimensions, are contracted while the difficult to measure attributes open room for capture of value and are expected to remain within the firm" (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 8)

<sup>44</sup> Barzel (2001, p. 9) "vertical integration 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".

a integração vertical torna-se atrativa quando reduz o custo da mensuração, o que se justifica quando seus benefícios superam os custos alcançados no caso de firmas independentes. Contudo, o autor descreve dois aspectos que influenciam a firma<sup>45</sup> em optar pela integração vertical.

O primeiro é relacionado aos custos de mensuração elevados ou o fator subjetividade neste ato. Para Barzel (2005) erros de mensuração são inevitáveis, por isso devem ser considerados, pois eles resultam em dispêndio de recursos para capturar os direitos de econômicos que não foram bem delineados. Quanto ao segundo aspecto, se refere à possibilidade de apropriação de quase-renda, mas de forma diferente da proposta pela ECT, por não considerar a especificidade de ativos como condição suficiente para a integração (BARZEL, 2005). Assim, a medida que os direitos de quase-renda são mais delineados, a utilização de contratos torna-se possível, reduzindo os estímulos a integração vertical.

Portanto, frente a essa discussão, nesta pesquisa, a Economia dos Custos de Mensuração será direcionada em compreender quais são os mecanismos de mensuração aplicados no leite e o nível de informação que produtores e processadores detêm sobre tais resultados. Observando-se também se estes resultados são considerados como diferenciais na definição do modelo de governança nas relações transacionais.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

Gremaud et al. (2007) destacam que foi na década de 1930 o momento de rompimento das análises tradicionais e o início de linhas teóricas alternativas como a Organização Industrial. Para Barney (2002) o início da OI foi marcado com o objetivo inicial ligado a um contexto de descrição das condições sob as quais não se teria uma concorrência perfeita<sup>46</sup> em determinado ramo da indústria. Neste contexto, a partir dos resultados obtidos, os órgãos reguladores agiriam se necessário para aumentar ou manter a competição em determinado setor. Aiginger, Mueller e Weiss (1997, p. 800, tradução nossa) ainda destacam que a "OI tornou-se um campo específico da Economia, principalmente porque a Economia

---

<sup>45</sup> Segundo Barzel (2001) a firma é definida com um nexo de acordos e partes de acordos garantidos pelo capital social centralizado e executado sem a assistência de Estado.

<sup>46</sup> Discussões quanto à conceituação é apresentada no tópico 2.2.1.1.

não poderia lidar com as economias de escala, a presença de grandes empresas, e a diferenciação de produtos"<sup>47</sup>.

Visto isso, Farina (2000) descreve que uma das principais bases teóricas da OI está ligada em determinantes que estudam como ocorrem a organização dos mercados, o formato das firmas e suas relações entre fornecedores e compradores. Com isso, para Farina (1999, p. 151) "a literatura de Organização Industrial tem sistematicamente mostrado que não há uma relação casual simples e unidirecional entre estrutura de mercado<sup>48</sup>, conduta (estratégia) das firmas e o desempenho do mercado". Sendo que a constituição dos ambientes competitivos é moldada "[...] pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrências, as características da demanda e a própria estratégia das firmas" (FARINA, 1999, p. 151). Farina (1999) relata que o contexto ligado a Organização Industrial envolve fatores como: a concentração dos mercados, economias de escala e escopo, os graus de diferenciação dos produtos, barreiras técnicas de entrada e saída, padrões de concorrência de preço e extrapreço, grupos estratégicos e barreiras de mobilidade. A autora ainda acrescenta as características do consumidor/cliente, que possibilitam a segmentação de mercado e o ciclo de vida das indústrias.

Quanto ao ambiente competitivo, Jank, Farina e Galan (1999, p. 25) descrevem que este "[...] é moldado pela integração entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência e as características da demanda". Neste sentido, para Zylberzstajn (1995, p. 167) "a literatura baseada na organização industrial provê importante apoio para a compreensão das implicações da estruturas de mercado predominantes ao nível da indústria de alimentos, mais concentrada em geral do que o padrão predominante ao nível da produção primária".

Dessa forma, Bánkuti (2007, p. 63) descreve que a OI "[...] trata de estudar o surgimento das estruturas de mercado e o comportamento das firmas diante das estruturas dominantes". Sendo assim, "tal corrente teórica busca a compreensão da realidade industrial e o entendimento do papel das estruturas produtivas no desenvolvimento econômico" (BÁNKUTI, 2007, p. 63). Assim, conforme Coase (1972), citado por Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 20) "o verdadeiro objetivo da OI é determinar quais forças são responsáveis pela organização da indústria, como estas forças têm se alterado no tempo e que efeitos podem ser esperados de mudanças na forma de organização da indústria".

---

<sup>47</sup> "IO became a specific economic field primarily because economics could not handle economies of scale, the presence of large firms, and product differentiation" (AINGINGER; MUELLER; WEISS, 1997, p. 800).

<sup>48</sup> Para Farina (2000, p. 40) estrutura de mercado é o espaço de troca entre compradores e vendedores. Ver tópico 2.2.1.1.

Frente a tal cenário, Gremauld et al. (2003) argumenta que a OI possibilita respostas mais adequadas aos problemas reais das firmas e dos mercados. Diferente dos modelos tradicionais da microeconomia, que consideraram o ambiente competitivo em um nível de concorrência perfeita, com informações disponíveis e sem custos, além da capacidade ilimitada dos agentes na solução de problemas. Entretanto, Bánkuti (2007) ressalta que a OI manteve da microeconomia o princípio da maximização do lucro como objetivo da firma, e destaca que as firmas buscam vantagens competitivas<sup>49</sup>, que possam viabilizar o alcance de lucro econômico<sup>50</sup>.

Assim, considerando que Organização Industrial apresenta uma vasta abrangência teórica e com uma série de abordagens diferentes (MORVAN, 1991), este trabalho focará apenas o modelo ECD. Para Breitenbach (2012, p. 39) esse modelo "[...] parte do princípio que existem relações ocasionais entre as estruturas de mercado [...] e as estratégias das firmas nesses mercados". Kupfer e Hasenclever (2002) ainda descrevem que esse modelo foi o maior responsável pela consolidação da Economia Industrial<sup>51</sup> como matéria especial da ciência econômica. Visto este contexto, a vertente conduta foi a perspectiva mais explorada nesta pesquisa, dada sua relevância frente aos objetivos do trabalho.

### **2.2.1 Modelo Estrutura-Conduita-Desempenho**

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) existem duas linhas de pensamento dentro da OI, uma tradicional e outra alternativa. Entretanto, ambas direcionadas a responderem questões comuns ligadas ao funcionamento das empresas, dos mecanismos de coordenação, de mercados, entre outros pontos. Para Breitenbach (2012, p. 38), "[...] abordagem tradicional (*mainstream*), se estruturou a partir do trabalho de Bain [...] com o modelo Estrutura-

---

<sup>49</sup> Para Bánkuti (2007) a vantagem competitiva pode estar associadas a vantagens de custos, de informações, de diferenciação, capacidade de criação e aproveitamento de oportunidades.

<sup>50</sup> Segundo Bánkuti (2007, p. 63) "[...] o lucro econômico é entendido como a taxa de lucro alcançada por uma empresa acima daquilo considerado como lucro normal. Formação de cartéis, por exemplo, pode aumentar o poder de mercado exercido pelas empresas envolvidas. Situação que pode favorecer a existência de lucro econômico, pois tais empresas poderão estipular preços maiores para seus produtos, alcançando assim maiores margens de lucros".

<sup>51</sup> Kupfer e Hasenclever (2002) destacam que termo Economia Industrial é oriundo da língua inglesa, enquanto que Organização Industrial tem origem na língua inglesa, porém, apesar das diferenças de origem para esse termo, no Brasil eles são utilizados indistintamente.

Conduta-Desempenho". Visto que segundo a autora o objetivo desse modelo é a apreciação da alocação de recursos escassos sob as hipóteses de equilíbrio e maximização do lucro.

Quanto a abordagem alternativa, Breitenbach (2012), a descreve como a corrente filiada a Joseph Schumpeter, objetivada ao estudo da dinâmica da criação de riquezas das empresas. "Essa corrente leva em consideração as instituições e a história como elemento de origem da teoria. Além disso, a organização interna da empresa se dá visando a constituição da capacidade de inovação" (BREITENBACH, 2012, p. 39). Assim, frente às considerações apresentadas, as discussões do paradigma structure - conduct - performance (SCP) ou estrutura - conduta - desempenho (ECD), e pontualmente relacionadas à conduta, da linha tradicional da OI, tornam-se mais relevante para os propósitos dessa pesquisa.

Conforme, Lipczynski e Wilson (2004, p. 133, tradução nossa) "os autores seminais no campo da Organização Industrial foram Edward Mason (1949) e Joe Bain (1959), que desenvolveram um modelo para analisar as condições de competitividade nas indústrias"<sup>52</sup>. Segundo os autores, o modelo ECD utiliza como método o exame da estrutura do mercado, o comportamento e o desempenho das empresas, para as análises das condições dos setores nos quais tais empresas se encontravam. Na visão de Azevedo (2007, p. 215), esse paradigma "[...] tem como principal preocupação a avaliação do desempenho de determinado mercado diante do desempenho esperado em uma situação ideal de concorrência perfeita". Uma vez que esse "[...] modelo procura avaliar em que medida as imperfeições dos mecanismos de mercado limitam a capacidade deste em atender às aspirações e demandas da sociedade por bens e serviços (AZEVEDO, 2007, p. 215).

Segundo Scherer e Ross (1990), o modelo ECD, procura identificar um conjunto de variáveis que influenciam o desempenho econômico das organizações e determinar relações entre essas variáveis e o resultado final. Nesse sentido, Kupfer e Hasenclever (2002, p. 427) descrevem que a lógica do ECD parte do suposto que uma "[...] maior concentração de oferta (estrutura) implica em maior probabilidade de colusão (conduta) e, por consequência, de preços e lucros mais elevados [...]".

Segundo Hoskisson et al. (2009), esse modelo explica que o setor na qual a empresa opta por competir exerce uma influência maior no desempenho de uma empresa do que as escolhas gerenciais. Dessa forma, segundo os autores o desempenho em grande parte é determinado principalmente por um conjunto de características setoriais, incluindo economia

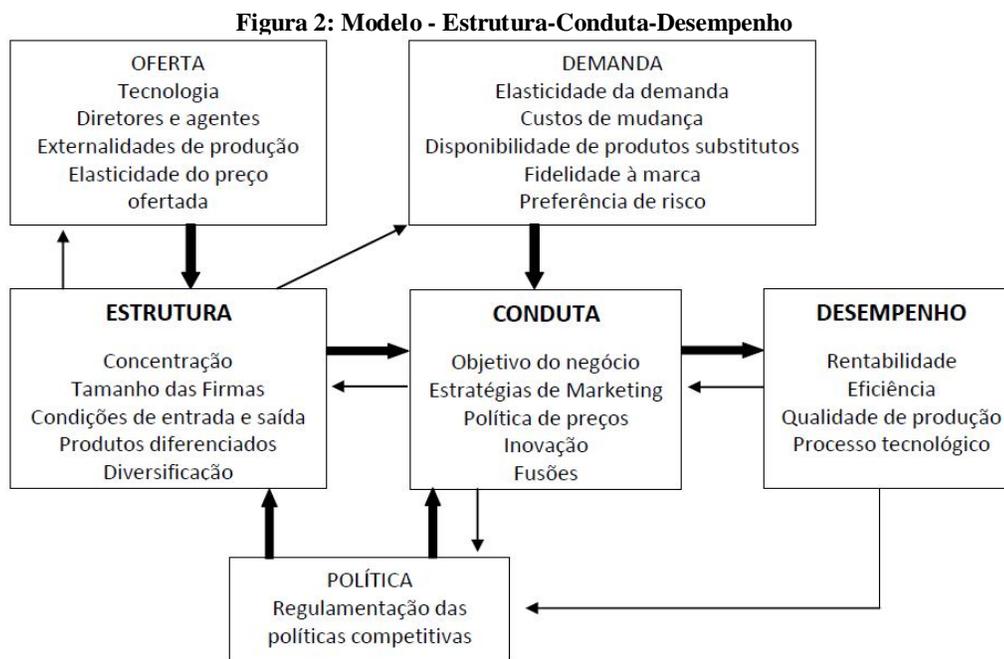
---

<sup>52</sup> The seminal writers in the field of industrial organisation were Edward Mason (1949) and Joe Bain (1959), who developed a framework for analysing the competitive conditions in industries (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004, p. 133).

de escala, barreiras à entrada, diferenciação do produto e grau de concentração das empresas no setor. Esses fatores influenciadores e seus impactos justificam ações orientadas para seu melhor controle. Azevedo (2007, p. 215) observa que:

O paradigma de estrutura-conduta-desempenho é um dos principais instrumentos de análise das políticas de defesa da concorrência. Uma vez identificados quais elementos da estrutura de mercado ou práticas das firmas são danosas à concorrência, o Estado pode fazer uso da legislação antitruste, a fim de atenuar as ineficiências derivadas do poder de monopólio.

Frente a todo o contexto apresentado quanto ao modelo E-C-D, na Figura 2 é apresentada uma síntese do modelo, bem como suas interligações.



Fonte: Lipczynski e Wilson (2004, p. 134).

Por fim, Bánkuti (2007, p. 65) conclui que o paradigma ECD "[...] funciona da seguinte maneira: em uma dada atividade, as condições de base contribuem na caracterização das estruturas industriais; estas, por sua vez, induzem as estratégias das empresas, que permitem o alcance de determinados desempenho". Sendo assim, a seguir a é explorada a variável Conduta dos agentes.

### 2.2.1.1 Conduta do Agente

Se por um lado, a estrutura de mercado é definida como "o espaço de trocas entre compradores e vendedores" (FARINA, 2000, p. 40), refletindo como os mercados são organizados<sup>53</sup> e quais componentes determinam um setor<sup>54</sup> (LIPCZYNSKI; WILSON, 2003), a conduta por sua vez, na visão de Porter (1981), está associada a escolha pela firma de variáveis-chaves, tais como preço, publicidade, capacidade e qualidade. Para Porter (1981) essa vertente do modelo ECD, pode ser vista como a dimensão econômica das estratégias da firma. Neste contexto, Bem (1991) complementa que a conduta pode ser expressa como o comportamento das firmas no mercado, ela é a responsável pelo estabelecimento de um elo entre a estrutura e o desempenho. Frente a isso, para a autora, a conduta, consiste nas políticas da empresa em relação ao mercado concorrencial no qual a firma se encontra, seja esta uma política efetiva ou potencial. Bem (1991) descreve a visão de Porter, ao relatar que a partir da avaliação da conduta da firma é que são demonstradas as políticas de fixação de preços e produção, bem como os padrões de qualidade e políticas de ação ou coação.

Na visão de Leite (1998), a conduta é representada pelas estratégias competitivas adotadas pela empresa. Essa vertente diz respeito aos processos de decisão e "[...] aos padrões de comportamento que as firmas assumem para se ajustar ou adequar ao mercado no qual operam" (LEITE, 1998, p. 45). Corte e Marion Filho (2010, p. 120) descrevem que existem amplas variações de condutas das empresas, "[...] uma vez que este comportamento está associado à estrutura de mercado, fator determinante do comportamento". Neste sentido, conforme Fontinele (2000, p. 37), a conduta estaria condicionada às seguintes características da estrutura do mercado: "[...] o número de compradores e vendedores; a distribuição da participação destes, a presença de barreiras à entrada de novas firmas, o grau de integração vertical, a concentração geográfica de compradores e vendedores, etc."

Para Sebben e Garcia (2011, p. 6), conforme o tipo de estrutura de mercado as firmas podem "[...] optar por um leque de possíveis condutas, conforme o seu objetivo, e incorrer na escolha estratégica, a qual determinaria o desempenho do sistema econômico". "Uma vez identificados os elementos de estrutura de mercados, as firmas tendem a escolher

---

<sup>53</sup> Segundo Farina (2000), Passos (2005) e Vasconcellos (2009) as estruturas de mercado existentes são: Concorrência Perfeita, Monopólio, Concorrência Monopolista, Oligopólio, Monopsônio, Oligopsônio e Monopólio Bilateral. Para ver mais consultar as publicações citadas.

<sup>54</sup> Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) os aspectos mais relevantes para a determinação da estrutura de mercado, são: o grau de concentração industrial, a possibilidade de diferenciação de produtos, a existência de barreiras estruturais à entrada e o grau de inovação.

suas possíveis estratégias (condutas) com a finalidade de obter maior participação no ambiente econômico em que estão inseridas" (SEBBEN; GARCIA, 2011, p. 7). Nesse sentido, Leite (1998, p. 45) destaca que esse comportamento está associado "[...] às ações que as firmas empregam na determinação dos preços, volume de produção, características do produto, despesas de venda e gastos com pesquisa e desenvolvimento". Para o autor a conduta se divide em duas partes distintas, mas ligadas entre si. A primeira refere-se ao caráter e coordenação das relações entre vendedores, enquanto a segunda é relacionada aos princípios aplicados no processo de decisão para caracterizar sua atuação.

Neste contexto, Bain (1959) citado por Leite (1998) descreve que a conduta sob a ótica do ofertante possui cinco dimensões básicas: 1) os objetivos da firma ao adotar uma certa política de preços, ou seja, se as firmas preferem uma estratégia de maximização dos lucros ou ampliação da fatia de mercado; 2) o método empregado pela firma para atingir este objetivo, que diz respeito aos vários modelos de administração adotados pelas firmas para alcançarem seus objetivos; 3) a política de produto das firmas, se refere aos métodos de produção empregados; 4) a política promocional das firmas, ou seja, estratégias de vendas; 5) os meios de coordenação adotados para atingir suas metas, isto é, os meios de controle utilizados para a melhor adaptação às necessidades do mercado.

Frente às considerações apresentadas, para Lopes e Marion Filho (2012, p. 433).

[...] a conduta (estratégia) tem o poder de afetar as condições estruturais de um mercado e, por consequência, o seu desempenho. Essa visão é reforçada no modelo Estrutura-Conduto-Desempenho, no qual ações estratégicas, como investimentos em tecnologia podem alterar a estrutura de custos de produção.

Neste contexto, Porter (1992) destaca que através das estratégias escolhidas, uma firma pode moldar a estrutura de uma indústria e aumentar a natureza da competição para obter vantagens. Carvalho Júnior (2006, p. 13), descreve a mesma visão de Porter, ao relatar que "[...] a estrutura industrial não é imune à conduta desempenhada pelas firmas". Entretanto, para o autor há implicações significativas da conduta sobre a estrutura, mas seus efeitos são menos intensos do que os efeitos exercidos pela estrutura sobre a conduta da firma. Frente a esse contexto, Bánkuti (2007) complementa que as estratégias desenvolvidas pelas firmas são definidas frente à estrutura de mercado existente. Por fim, Azevedo (2007) lembra que para cada estratégia que a empresa define, existe um impacto diferente sobre o seu desempenho no mercado e em relação aos seus concorrentes.

## 2.3 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Idenburg (1993, p. 132, tradução nossa) descreve que as discussões sobre o gerenciamento estratégico emergiram a partir dos estudos de Igor Ansoff e Henry Mintzberg, porém, com perspectivas diferentes. Ansoff tem uma visão mais prescritiva, ao afirmar "[...] o gerenciamento estratégico deve levar a diretrizes específicas [...]"<sup>55</sup>, enquanto Mintzberg apresenta um viés descritivo, destacando que "[...] a gestão estratégica só pode ser descrita, em retrospectiva, como um padrão nessas atividades, que não é formado deliberadamente"<sup>56</sup>. Ou seja, deve haver sempre um relacionamento entre o gestor e seus objetivos. Mesmo que um padrão tenha sido estabelecido no passado, diferenças na interpretação podem surgir, sob um olhar histórico estratégia (IDENBURG, 1993).

Visto essas perspectivas, torna-se evidente que no campo da estratégia não há uma única visão. Nesse sentido, Mintzberg (1987) descreve que a natureza humana insiste numa definição para cada conceito, entretanto no caso do campo da estratégia, não é possível confiar em uma única definição. Uma vez que o reconhecimento de múltiplas definições favorece profissionais e pesquisadores a manobrem-se dentro desse complexo campo de estudo. Frente a isso, na visão do autor, estratégia é um plano, uma espécie de consideração conscientemente elaborada, é uma diretriz (ou um conjunto) para lidar com uma determinada situação. Conforme ainda este mesmo autor, a elaboração da estratégia ocorre antes da ação, de forma consciente e direcionada a uma finalidade. Por fim, as estratégias podem ser estabelecidas explicitamente por meio de documentos formais conhecidos como "planos". No entanto, tal fato não significa uma condição necessária para que elas possam ser aplicadas (MINTZBERG, 1987).

Frente essas considerações, Frega et al. (2008) destaca a importância de discussões sobre o conceito de estratégia. Porém, para os autores é a compreensão, do seu objetivo no contexto da competitividade empresarial o elemento essencial desse conceito, uma vez que existe intencionalidade explícita na sua concepção. Para Mantere e Sillince (2007) a intenção é um conceito psicológico, realizado por um sujeito consciente, capaz de formar estados mentais intencionais, ligados a uma realidade externa direcionada para o futuro. Neste sentido, Mintzberg (1987) afirma que as intencionalidades são manobras feitas apenas para

---

<sup>55</sup> "[...] strategic management must lead to specific guidelines[...]" (IDENBURG, 1993, p. 132).

<sup>56</sup> "[...] strategic management can only be described in hindsight as a pattern in these activities, which is not formed deliberately" (IDENBURG, 1993, p. 132).

enganar os competidores, ou empregadas na busca das vantagens em um âmbito mais dinâmico. Santos e Muniz (2006), descrevem que essas discussões ocorrem há mais de meio século, Penrose em 1959, uma das primeiras a desenvolver o tema, conclui que as empresas eram guiadas por uma "motivação" oriunda de um propósito. Neste sentido, Miles et al. (1978, p. 547, tradução nossa) ao definirem organização, deixam claro a importância dessa abordagem ao descreverem que "uma organização consiste na conjugação de um *propósito* articulado e do estabelecimento de mecanismos para alcançá-lo"<sup>57</sup>.

Frente a esse contexto da intencionalidade, Hamel e Prahalad (1989) estabelecem uma definição para a intenção, como "intenção estratégica". Para os autores, tal concepção parte de um sonho envolvente e ambicioso, que serve de plataforma para a energia emocional e intelectual necessária para o futuro da organização.

Companhias que alcançaram a liderança global nos últimos vinte anos, invariavelmente começaram com ambições desproporcionais em relação aos seus recursos e competências. Mas elas criaram uma obsessão em vencer em todos os níveis da organização e então sustentaram essa obsessão por dez a vinte anos na busca pela liderança global. Chamamos essa obsessão de *Intenção Estratégica* (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 64, tradução nossa).<sup>58</sup>

Na visão de Santos e Muniz (2006, p. 1), "a intenção estratégica representa (ou deveria representar) como pedra fundamental da concepção e elaboração das estratégias organizacionais". Segundo os autores, é dela que se emana ou pelo menos deveria decorrer a visão, missão, objetivos, metas, posicionamento, escolhas e projeções. Mantere e Sillince (2007, p. 406) destacam que "a intenção estratégica é um conceito útil na contabilização dos propósitos e continuidade dos objetivos de uma organização em se adaptar às pressões de desenvolvimento interno e externo"<sup>59</sup>. Entretanto, mesmos frente a essa importância há um contexto de "[...] desconhecimento da profundidade do significado teórico dessa abordagem, além da descrença e demérito do papel das estratégias nas organizações" (SANTOS; MUNIZ, 2006, p. 1).

Para Hamel e Prahalad (1995), a intenção estratégica tem por função prover o senso de direção (percepção de um posicionamento estratégico futuro), senso de descoberta

---

<sup>57</sup> An organization is both an articulated purpose and an established mechanism for achieving it (MILES et al. 1978, p. 547).

<sup>58</sup> Companies that have risen to global leadership over the past 20 years invariably began with ambitions that were out of all proportion created an obsession with winning at all levels of the organization and then sustained that obsession over the 10- to 20 year quest for global leadership. We term this obsession "strategic intent" (HAMEL; PRAHALAD, 1989, p. 64).

<sup>59</sup> Strategic intent is a useful concept in accounting for purpose and continuity of goals in an organization adapting to internal and external developmental pressures (MANTERE; SILLINCE, 2007, p. 406).

(diferenciação) e senso de destino (aspectos emocionais, futuros que valem a pena). "Essa visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista" (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 26). Conforme os autores, normalmente as organizações buscam somente vantagens que julgam poder alcançar, diferente daquelas que aspiram objetivos aparentemente impossíveis. Sendo que a busca de objetivos aparentemente impossíveis, é a principal diferença entre as organizações que podem ser explicadas pelo conceito de intenção estratégica.

Frente ao contexto ligado as ambições, proposto por essa abordagem, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o conceito de intenção estratégica é mais do que uma simples ambição desenfreada. Na visão dos autores, este conceito é composto por um processo de gestão de ativos, que inclui o foco da organização na essência de ganhar, na motivação, na flexibilidade do aceite de contribuições individuais ou das equipes. Fatores que possibilitam o fornecimento de novas definições operacionais, conforme as circunstâncias mudam, ou seja, há espaço para reinterpretações conforme apareçam novas oportunidades. Mantere e Silliance (2007) evidenciam essa possibilidade ao descreverem que a intenção estratégica abordar objetivos de prazo muito longo, desafiando os membros da organização a ir além do status do mero planejamento de longo prazo.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1989) afirmam que o conceito de intenção estratégica envolve um processo gerencial ligada a manutenção da atenção organizacional focada na essência da vitória competitiva; na motivação permanente do pessoal pela via da comunicação eficaz, da clareza e do valor dos objetivos; a abertura de espaços para contribuições pessoais e coletivas; a sustentação do entusiasmo pela revisão das definições operacionais à medida que as mudanças ocorrem; e o uso da intenção como direcionador da alocação dos recursos. Segundo os esse autores, o papel da desse conceito é ir além do ambiente sensível ao planejamento estratégico, representando um modo pró-ativo na elaboração de estratégias direcionadas ao futuro da organização.

Ainda para Hamel e Prahalad (1989), a empresa que é a gestora do seu futuro e não o seu produto ou o seu negócio. "Se a estratégia for vista apenas como um jogo de posicionamento, a empresa dificilmente evitará a armadilha de um jogo sem fim, uma corrida inútil para alcançar concorrentes que tenham uma visão mais ampla do futuro" (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 47). Isto porque na visão deles, as empresas parecem estar mais preocupadas em posicionar seus produtos e alinhar-se na estrutura atualmente existente, abandonando a ideia de um posicionamento para criar os mercados de amanhã.

Frente esse contexto, Hamel e Prahalad (1993, p. 78) descrevem cinco maneiras de alavancagem dos recursos para o desenvolvimento das estratégias, sendo: a concentração dos recursos de modo mais efetivo em torno dos objetivos estratégicos; acumulação de recursos de modo mais eficiente; complementaridade de um recurso, com o objetivo de criar maior valor; conservação de recursos sempre que possível; a recuperação de recursos do mercado no menor tempo possível. Os autores ainda apontam que outra forma de acumulação de recursos, é ligada ao empréstimo das experiências e descobertas de outras empresas, por exemplo, internalizando as habilidades de parceiros.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1995, p. 26) relatam que apenas através da arquitetura estratégica é que a organização pode construir e administrar as "competências necessárias para dominar os mercados futuros". Segundo os autores a arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades com base nas aquisições de novas competências ou a migração das competências existentes. Ou seja, na capacidade de combinar os recursos nos níveis tecnológicos, funcional e na criação de novos produtos. Por fim, Mantere e Sillince (2007) lembra que a proposta de Hamel e Prahalad tem o propósito integrador de esforços dentro da organização para a realização de um grande objetivo.

Portanto, nesta pesquisa, a intenção estratégica foi abordada em um contexto de compreensão acerca do posicionamento dos produtores e processadores, quanto à evolução das suas intenções do início da atividade até o momento da pesquisa, e se tais intenções influenciaram suas estratégias e as formas de governança nas relações transacionais.

### 3 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE

Neste tópico são abordadas as discussões sobre o contexto da evolução e produção do leite no âmbito mundial, nacional e regional. Com destaque para os principais países produtores, o início e desenvolvimento da atividade leiteira no Brasil, bem como, sua contextualização no estado do Paraná.

#### 3.1 A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE MUNDO

Segundo Costa (2011), o mais antigo registro conhecido de vacas mantidas confinadas para a produção de leite, são pinturas rupestres datadas de 5000 a.C., localizadas em Dahara na Líbia. Conforme o autor, estudos científicos europeus indicam que aproximadamente em 6000 a.C, já existia indícios de criadores na Inglaterra e Europa Ocidental, com atividades voltadas à ordenha de vacas para o consumo humano. Outro registro histórico da utilização do leite como alimento humano é datado de 3000 a.C., localizado em um templo no Iraque, conhecido como "Friso dos Ordenhadores".

Conforme Costa (2011), uma das nações pioneiras na produção de leite foi a Holanda, que desde o século XIV se sobressaiu como uma das grandes produtoras na Europa. No contexto das Américas, os Estados Unidos no século XIX passou por grandes transformações no setor leiteiro, principalmente após uma disputa entre fazendeiros produtores e distribuidores em 1883, conhecida como a "Guerra do Leite". Segundo a autora, a disputa se deu devido aos baixos preços pagos aos produtores, enquanto os distribuidores ficavam com grande parte dos lucros.

Sendo assim, depois de vários protestos, os distribuidores aceitaram pagar maiores preços e o impasse foi resolvido. Aos americanos ainda são atribuídos outros feitos ligados ao leite, como a patente do primeiro vasilhame de vidro esterilizado para o envase do produto em 1884 e o processo de pasteurização criada por Louis Pasteur em 1860. Para a Parmalat (2008) o desenvolvimento dessas técnicas no final do século XIX, impulsionou a produção no século XX. Neste contexto, Loureiro (2011) descreve que a partir do início do século XX as exportações começam a emergir, principalmente após a mecanização da ordenha. Com isso, a indústria leiteira se fixa e cresce.

Visto essa evolução, segundo a Embrapa (2012), apenas de 1990 a 2010 a produção mundial cresceu 25,16%. Sendo assim, conforme a FAO (2012), em 2012 atingiu-se a marca de 760 milhões de toneladas métricas de leite produzidas no mundo, com um crescimento de 3% em relação a 2011. Do total produzido aproximadamente 381,2 milhões de toneladas foram provenientes da produção de países em desenvolvimento, enquanto o restante, 378,8 milhões de toneladas são oriundos dos países desenvolvidos. Mas mesmo os países em desenvolvimento serem responsáveis pela maior parte da produção de leite no mundo, o consumo Per capita do leite e seus derivados não representa o mesmo cenário. Neste contexto, segundo a FAO (2012) o consumo per capita no mundo, na média foi de 107,5 (kg/ano), entretanto nos países desenvolvidos o consumo atinge a marca de 238,1 (kg/ano), enquanto nos países em desenvolvimento esse valor é de apenas 72,7 (kg/ano).

Considerando o contexto mundial da produção de leite, com base nas informações da FAO (2012) e do USDA (2013) no ano de 2012 apenas os cinco maiores produtores somados à União Europeia foram responsáveis pela produção de 54,5% de todo o leite de vaca produzido no mundo. Dessa forma, na Tabela 1, são listados os cinco principais países produtores e a União Europeia, bem como sua representação tanto em volume, quanto em percentuais do total produzido no ano de 2012.

**Tabela 1: Principais produtores de leite no mundo em 2012**

	Países	Volume produzido	
		(toneladas)	% do total
1º	Estados Unidos da América	90.865.000	12
2º	Índia	55.500.000	7,3
3º	China	45.333.000	5,9
4º	Brasil	32.800.000	4,3
5º	Rússia	32.000.000	4,2
	União Europeia	157.910.000	20,8
<b>TOTAL PAÍSES SELECIONADOS</b>		<b>414.408.000</b>	<b>54,5</b>
<b>TOTAL MUNDIAL</b>		<b>760.000.000</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado com base na FAO (2012) e USDA (2013).

Frente ao contexto dos maiores produtores, Fischer et al. (2011) destacam também o fator produtividade, uma vez que, os vinte mais produtivos não representam proporcionalmente, os vinte países mais produtivos por animal. Neste sentido, segundo a Embrapa (2012), conforme dados de 2010 com base na FAO, a Arábia Saudita apresentou maior volume produzido com 14.964 kg/vaca/ano, seguido de Israel com 10.336 kg/vaca/ano, e os Estados Unidos em terceiro com 9.593 kg/vaca/ano. Quanto ao Brasil, segundo o USDA

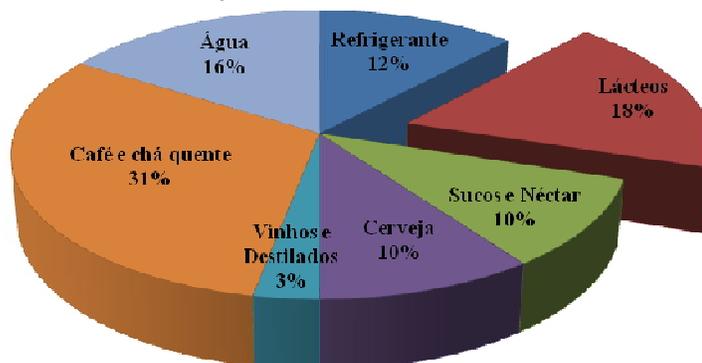
(2013) o volume por animal atingiu em 2012 a marca de 1.580 kg/vaca/ano na média.

Ainda no tema produção, com base nas informações da Embrapa (2012), quando se compara o volume produzido por habitante, o destaque está para a Nova Zelândia com o volume de 3.894 litros/habitante/ano, seguido pelos Estados Unidos com uma produção por habitante de 282 litros, o Brasil com 162 litros e a China com um volume por habitante próximo a 26 litros. No contexto continental, o destaque vai para a Oceania com 713 litros/habitante/ano.

Quanto aos números da Oceania, vale lembrar que a Nova Zelândia conforme os dados da FAO (2012) foi o país que mais exportou produtos lácteos em 2012, com a marca de 16,8 milhões de toneladas, e, assim, a Oceania se destacou com as exportações lácteas, com um volume de 20,1 milhões de toneladas. Outro ponto marcante no contexto do mercado global do leite está ligado ao continente Asiático por dois motivos: o primeiro por ter sido em 2012 o continente que mais produziu leite, atingindo a marca de 282,2 milhões de toneladas, e o segundo, por ter sido o continente que mais importou o produto, alcançando o volume de 27,8 milhões de toneladas (FAO, 2012).

Outro ponto relevante no SAG do leite mundial foi o de aumento do consumo, principalmente de produtos lácteos. Para Siqueira, Pinho e Mercês (2012), no caso do mercado lácteo, a demanda ganhou destaque devido aos aumentos do consumo em países emergentes. Conforme os autores, em 2012, com base nos dados da Tetra Pak, foram consumidos 1,745 bilhões de litros de bebidas no mundo, sendo que desse total, 17,6% ou 307,3 bilhões de litros foram de lácteos. O Gráfico 4, apresenta a distribuição do consumo de todas as bebidas do mundo, com destaque para o consumo dos lácteos frente ao da água, dos refrigerantes, cervejas, sucos e néctar e vinhos.

**Gráfico 4: Distribuição do consumo de bebidas no mundo em 2012.**



Fonte: Siqueira, Pinho e Mercês com base na Tetra Pak, 2012.

Conforme Siqueira, Pinho e Mercês (2012), dentre as bebidas lácteas, o leite branco, que inclui o leite fluido (cru, pasteurizado ou UHT) e o em pó, representaram 68% do total consumido. Quanto ao consumo fluido no mundo, os autores descrevem com base nos dados da Tetra Pak, a Índia como o maior consumidor, sendo que apenas em 2012, foram consumidos no país 53,9 bilhões de litros. Nesse sentido, os autores destacam no *ranking* dos 10 maiores consumidores os Estados Unidos, Paquistão, Brasil, China, Rússia, México, Inglaterra, Espanha e Alemanha. Quanto ao Brasil, os autores afirmam que em 2012 foram consumidos 10,9 bilhões de litros, e se espera que este valor chegue aos 11,4 bilhões até 2015.

Por fim, vale resaltar as projeções do USDA (2013) quanto a produção para o ano de 2013, que terá os Estados Unidos como maior produtor, seguido da Índia, China e Brasil. Neste sentido, destaca-se as projeções do Ministério da Agricultura (2012) para a produção de 2013 que atingirá 33,2 bilhões de litros, ainda segundo o MAPA em 2022 a previsão é de 39,2 Bilhões de litros.

### 3.2 O SISTEMA AGROINDUTRIAL DO LEITE NO BRASIL

Segundo o Centro de Inteligência do Leite (CI Leite), o leite foi introduzido no Brasil com a chegada dos portugueses ao desembarcarem com algumas vacas, o que significou uma grande novidade para os indígenas nativos. Entretanto, conforme Couto (2013), no período colonial os animais trazidos pelos portugueses foram usados apenas como força de trabalho nos engenhos de cana de açúcar. Segundo a autora, só por volta de 1870 é que o leite ganha força no consumo, isto porque a atividade leiteira se torna uma alternativa à produção de café, dada a redução dos lucros dessa atividade. Frente a esse contexto, a produção do leite começa a se expandir, contudo, até o início do Século XX apresentou pouco evolução, haja visto que o produto era consumido sem nenhum tipo de tratamento e o transporte era feito por vaqueiros em latões. No entanto, tal cenário evoluiu com a expansão tecnológica da produção e processamento (COUTO, 2013).

Tendo em vista o contexto histórico do início da atividade leiteira no Brasil, outro ponto marcante no SAG do leite diz respeito às mudanças estruturais iniciadas nos anos 1990. Essas mudanças foram a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e o processo de estabilização econômica, que resultaram no desenvolvimento de um ambiente competitivo (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Siqueira et al. (2010), corroboram com essa

visão, mencionando que a década de 1990 foi a mais marcante para o agronegócio do leite, principalmente depois da abertura econômica, que forçou a modernização do setor no país, estagnado desde 1945.

Siqueira et al. (2010) destacam que devido ao contexto da reestruturação e a implantação em 1994 do Plano Real, houve um aumento no consumo de lácteos. Conforme os autores, devido aos investimentos governamentais e privados, as importações começaram a decrescer e no ano de 2004 ocorrem o primeiro superávit na balança comercial brasileira de lácteos. Esse contexto de evolução se torna mais evidente quando consideradas as informações da Embrapa (2012) e IBGE (2012) sobre o período de 1975 a 2011, apresentadas na Tabela 2. Conforme os dados nesse período o rebanho bovino no país dobrou, o número de vacas ordenhas aumentou 91%, a produção cresceu 306% e a produtividade litros/vaca/ano aumentou em 112%. Fischer et al. (2011) ainda destacam que dentro desse período, o Brasil passou da posição de um dos maiores importadores à condição de exportador de produtos lácteos.

**Tabela 2: Efetivo bovino, vacas ordenhadas e produção de leite no Brasil - 1975 a 2012**

Ano	Vacas Ordenhadas	Produção de leite (mil litros)	Produtividade litros/vaca/ano
1975	12.293.660	7.947.382	646
1985	16.890.308	12.078.398	715
1990	19.072.907	14.484.414	759
1995	20.579.211	16.474.365	801
2000	17.885.019	19.767.206	1.105
2005	20.625.925	24.620.859	1.194
2010	22.924.914	30.715.460	1.340
2011	23.227.221	32.091.012	1.382
2012	-	33.500.000*	-

Fonte: Elaborado com base na Embrapa (2012) e IBGE (2012). \*Estimativa

Mas frente a esse contexto de evolução, quando se observa o posicionamento do Brasil no ranking dos principais produtores as informações são contraditórias. Visto que as informações do IBGE e da FAO quanto o volume produzido, indicam que o país em 2012 já era o quarto maior produtor mundial. Contrariando as informações do USDA que indica que essa posição só será alcançada em 2013. Para o IBGE (2012) já em 2011 a marca dos 32 bilhões de litros foi alcançada, gerando 24,3 bilhões de reais. Do total produzido, conforme informações da Embrapa (2012), apenas cinco Estados da Federação responderam por 69%, com destaque para o estado de Minas Gerais, maior produtor nacional com 8,7 bilhões de

litros, correspondendo por 27,3%. Os outros estados são: Rio Grande do Sul em 2º com 11,8%, em 3º o Paraná com 11,7%, na 4º posição Goiás com 10,4% e em 5º São Paulo com 7,8%.

Neste contexto, conforme as informações do IBGE (2012), a região Norte foi a que apresentou em 2011 o menor volume produzido, atingindo 1,675 bilhões de litros, enquanto a região Sudeste foi a maior produtora com 11,3 bilhões litros/ano. Entretanto, quando se observa o fator produtividade, a região Sul fica na 1º posição, com uma média de 2.471 litros/vaca/ano, a região Sudeste em 2º com 1.428 litros/vaca/ano e na 3º posição a região Centro-Oeste com 1.257 litros/vaca/ano. No entanto, vale resaltar que as regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte em 2011 apresentaram uma média abaixo da nacional, que foi de 1.382 litros/vaca/ano. No caso da região Norte, esse valor foi de apenas 686 litros/vaca/ano, ficando dessa forma em última colocada.

Quanto ao contexto da produção municipal, conforme informações da IBGE (2012), em 2010 o maior produtor foi o município de Castro - PR com 180 milhões de litros, em 2º Patos de Minas - MG, com 143 milhões, e em 3º Jataí - GO atingindo 119 milhões. Volpi e Digiovani (2008), descrevem que o município de Castro - PR também se destaca pela maior produtividade atingindo uma média de 7.034 litros/vaca/ano. Considerando as afirmações de Fischer et al. (2011) sobre a produtividade, o município de Castro se encontra nos mesmos patamares da Alemanha, a 9º colocada na produtividade mundial, com 7.082 litros/vaca/ano (EMBRAPA, 2012).

Outro ponto importante no contexto do SAG do leite, foi a regulamentação dos tipos de leite fluídos no país, conforme a Instrução Normativa N° 62 de 2011<sup>60</sup> que estabeleceu dois tipos distintos: O primeiro denominado Leite Pasteurizado<sup>61</sup> do tipo A, subdividido em três grupos: Integral, Semidesnatado e Desnatado. Enquanto o outro tipo é definido como Leite Cru Refrigerado. No Quadro 2 são apresentados os dois tipos, bem como as respectivas características.

---

<sup>60</sup> Para ver a IN n° 62 de 2011, acesse o site: [http://www.sindilat.com.br/gomanager/arquivos/IN62\\_2011\(2\).pdf](http://www.sindilat.com.br/gomanager/arquivos/IN62_2011(2).pdf)

<sup>61</sup> Segundo IN n° 62 de 2011, esse processo consiste no aquecimento do leite à temperatura de 72 a 75°C por 15 a 20 segundos, resfriado imediatamente à temperatura igual ou inferior a 4°C e tendo se envase em circuito fechado no menor prazo possível.

**Quadro 2: Tipos de leite**

<b>Denominação</b>	<b>Características</b>
<b>Leite Tipo A</b>	Obtido da ordenha completa e ininterrupta, com teor de gordura Integral, padronizado, Semidesnatado ou Desnatado para fins de comercialização, produzido, beneficiado (pasteurizado) e envasado em estabelecimento denominado Granja Leiteira.
<b>Leite Cru Refrigerado</b>	Se refere ao leite produzido nas propriedades rurais destinados à obtenção de Leite Pasteurizado para consumo humano direto ou para transformação em derivados lácteos em todos os estabelecimentos de laticínios submetidos a inspeção sanitária oficial.

Fonte: Instrução Normativa nº 62 de 2011.

Outras informações relevantes que constam na Instrução Normativa nº 62, é a definição dos parâmetros Físicos, Químicos e Microbiológicos para cada um dos tipos de leite estabelecidos. No caso das questões físicas o destaque para **Leite Tipo A**, é a sua classificação conforme o nível de gordura a cada 100 gramas. Para o leite do Tipo A **Integral** o mínimo é de 3,0 (g/100g) de gordura, quanto ao **Semidesnatado** a margem é de 0,6 a 2,9 (g/100g) de gordura, já o **Desnatado** deve ter no máximo 0,5 (g/100g) de gordura. Quanto a questão Microbiológica, um dos destaques são o nível máximo de Contagem de Células Somáticas (CCS)<sup>62</sup> por mL de leite no momento da coleta no tanque. No caso do leite tipo A os valores foram definidos em uma escala de redução do número máximo até 2016. Sendo que de 01/01/2012 até 30/06/2014 o máximo aceitável é de 480.000 mil unidades formadoras de colônias por mL, já de 01/07/2014 até 30/06/2016 o limite é de 400.000 mil e a partir de 01/07/2016 esse número não deve ultrapassar o valor de 360.000 mil.

Quanto ao **Leite Cru Refrigerado** os números físicos e microbiológicos são respectivamente: o teor mínimo de gordura é de 3g para cada 100g de leite (físico); já a contagem de células somáticas apresenta índices diferentes conforme a região geográfica do país. Nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste foram estabelecidos que a partir de 01/01/2012 até 30/06/2014 o limite de 600.000 mil unidades formadoras de colônias por mL de leite. Ainda segundo a IN nº62 prevê que a partir de 01/07/2014, para essas três regiões, o número máximo de Células Somáticas não deve ultrapassar 300.000 mil unidade por mL. Para o leite produzido nas regiões Norte e Nordeste o número máximo de CCS/mL é de 750.000 mil até 31/12/2012. Já a partir de 01/01/2013 até 30/06/2015 o limite é de 600.000 mil. Por fim, em 01/07/2015 o máximo permitido será de 500.000 mil.

<sup>62</sup> Segundo Paula et al. (2004) as células somáticas são responsáveis diretas por combater infecções na glândula mamária das vacas. Portanto, a contagem de células somáticas está diretamente relacionada a ao índice de mastites de um rebanho.

Sendo assim, após essa descrição do contexto da produção no Brasil e também as normas que regem a produção, vale destacar como é constituído o Sistema Agroindustrial do Leite no país.

Neste sentido um dos esboços do SAG do Leite mais disseminados foi elaborado por Jank, Farina e Galan em 1999, composto por quatro grandes segmentos: 1 - Fornecedores de Insumos, Máquinas e Equipamentos, 2 - Produção Primária de Leite, 3 - os Processadores e 4 - Distribuidores. Visto a relevância do esboço apresentado em 1999, Bánkuti em 2007 o complementa incluindo o segmento Coleta, composto pelos Agentes Intermediários e Cooperativas. Bánkuti (2007) ainda destaca o papel do ambiente institucional e organizacional e o relacionamento do mercado externo com os segmentos processador e distribuidor. Assim considerando que o foco dessa pesquisa foi centrado nos segmentos produtor e processador, estes são detalhados a seguir.

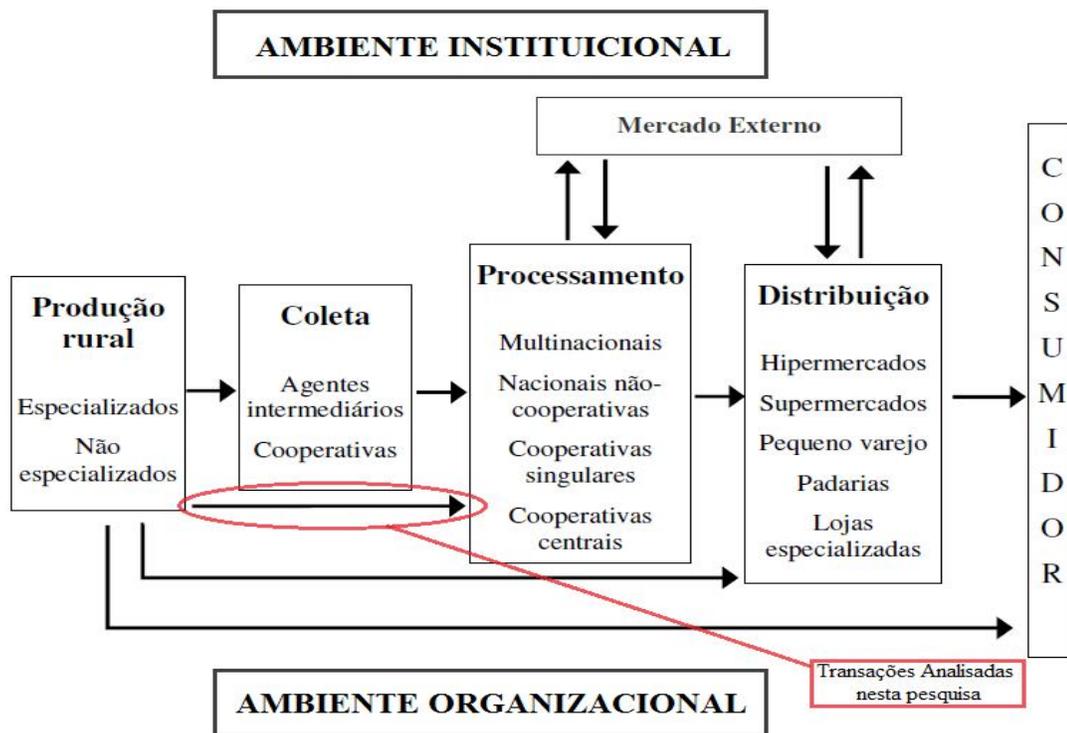
Quanto ao segmento da produção primária, que é classificado em dois tipos básicos conforme Jank, Farina e Galan (1999): os **Produtores especializados**, que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados, com investimentos em tecnologia, economia de escala, *know-how* e diferenciação do produto (leite tipo A). Os autores destacam que estes produtores investem principalmente em termos de volume e qualidade na produção, seus rebanhos são de vacas com raça européias, e há fornecimento de alimentos concentrados.

O outro tipo são os **Produtores não-especializados**, chamados também de "extrativistas". São aqueles que trabalham com tecnologia rudimentar, no qual o leite é um *subproduto* do bezerro (ou vice-versa), e não são capazes de suportar grandes oscilações de preços. Jank, Farina e Galan (1999) afirmam que este tipo de produtor compõe a grande maioria daqueles que encontram no leite uma atividade típica de subsistência, desempenhada apenas como uma fonte adicional de renda. Conforme os autores, os rebanhos desses produtores são de raças mistas e de corte, há baixa qualidade no produto e estão localizados em todos os estados do país, uma vez que, esse perfil de produtor é predominante no segmento primário. Segundo a Bovinocultura de Leite (2010), estima-se que apenas o segmento produtor envolva cerca de 4 milhões de pessoas no Brasil.

Para Jank, Farina e Galan (1999, p. 46) o segmento **Processador** é "a indústria que adquire e processa a matéria-prima leite, produzindo diversos derivados lácteos". Essa indústria é composta por: Empresas multinacionais; Grupos nacionais; Cooperativas de produtores de leite - que buscam o aumento do poder de barganha dos produtores diante das grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos; Comerciantes

importadores; e os Pequenos laticínios - que processam o leite para atender mercados regionais. Na Figura 3, é possível observar os segmentos e suas transações de acordo com esboço de Bánkuti (2007) com base em Jank, Farina e Galan (1999).

**Figura 3: Desenho do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil**



Fonte: Bánkuti (2007, p. 96).

Vale ainda destacar o papel do Ambiente Institucional no SAG do leite, conforme Bánkuti (2007) no caso do leite esse ambiente é composto pelas Instruções Normativas<sup>63</sup>, Instituições Públicas de Pesquisa e Extensão, Hábitos de Consumo, Regra Informais, etc.. Quanto o Ambiente Organizacional a mesma autora destaca que ele é composto pelas Entidades de Classe (APCBRH), Instituições Financeiras, e outras Instituições.

Por fim, Fischer et al. (2011) destacam que o Agronegócio do leite e seus derivados desempenham um papel de suma importância no suprimento de alimentos e na geração de empregos e renda no país. Conforme o IPARDES (2010), apenas a indústria processadora no ano de 2009 gerou 84.404 postos de trabalho. Sendo assim, segundo Fischer et al. (2011) a importância do SAG leiteiro pode ser traduzida pela sua evolução, principalmente nas últimas décadas por ter alcançado a autossuficiência na produção e proporcionando um pequeno excedente para exportação.

<sup>63</sup> Atualmente a IN n° 62 de 2011 é a que está em vigor.

### 3.3 O SETOR LEITEIRO NO PARANÁ

Conforme o IBGE (2012) em 2011 o estado do Paraná produziu 3,8 bilhões de litros de leite, apenas com a produção foram gerados 2,8 bilhões de reais. Neste mesmo ano o número de vacas ordenhadas atingiu a marca de 1.588.638 de animais, com uma média de produção de 2.404 litros/vaca/ano. Ainda com base no IBGE (2012), é possível descrever que frente a tais resultados o Estado em 2011 foi o 3º colocado na produção nacional e o 2º quando considerados apenas os Estados da região Sul. Observando-se apenas o fator produtividade o Paraná é o 3º mais produtivo<sup>64</sup> e o 2º em valor de produção<sup>65</sup>. Mezzadri (2013) ainda destaca que considerando toda a atividade leiteira paranaense apenas no ano de 2011 foram movimentados 3,2 bilhões de reais.

Neste contexto, Mezzadri (2013) relata que a cadeia leiteira paranaense evoluiu em vários parâmetros, principalmente quanto ao fator produção, uma vez que entre os anos de 2001 a 2011 ela cresceu 100%. O autor cita também outros resultados que demonstram a evolução da atividade no Estado, dentre este, a produtividade que no período citado avançou 46%, e o rebanho que cresceu 38% no número de vacas ordenhadas. Tais resultados demonstram que durante a última década, o rebanho se tornou mais produtivo. Ou seja, o ganho na qualidade dos rebanhos paranaenses foi maior que seu crescimento em quantidade, produzindo-se mais leite, com um número menor de animais, mais produtivos.

Mezzadri (2013) descreve que apesar do contexto de evolução, o Estado do Paraná apresenta uma produção caracterizada pela discrepância, sendo que há regiões com a produtividade de 7,1 litros/vaca/dia e outras com a marca de 18,5 litros/vaca/dia. Entretanto, o autor lembra que não é incomum encontrar rebanhos nas regiões mais tecnificadas, com valores que ultrapassam 30 litros/vaca/dia. Frente a tais informações, a produção do Paraná é mais intensa em determinadas regiões geográficas no Estado, conhecidas como Bacias Leiteiras do Estado, sendo elas: Centro-Oriental, Oeste e Sudoeste.

Conforme Mezzadri (2013), apenas essas três regiões respondem por 53% da produção estadual de leite e concentram 48,5% dos produtores. Segundo o autor, considerando a produção apenas no *locus* municipal, o Paraná se destaca, uma vez que dos 20 municípios que mais produzem no país, 4 são paranaense. Sendo estes: Castro, o município

---

<sup>64</sup> No ano de 2011, o estado do Rio Grande do Sul ficou em 1º com 2.536 litros/vaca/ano, em 2º Santa Catarina com 2.478 litros/vaca/ano (IBGE, 2012).

<sup>65</sup> Minas Gerais ficou em 1º lugar com 6,9 bilhões de reais, apenas considerando a produção (IBGE, 2012).

que mais produziu em 2011 com 210 milhões de litros, líder no ranking nacional; Carambeí (5°); Marechal Cândido Rondon (13°); e, Toledo (18°). Ainda conforme a MilkPoint (2013), outro destaque da atividade leiteira paranaense é a presença do 8° maior produtor individual do país, com um volume diário de 22 mil/litros/dia e, também a presença do produtor que detém o maior índice de produtividade nacional, com a marca de 42 litros/vaca/dia.

Assim, após a descrição de algumas características do SAG do leite no Estado, vale destacar o papel dos segmentos produtor e processador. Conforme Mezzadri (2013), no Paraná são aproximadamente 114 mil produtores, desses 87% ou 99.573 produtores vendem a sua produção e/ou derivados, o restante, 14.915 direcionam a produção apenas para o consumo (IPARDES, 2008).

Frente ao segmento produtor conforme o IPARDES (2008), eles são classificados pelo volume de produção diária, divididos em três níveis quanto ao porte. O primeiro nível que envolve produtores com uma produção de até 50 litros/dia, sendo esta a predominante no SAG do leite paranaense, com um total de 69.989 produtores. Neste nível é possível observar que do número total, 55.085 produtores têm a atividade direcionada ao mercado, já os 14.915 restantes, são aqueles que mantêm a produção apenas para o consumo na propriedade. Ainda neste segmento há predominância de mão-de-obra familiar, presente em 92,7% dos estabelecimentos. Outro ponto de destaque é dirigido à análise do rebanho que pertence aos produtores desse estrato. Conforme o IPARDES (2008), do total estadual, apenas 32,1% do rebanho pertence a este estrato, com uma média de 16,6 animais por propriedade, sendo que 83,9% desses animais são raça Mestiça. No final, vale destacar que do total de produtores inseridos neste estrato, apenas 41,4% recebem assistência técnica em suas propriedades, e respondem apenas por 14,7% da produção estadual (IPARDES, 2008).

Quanto ao estrato de 51 a 250 litros/dia, este é constituído por 38.619 produtores, todos com participação no mercado, com predominância de mão-de-obra familiar em 80,7% das propriedades (IPARDES, 2008). Neste estrato, se encontram 46,3% do rebanho paranaense, com uma média de 34,2 animais por propriedade. Nota-se que a composição do rebanho dos produtores desse estrato é diferente quando comparado com os produtores de menor porte: animais de raça Mestiça são predominantes apenas nos rebanhos de 26.011 produtores, enquanto no rebanho dos demais há predominância das raças Holandesa e Jersey. Ainda conforme o IPARDES (2008), neste estrato 92,7% dos produtores fazem uso de suplementação alimentar para o rebanho. Por fim os produtores inseridos nesse estrato são responsáveis pela maior parte da produção do estado, representando 43,4% do total (IPARDES, 2008).

Finalmente, o último nível é composto pelo o estrato acima dos 251 litros/dia, composto por 5.869 produtores, caracterizado pela baixa utilização de mão-de-obra familiar, presente apenas em 35% das propriedades. Outro ponto marcante está relacionado ao rebanho, que representa apenas 21,5% dos animais do Estado, entretanto a média por propriedade gira em torno de 104,7 animais, composta principalmente pela raça Holandesa. Destaca-se ainda a reprodução dos animais por inseminação artificial, presente em 76,5% das propriedades, fato que reduz o intervalo médio entre os partos em três meses, quando comparado com a média dos outros níveis. Neste estrato 99,4% dos produtores fazem suplementação alimentar para o rebanho, e 100% deles fornecem sal mineral para os animais. Quanto aos produtores, 70,6% são associados a cooperativas e 83,4% recebem assistência técnica (IPARDES, 2008), e, apesar de representarem 5,9% do produtores do Paraná, sua produção corresponde por 41,8% do total (IPARDES, 2010).

Após a descrição do perfil do produtor, é apresentado o segmento Processador no contexto do SAG leitero paranaense. Nesse sentido, Mezzadri (2013) descreve que este segmento composto por 301 estabelecimentos formais, sendo que a grande maioria, ou 239 (79%) é enquadrada na categoria de Micro e Pequeno Porte. Os outros 62 são classificados da seguinte forma: 33 (11%) de médio porte, 15 (5%) de médio-grande e 14 (5%) de grande porte. Conforme o IPARDES (2010), esses estabelecimentos juntos geram 7.483 pontos de trabalho, o que representa 8,9% do total nacional, posicionando o Paraná como o 3º Estado que mais emprega na indústria leiteira<sup>66</sup>. Ainda conforme a pesquisa de 2010 a maioria desses estabelecimentos, ou seja, 93% atuam no mercado há menos de 20 anos. Em face a essa informação, vale destacar que daquelas que atuam há mais de 20 anos, apenas 8 são micro e pequenas, 6 de médio porte, 3 de médio-grande e 3 de grande porte. Dados tais números e conforme o IPARDES (2010), fica evidente a expansão da indústria no Estado, após a implementação de políticas públicas de incentivo à atividade leiteira.

Quanto ao volume de leite processado, os estabelecimentos de grande porte foram responsáveis por 45,6% do total em 2009 e os de médio-grande porte processaram 20,3%. Com isso, 65,9% do volume de leite processado no Paraná esteve a cargo de apenas 29 unidades industriais, o que corresponde a 17 empresas. Ainda neste contexto, os estabelecimentos de micro e pequeno porte que representam 79,4% desse segmento, processaram apenas 15,8%, e os de médio e médio-grande porte processaram juntos 38,6%. Dessa forma, tendo em vista esse cenário, torna-se necessária a descrição dos critérios

---

<sup>66</sup> Conforme o IPARDES (2010), o 1º colocado neste ranking é o estado de Minas Gerais com 23.453 e em 2º São Paulo, com 16.039 posto de trabalho.

aplicados para a classificação desses estabelecimentos (IPARDES, 2010). Isto posto, no Quadro 3 são apresentados tais critérios definidos pela IPARDES (2010) para essa classificação, sendo estes: Nível Tecnológico; Faturamento Anual Bruto (R\$); e, Capacidade Média Utilizada.

**Quadro 3: Classificação da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**

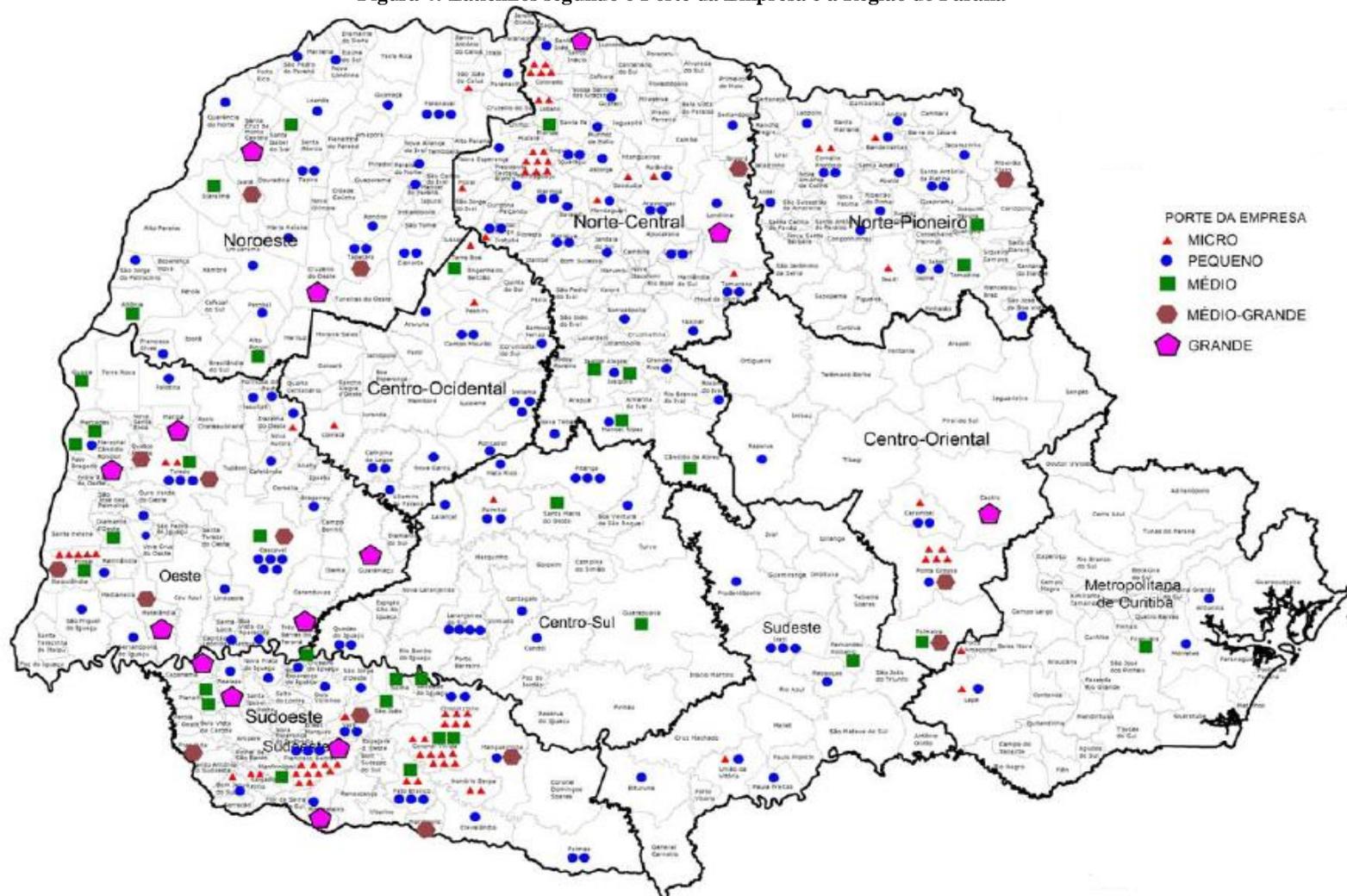
Porte	CRITÉRIOS ADOTADOS		
	Nível Tecnológico	Faturamento Bruto Anual (R\$)	Capacidade Média Utilizada
<b>Micro</b>	Não pasteuriza <sup>1</sup> o leite ou realiza pasteurização lenta	Até 1.200.000,00	Até 55.000 litros/mês
<b>Pequeno</b>	Realiza pasteurização lenta ou pasteurização rápida e produz:leite pasteurizado, queijos, manteiga, iogurte, bebidas lácteas, nata ou creme de leite fresco, gordura, sobremesa láctea, coalhada, requeijão e/ou doce de leite	Até 2.400.000,00	Entre 2.500 litros/mês e 900.000 litros/mês
<b>Médio</b>	Realiza pasteurização rápida e produz:leite pasteurizado, queijos, manteiga, iogurte, bebidas lácteas, nata ou creme de leite fresco, gordura, sobremesa láctea, coalhada, requeijão e/ou doce de leite	Entre 2.400.001,00 e R\$ 10.500.000	Entre 75.000 litros/mês e 2.700.000 litros/mês
<b>Médio-Grande</b>	Realiza pasteurização rápida e produz, além de leite pasteurizado, queijos, manteiga, iogurte, bebidas lácteas, nata ou creme de leite fresco, gordura, sobremesa láctea, coalhada, requeijão e/ou doce de leite e algum dos seguintes produtos: leite concentrado industrial, creme de leite concentrado industrial e/ou soro concentrado	Acima de 10.500.001,00	Entre 1.200.000 litros/mês e 5.500.000 litros/mês
<b>Grande</b>	Realiza pasteurização rápida e produz, além dos produtos relacionados para as empresas de médio-grande porte, algum dos seguintes produtos: produtos UHT <sup>2</sup> e leite em pó e/ou soro em pó	Acima de 60.000.001,00	Acima de 3.000.000 litros/mês

1 - A legislação brasileira exige que todo leite seja pasteurizado antes do uso industrial.

Fonte: IPARDES (2010).

Outro ponto descrito como relevante no segmento Processador é a capacidade instalada, uma vez que está ultrapassa o volume de 248.564 milhões/litros/mês. Entretanto, desse total apenas 141.465 milhões/litros/mês foram utilizados em 2009. O que representou um nível de ociosidade na indústria de 43,1%. Visto essa conjuntura, a Figura 4 torna-se relevante, pois a partir dela é possível observar onde estão localizados esse tipo de estabelecimento, bem como o perfil da concentração dessa indústria.

Figura 4: Laticínios segundo o Porte da Empresa e a Região do Paraná



Fonte: IPARDES (2010).

Ainda neste contexto, o IPARDES (2010) descreve a forma de coleta da matéria-prima pelos processadores. Nesse sentido, 99% do total de leite coletado no Estado atendem os parâmetros estabelecidos pela Instrução Normativa 51<sup>67</sup>, ou seja, em caminhões providos de tanques isotérmicos. Entretanto, esse padrão não é totalmente presente nos estabelecimentos de Micro porte, dado que 49,6% do leite chega ao destino via sistema de latões. Outro ponto relevante é a distância percorrida pelos laticínios para essa captação. No caso do Paraná, 50,9% desses estabelecimentos declararam percorrer até 50 km para a coleta. Desse modo, a IPARDES (2010) concluiu que a distância percorrida é diretamente proporcional ao porte da empresa, ou seja, quanto maior o estabelecimento, maiores as distâncias percorridas. Isso ocorre devido à necessidade de garantir volumes significativos de leite que viabilizem as plantas industriais instaladas, uma vez que 71,4% da matéria-prima coletada está a mais de 100 km da unidade industrial.

Por fim, a IPARDES (2010, p. 49) descreve que cada nível do segmento processador desenvolveu um mix de estratégias com a finalidade de fidelizar seus fornecedores.

A inconstância dos produtores na entrega do leite, estimulada pela oferta de vantagens por parte de laticínios concorrentes, é frequente. Para buscar sanar esse problema, 83,5% dos laticínios declaram adotar estratégias para ampliar e/ou fidelizar o número de produtores fornecedores de leite.

Todavia, segundo o IPARDES (2010), essa situação não se aplica diretamente para os estabelecimentos de Micro porte, dado que 77,6% da matéria-prima processada é proveniente do próprio rebanho do proprietário. Por outro lado, nos demais níveis, a aplicação das estratégias de fidelização estão presentes a níveis de 84% a 92%. Dessa maneira, o IPARDES (2010) descreveu as estratégias de maior recorrência em ordem de importância aplicadas pelos processadores, sendo estas: pagar preço diferenciado em relação ao preço de mercado; orientar e divulgar informações sobre práticas de suplementação alimentar, manejo do rebanho, higiene, etc.; estimular a melhoria do rebanho com inseminação artificial, embriões, etc. No Quadro 4, é possível visualizar tais estratégias adotadas pelos estabelecimentos conforme o seu porte, sendo que o fator mais relevante é o pagamento diferenciado do leite<sup>68</sup> aos fornecedores por parte dos laticínios de porte maior.

---

<sup>67</sup> Vale destacar que Instrução Normativa nº 51 foi substituída em 2011 pela IN nº 62 .

<sup>68</sup> Segundo Santos e Fonseca (2010) dentre os critérios adotados para o pagamento diferenciado do leite, o mais relevante está associado a composição do leite, uma vez que os critérios mais utilizados são o teor de gordura e proteína. Para ver mais, acessar o site: <<http://pt.scribd.com/doc/57016146/Qualidade-Do-Leite-7#download>>.

**Quadro 4: Estratégias utilizadas pelos laticínios, em ordem de importância, para ampliar e/ou fidelizar os produtores, segundo o porte - Paraná - 2009**

PORTE DA EMPRESA	ESTRATÉGIAS UTILIZADAS		
	Primeira mais utilizada	Segunda mais utilizada	Terceira mais utilizada
<b>Micro</b>	Paga preço definido pelo CONSELEITE	Incentiva para a participação em dias de campo, cursos, palestras	Paga preço diferenciado em relação ao preço de mercado
<b>Pequeno</b>	Paga preço diferenciado em relação ao preço de mercado	Orienta e divulga informações sobre práticas de suplementação alimentar, manejo do rebanho, ordenha, etc.	Incentiva para a participação em dias de campo, cursos e palestras
<b>Médio</b>	Paga preço definido do CONSELEITE	Incentiva para a participação em dias de campo, cursos e palestras	Orienta e divulga informações sobre práticas de suplementação alimentar, manejo do rebanho, ordenha, etc.; e estimula a melhoria do rebanho com inseminação artificial, embriões etc.
<b>Médio-Grande</b>	Orienta e divulga informações sobre práticas de suplementação alimentar, manejo do rebanho, ordenha etc.	Incentiva para a participação em dias de campo, cursos e palestras	Estimula a melhoria do rebanho com inseminação artificial, embriões etc.
<b>Grande</b>	Paga preço diferenciado em relação ao preço de mercado	Orienta e divulga informações sobre práticas de suplementação alimentar, manejo do rebanho, ordenha etc.	Estimula a melhoria do rebanho com inseminação artificial, embriões etc.

Fonte: IPARDES (2010).

Dado esse contexto de estratégias ligadas principalmente ao pagamento diferenciado para a matéria-prima, conforme o IPARDES (2010), 90% dos laticínios declaram ter dificuldades para aquisição do leite. Segundo apurado pelo IPARDES (2010), os principais problemas por ordem de importância são apresentados no Quadro 5.

**Quadro 5: Dificuldades enfrentadas para adquirir o Leite, em ordem de importância, segundo o Porte da empresa - Paraná - 2009**

PORTE DA EMPRESA	DIFICULDADES ENFRENTADAS EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA		
	Primeira	Segunda	Terceira
<b>Micro</b>	Concorrência desleal	Infidelidade do fornecedor	Estradas rurais mal conservadas
<b>Pequeno</b>	Estradas rurais mal conservadas	Concorrência desleal	Baixa qualidade da matéria-prima
<b>Médio</b>	Concorrência desleal	Baixa qualidade da matéria-prima	Infidelidade do fornecedor
<b>Médio-Grande</b>	Concorrência desleal	Baixa qualidade da matéria-prima; infidelidade do fornecedor; e custo da matéria-prima	Oferta insuficiente de matéria-prima
<b>Grande</b>	Concorrência desleal	Baixa qualidade da matéria-prima	Infidelidade do fornecedor
<b>PARANÁ</b>	Concorrência desleal	Baixa qualidade da matéria-prima	Infidelidade do fornecedor

Fonte: IPARDES (2010).

Como observado no Quadro 5, a concorrência entre o segmento processador é a principal dificuldade, fato que pode estar associado à estrutura de mercado. Uma vez que segundo o IPARDES (2010) há um acirramento entre os laticínios quanto à aquisição da matéria-prima, evidencia disputas por meio do mecanismo de preço pago pelo litro/leite. Finalizando as discussões do SAG do leite no Estado do Paraná, vale destacar que no ano de 2012, o leite representou 6% do Valor Bruto da Produção Agrícola Paranaense, ou em cifras, o equivalente a 3,34 bilhões de reais (SEAB, 2013). Porém, mesmo com esse desempenho, conforme essa fonte, o Estado ainda apresenta carências quanto à expansão da atividade, em termos de produtividade, assistência técnica, qualificação, dentre outros. Quanto ao meio científico, também são observadas lacunas quando se analisa as pesquisas ligadas a este SAG, já que grande parte dessas contempla apenas as principais Bacias Produtoras. Com isso, muitas pesquisas não observam como os mesmos fenômenos ocorrem em contextos diferentes, o que minimiza a possibilidade de ações para a melhoria das demais regiões. Ao final, vale destacar que mesmo com essas carências, o SAG do leite no Paraná se sobressai frente ao contexto nacional.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa, tipo, corte, definições Constitutivas e Operacionais, categorias de análise, os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa e, por fim, os métodos para análise dos resultados.

### 4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Considerando o problema proposto para este trabalho, bem como as teorias adotadas na sua fundamentação, a pesquisa de natureza qualitativa torna-se a mais adequada. Conforme Denzin e Lincoln (2010, p. 17), "[...] a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo". Minayo (2008, p. 21) afirma que "[...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa das ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado".

Strauss e Corbin (2008, p. 23) mencionam que esse tipo de pesquisa "pode se referir à vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também sobre o funcionamento organizacional". Assim, para Gaskell (2008, p. 68), "a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão".

Para Strauss e Corbin (2008), existem várias razões válidas para sua utilização. Uma delas é a preferência ou a experiência dos pesquisadores; outra, e, provavelmente, mais válida para a escolha desse método, está relacionada à natureza do problema de pesquisa. Os autores apontam ainda que o método qualitativo pode ser usado para se obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair.

Flick (2009) destaca que o modelo da pesquisa qualitativa é um processo contínuo de formação de interpretações da realidade, ao afirmar que o pesquisador, estando no processo de interpretação das entrevistas, e as apresentando como parte de seus resultados, constrói uma nova versão do todo. Frente a isso, Creswell (2007) relata que o modelo geral para

operacionalizar a pesquisa qualitativa é iniciado pela descrição das pessoas e dos contextos que estão envolvidas. Logo após, deve-se realizar as análises dos dados por meio da identificação de temas e categorias. Ainda segundo este autor, esse tipo de pesquisa ocorre em um cenário natural em que o pesquisador se desloca até o fenômeno, a fim de buscar um nível de detalhes mais amplo sobre as pessoas e o local.

Desta forma, Denzin e Lincoln (2010, p. 18) destacam que o "pesquisador qualitativo é como um confeccionador de colchas, costurando e reunindo pedaços da realidade, em um processo que gera espaços para a troca de ideias". Refletindo em uma tentativa de assegurar a compreensão do fenômeno em questão, uma vez que a realidade objetiva nunca poder ser captada, ou seja, é possível conhecer algo apenas por meio das suas representações. Neste contexto, Merriam (1998) destaca que o pesquisador é o principal instrumento para a coleta e análise de dados, ligadas à pesquisa de campo, baseadas em conceitos, hipóteses e teorias. Com isso, para a autora, as observações e entendimentos intuitivos adquiridos no campo propiciam uma descrição rica do fenômeno.

Assim, a partir da fundamentação apresentada, o uso da abordagem qualitativa para o presente estudo tornou-se o mais adequado, principalmente pelo fato do objetivo da pesquisa não estar ligado à quantificação de resultados, mas à compreensão dos fenômenos ocorridos no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná. E, nesse aspecto, o direcionamento do estudo se dá, notadamente, naqueles associados com a estratégia, e como é influenciada pela intenção estratégica, quando se considera as relações transacionais entre o segmento produtor e processador.

#### 4.2 TIPO E CORTE DA PESQUISA

Vista a natureza qualitativa da presente pesquisa e considerando os objetivos propostos no tópico 1.2.2, torna-se necessária a determinação quanto ao tipo da pesquisa, que neste trabalho ficou caracterizada como descritiva. Segundo Triviños (2008), pesquisas descritivas têm por objetivo descrever os fatos e fenômenos criteriosamente com o intuito de obter informações de um problema ou uma oportunidade a ser investigada. Para o autor, este tipo de estudo tem por objetivo o aprofundamento da descrição de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Conforme Selltitz et al. (1967), os estudos descritivos não se limitam a apenas um método de coleta de

dados, ou seja, existe a possibilidade do emprego de um ou vários métodos. Entretanto, Triviños (2008) ressalta que, neste tipo de estudo, exige-se do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

Portanto, considerando as pretensões do trabalho, o corte da pesquisa é caracterizado como transversal. Para Richardson (2008), em estudos de corte transversal os dados são coletados em um ponto no tempo com a intenção que a amostra possa representar uma população em um determinado momento. No caso deste trabalho, os dados foram coletados, no período entre 5 de agosto de 2013 a 20 de setembro de 2013. Assim, considerando o corte de pesquisa, este estudo informa a situação que existe no momento da coleta de dados. Entretanto, vale destacar que no roteiro aplicado aos produtores e processadores, há questionamentos que remetem os entrevistados a relatarem acerca das decisões do passado, principalmente aquelas associadas ao contexto da intenção estratégica.

#### 4.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Vista a importância das orientações estabelecidas nos objetivos propostos, este trabalho foi desenvolvido se utilizando de dados primários e secundários. Segundo Demo (2000), em um processo de pesquisa, o pesquisador deve utilizar fontes de dados primários e secundários para obter informações. Para o autor, o critério de seleção desses dados vai depender da sua importância para a compreensão do fenômeno pesquisado.

Frente a isso, segundo Marconi e Lakatos (2009), os dados primários ou documentação direta estão ligados à coleta das informações no próprio local de ocorrência, enquanto os secundários são o conjunto de dados que podem ser arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas, não escritas ou pesquisas bibliográficas. A partir dessas considerações, os dados primários serão coletados por meio de entrevistas, uma vez que esse instrumento fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e a situação (GASKELL, 2008). Já os secundários serão pesquisados em Revistas Especializadas, Institutos Governamentais de Pesquisa, Secretarias de Agricultura, Associações de Produtores, dentre outros.

Quanto ao instrumento de coleta dos dados primários, a entrevista, Flick (2009) descreve que este é um dos métodos predominantes na pesquisa qualitativa, sendo, na maioria

dos casos, alicerçadas em um roteiro, composto por tópicos a serem abordados à situação. Segundo o autor, normalmente o foco das pesquisas que utilizam esse instrumento está na experiência individual do participante, considerada como fundamental para se entender as experiências de outros indivíduos em situações semelhantes. Neste contexto, Creswell (2007) relata que os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou o problema que está sendo estudado.

Sendo assim, a entrevista foi o instrumento utilizado para a coleta de dados primários. Merriam (1998) destaca que esse instrumento de coleta pode ser caracterizado como: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Considerando tal afirmação e levando-se em conta a estrutura de investigação a partir da categorização, o modelo de entrevista semiestruturada foi o mais apropriado para o desenvolvimento dos objetivos propostos. Dessa maneira, segundo Flick (2009, p. 64), nesse tipo de entrevista "há uma ideia de desenvolver um guia para os entrevistados, que depois será aplicado de forma mais ou menos constante em cada um deles". Por fim, na visão de Merriam (1998), este tipo de entrevista é guiado por tópicos que orientaram as perguntas a serem formuladas.

Deste modo, após a definição da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta, vale ressaltar que os registros provenientes destas foram feitos por anotações do entrevistador durante o processo, em conjunto com a gravação das conversas, mediante aprovação do entrevistado. Isto porque, na visão de Creswell (2010), uma entrevista semiestruturada deve ser gravada em áudio e transcrita. Entretanto, Merriam (1998) lembra que a técnica de gravação pode causar desconfiança ao entrevistado no início, mas eles tendem a esquecê-la durante o processo. Ainda neste contexto, May (2004) relata que, para a realização de entrevistas, são necessárias acessibilidade, cognição e motivação. A acessibilidade está relacionada com as condições do entrevistador ao acesso às informações necessárias para se atingir os objetivos propostos. Já a cognição refere-se ao entendimento do papel que o entrevistado representa para a realização da pesquisa, e, por fim, a motivação do entrevistado, ao sentir que sua participação e respostas são valorizadas pelo entrevistador, transparecendo quanto é importante a sua cooperação.

Após a descrição da técnica aplicada na coleta de dados, outro ponto fundamental é a seleção dos entrevistados, ou seja, a amostra da pesquisa, ao passo que o enfoque neste trabalho não é a generalização, mas um aprofundamento e compreensão do fenômeno. Considerando o foco qualitativo do trabalho, Flick (2009) argumenta que neste caso a amostra geralmente é formalizada por um exemplo, extraído da população por meio da definição de cotas ou outras formas, pois a ideia é representar uma população em suas características.

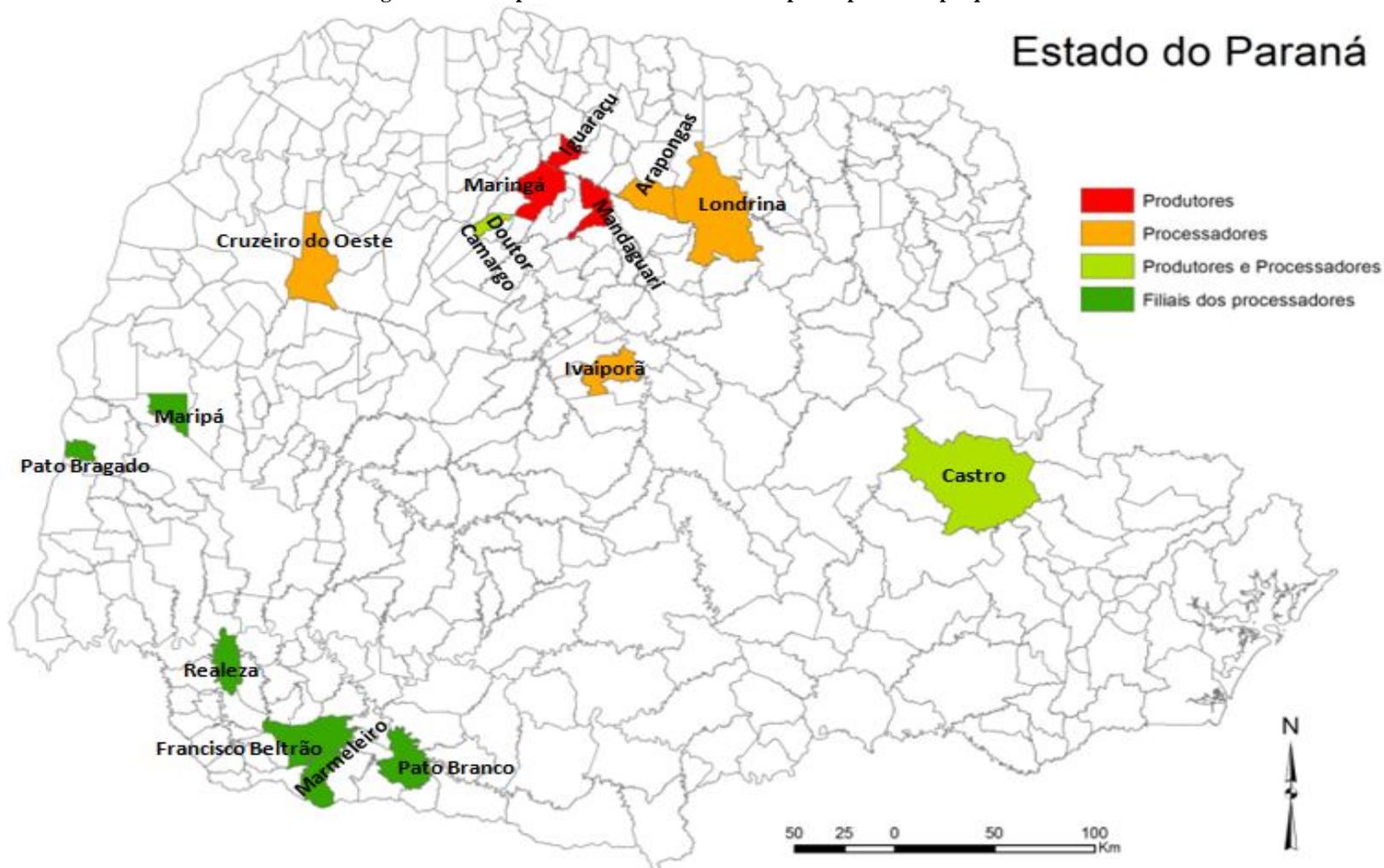
Flick (2009, p. 44) destaca que na pesquisa qualitativa a amostra pode ser definida por duas lógicas distintas: "uma por amostragens mais formais com critérios previamente definidos ou por formas mais flexíveis, com foco nas necessidades que aparecerão durante a realização da pesquisa". Frente a isso, Creswell (2010) descreve que a seleção dos participantes das entrevistas é proposital, selecionando sujeitos que possam fornecer maiores contribuições para a compreensão do problema, às questões de pesquisa e aos objetivos propostos. Sendo assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com produtores e processadores de leite de diversas localidades geográficas do Estado, o que possibilitou uma visão mais abrangente quanto à compreensão do problema proposto.

Quanto à seleção dos produtores, levou-se em consideração a manutenção de um ciclo de produção anual; ter a produção direcionada ao mercado; estar atuando na atividade, no mínimo, há dois anos. Sendo assim, foram encontrados produtores que estão na atividade há 03 (três) anos, como também produtores com até 50 (cinquenta) anos de experiência.

Quanto ao ciclo produtivo, a produção diária de todos os entrevistados juntos chega a 126.265 mil/litros/dia. Para os processadores, o critério foi a manutenção na atividade de processamento de leite diariamente. Ainda foram considerados como elementos no processo de identificação deles, fatores como: a indicação dos produtores e a disponibilidade para a entrevista. Frente ao critério estabelecido, foram entrevistados processadores que apresentam médias de processamento distintas e que, juntos, somam um volume de 2.893.000 mil/litros/dia processados.

Após a descrição dos critérios de seleção, na Figura 4 são apresentados os municípios onde estão localizados os participantes da pesquisa. Foram entrevistados produtores localizados nos municípios de Castro, Doutor Camargo, Iguaraçu, Mandaguaçu e Maringá. Já os processadores estão localizados em Arapongas, Castro, Cruzeiro do Oeste, Ivaiporã e Londrina. Quanto aos municípios marcados na cor verde escuro, na Figura 5, são filiais de alguns dos processadores participantes.

Figura 5: Municípios onde estão localizados os participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Quanto à amostra de entrevistados, o tamanho neste trabalho foi definido pelo critério de saturação. Gaskell (2008) descreve que a saturação é a situação em que o pesquisador percebe que não aparecerão novas percepções sobre o tema estudado. Frente à tal consideração, os entrevistados foram separados em dois segmentos: o primeiro dos produtores de leite, e o outro foi dos processadores. Ao todo foram realizadas 23 (vinte e três) entrevistas no período de 05 de agosto de 2013 a 20 de setembro de 2013, sendo percorridos aproximadamente 2.200 km<sup>69</sup> no processo de coleta dos dados. Foram entrevistados 17 (dezesete) produtores e 6 (seis) processadores, que somados todos os arquivos de voz das entrevistas, atingem o total de 13h. 25min. e 30seg. de gravações. A entrevista com maior duração foi de 1h. 9min. e 18seg.; já a menor, 18min. e 12seg. Quanto à média de tempo das entrevistas, no caso dos produtores foi em torno de 33 min., enquanto dos processadores 34 min. Vale ressaltar que todas as entrevistas foram transcritas e arquivadas em meio eletrônico.

Para a realização das entrevistas, foi elaborada uma carta de Apresentação/Identificação do pesquisador, como também dois roteiros com conteúdos distintos, um para produtores (apêndice I), e outro para os processadores (apêndice II). No caso de dois processadores, esses roteiros foram respondidos pelos gestores responsáveis, os demais foram pelos respectivos sócios/proprietários.

Quanto ao processo de entrevista com produtores, segue a descrição de algumas experiências vivenciadas pelo pesquisador. A primeira diz respeito ao levantamento de possíveis entrevistados, uma vez que o objetivo era entrevistar produtores de diversas camadas produtivas, e para isso foi realizado um levantamento de possíveis entrevistados. Nesta lista inicial constavam desde o maior produtor do estado, como também produtores de pequeno porte, visto que o porte não era um critério de seleção. Após isso, foi feito o contato inicial via telefone, em que era explicada de forma resumida a intenção da pesquisa e a solicitação de um possível agendamento para entrevista. Houve inúmeras respostas negativas, com motivos variados, como: falta de tempo, viagens, falta de confiança sobre o verdadeiro motivo da ligação, dentre outros. Existiram também respostas peculiares, como a descrita pela esposa de um dos participantes: "[...] liga assim que acabar o Jornal Nacional, porque é a única hora que você encontra ele aqui [...]". Já no processo da entrevista presencial, ocorreu o deslocamento do pesquisador até os entrevistados, duas entrevistas foram realizadas nas residências dos produtores, todas as outras foram nas propriedades rurais. O processo de

---

<sup>69</sup> A distância percorrida teve como ponto de referência o *campus* de Maringá (zona urbana) da Universidade Estadual de Maringá, e inclui o percurso de ida e volta, além dos caminhos percorridos em vias rurais para acesso nas propriedades e laticínios.

realização das entrevistas nas propriedades contribuiu para uma melhor compreensão de pontos específicos citados nas falas dos produtores, relacionadas aos temas abordados no trabalho.

No segmento processador, o procedimento de seleção e agendamento foi similar ao dos produtores. A diferença foi que, apesar de todas as entrevistas terem sido realizadas nos escritórios das unidades produtivas, não ocorreram visitas nas linhas de produção, dado o acesso restrito apenas aos funcionários, por conta de isolamentos sanitários. Um dos pontos de destaque foi a realização de uma das entrevistas, em um dos maiores laticínios do estado. Pois, além da concessão da entrevista, foram fornecidos contatos pessoais de produtores fornecedores do laticínio, visto que, dentre estes, estavam alguns dos maiores produtores de leite do Paraná.

Assim, todo esse contexto vivenciado pelo pesquisador contribui para validar o caráter qualitativo do trabalho. Como afirmado por Creswell (2007), a ida a campo, no cenário onde o fenômeno ocorre naturalmente, possibilita ao pesquisador um nível de detalhes mais amplo sobre os fatos ocorridos. Fato que favoreceu o esclarecimento quanto a questões centrais do trabalho, principalmente aquelas ligadas à especificidade de ativos.

Após este contexto, a etapa seguinte foi a utilização de dados secundários, no processo de elaboração do trabalho e análise dos resultados. Para Triviños (2008), esses dados permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema. Portanto, os dados secundários foram obtidos a partir dos seguintes meios: IBGE - Instituto de Geografia e Estatística; IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social; SEAB - Secretária de Agricultura e Abastecimento; FAO - Food and Agriculture Organization; USDA - United States Department of Agriculture, além dos trabalhos do meio acadêmico, como Teses, Dissertações, Artigos publicados em periódicos, como também aqueles apresentados em eventos que abordavam as teorias e características do setor estudo.

#### 4.4 QUESTÕES DE PESQUISA

Segundo Minayo (2008), toda pesquisa tem início por um problema com uma questão, com uma dúvida associada a conhecimentos anteriores. Nesse sentido, a formulação de questões de pesquisas são essenciais para os estudos do tipo qualitativo, dado seu papel de delimitação e direcionamento para o seu desenvolvimento. Frente a essa função, Flick (2009)

destaca que é importante que se tenha clareza sobre o que se está pesquisando. Triviños (2008) também afirma a necessidade de que se tenha clareza na formulação das questões de pesquisa, o que pode diminuir riscos no momento da interpretação dos dados. Sendo assim, guiadas pelo problema de pesquisa apresentado no tópico 1.1, no Quadro 6, são apresentadas as questões de pesquisa, bem como os desdobramentos em questões relacionadas que foram aplicadas aos produtores e processadores.

**Quadro 6: Categorias, perguntas de pesquisa e questões relacionadas**

<b>Categorias</b>	<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Questões relacionadas aos Produtores</b>	<b>Questões relacionadas aos Processadores</b>
Atributo de transação  Dimensões Mensuráveis	Quais os atributos de transação e as dimensões mensuráveis nas transações que envolvem o segmento produtor e processador no SAG do leite do Paraná?	Foi necessário realizar investimentos específicos para a produção de leite quando você começou a trabalhar nesta atividade? Quais investimentos? Eles podem ser direcionados para outro tipo de atividade? Existe algum fator que você considera como incerto na produção de leite que pode influenciar suas decisões? Por quê? Você sempre vende sua produção para o mesmo comprador? Há quanto tempo você vende a produção para esse comprador? Por quê? Existe algum tipo de elementos mensurado nas transações do leite? Quais? Existe algum tipo de exigência do processador que o leite tenha no momento da entrega do produto? Como é feito esse controle? Quem mensura? Há dificuldades nessa mensuração, poderia fazer na propriedade? Os resultados são confiáveis? As exigências do processador influenciam as suas decisões sobre os rumos da atividade leiteira na sua propriedade?	Para o desenvolvimento da atividade foi feito algum tipo de investimento específico? Qual? Caso você venha a mudar de atividade, é possível utilizar os mesmos recursos para outra atividade sem sofrer perdas? O que você considera como incerto na atividade de processamento do leite? Qual é a frequência que você transaciona com os mesmos produtores? Justifique? O que é mensurado na recepção do leite? É exigido do produtor que o leite tenha algum tipo de condição no momento da entrega do produto? Como é feito esse controle? Quem mensura? Há dificuldades nessa mensuração? Os resultados são confiáveis? O produtor poderia mensurar ou só a empresa pode fazer isso?
Estrutura de Governança	Como se caracterizam as estruturas de governança presentes nas relações entre o segmento produtor e processador no SAG do leite paranaense?	Como é feita a compra da sua produção? Como ocorre essa negociação? Sempre foi assim? Existe algum tipo de acordo para a entrega da produção? Caso sim, quais são as condições? Em sua opinião, essa forma de se transacionar com o comprador é a forma mais adequada para suas pretensões na atividade? Por quê? A forma que você transaciona com o seu comprador influencia	Como é feita a compra da sua produção? Como ocorre essa negociação? Sempre foi assim? Existe algum tipo de acordo para a compra da produção? Caso sim, quais são as condições? Na sua opinião, essa forma de transacionar com o fornecedor é a forma mais adequada para suas pretensões na atividade? Por

		<p>nas suas estratégias?          Existe algum fator que faça o processador não comprar mais os seus produtos? Ou existe algum fator para que você não entregue o seu produto para esse processador?</p>	<p>quê?          A forma que você transaciona com o seu fornecedor influencia nas suas estratégias?          Quais os pré-requisitos para a contratação ou para adquirir leite de um produtor? Por quê?</p>
<p>Conduta          Intenção Estratégica</p>	<p>Como a estratégia, influenciada pela intenção estratégica, se apresenta nas relações transacionais envolvendo o segmento produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Paraná?</p>	<p>Quais são as principais estratégias do seu negócio? Qual a importância da produção de leite para sua sobrevivência? Quais ações ou qual ação você considera a mais importante durante seu tempo na atividade? Você acha que suas estratégias ou decisões influenciam o modo com que as transações de comercialização do leite são realizadas no mercado?          Na sua opinião, a forma na qual você transaciona com o seu comprador favorece o desenvolvimento do seu negócio? Por quê?          Na sua percepção, o desenvolvimento da atividade leiteira na sua propriedade evoluiu quanto desde que começou a trabalhar nela?          Qual era o nível de suas ambições no início da atividade? Justifique?          Desde o início da atividade você já pensava no futuro (da atividade)?          Quando você pensava nos seus resultados, pensava apenas naqueles que julgava ser capaz de alcançá-los ou em resultados que na época eram impossíveis? Você alcançou alguns desses que julgava impossíveis? Quais foram os principais motivos para isso?          Seus desejos ou objetivos na produção do leite já influenciaram na forma como você vende seu produto para o processador?          Na sua visão, quem determina seu futuro: você, seu produto ou o mercado? Por quê?          Quem influenciou mais suas estratégias ao longo da sua atuação na atividade, você ou o mercado, ou os compradores?          Como você pensa estar na sua atividade nos próximos cinco</p>	<p>Quais são as principais estratégias do seu negócio?          Você acha que suas estratégias influenciam o modo no qual você compra o leite do produtor?          Em sua opinião, a forma na qual você transaciona com o seu comprador favorece o desenvolvimento das suas estratégias? Por quê?          Na sua percepção, o desenvolvimento da atividade leiteira evoluiu quanto desde que começou a trabalhar nela?          Qual era o nível de suas ambições no início da atividade? Justifique?          Desde o início da atividade você já pensava no futuro (da atividade)?          Quando você pensava nos seus resultados, pensava apenas naqueles que julgava ser capaz de alcançá-los ou em resultados que na época eram impossíveis? Você alcançou alguns desses que julgava impossíveis? Quais foram os principais motivos para isso?          Na sua visão, quem determina seu futuro: você, seu produto ou o mercado? Por quê?          Os objetivos da empresa já influenciaram a forma de relacionamento com os produtores?          Quem influenciou mais suas estratégias ao longo da sua atuação na atividade, você ou o mercado?          Como pensa sua empresa nos próximos cinco anos? Que ações vem desenvolvendo para isso?          O que você considera que o levou a alcançar sua posição</p>

		anos? Que ações vem desenvolvendo para isso?	atual no mercado?
--	--	--	-------------------

Fonte: elaborado pelo autor (2013).

#### 4.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C) E OPERACIONAIS (D.O)

Segundo Kerlinger (1980), definições constitutivas são consideradas como conceitos teóricos próprios da teoria ou da revisão da literatura, usadas por todos, inclusive os cientistas. Quanto às questões operacionais, essas são definidas como uma explicação de como os principais conceitos abordados no trabalho serão entendidos, ou seja, conferindo um significado ao construto. O autor acrescenta que definições operacionais tornam-se relevantes por proporcionar uma nova forma de pensar, ou seja, ao invés de se pensar apenas de forma constitutiva, os cientistas pensam de forma operacional.

Diante disso, Selltiz et al. (1967) destacam que quanto maior a distância entre o conceito e os fatos empíricos aos quais se está fazendo referência, maior a possibilidade dos conceitos serem mal compreendidos. Sendo assim, neste trabalho os conceitos utilizados são descritos em sua forma constitutiva (D.C.) e operacional (D.O.), direcionados ao esclarecimento dos termos utilizados nesse trabalho.

##### **A) Estrutura de Governança:**

**D.C.:** Conforme Williamson (1985), estruturas de governança são os mecanismos de coordenação, ou seja, os mecanismos que determinam a forma como as transações são configuradas, propostas pelo autor de três formas ideais: a integração vertical, formas híbridas (contratos) e via mercado.

**D. O.:** Neste trabalho, a estrutura de governança indica como são as relações entre os produtores e processadores no processo de venda dos produtos se estabelecem, sendo consideradas as estruturas de governança via mercado, contratos ou a integração vertical.

**B) Conduta**

**D.C.:** Na visão de Leite (1998), a conduta é representada pelas estratégias competitivas adotadas pela empresa, e diz respeito ao processo de decisão e aos padrões de comportamento que as firmas assumem para se ajustar ou adequar ao mercado no qual operam.

**D.O.:** Neste estudo, essa variável é abordada como a definição das estratégias do segmento produtor e processador, se essas estratégias são elaboradas a partir da influência das relações transacionais ou apenas com base na intenção dos agentes.

**D) Atributos da Transação - Especificidade de ativo:**

**D.C.:** Segundo Williamson (1985), refere-se ao grau que um ativo pode ser reempregado em um uso alternativo sem perdas significativas do seu valor produtivo. Isso representa que esse ativo específico é aquele que não pode ser utilizado em outra atividade com a mesma eficiência da sua função inicial.

**D. O.:** Nessa pesquisa, esse atributo refere-se às características específicas do ativo, da produção na fazenda e do processamento do leite, que pode interferir na contratação, ligadas a fatores como: composição do produto, localização, mão-de-obra, equipamentos e tecnologia.

**E) Atributos da Transação - Incerteza**

**D. C.:** Para Williamson (1985), a incerteza na transação está associada à impossibilidade de previsão do futuro.

**D. O.:** Neste caso, esse elemento está ligado às dificuldades de precisão relacionadas às situações de demanda, clima e cumprimentos de acordos e suas garantias.

**F) Atributos da Transação - Frequência**

**D. C.:** Para Williamson (1985), é o número de vezes que os agentes transacionam entre si.

**D. O.:** Nesta pesquisa, a frequência será considerada como o número de vezes em que os produtores transacionam com um mesmo processador e vice-versa.

**G) Dimensões Mensuráveis:**

**D. C.:** Barzel (2005) destaca que as transações são decompostas em itens mensuráveis que exercem influência na proteção do direito de propriedade.

**D. O.:** Nesta pesquisa, as dimensões mensuráveis serão consideradas como os atributos do leite e fatores relacionados (volume, temperatura do leite, capacidade de estocagem e acesso à propriedade), que são mensuráveis e influenciam na definição dos preços, tais como volume de gordura no leite, dentre outras.

**H) Intenção Estratégica:**

**D. C.:** Para Hamel e Prahalad (1989), pode ser entendida como as ambições que estão além das proporções dos recursos e capacidades, ou seja, a criação de uma obsessão em vencer em todos os níveis.

**D. O.:** Nesta pesquisa, identifica uma visão acerca de um resultado desejado no mercado, definindo-se iniciativas e ações direcionadas a esse objetivo, que tanto produtores e processadores aspiram.

#### 4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando as afirmações de Triviños (2008), ao descrever que, após a realização da entrevista, a mesma deve ser prontamente transcrita e analisada pelo pesquisador, a ferramenta empregada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo. Segundo Bauer (2008), essa é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetiva. Sendo assim, "[...] a análise de conteúdo nos permite a reconstruir indicadores e como visões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos" (BAUER, 2008, p. 192).

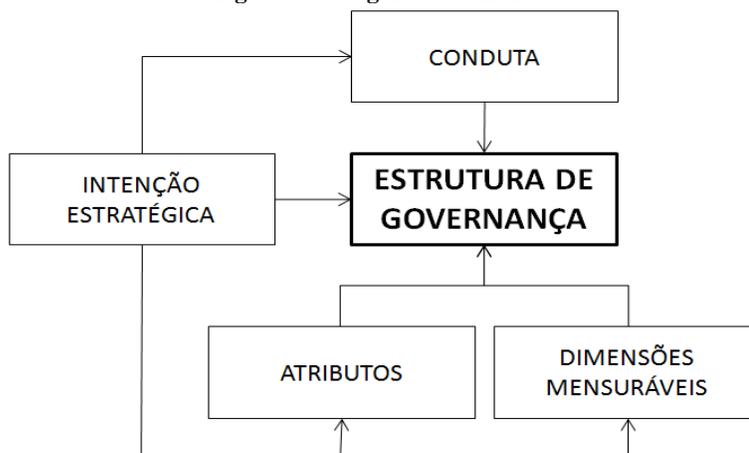
Minayo (2001) destaca que esse é o método mais utilizado em pesquisa qualitativa, por possibilitar as descrições mais profundas do conteúdo.

Quanto a essa tipo de análise, Bardin (2004) relata que ela é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, buscando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo da mensagem, com a finalidade em obterem-se indicadores que possibilitem inferências de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção da mensagem. Triviños (2008) descreve que o processo de inferência é muito difícil e que a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização são alguns procedimentos indispensáveis na utilização desse método.

Nesse sentido, Bauer (2008) descreve seis tipos<sup>70</sup> possíveis de análise para esse conteúdo, porém nesta pesquisa foi utilizada apenas a **análise descritiva**: que é formada pela frequência de todas as características codificadas do texto, causando uma análise mais simples; e a **análise normativa**: entendida como as comparações entre os padrões e análise de informações, visto que essas duas formas são as mais apropriadas para o processo de análise, considerando o objetivo geral, bem como os específicos propostos no trabalho.

Assim, as análises foram orientadas por categorias, dada sua importância no processo de ligação entre as teorias e os objetivos. Nesse sentido, Minayo (2008) propõe que essas categorias estejam relacionadas a um conjunto de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionem a conjuntos de elementos para que se estabeleçam classificações, agrupamentos de ideias ou expressões em torno de conceitos. Sendo assim, neste trabalho as categorias de análise são apresentadas na Figura 6.

**Figura 6: Categorias de análise**



Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>70</sup> Segundo Bauer (2008), os outros tipos são: análises trans-seccionadas, análise longitudinal, análises longitudinais como indicadores culturais e as análises com delineamentos paralelos.

Segundo Bauer (2008, p. 200), a categorização envolve diversas considerações que podem variar, desde "[...] a natureza das categorias, os tipos de variáveis de códigos, os princípios organizadores do referencial de codificação, o processo de codificação até o treinamento para a codificação". Entretanto, os autores ressaltam que é necessário criar categorias de forma ordenada em um sistema coerente, já que seu produto final constitui a interpretação das entrevistas.

Portanto, direcionado em compreender como a intenção estratégica exerce influência na estrutura de governança nas transações, foi necessário identificar o papel dos atributos e dimensões mensuráveis na definição do tipo de relação transacional que governa as transações, bem como a conduta dos agentes no segmento produtor e processador do SAG do leite no Paraná. Nesse caso, o racional indica que a escolha da estrutura de governança pode ser explicada em parte pelos atributos e dimensões mensuráveis das transações, na busca de alinhamento entre estrutura e atributos. Em outra parcela, essa escolha pode ser orientada pela intenção do agente na definição de sua estratégia competitiva, influenciando assim a forma como as relações transacionais serão definidas nas transações.

#### 4.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Segundo Creswell (2010), embora a validação dos resultados ocorra durante todos os passos de pesquisa, essa discussão se concentra nesse termo para permitir que o pesquisador escreva uma passagem em uma proposta sobre os procedimentos para validar os resultados. Para o autor, a validade qualitativa significa que o pesquisador verifica a precisão dos resultados empregando alguns procedimentos. Neste contexto, conforme Flick (2009), para se ter embasamento da pesquisa é preciso apresentar confiabilidade quanto aos critérios e procedimentos apropriados, tanto para a pesquisa quanto para a sua validade. O autor destaca que "a confiabilidade adquire sua relevância enquanto critério de avaliação da pesquisa qualitativa apenas em contraste com o pano de fundo de uma teoria específica sobre o assunto estudado e que trate da utilização de métodos" (FLICK, 2009, p. 343).

Considerando essa orientação, esta pesquisa foi embasada teoricamente nas discussões referentes à Estrutura de Governanças, Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração pela perspectiva da Nova Economia Institucional.

Também a corrente teórica da Organização Industrial, envolvendo o modelo ECD na vertente da Conduta e, por fim, as discussões teóricas relacionadas à Intenção Estratégica.

No entanto, a base teórica para o desenvolvimento da pesquisa é apenas mais um elemento quanto à confiabilidade, que também é relacionada à coleta e à análise dos dados. Flick (2009) destaca que é preciso delimitar na pesquisa quais são os dados e as interpretações do pesquisador. Isso é necessário para que seja possível a reinterpretação, pois a confiabilidade está relacionada a questões sobre a segurança dos dados e procedimentos seguidos, quanto à coleta e adequação desses dados para a pesquisa. Sendo assim, neste trabalho, tais dados foram coletados de forma primária através de entrevista semiestruturada, analisados pela perspectiva da análise de conteúdo. Já os secundários foram coletados por meio da análise documental.

Frente a isso, considerando o contexto de validade, destacam-se as ideias de Merriam (1998) ao descrever que, para a pesquisa qualitativa ter validade, é necessário que ela apresente validade interna, confiabilidade e validade externa. Sendo assim, "a validade interna lida com questões de como os resultados da investigação correspondem à realidade" (MERRIAM, 1998, p. 201). A autora destaca seis estratégias que possibilitam aumentar a validade interna da pesquisa:

1. Triangulação: aplicação de várias fontes de dados, investigadores independentes ou vários métodos para confirmação dos resultados obtidos;
2. Verificação dos membros: apresentar aos entrevistados as interpretações para a conferência dos resultados obtidos;
3. Observação de longo prazo: caracteriza-se pela observação ou coleta de dados provenientes do mesmo fenômeno de forma repetida durante um período de tempo;
4. Exame de pares: contribuições de pessoas qualificadas sobre os resultados na medida em que estes são alcançados;
5. Modos colaborativos de pesquisa: envolver os participantes em todas as fases da pesquisa, desde a conceituação do trabalho até as conclusões da pesquisa;
6. Vieses do pesquisador: está direcionada a esclarecer os pressupostos do pesquisador no trabalho, sua visão de mundo às abordagens teóricas utilizadas.

Sendo assim, aplicaram-se, nesta pesquisa, as estratégias de triangulação e exame de pares. Para Merriam (1998, p. 204), "a triangulação corrobora para garantir a validade interna e a confiabilidade da pesquisa". Para Triviños (2008, p. 138), "a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do

foco em estudo". No caso desta pesquisa, fora utilizada a triangulação de várias fontes de dados (primários e secundários).

Ainda conforme Triviños (2008), a triangulação pode ser vista a partir de três processos: os processos e produtos ligados ao sujeito, os elementos produzidos pelo meio e os processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica na qual o sujeito está inserido. Quanto ao primeiro aspecto, Triviños (2008, p. 139) salienta que o pesquisador vai "[...] averiguar as percepções do sujeito (formas verbais), principalmente através de entrevistas e questionários, principalmente, e os comportamentos e ações [...] pela observação livre ou dirigida". Considerando essa afirmação, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos produtores e processadores, além do deslocamento do pesquisador até os municípios onde os entrevistados estavam localizados, o que possibilitou a observação do ambiente que os envolve.

No segundo enfoque, consideraram-se aspectos relacionados aos documentos (internos, relacionados com a vida peculiar das organizações e de seus membros) e aos instrumentos legais (leis, decretos, regulamentos). Triviños (2008), os descrever como os elementos produzidos pelo meio, um dos objetivos, considerando essa perspectiva, é a observação de quais mecanismos que coordenam as relações entre o segmento produtor e processador. Em sua terceira perspectiva de análise, o autor destaca o contexto socioeconômico no qual o indivíduo está inserido, referindo-se aos modos de produção, "[...] às forças e às relações de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais" (TRIVIÑOS, p. 139). Esse contexto traduz grande parte da proposta desta pesquisa, uma vez que se buscou compreender como a estratégia é influenciada pela intenção estratégica nas relações transacionais entre os segmentos produtor e processador.

Por fim, após a triangulação, vale destacar as questões quanto à validade externa da pesquisa, que, segundo Merriam (1998), dizem respeito à aplicação da pesquisa em outros casos, ou seja, sua generalização. A autora propõe algumas estratégias que possibilitam mostrar a validade externa, como: a descrição densa, apresentando informações suficientes para que o leitor compreenda o fenômeno estudado; a categoria modal, associada à descrição do indivíduo comparado com outros da mesma classe para que os usuários possam fazer comparações com suas próprias circunstâncias; e projetos em vários locais, de preferência os que maximizem a diversidade do fenômeno, de maneira que os resultados possam ser aplicados a um maior número de situações. No caso desta pesquisa, foi aplicada a estratégia da descrição densa. Para a autora, essa estratégia é suficiente para que os leitores possam perceber se as situações descritas correspondem de forma clara à situação apresentada na

pesquisa. Para isso buscou-se a descrição densa e minuciosa quanto à influência da intenção dos agentes (produtores e processadores) na configuração das relações transacionais.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

### 5.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas entrevistas com produtores de leite e processadores pertencentes ao SAG leiteiro paranaense. Quanto aos produtores, a amostra foi composta por 17 (dezesete) participantes, desses, 08 (oito) fazem parte do rol dos vinte maiores produtores do Paraná<sup>71</sup>, classificados, em 2012, nas seguintes colocações: 1º, 6º, 8º, 11º, 12º, 16º, 17º e 19º. Destaca-se ainda que o primeiro colocado do Paraná foi também o oitavo maior produtor de leite no Brasil no mesmo ano. Observa-se, ainda, que juntos os produtores entrevistados produzem 3.787.950 mil/litros/dia. No Quadro 7 são sintetizadas algumas características dos produtores, a partir dos seguintes elementos: tamanho da propriedade em hectares, tempo na atividade, produção litros/dia, produção por animal litros/dia, produção litros/ano/animal, renda do leite<sup>72</sup>.

**Quadro 7: Perfil dos produtores entrevistados**

	Menor valor encontrado	Maior valor encontrado	Média	Desvio Padrão
<b>Tamanho da propriedade (hectare)</b>	15	750	161,29	203,13
<b>Tempo na atividade (anos)</b>	3	50	20,70	13,5
<b>Produção Total litros/dia</b>	540	30.500	7427,35	8098,85
<b>Produção por animal litros/dia</b>	15	40	27,70	8,54
<b>Produção por animal litros/ano</b>	4.575	12.200	8454,23	2610,48
<b>Renda do leite (%)</b>	33	100	70,58	24,58

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

Com base nos dados do Quadro 7 é possível observar que na média as propriedades têm cerca de 161, 29 hectares. Porém, ao considerar-se o resultado do desvio-padrão<sup>73</sup>, torna-se evidente que existe uma ampla variabilidade entre o tamanho das propriedades dos

<sup>71</sup> Conforme o levantamento Top100 - 2012 (MILKPOINT, 2013).

<sup>72</sup> Refere-se a quanto da renda total é proveniente da atividade leiteira.

<sup>73</sup> Para Fávero et al. (2009) o desvio padrão é a raiz quadrada da variância, pode ser entendido como a média das distâncias das observações em relação à media geral da variável. Assim, se uma variável apresentar baixo desvio padrão, significa que há pouca variabilidade em torno da média e, portanto, uma amplitude mais baixa.

entrevistados. Quanto ao tempo na atividade, nota-se que o menor tempo na atividade é de 03(três) anos, já o maior chega a 50 (cinquenta) anos, com uma média de aproximadamente 20 anos na atividade. Sendo que o desvio padrão dessa variável, ratifica que grande parte dos entrevistados estão na atividade leiteira há vários anos, em alguns casos os produtores são a segunda ou terceira geração da família na atividade leiteira. Vale destacar que como grande parte dos entrevistados está nela há muitos anos, seus relatos podem contribuir de forma mais intensa na compreensão dos objetivos do trabalho, visto sua experiência na atividade.

Quanto aos quesitos, produção diária total e por animal, foram observadas amplas diferenças entre os participantes da pesquisa. O quesito produção total diária, apresentou maior discrepância, fato que favorece as análises, isto porque entre os entrevistados há pequenos, médios e grandes produtores. Na variável, litros/dia/vaca, a média foi de 27,7 litros/dia, com um desvio padrão de 8,54, valores alcançados devido à amplitude entre os produtores entrevistados. É importante frisar que as variações observadas na produção são importantes, por envolver diferentes níveis de influência nas negociações devido à escala de produção, fato que permite uma maior validade quanto às induções, visto a composição da amostra.

Por fim, o elemento associado ao total que o leite representa na renda da propriedade, foi observado que, em média, 70% da renda é proveniente do leite. Ainda no contexto da renda, destaca-se que 04 (quatro) propriedades têm 100% da sua renda proveniente dessa atividade. Isso ratifica as afirmações de Bazzotti, Nazarreno e Sugamoto (2012) que lembram que o leite é uma das principais fontes de renda entre os produtores rurais paranaenses, que também se envolvem com a produção de leite. Conforme os autores, o leite representa mais de 50% da renda obtida com a exploração agropecuária nas propriedades rurais. Quanto às discussões relacionadas às atividades desenvolvidas na propriedade, apenas um produtor não tem o leite como a principal fonte de renda, visto que nesta propriedade a renda é proveniente de três atividades distintas. Nesse sentido, vale relatar que grande parte dos entrevistados detém outras fontes de renda, associadas às atividades como o cultivo de grãos, suinocultura e o comércio de animais e material genético. Sendo que entre essas outras atividades, o cultivo de grãos foi relatado pela maioria dos produtores como a segunda fonte de renda da propriedade.

Por fim, é importante destacar que entre todos os entrevistados, apenas 02 (dois) deles exercem também a atividade de processamento, indicando que mantém um sistema de integração próximo aos moldes da proposta de Williamson (1985)<sup>74</sup>.

Quanto ao outro segmento pesquisado, o processador, foram entrevistados 06 (seis) firmas, sendo que em duas delas, foram respondentes os gestores, sendo um responsável pelas transações com produtores (Processador E) e o outro responsável pelo controle de qualidade do leite adquirido (Processador F). Nas outras 04 (quatro) os respondentes foram o proprietário ou o sócio proprietário. No Quadro 8 são apresentadas as principais características das firmas, a partir dos seguintes elementos: capacidade instalada de processamento litros/dia, volume processado litros/dia, capacidade utilizada, porte<sup>75</sup>, tempo na atividade (anos), número de fornecedores e distância mínima e máxima dos fornecedores em quilômetros.

**Quadro 8: Perfil do segmento processador pesquisado**

<b>Processador</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>Capacidade Instalada (litros dia)</b>	7.000	30.000	30.000	650.000	1.500.000	1.600.000
<b>Volume Processado (litros/dia)</b>	6.000	20.000	27.000	620.000	1.300.000	920.000
<b>Capacidade Utilizada (%)</b>	85,7	66,7	90	95,3	86,6	57,5
<b>Porte</b>	Pequeno	Médio	Médio	Grande	Grande	Grande
<b>Tempo na Atividade (anos)</b>	7	20	20	47	63	31
<b>Número de Fornecedores</b>	12	200	100	3880	375	1200
<b>Distância (km) Mínima/Máxima dos produtores</b>	7/100	2/200	1/100	5/100	1/160	1/1.200

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

Inicialmente é importante informar que os Processadores D, E e F, apresentam outras unidades de processamento, sendo assim os números descritos são as somas dos totais das unidades de cada um deles. No caso do Processador D, a unidade sede está localizada no município de Cruzeiro do Oeste, e suas filias estão nos municípios de Realeza, Maripá, Pato Bragado, Francisco Beltrão e Marmeleiro. No caso do Processador E, sua sede é Castro e a

<sup>74</sup> Os dois casos informados serão discutidos no tópico da análise dos dados.

<sup>75</sup> O porte da indústria tem como base de cálculo a classificação apresentada no Quadro 3, pelo critério da Capacidade Média Utilizada (litros/mês). Os valores utilizados foram com base na produção litros/dia multiplicada por 30 (trinta) dias.

outra unidade em Carambeí<sup>76</sup>. Já o Processador F, tem sede em Londrina e uma unidade em Pato Branco. Essa descrição se torna fundamental, uma vez que, as entrevistas foram realizadas nas Unidades Sedes dos processadores. É válido lembrar que as informações quanto às políticas de negociação, seguem o mesmo modelo entre as unidades que compõe cada participante. Ou seja, nestes casos há generalização das informações coletadas, pelo fato das unidades filiais não terem autonomia para negociar de forma diferente do estabelecido pela sua sede.

Quanto aos outros processadores, o A está localizado no município de Doutor Camargo, o B em Ivaiporã e o C em Arapongas, estes têm apenas uma unidade processadora cada. Ainda é relevante citar que o volume de leite processado em 2012, por todos os processadores entrevistados, somaram o montante de 957.180.000 mil/litros/leite, ou seja, 37%<sup>77</sup> do total de leite processado no Paraná, em 2012.

Nota-se que na amostra do segmento processador, a capacidade instalada encontrada foi de 114.510.000 mil/litros/mês, entretanto no período da coleta dos dados o volume de processamento era de 86.790.000 mil/litros/mês. Se for considerada a média mensal do segundo trimestre<sup>78</sup> de 2013, juntos os processadores entrevistados processaram 41% do todo de leite do Estado. Todos os participantes processam o leite em escala comercial, atendendo o critério de seleção estabelecido. Ainda no contexto do volume de processamento, o Processador E, apresenta o maior volume com 1.300.000 mil/litros/dia. Frente a esta informação e considerando o número de fornecedores do processador, é possível inferir que na média, cada um fornece aproximadamente 3.466 litros/dia. Tal resultado pode ser justificado, visto que a região onde ele está localizado, os índices de produtividade dos produtores são altos, sendo comuns rebanhos com produtividade igual ou maior a 10.000 mil/litros/ano (MEZZADRI, 2012).

Quanto a capacidade utilizada, o destaque é para o Processador D, que opera com o maior índice, frente aos demais processadores pesquisados. Se observou que os 3 (três) maiores processadores, são aqueles com mais tempo na atividade, e o destaque é para o Processador E, com 63 anos de atuação. Outro ponto relevante, diz respeito ao número total de fornecedores dos participantes, que somam 5.767 produtores. Esses dados contribuem para gerar validade às informações obtidas, visto que as bases do trabalho estão associadas às

---

<sup>76</sup> No caso do Processador E as unidades são de proprietários distintos, mas ambas desde o ano de 2011 operam em sistema de parceira, sendo que a gestão do negócio fica a cargo da Unidade localizada no município de Castro.

<sup>77</sup> Segundo o IBGE (2013), em 2012, a indústria paranaense processou 2.583.913.000 mil/litros.

<sup>78</sup> Com base no IBGE (2013) o trimestre de abril-junho, com um total de 629.607.900 mil/litros.

relações transacionais entre produtores e processadores, e a possibilidade de entrevista com um produtor que fornece leite para um desse é ampliada.

Por fim, o quesito distâncias mínima e máxima, evidencia a necessidade do Processador E em captar leite à distâncias superiores as dos outros processadores do mesmo porte<sup>79</sup>. Uma das possíveis causas dessa concorrência pode estar associada a ampla concorrência pelo produto entre processadores da região em que eles estão localizados.

Frente a essa conjuntura é válido ressaltar que no processo de coleta de dados, foram entrevistados 12 (doze) produtores que transacionam com 03 (três) dos processadores entrevistados. Com isso, o processo de convergência das informações fornecidas por ambos os segmentos torna-se mais confiável, o processo de análise dos resultados dada a possibilidade de convergência das informações.

Vale destacar ainda que a amostra dos participantes envolveu agentes com diferentes características produtivas e organizacionais. No segmento foram encontrados produtores que conforme as entrevistas, se relacionam com os processadores na condição de cooperados ou de forma independente. Cabe observar que a forma cooperada envolveu um grupo de nove entrevistados, que apresentaram especificidades que não se apresenta para os produtores participantes. Esse agrupamento, embora não caracteriza estudo de caso, permitem que as análises possam ser melhores detalhadas ao se considerar que estes produtores na sua maioria se relacionam por intermédio de contratos formais. Assim, após a caracterização de ambos os segmentos, o próximo tópico aborda a apresentação dos resultados, com base nos objetivos proposto.

---

<sup>79</sup> Segundo o IPARDES (2010), no ano de 2010, a média desse processador foi de 617,5 km. Em 2013 essa distância passou para 1.200 Km.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Direcionado em atingir o objetivo geral e os específicos propostos neste trabalho, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, e também dados secundários. Sendo assim, inicialmente são descritos os aspectos referentes aos atributos de transação presentes no SAG do leite paranaense. Também são apresentados os achados quanto às dimensões mensuráveis nas transações do leite. Logo após tal descrição, são caracterizadas as estruturas de governança presentes nas relações transacionais entre os segmentos produtor e processador. Por fim, é abordado o papel da estratégia (conduta), e da intenção estratégica na configuração das relações transacionais envolvendo produtores e processadores de leite no Paraná.

### 5.2.1 Estrutura de Governança no SAG do Leite

Considerando a proposta apresentada por Williamson (1985), associada a estrutura de governança, atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), os dados primários foram coletados. Além dessa orientação, os dados primários também contemplaram as discussões relacionadas às dimensões mensuráveis, abordadas por Barzel (1982; 1997; 2001; 2005).

#### 5.2.1.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais

Ao se analisar as entrevistas observa-se que entre os processadores participantes o atributo frequência se apresenta nas formas recorrentes e ocasionais. No entanto, com base nas entrevistas é possível descrever que há predominância da recorrência nas transações entre os processadores e seus fornecedores. Isso porque a frequência ocasional ocorre em casos isolados, associados a transações no mercado spot ou produtores que estão em fase de inicial de fornecimento, sem nenhum tipo de acordo tratado.

Quanto à recorrência da frequência, é possível observar sua intensidade nas falas dos processadores como no caso do Processador E: [...] *tem famílias aqui que a gente tem negociação há 63 anos, então a relação é muito estreita, é muito frequente*. O Processador B também ressalta a recorrência, e o seu interesse na manutenção da transação com o mesmo produtor: “[...] *eu tenho produtores aqui há 10 anos, 15 anos. O interesse nosso é sempre continuar com o produtor, mas o produtor, às vezes, por questão de talvez achar algum negócio melhor ou alguma coisa acaba até saindo, mas a maioria está com nós faz tempo*”. Para o Processador F a manutenção da recorrência nas transações é interessante, mas não garante a continuidade da relação, “[...] *compramos sempre do mesmo, mas na situação que, por exemplo, realmente se vê que o produto dele não está mais atendendo ao que a gente precisa aí sim você começa a buscar outros [...]*”. Neste caso, essa frequência é sustentada apenas pelo tipo de produto entregue pelo produtor, ou seja, pela qualidade da matéria-prima fornecida.

Quanto aos mesmos atributos, na visão dos produtores, percebeu-se também transações com frequências recorrentes e ocasionais. A recorrência ficou mais evidente entre os produtores que são associados a uma cooperativa, na qual mantém uma relação de entrega da produção governada via contrato. Para o Produtor 11, essa frequência recorrente, se funde com seu vínculo cooperativista: “*Eu to com eles desde oitenta e seis, (desde o início) vinte e sete anos, [...] eu sou sócio da cooperativa [...] a gente sempre se criou na parte de cooperativa, então eu aposto, eu vou lá brigar com a minha cooperativa, vou cobrar*”. No caso da recorrência, associada a um compromisso formal, o Produtor 10 destaca, *Hoje como a gente é associado à cooperativa a gente é obrigado a vender a produção pra ela mesmo*.

Para os produtores que mantém uma frequência nas transações sempre com os mesmos processadores, mas sem um compromisso formal, esse atributo se mantém recorrente enquanto os seus interesses estão sendo atendidos. A fala do Produtor 08 ratifica essa posição: “*Nós entregávamos para a cooperativa e saímos de lá por um motivo particular nosso, e agora faz três anos que entregamos para outro. Eu to conseguindo um preço melhor por litro de leite, e daí o motivo que levou a sair [...]*”. Essa visão também é descrita pelo Produtor 02: “*Eu estava vendendo para um, agora estou vendendo para outro, depende quem paga para mais, o preço*”. O Produtor 06 deixa claro a frequência ocasional, ao relatar que não transaciona com o mesmo processador sempre, apesar de descrever que é fiel ao parceiro. O entrevistado afirma: “[...] *eu sou fiel aos parceiros que negocio. Fiquei sete anos entregando para o mesmo, mas daí mudei porque o laticínio começou a me multar por falta de qualidade, também o preço que eles estavam me pagando estava abaixo do mercado*”. Mas também há

caso em que mesmo sem acordos formais os produtores mantêm uma relação de recorrência com o processador. Tal situação é percebida nas palavras do Produtor 07:

Olha nós não temos o hábito de ficar pulando de galho em galho. Esse aqui, que nós estamos entregando, já têm 4 anos, então se ele cumprir aquilo que nós combinamos, dificilmente a gente muda, a gente não fica procurando outros. As vezes chega gente aqui e oferece 3 a 4 centavos a mais, mas a gente não muda. A gente conhece pessoas que mudam.

Ainda sobre a frequência foi observado que grande parte dos produtores entrevistados tem relações recorrentes com seus fornecedores, no entanto, são sustentadas apenas por acordos verbais. Para a maioria dos entrevistados apenas a confiança no cumprimento do que foi acordado não é determinante para a continuidade da relação, sendo que o fator preço/litro pesa muito na manutenção relação. Entretanto, vale destacar os casos em que o fator preço não é o elemento decisivo, como descrito pelo Produtor 07. Já para os processadores, há o interesse na manutenção da transação com o produtor, mas também há casos em que apenas o tipo do produto fornecido determinará a continuidade da relação, fato relatado pelo Processador F.

Quanto ao atributo incerteza, na visão dos processadores, o clima, as importações e a sucessão familiar, são os principais fatores causadores das incertezas na atividade. Tais elementos são relatados pelo Processador B: *Na verdade o mercado é muito incerto [...]. Na verdade o mercado todo gira em torno de algumas incertezas, são vários fatores, climas, a questão de importação, exportação, tudo isso influencia no nosso mercado.* Para o Processador A, o futuro da atividade leiteira nas pequenas propriedades é um dos fatores mais incertos, [...] *nenhum filho quer tirar leite, o leite tá acabando, tá ficando apenas os grandes produtores, e com os grandes produtores é complicado trabalhar, [...] muitos que saíram foi porque não tinha ninguém para tocar o negócio.* Outro ponto incerto, para os processadores, é associado aos volumes de importação de produtos lácteos pelo país, desestabilizando o mercado interno. O Processador B relata da seguinte forma essa situação:

O Brasil importou demais produtos do Uruguai, da Argentina, teve muita importação até foi feito alguns abaixo assinados, se eu não me engano, para de certa forma colocar um limite nisso, nessas importações. Porque essas importações estavam chegando aqui com um preço bem mais a baixo do que os nossos produtos, você entendeu, porque lá [nos países que exportam], na verdade, a matéria prima é mais barata, produzem bastante.

Ainda no contexto das incertezas, vale ressaltar que para os Processadores D e E, as incertezas não são fatores preocupantes. No caso do Processador D, ele descreve da seguinte

maneira: *Não vejo incertezas porque o mercado é movido pelas ondas do mercado interno e externo, então não chega ser uma incerteza, você tem acompanhar as projeções.* Já o Processador E, relata que é mais visível para eles as oportunidades do que as incertezas no setor, o produtor afirma: “[...] *Na verdade a gente consegue identificar mais oportunidades do que ameaças, [...] eu não consigo identificar a situação tão incerta. Tão incerta, tão preocupante que eu possa citar*”. Sendo assim, uma das justificativas, pode estar associada a utilização de contratos na aquisição do leite, o que garante o compromisso de fornecimento de matéria-prima.

Entre os produtores entrevistados foi unânime a descrição do preço do produto como uma incerteza. Outros fatores como o clima e a matéria-prima, também foram citados como incertezas frequentes, principalmente, por estes influenciarem diretamente nos custos de produção. Quanto ao preço, o Produtor 06 descreve: “[...] *como os custos de produção são muitos altos, é difícil saber se o preço dos litros é suficiente para cobrir os custos*”. Para o Produtor 03 “*o preço é incerto, quando o preço do leite não for superior as despesas não tem condições de manter a atividade, se chegar a esse ponto, até da para suportar uns três meses, mas depois disso não dá, ai a saída é mudar de atividade*”.

Na fala do Produtor 02, torna-se clara a incerteza quanto aos preços: “*o preço, essa é a maior incerteza, porque não tem garantia, hoje tá bom, amanhã já fica ruim*”. Outros elementos são citados como incertos, pelo Produtor 07, como a alimentação, o preço dos insumos e medicamentos, os quais apresentam altos e baixos. Quanto ao clima, o Produtor 04 observa: “*as condições do tempo, por exemplo, nesses meses de seca os animais ficam tudo no cocho, o que aumenta os custos*”.

Frente a esse contexto foi observado que apenas um dos processadores participante, e os seus respectivos fornecedores (produtores) utilizam acordos formais. Como isso, existe um minimização das incertezas, principalmente aquelas associadas ao preço pago ao produtor, uma vez que são estabelecidos critérios para a sua definição. Isso é ratificado na fala do produtor 13: “*se o mercado começa a pagar muito bem por proteína nós podemos alterar nossa tabela bonificando para mais a proteína do que anteriormente [...], será muito mas interessante eu ter mais proteína, porque é o que mais bonifica no preço*”.

Por fim, as especificidades de ativos são classificadas por Williamson (1985) em seis tipos, a locacional, os ativos físicos, o capital humano, os ativos dedicados, os ativos de marca e temporal. Foram identificados os seis tipos, com base nos relatos dos processadores e produtores participantes, sendo que o capital humano, a locacional e os ativos físicos, foram identificados como as mais influentes na atividade.

Quanto à especificidade capital humano, foi observado que tanto nas regiões onde a atividade leiteira é amplamente difundida, com nas regiões menos tradicionais, há escassez de mão-de-obra especializada. Um dos fatores associados a isso, é relacionado a disputa entre os produtores pelas pessoas com experiência profissional, visto que essa experiência pode favorecer reduções nos custos de produção e melhorar a qualidade do produto. Com um corpo profissional mais especializado há menos chances de contaminação do leite no processo de ordenha, devido à experiência na limpeza dos equipamentos e procedimentos de ordenha. Assim devido essas características tanto nas propriedades, como também nos laticínios, a manutenção da mão-de-obra especializada, pode gerar elevação nos custos finais, devido a reajustes salariais ocasionados por outras propostas, ou investimentos em treinamento. Para o Processador E a mão-de-obra especializada é o seu principal ativo. O processador afirma: *“eu acho que talvez o investimento mais importante que seja o nosso diferencial [...], é o investimento na assistência técnica do produto. Então é um investimento muito grande na capacitação das pessoas”*.

A especificidade locacional, foi percebida tanto por produtores como pelos processadores. Visto que a distância do produtor ao laticínio se torna um dos elementos fundamentais quanto se considera o fator qualidade do leite. O leite *in natura* é perecível, com isso, quanto menor o tempo de deslocamento para a indústria menor a chance de contaminação, deterioração ou algum outro fator. Outro ponto enaltecido por ambos os segmentos, são os custos associados à coleta, principalmente nas regiões onde a atividade é menos intensa. Com isso, os processadores são obrigados a percorrerem grandes distâncias para coletarem a matéria-prima necessária para a manutenção da produção, ampliando assim, seus custos. O Processador F descreve tal situação: *“há caso em que o leite está a 1.200 km da unidade processadora”*. Notam-se também casos opostos, em que a distância é um fator favorável para produtores e processadores. No caso do Processador E, grande parte do leite processado está a menos de 30 km da unidade processadora, com isso, além dos custos de captação ser menor, as características da matéria-prima não são prejudicadas pelo tempo gasto no percurso. Outro fato relacionado à localização, está associado à assistência técnica aos produtores que fornecem para o Processador E. Dada a proximidade da propriedade da unidade de processamento é possível se dirigir até o produtor, caso seja identificado algum tipo de problema na produção.

A especificidade de ativos físicos, também foi muito citada nas falas de ambos segmentos, principalmente por envolver elevadas parcelas de capital investido em máquinas e equipamentos, que são exclusivos para a atividade leiteira. Os mais citados foram os

equipamentos de ordenha, tanques de resfriamento e máquinas de envase, dentre outras. Ainda foram citados os barracões construídos de forma específica para a atividade leiteira. Vale ressaltar que foi unânime nas falas dos participantes a percepção de que, em caso de parada na atividade ou venda dos equipamentos, haverá perda de grande parte do capital investido. Tal contexto é evidente nas falas dos produtores e processadores, o Produtor 01 descreve da seguinte forma: “[...] *quando você monta uma estrutura para ordenha, é muito difícil você aproveitar isso. Agora você sai de uma estrutura de gado de leite, eu acho que fica perdido aquilo lá, [...] a estrutura de prédio e ordenha não aproveita*”. Quanto ao nível de especificidade física, o Produtor 10, relata bem o quão restrito são estes investimentos: “*foi investido em instalações, sistema de ordenha robótica, esses investimentos é só pra leite mesmo*”.

Outro ponto relacionado aos ativos físicos, diz respeito à manutenção dos investimentos. Na visão do Processador B os investimentos, “*na verdade não param, os investimentos continuam acontecendo, não é um setor que você investe e esquece de investir novamente, é um setor que você tem que estar constantemente investindo*”. Mas, ao mesmo tempo em que há essa necessidade de investimento, é visível a consciência sobre a depreciação desses ativos. O Produtor 07 relata tal fato: “*Na média a perda é em torno de 40% para os equipamentos novos, no mínimo, os usados nem dá para saber*”. Um fato relevante associado a essa especificidade, é que os investimentos em genética e compra de animais são considerados investimentos físicos.

Com relação aos ativos dedicados, esses se destacam principalmente entre o segmento produtor que transacionam com o Processador E, dado que este processador impõe regras quanto à compra da produção. Neste caso, só é permitida a compra de produções em que o processo de ordenha é totalmente mecanizado, com isso, caso um determinado produtor vá comercializar sua produção ele terá que atender essa demanda, por meio de investimento em mecanização. Já à especificidade temporal está difundida entre todos os participantes, principalmente pelo fato das normas impostas<sup>80</sup> sobre o limite de tempo para o processamento do leite. Tal especificidade para o Processador E é um dos elementos fundamentais quando se trata da qualidade do produtor. Isso porque quanto maior a demora para processar o leite maiores as chances de contaminação ou problemas associados a falta de resfriamento adequado.

---

<sup>80</sup> Ver IN n° 62 (anexo 2), a qual limita o tempo de captação, em até 48 horas, do leite armazenado.

A especificidade de marca foi evidenciada por parte dos processadores, uma vez que todo os participantes mantém marcas próprias na comercialização dos seus produtos. Além disso, no caso do Processador E, há a prestação de serviços, ou seja, eles produzem e envasam derivados do leite, mas com a marca de terceiros. Já no caso dos produtores, existe um preocupação constante com a reputação da produção, para o Produtor 11, essa reputação é fundamental, a produtor afirma: *“eu acredito que hoje, o nosso leite, na nossa região tem qualidade melhor que o leite A”*.

As entrevistas relacionadas aos aspectos comportamentais, o oportunismo e a racionalidade limitada, destacados por Williamson (1985) forneceram as seguintes informações.

Esses aspectos se apresentam de diversas formas, tanto por parte dos produtores quanto pelos processadores. Com relação ao oportunismo, percebe-se que esse tipo de atitude no passado foi mais intenso, principalmente, por parte dos processadores na negociação da produção em relação ao preço. O Produtor 07 relata tal fato: *“antigamente era assim, o produtor ficava na mão do laticínio, eles pagavam o que queriam, se você não aceitasse eles falavam então deixa o leite ai”*. Outro ponto que preocupa os produtores, é a possibilidade de sabotagem na produção. O Produtor 09 relatou essa situação, devido ao fato de ter perdido um carregamento de leite, por causa de contaminação. O produtor afirma: *“não descobriram até hoje como é que foi a contaminação, eu acho que foi sabotagem, mais não dá pra provar, dai tive que pagar um caminhão inteiro de leite, [...] uns vinte mil litros”*. Ainda o mesmo produtor evidencia que há possibilidade de comportamentos oportunistas por parte dos funcionários.

Eu tinha um encarregado, naquele dia ao invés de estar junto, na coleta, tava em outro lugar, então deu aquela impressão que não estava gostando muito de mim, daí ele achou um jeitinho, não sei, não posso dizer não tem nada confirmado, mais ficou aquela sensação de que ele fez alguma coisa mais não posso provar, pode acontecer com qualquer um.

Ainda considerando ações oportunistas por parte dos processadores, os produtores realizam análises independentes da sua produção, com o intuito de comparar os resultados apresentados pelos processadores. Com isso, eles esperam evitar perdas provenientes de descontos relacionados à contaminação ou níveis abaixo do padrão para os sólidos, como proteínas e gordura.

Já a racionalidade limitada está associada de maneira mais intensa ao fator preço, principalmente na visão dos produtores. No entanto, eles relatam que atualmente o preço já

não os preocupa como antes, depois que foi criado o preço base do CONSELEITE. Segundo eles, no momento, a dúvida não está tão associada ao preço base por litro, mas aos critérios de bonificação quanto à qualidade da matéria-prima. Isso acontece, principalmente, para aqueles produtores que transacionam via acordos informais, uma vez que não participam da elaboração desses critérios. Esse tipo de problema que não foi observado entre os produtores que mantêm contratos de comercialização da produção, visto que para estes há uma tabela com a descrição de todos esses elementos. Quanto aos processadores, foi observado que há limitações no processo de decisão com base nas informações de mercado. Segundo eles, quase todos têm conhecimento de notícias, como quedas na produção em alguns dos principais exportadores mundiais, mas poucos evidenciaram ações para aproveitar possíveis oportunidades ou se defenderem de ameaças causadas por essa situação.

#### 5.2.1.2 Estrutura de Governança

Foram identificados por meio das entrevistas dois tipos de estruturas de governança descritas por Williamson (1985), as estruturas híbridas (via acordos informais e contratos) e integração. Sendo que a relação híbrida via acordos informais foi a governança predominante entre os processadores participantes, no caso dessa pesquisa, dos 06 (seis) processadores participantes, apenas 01 (um) deles mantém contratos para compra do leite. Os demais descreveram que desde o início das suas atividades as transações com os produtores ocorrem via acordos informais. O Processador D relata: *“Não temos, o contrato é só de relacionamento, sempre foi assim, desde quando começamos sempre foi dessa forma”*. Para o Processador B, a governança via acordos informais é a mais viável, porque você pode concorrer com outros processadores, se utilizando do preço como uma ferramenta, *não tem contrato escrito, é via mercado, então depende do preço que você paga, você pratica a concorrência*. No caso do Processador C, a aplicação de contratos é utilizada apenas no início da relação, em alguns casos em que o produtor apresenta um grande volume de produção. O processador afirma: *“nós fazemos contratos para casos específicos, quando envolve um grande produtor, mas o contrato é válido por um ano, a maioria dos produtores depois de um ano, não renovam, a relação fica mesmo na confiança”*.

Percebe-se, assim que a governança via acordos informais é o modelo que predominante entre os processadores entrevistados, no entanto apesar dos produtores

transacionarem com base neste modelo, há opiniões divergentes sobre se esta realmente é governança mais apropriada. O que é evidente entre os produtores e processadores é o fato da confiança nos cumprimentos dos termos acertados verbalmente, com isso há uma relação de fidelidade entre ambos que se estreita. O Produtor 01 descreve da seguinte forma: “*Não tem contrato, a gente tem uma reunião com o laticínio, lá é discutido e se resolve se vai continuar ou não, há uma fidelidade, não há um contrato formal. [...] sempre foi esse modelo de negócio*”. Tal fato é, também, evidenciado na fala do Produtor 07: “*A gente tem um contrato informal, [...] a gente não tem nenhum papel, é só na palavra, a gente não tem como recorrer da decisão dele, fica na mão dele. Sempre foi assim, a negociação, foi pior ainda, antigamente era pior, sempre foi na palavra*”.

Ainda no contexto das transações, há pontos de vista distintos entre os produtores. Enquanto, o Produtor 07 descreve: “*O mercado não é a melhor forma. Porque tem que ter fidelidade, tem que ser bom para os dois, não apenas ter exigências para o produtor, o produtor sempre perde*”. Entretanto, para outros produtores o contrato informal é a melhor opção. O Produtor 01 afirma que o relação informal é melhor, uma vez que o contrato, na visão dele, prende o produtor ao processador. Conforme o produtor: “*O acordo vai te prender, os laticínios tem força, e se ele te derrubar e se ele resolve que o mês que vem ele vai pagar metade, ai você está ferrado*”. Por fim, alguns produtores relataram que o motivo das transações serem via contrato informal estão associados às variações do preço, como descrito pelo Produtor 02: “*[...] hoje ninguém faz contrato de leite, porque do preço, o preço do leite ta agora razoável, o mês que vem ele pode cair, ai ninguém faz contrato, por causa da instabilidade do preço*”.

Já a governança via contrato foi encontrada apenas em um caso, entre os processadores entrevistados, sendo os produtores que transacionam por contratos são os que fornecem leite para este processador. No caso da transação via contrato o Processador E descreve:

A gente tem um contrato com o produtor, com o associado que é um contrato de fidelidade, onde talvez as duas cláusulas mais importantes sejam no sentido de que se ele resolver comercializar sua produção com outra empresa, ele tem que avisar com 6 meses de antecedência. E se ele não fizer isso, tem uma multa contratual e, além disso, ele tem que obedecer critérios também de controle e sanidade estabelecidos.

Ainda conforme o processador E, a transação via contrato favorece o desenvolvimento da atividade, uma vez que tem garantido a manutenção de fornecimento,

conforme relata: “[...] *se a gente tivesse uma visão de curto prazo, se eu preciso de leite amanhã talvez eu tivesse que ser agressivo e ir lá fazer uma oferta de preço e comprar o leite*”. Frente a esse contrato, segundo o processador é possível pensar em longo prazo, o que viabiliza seus investimentos. O processador afirma que “[...] *se você trabalha com um produtor com uma visão de longo prazo, isso justifica você investir em assistência técnica, porque vai ter tempo de você ter retorno nesse investimento na assistência, [...], com isso você tem uma maior garantia na qualidade do leite*”.

Quanto aos produtores que transacionam via contrato, grande parte deles são associados a uma cooperativa. O Produtor 13 descreve esse contexto da seguinte forma: “*nós temos um contrato, nós somos associados a uma cooperativa e com essa cooperativa eu tenho um contrato, além de ter um contrato de fidelidade com a cooperativa eu tenho um contrato de fornecimento de leite*”. Tal relação, também, é descrita pelo Produtor 10: “*tem um contrato, tenho que entregar a produção para a cooperativa, não posso entregar um dia para cooperativa e vender para outro de fora por exemplo*”. Mas, além do compromisso firmado com o processador, os produtores destacam as vantagens em manter esse tipo de relação para a comercialização da sua produção. Nesse caso, o contrato minimiza o processo de negociação. O Produtor 12 afirma: “*nesse contexto, [...] podemos dar bastante atenção e ter foco aqui na atividade aqui na fazenda, porque se a gente ainda tiver preocupado em vender o leite, daí é uma preocupação a mais, uma coisa mais que vocês tem que estar atento*”. A visão descrita acima, também, é observada pelo Produtor 13: “*Eu me preocupo com a produção sabendo que a cooperativa está fazendo o melhor de si para poder vender minha produção*”. Ainda para o Produtor 09, uma das vantagens do contrato é a clareza quanto a forma de pagamento, quanto aos diversos itens que compõe a constituição do preço pago. Ele afirma: “*eu acho que o contrato é viável é porque eles estão pagando justamente as coisas. Porque se o leite tem qualidade, tem gordura a gente vai receber de acordo com isso [...] isso ai já ta escrito e definido lá (no contrato)*”.

Observou-se que entre os produtores que transacionam via contrato, há uma busca de alinhamento entre suas estratégias e os termos tratados no contrato. Principalmente aquelas associadas na geração de rendas adicionais. Quanto à maximização dos ganhos o Produtor 12 descreve: “*uma coisa que a gente ta procurando fazer é entregar leite com sólidos, então a gente procura inseminar as vacas com material genético positivo para sólidos*”. Outro fator relatado é a definição de critérios quanto à definição do preço por litro, o que permite projetar os limites dos custos. Segundo o Produtor 10, “*se a gente já tem a base do preço fixo, já pode também saber dos custos na propriedade e assim acertar e fazer o que precisa*”.

Por fim, destacam-se as características de dois casos de produtores que optaram pela integração vertical. O Produtor 04 relata porque optou por essa governança: *“Porque na época, era mais viável produzir do que comprar o leite no mercado para o funcionamento do laticínio”*. Já para o Produtor 05 os motivos que levaram a integrar estão associados à agregação de valor ao produto final: O produtor afirma: *“[...] eu produzo e faço ele aqui mesmo. Faz cinco anos que começamos a fazer assim, antes eu vendia para outros laticínios. Resolvi fazer assim para agregar valor”*. O fato da agregação de valor ao produto foi destacado também pelo Produtor 04 como um dos motivos que os levaram a integrar, uma vez que era a saída mais viável para maximizar seus ganhos. O produtor relata: *“[...] a gente pensou em agregar valor no leite, [...] isto porque implantando o laticínio, se agregava o dobro do peço por litros”*.

Outro ponto destacado como motivador para integração está associado à procedência da matéria-prima. O Produtor 04 relata, *como eu produzo um leite que eu bebo, eu sei o que é bom e o que é ruim, agora como eu vou comprar um leite que eu não sei o que ele fez. [...] eu tirando o meu leite eu sou muito mais confiável do que comprar. Essa situação favoreceu a instalação do laticínio*. Ainda este mesmo produtor descreve que tem capacidade de processar diariamente mais leite do que produz, mas para isso seria necessário comprar leite de outros produtores, o que geraria custos. *“Hoje nós temos capacidade para processar mais, mas para isso temos que ter um caminhão tanque, um funcionário para buscar o leite, hoje no nosso volume não adianta pagar um funcionário para isso, é muito custoso”*, relata o entrevistado.

### 5.2.1.3 Dimensões mensuráveis

A mensuração das características do leite é uma situação amplamente difundida entre todos os entrevistados, foi observado que a decomposição do leite em atributos mensuráveis, é determinante na definição do quanto o produtor irá receber por litro. Sendo assim, percebe-se que o papel da mensuração no contexto do leite atinge todo esse SAG, principalmente porque alguns desses atributos mensurados podem ou não gerar melhores ganhos para o produtor.

Considerando essa conjuntura, para os produtores que comercializam apenas o leite Tipo Padrão, a questão da mensuração está totalmente associada à definição da qualidade do

leite, assim, quanto melhores os resultados, melhor o preço recebido por litro. No entanto, parte desses produtores julga que a mensuração é um processo complexo e que envolve elevados custos, a ponto de serem inviáveis na propriedade. O Produtor 07 descreve seu ponto de vista sobre as mensurações: *“Você tem que seguir a portaria, exclusivamente isso. Você tem que estar dentro do padrão, da CCS, é difícil, não é fácil não”*.

Quanto ao contexto da mensuração, vários produtores descreveram que seria interessante se tais análises fossem realizadas na propriedade. O Produtor 07 descreve esse sentimento, como também as dificuldades que envolvem esse processo: *“Há dificuldade, porque tem problemas de temperatura, transporte, o jeito que é coletado. Aqui é difícil a gente fazer isso, mas se pudesse seria bom, porque a gente ia estar vendo o que ta dando, o que esta acontecendo, quanto da de teor de gordura, isso ai facilita muito”*. Para o Produtor 11, algumas dimensões até poderiam ser analisadas na propriedade, mas devido aos custos, seria inviável. Entretanto, para o Produtor 14, essas análises não são possíveis de serem realizadas nas propriedades, devido à necessidade de um laboratório.

Observou-se com base nas entrevistas dos processadores que a mensuração é um procedimento que apenas os laticínios têm condições de arcar, devido aos custos, necessidade de equipamentos e pessoal treinado para esses fins. O Processador D afirma: *“O produtor não consegue em termo de custo, em termo de equipamentos, de condições”*. A mesma opinião é descrita pelo Processador B, segundo ele *“[...] de certa forma, fica difícil para ele mensurar. É porque você precisa de aparelhos, de conhecimento, de formação, ali, para você estar podendo fazer essas análises. Ele tem que seguir as regras que são higienização [...]”*. O Processador B descreve que apenas o teste de acidez do leite é realizado nas propriedades. No entanto, segundo ele, outros testes não são possíveis de serem realizados na propriedade, conforme observa: *“A acidez do leite, isso ele consegue mensurar lá, mas análises mais aprofundadas como contagem de células somáticas, adição de água, adulteração, ou alguma coisa assim, gordura, é uma questão só de laboratório”*.

Neste contexto, o Processador E, relata que fornece um laboratório caso o produtor queira realizar seus testes: *“O produtor pode mensurar. Inclusive a gente tem laboratórios a disposição dos produtores que eles podem mandar a amostra de leite para bacteriana e tudo isso”*. O Processador F descreve a mensuração com uma responsabilidade que não cabe apenas a ele. Outro ponto, citado por ambos os segmentos, diz respeito aos resultados. Para a maioria dos processadores, os resultados apresentados são confiáveis, no entanto, esse ponto de vista, diverge entre os produtores. Apesar da maioria confiar nos resultados, alguns produtores relatam certa desconfiança quanto as análises. O Produtor 07 relata dúvidas quanto

aos resultados, afirmando: *“Eu acho que os resultados às vezes não são confiáveis, porque tem muitas falhas, eles pegam o leite aqui, ai vai em outros produtores, vai pegando, esse leite tem que estar na temperatura ideal, você não sabe como ta na camionete do rapaz, as vezes você não vê como foi retirado na coleta”*. O Produtor 13 também destaca que o processo oferece muitas margens a erros.

O ser humano vai e coleta minha amostra, então ele é o responsável por homogeneizar o produto, e é responsável por fazer a limpeza prévia do frasco que vai para a amostra, ele vai ter que transportar essa amostra dentro de um caminhão, se tiver com gelo ou sem gelo. Quer dizer você está sujeito a erros durante o processo de coleta, durante o processo de transporte e também no laboratório.

Vale destacar que no caso do leite, a mensuração é física, química e microbiológicas, e são estabelecidas por um conjunto de padrões instituídos por uma normativa que regulamenta o setor leiteiro no Brasil (Instrução Normativa 62). Sendo que, com base nestes resultados, os processadores, de forma geral, pagam bonificações adicionais quando o leite apresenta índices superiores aos estabelecidos.

Frente a esse contexto é evidente que a mensuração dos atributos que compõe o leite tornaram-se elementos fundamentais no contexto do SAG do leite. Principalmente porque a partir dos resultados apresentados há possibilidades de ampliação dos ganhos para o produtor. Tal consideração foi observada na fala dos produtores, que descrevem o processo de mensuração como um dos mais importantes para a atividade. Primeiro, porque está amplamente disseminada a ideia que a qualidade do leite é uma fonte adicional de renda por litro, e segundo pelo fato dos processadores valorizarem mais as produções com padrões acima da média. Sendo assim a mensuração de algumas dimensões do leite são vistas como o diferencial para o produto, uma vez que, elementos como os níveis de gordura e proteína, contagem bacteriana, dentre outros são fatores que definem a qualidade do produto. A fala do Produtor 12 resume as afirmações: *“A gente recebe o preço do leite pela qualidade, pela contagem bacteriana, pela gordura, pelos sólidos, resfriamento, por tudo isso, são vários itens,[...] tudo isso é mensurado, todo mês são feitas várias análises pra gente receber por isso”*. Tal contexto é explicado pelo Produtor 13:

[...] quanto melhor a qualidade do teu leite melhor precificado é do produto, então a coisa funciona de maneira contrária, ao invés de você ser penalizado porque o produto não tem qualidade, você é bonificado porque o teu produto atinge níveis bons de qualidade. Então isso faz com que todo mundo procure, digamos, acrescentar ai. E não é pouco, se você pegar o bônus que você tem de qualidade no leite é brutal.

As dimensões mensuradas no leite, descritas com base naquelas que são as consideradas por um dos processadores participantes, são: Nível de Proteína, Sólidos Totais, Crioscopia, Contagem Bacteriana, Contagem de Células Somáticas (CCS), Gordura, Acesso, Coleta, Estocagem, Resfriamento e Volume de Produção, além do valor base por litro de leite.

Esses indicadores são transformados em uma tabela que converte os valores em percentuais e define bônus a ser recebido por litro<sup>81</sup>, com base nos resultados das análises. Isso torna as questões de mensuração do leite, um dos principais elementos na transação, uma vez que os produtores estão interessados em transacionar com o processador que ofereça os maiores ganhos pela qualidade do produto. Esse contexto, evidencia que no caso do leite no Paraná, a qualidade do leite produzido pelo produtor pode gerar mais ganhos. Entretanto, foram descritos por ambos os segmentos a possibilidade de descontos do valor pago por litro, caso o produto não esteja dentro dos mínimos definidos na IN n° 62. Quanto aos descontos, o Produtor 03 descreve: [...] *se acusar antibiótico, você pode perder todo o leite, se tiver outras coisas o mínimo que seja já há abatimento, já tem uma tabela, e é rigoroso hoje em dia.* O Produtor 01 relata: "*Quando da uma zebra, o preço cai, quando da CCS, CBT, pode ter até penalização, pode ter até desconto*", o mesmo produtor descreve o "*Se a qualidade não estiver boa, provavelmente eles não vão comprar a produção, a partir do momento que eles começaram a pagar pela qualidade, eles excluíram bastante gente, eles são bastante rigorosos*".

Por fim, ressalta-se que os critérios estabelecidos quanto à qualidade mínima da produção pelos processadores influencia diretamente a condução da atividade na propriedade. O Produtor 07 afirma: "*[...] a gente tem trabalhado de acordo com o que eles determinam a gente não pode sair fora desse padrão*". Nota-se ainda, que os critérios de precificação são claros, entre os produtores que transacionam via contrato, enquanto para os demais os critérios estabelecidos são apenas verbais e variam conforme a escala da produção, distância e os níveis mínimos estabelecidos na IN n° 62.

---

<sup>81</sup> Ver anexo 1, onde estão os percentuais pago sobre os resultados das análises.

### 5.2.2 Conduta do Agente

Neste tópico são descritas as diversas condutas relatadas nas entrevistas. De modo geral, foi observado que existe alinhamento entre a conduta de ambos os segmentos quanto a variáveis-chaves como: custos e qualidade. Entre os processadores a questão da qualidade de seus produtos foi descrita como uma das principais estratégias do seu negócio. Seja por ampliação da participação no mercado consumidor ou pelo lançamento de novos produtos. No entanto, à implantação de estratégias que visam a redução dos custos de produção, captação e mão-de-obra, foram consideradas essenciais.

Frente a esse contexto, o Processador F descreve: *“a diminuição mais e mais nos custos de produção. Essa, talvez, seja a nossa principal estratégia. Diminuição dos custos gerais de produção, seja de funcionário, de turno, seja de captação de leite e diminuição de custo logístico”*. Essa visão também é sustentada pelo Processador D ao relatar que sua principal estratégia *“[...] é fazer investimento no parque fabril, para diminuir os custos de mão-de-obra”*. Já para os Processadores A, B e C, suas principais estratégias estão direcionadas na consolidação das suas marcas, pois essa consolidação favorece todo o desenvolvimento do negócio. O Processador B explica da seguinte forma: *“tornar a marca mais forte, porque com uma marca forte, você consegue agregar valor a sua marca, [...] e com isso você consegue ter um poder melhor de compra da matéria prima, consegue pagar um preço melhor”*. Por fim, o Processador E descreve a sua principal estratégia, *Investimento em qualidade e procurar formas através das quais os clientes valorizem essa qualidade*. Quanto o segmento processador nota-se que apesar das condutas descritas como principais serem diferentes entre eles, a redução ou controle dos custos foi lembrada por todos os participantes processadores.

Por parte dos produtores, percebe-se que há um alinhamento entre suas estratégias e os interesses dos laticínios, principalmente quanto às questões de melhoria da qualidade da matéria-prima e aumento da produção. A fala do Produtor 01 resume a posição dos entrevistados observando os resultados obtidos: *“melhoria do rebanho, aumento de produção, devido à melhora da genética”*. Quanto à manutenção do volume e ampliação da produção o Produtor 07 relata: *“não pode haver a redução para produção do leite, isso é fundamental, hoje minha estratégia é manter o volume. [...] você mantendo essa produção, você tem direito, um poder de barganha”*. O Produtor 12 cita que além da produção, o foco também é o aumento da qualidade, visto que esta última variável está presente na fala de quase todos os produtores entrevistados. Ainda no contexto da conduta dos agentes, vale destacar que a

questão dos custos incide de forma direta ou indireta na elaboração das estratégias. A posição de grande parte dos entrevistados se resume na fala do Produtor 14, que afirma: *“eu tenho que produzir mais e baixar meu custo, pra mim não adianta eu produzir mais, e meu custo também cresce, eu preciso abrir essa diferença entre custo e lucro”*.

Outro fato observado foi que as decisões do segmento processador afetaram a conduta dos produtores, isto porque os processadores passaram a valorizar o elemento qualidade do produto. Com isso, os produtores foram incentivados a produzir uma matéria-prima com características superiores aos padrões estabelecidos, incentivados por remunerações adicionais sobre o preço recebido.

Percebe-se que a conduta definida pelo agente exerce influência na forma como as transações são governadas em ambos segmentos. No caso do Processador E, a definição de estratégias de longo prazo faz com que este processador escolha o contrato formal como a governança que melhor atende seus interesses. O entrevistado afirma: *“se a gente quer investir em qualidade, qualidade é um trabalho de longo prazo, se a gente quer que o produtor cresça, é visão de longo prazo, então essa forma [...] favorece nas estratégias”*. O fato do Processador E estabelecer em contrato os critérios e percentuais bem definidos, faz com que os produtores mantenham condutas associadas à qualidade. O Produtor 12 descreve: *“com um leite de qualidade eles conseguem fazer um produto de qualidade também, até o próprio motorista fala que a usina tá esperando nosso leite chegar [...] isso interfere na produção dos produtos que eles vão produzir com mais qualidade”*.

Entre os produtores que transacionam via acordos informais, sua conduta está associada à busca do processador que paga mais pelo litro de leite. Tal afirmação é encontrada na fala do Produtor 08: *“Favorece porque se o comprador vê que o produto é bom e compensa pagar mais que o do concorrente, ele paga”*. O contexto descrito pelo produtor é observado também entre os processadores que transacionam via mercado, como no caso do Processador B que afirma: *“quando você consegue pagar um preço melhor para o produtor e tudo o mais, você consegue, às vezes, aumentar a sua compra de matéria prima”*.

### **5.2.3 Intenção Estratégica**

Neste tópico, são apresentados os resultados encontrados quanto ao contexto da intenção estratégica dos produtores e processadores participantes, considerando para isso

Hamel e Prahalad (1989; 1995). Percebe-se que os preceitos dessa abordagem estão presentes na grande maioria dos produtores e processadores entrevistados. Os casos em que não se evidenciaram essa situação foram aqueles em que o produtor alcançou seu patamar atual de forma gradual, sem envolver ambições que vão além dos seus recursos. Entre os processadores observou-se que a sua intenção estratégica foi um elemento que influenciou mais suas decisões no passado, uma vez que atualmente esse elemento é considerado, mas em um contexto de ponderação com outras condições, como as de mercado.

Quanto à intenção estratégica, o Processador D relata o contexto que envolveu o surgimento do negócio, apesar da limitação dos recursos, ele afirma que existia um sonho, ambicioso para a época.

No dia 4 de setembro de 1977, eu e meu pai buscamos o primeiro leite com um jipe, trouxemos 125 litros de leite naquele dia, meu pai super emocionado comentou comigo "quando eu tiver 1500 de leite por dia, serei um homem rico", [...], ai foi passando, crescendo, teve um momento que sonhei com 50.000 litros, passei a sonhar com 100.000 litros dia, e hoje estou 620.000 litros dia, e preparando a empresa para quando fizer 50 anos, estar próximo a 800.000 a 1.000.000 litros dia, é um sonho que você vai alcançando e é prazeroso.

Esse tipo de relato, também foi observado em outros processadores, como o do Processador E: *“com certeza aqueles cooperados que fundaram a cooperativa não imaginavam naquela ocasião que a cooperativa se tornaria o que é hoje, uma empresa que fatura mais de um bilhão e meio de reais por ano”*. O participante ainda destaca as condições dos fundadores do negócio na época:

Eles vieram com pouca disponibilidade de recursos, inclusive o único apoio que o governo holandês deu pra esse grupo foi a disponibilização de um técnico pra acompanhá-los, eles não tiveram crédito, não tiveram nenhuma condição especial pra deixar a Holanda e ir para um país diferente. Então eles chegaram com recursos de certa forma, limitados. Até mesmo porque vinham de um país que estava em época de pós-guerra.

No segmento produtor também se percebe o contexto da intenção, o Produtor 13 descreve: *“Ninguém tinha ideia que a gente fosse atingir esses níveis de produção, [...] em nenhum momento há vinte anos atrás alguém tinha ideia de que ia estar conseguindo quinze, vinte mil litros por dia”*. Ascensão além do esperado também é descrita pelo Produtor 15: *“eu iniciei com três vacas, noventa litros por dia, hoje estou com três mil litros”*. O alcance de objetivos aparentemente impossíveis também foi relatado pelo Produtor 11: *“meu sonho era tira mil litros de leite, depois cheguei a cinco mil litros de leite, o dia que cheguei nos dez,*

*aquela importância foi muito menos de quando cheguei nos mil.* Outro ponto observado, foi que mesmo em contextos desfavoráveis os produtores perseguiram suas pretensões, é o caso do Produtor 14: “*faz uns 25 anos, conversei com um técnico, eu perguntei pra ele quantas vacas poderia ordenha aqui, ele falo pra mim 300 vacas, sem as novilhas. Hoje nós estamos com a mesma área, com 500 vacas e com as minhas novilhas, tudo aqui*”. Por fim, vale destacar a fala do Produtor 07: “*no leite é assim, você chega a 500 litros, ai quer 800, ai chega a 1000, você sempre quer aumentar*”.

Frente a essa conjuntura ressalta-se que mesmo com intenções ambiciosas, produtores e processadores buscaram operacionalizá-las. O Produtor 01 descreve: “*No início muita coisa era impossível, a gente começou tudo meio improvisado. Mas ai a gente foi visitando propriedades, fazendo cursos, ai a gente foi melhorando [...]*”. Esse contexto é ratificado pela fala do Processador D: “*[...] eu não imaginava ter iniciado, implantado, uma coleta de leite a granel resfriado. Eu imaginava que iria demorar uns 10 anos, mas mesmo assim continuamos, com 4 anos estava tudo implantado*”. Hamel e Pharalad (1989; 1995) descrevem que a abordagem da intenção estratégica está associada a uma visão para o futuro, visto isso, o Produtor 11 relata: “*Eu sempre pensei no futuro, só não imaginava que ia ser tão rápido e chegar no ponto que cheguei hoje, foi além das expectativas, eu nem imaginava que eu chegaria no volume que estou hoje*”.

Por fim, percebeu-se que entre os participantes da pesquisa, há aqueles que no passado ou nos dias atuais, agem de forma mais propensa aos princípios da intenção estratégica, com uma visão mais ambiciosa. Vale destacar que grande parte dos produtores declara que suas intenções influenciam a definição das suas estratégias, ou seja, grande parte dos objetivos são associados as suas vontades pessoais. Para o Produtor 08, foi ele quem mais influenciou suas estratégias, por acreditar que elas eram possíveis de serem alcançadas. O entrevistado afirma: “*[...] sempre acreditei que ia dar certo, tudo aquilo que a gente queria fazer, eu pensava vai dar certo e deu certo*”. Entre os processadores, as intenções também estão presentes, mas elementos como o mercado, é um fator de peso nesse processo, no entanto as condições encontradas não chegam a limitar as ações, apenas orientá-las.

O contexto apresentado acima é sustentado pelas falas de produtores e processadores, sobre as suas estratégias para os próximos cinco anos. O Processador B demonstra essa junção entre a intenção e o mercado, ao descrever que sua intenção de lançar novos produtos e afirma: “*Continuando investindo, continuando melhorando a nossa estrutura, os nossos produtos, fazendo um trabalho de desenvolvimento de novos produtos; a cada ano, [...] pra ficar firme no mercado*”. Para o Processador E, a estratégia é crescer mais, “[...] a visão

*principal é crescer. Então agora na área de leite tá sendo construída uma indústria enorme em Itapetininga, que vai ser inaugurada aí no primeiro trimestre do ano que vem*". Quanto aos produtores, foi observado que nenhum deles relata intenções de parar com a atividade, o Produtor 08 relata: "[...] *a tendência é aumenta ou estabilizar, nunca baixar*". Frente a todos os relatos apresentados é possível descrever que a intenção do agente exerce influência na definição da sua conduta, a intenção não está associada apenas ao mercado ou produto, mas sim, na sua vontade pessoal, em alcançar seus sonhos.

## **6 ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

#### **6.1.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais**

Visto que um dos objetivos desta pesquisa é caracterizar as estruturas de governanças presentes nas relações entre produtores e processadores participantes, torna-se relevante descrever as estruturas encontradas. Nesse caso, foram identificadas as governanças híbridas (acordos informais e contrato) e integração vertical, sendo que as análises quanto a essas estruturas são apresentadas de forma detalhada no subtópico 6.1.2, uma vez que a discussão dos atributos e pressupostos comportamentais é essencial para o processo de compreensão das estruturas de governança.

Quanto aos atributos presentes nas transações entre os segmentos produtor e processador, pode-se inferir, com base nas entrevistas, que as transações apresentam uma frequência recorrente, em que tanto produtores e processadores buscam manter relações estáveis, sustentadas por acordos informais ou contratos. No entanto, as transações via acordos informais podem apresentar a possibilidade de comportamento oportunista, caso os preços praticados pelo processador não atendam às expectativas do produtor, uma vez que o produtor pode abandonar a relação sem a necessidade de aviso prévio, baseadas na confiança. Dado que apenas o fato da recorrência não garante a continuidade das transações, alguns produtores mantêm a transação apenas com base no fator preço.

No entanto, esse tipo de atitude ocorre de forma isolada, pois a maioria dos produtores relatou confiar nos seus compradores. Mesmo que as transações recorrentes não sejam sustentadas por um contrato, os processadores, interessados em manter seus fornecedores, definem critérios quanto ao pagamento do litro/leite e, em alguns casos, negociam individualmente com o produtor. No caso das transações via contrato, a recorrência ocorre nos termos estabelecidos entre os segmentos.

A condição de recorrência encontrada ratifica os aspectos teóricos utilizados. Segundo Williamson (1985), quanto maior a frequência na transação, menores os custos

quanto à coleta de informações, associadas, principalmente, à reputação sobre determinado agente.

A indicação de que a recorrência pode restringir o comportamento oportunista e maximizar ganhos, conforme apontado por Williamson (1985), é identificada e, nessa linha, percebe-se que a transação se torna favorável para ambos, produtor e comprador. É tal como explica Azevedo (2000), que a recorrência propicia o desenvolvimento da reputação do agente e, com isso, ações oportunistas são minimizadas, visto que os valores e as condutas já são conhecidas por ambas as partes. Ou seja, reduz-se a incerteza entre produtor e processador e se cria um compromisso confiável entre eles em torno do objetivo de continuidade da relação.

No que diz respeito ao atributo incerteza, percebe-se que, no segmento processador, as importações e preço, clima e a sucessão familiar constituem os elementos mais incertos, pois, segundo Williamson (1985), a incerteza pode interferir na escolha pela estrutura de governança, dado o potencial de elevação de custos de transação *ex-post*. Nesse caso, os fatores citados demandam dos produtores e processadores negociações que impactam nos custos de transação e nas decisões futuras acerca de investimentos.

Quanto às importações e preços, os processadores destacam que a ausência de políticas direcionadas ao fortalecimento de seu setor prejudica sua atuação, pois, diante do baixo nível de barreiras quanto à importação de produtos de outros países, que chegam ao Brasil com preços menores devido ao baixo custo da matéria-prima, a concorrência se torna desfavorável. Com isso, instaura-se um contexto de insegurança acerca da ampliação da produção de determinados produtos que têm concorrentes no exterior.

Outro ponto que contribui para essa conjuntura de incerteza diz respeito à sucessão familiar na atividade, uma vez que a falta de interesse dos jovens por ela pode levar a sua extinção, principalmente nas pequenas propriedades. E isso fortalece, na visão dos processadores, os grandes produtores e gera uma limitação no poder de barganha do processador, aumentando, assim, as possibilidades de renegociação e de chances de perdas devido ao oportunismo. Isso porque, segundo Azevedo (2000), quanto mais incertezas, como no caso da sucessão familiar, maior a possibilidade de renegociações, vista a limitação quanto à previsão da continuidade da relação de fornecimento da produção por parte do produtor.

Quanto aos produtores, a incerteza reside no preço do produto, isso porque não há uma perspectiva quanto ao preço no longo prazo. Logo, os processadores realizam as negociações com base apenas nos preços do mês corrente, fato este visto como um obstáculo que afeta diretamente a lucratividade.

Vale ressaltar, também, as incertezas associadas ao clima e que ambos os segmentos as descrevem como preocupantes, uma vez que esse elemento pode influenciar diretamente no preço do produto no mercado. Por exemplo, perdas no campo por causa de alguma condição climática podem gerar uma redução na produção de insumos bases da alimentação dos animais. Logo, com a redução da oferta de matéria-prima, aumentam as possibilidades de comportamento oportunista, quanto aos preços dos insumos. Isso pode gerar uma reação negativa em cadeia, pois com preços elevados os produtores podem reduzir o volume de alimento oferecido aos animais, o que pode reduzir a produção, diminuindo a oferta de leite e aumentando os preços. O fato de os processadores desconhecerem as possíveis ações de seus fornecedores frente a incertezas, tais como as climáticas, pode limitar sua expansão e ampliação das plantas industriais, devido às inconstâncias nos volumes produzidos.

No que concerne à especificidade de ativos, com base nos dados primários, é possível identificar a presença das especificidades de capital humano, locacional e de natureza física, indicados por Williamson (1985; 1996) como as mais influentes entre os entrevistados. No entanto, vale lembrar que as especificidades temporal, de ativos dedicados e de marca também são encontradas, mas elas estão associadas a outras especificidades ou se encontram de forma isolada em ambos os segmentos.

Quanto ao capital humano, ele é a especificidade mais citada entre os produtores e os processadores, uma vez que a mão-de-obra especializada representa um fator primordial na atividade, pois pessoas mais capacitadas são menos propensas a erros nos procedimentos de ordenha e de manejo. Devido aos conhecimentos técnicos sobre a utilização e a limpeza dos equipamentos, a possibilidade de contaminação do leite, um ativo físico, é reduzida, diminuindo as chances de perdas quanto a esses fatores. Outro ponto citado quanto a essa especificidade está associado aos investimentos feitos no treinamento, o que torna esse recursos um ativo valioso.

A próxima especificidade, a locacional, foi descrita como um diferencial, visto que a localização geográfica da propriedade próxima à unidade processadora gera facilidade, dada a possibilidade da garantia quantos as características físicas do produto sejam mantidas, visto às características de perecibilidade do leite. Nota-se, entretanto que o custo de transporte também são influenciadores e, por conseguinte, aumenta as possibilidades de maiores ganhos na competitividade.

Outro ponto observado sobre essa especificidade está associado à estocagem do leite, isso porque, quanto menor o tempo de captação e de transporte, menores as chances de perdas devido a problemas nesses procedimentos e possíveis contaminações. É evidente, portanto, a

relação entre a especificidade locacional e a temporal: devido às distâncias menores entre o produtor e o processador, a captação do produto é mais rápida, permitindo, inclusive, coletas emergenciais para evitar a perda da produção caso ocorra algum tipo de problema, como a falta de energia elétrica, essencial para o resfriamento do leite. Ao se considerar a influência dessas especificidades sobre o ativo físico, observa-se sua importância na análise dos custos de transação, associados às negociações *ex-post*. Isso porque, segundo Williamson (1985), o posicionamento geográfico pode gerar economia nos custos de transporte e armazenagem, principalmente quando os ativos estão próximos uns dos outros. O mesmo autor ainda destaca que a localização é fundamental, visto que a instalação ou o custo de deslocamento é elevado, fato que justifica a instalação dos processadores o mais próximo possível do fornecedor.

A especificidade física, como visto, exerce grande influência nas relações discutidas, uma vez que a atividade leiteira demanda grande volume de capital investido em equipamentos e insumos. Os ativos físicos descritos, além do próprio leite, são os resfriadores, os equipamentos de ordenha, as tubulações para captação do leite, as instalações apropriadas, os investimentos para o processamento do leite e de seus derivados e até os investimentos em genética e em animais prontos. Percebe-se que é de conhecimento de ambos os segmentos, processador e produtor, que tais investimentos são específicos da atividade, logo, caso haja necessidade de venda, a perda do valor investido é inevitável. Isso porque o reemprego desses ativos para outros fins, que não sejam a atividade leiteira, é praticamente descartado, ratificando o racional proposto por Williamson (1996). Nota-se que esses ativos também poderiam ser classificados como ativos dedicados e estejam associados à especificidade física, fato este observado no Processador E. Isso porque envolve uma série de requisitos associados, sobretudo investimentos na mecanização da ordenha, portanto, em ativos físicos para o produtor.

Quanto aos pressupostos comportamentais, o fato da transação envolver ativos especializados, torna a possibilidade de comportamentos oportunistas mais factíveis no SAG do leite, devido à falta de relações formais ou de garantias para o cumprimento dos acordos que potencializam esse tipo de ação, ratificando a afirmação de Williamson (1985). Analisando-se as falas dos produtores, percebe-se que esse oportunismo *ex-post* ainda está presente nas transações hoje. Apesar de não ocorrer com a mesma frequência no passado, quando não existia um preço base para o leite e os processadores remuneravam os produtores de acordo com seus próprios métodos, o oportunismo é identificado pelos entrevistados. Atualmente, como há um preço base, tanto o produtor quanto o processador podem

estabelecer alguns critérios associados a esse fato e, com isso, os problemas de seleção adversa quanto ao preço podem ser minimizados.

Ainda, considerando as entrevistas dos produtores, percebe-se a possibilidade de problemas de *moral hazard*, visto que os processadores, de posse das informações e das análises do leite antes dos produtores, podem priorizar seus interesses (WILLIAMSON, 1985)<sup>82</sup>.

Já a racionalidade limitada se apresenta entre os participantes de forma mais evidente no momento da definição dos acordos de comercialização da produção, principalmente nas transações governadas via acordos informais. Observa-se que são tratados apenas os critérios de pagamento base e de bonificações, ou seja, não são discutidas questões tais como percentuais associados a possíveis descontos no preço devido à perda de qualidade ou contaminação. Tal contexto é observado na realidade da maior parte dos produtores entrevistados e, também, dos processadores: eles relatam as possibilidades de descontos, o que evidencia o conhecimento de que isso pode acontecer, mas não descrevem de forma clara em que se configura dada a não definição clara das mensuração em dimensões específicas da transação.

No entanto, esse mesmo cenário não é observado entre os produtores que sustentam suas transações via contrato, uma vez que eles têm acesso a uma tabela composta pelas dimensões e seus respectivos percentuais de possíveis descontos. Uma vez que a partir dos resultados das análises da matéria-prima é que são definidos os possíveis descontos e bonificações (anexo I), são apresentados os valores reais aplicados por um dos processadores entrevistados. Por fim, no Quadro 9, são apresentados os atributos e os pressupostos observados entre os participantes.

**Quadro 9: Atributos de transação presentes para os produtores e processadores na SAG do leite**

<b>Fatores influenciadores nos Custos de Transação</b>	Frequência	Incerteza	Especificidade de Ativos
Produtor	Recorrente	Alta (Preço; Clima; Insumos)	Capital Humano; Físicos; Locacional
Processador	Recorrente	Alta (Clima; Importações; Sucessão Familiar dos Produtores)	Capital Humano; Locacional; Físicos

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados primários.

<sup>82</sup> Além disso, os produtores também estão expostos ao comportamento oportunista de seus próprios funcionários, motivados por interesses pessoais.

### 6.1.2 Estrutura de governança

Conforme observado inicialmente, nos entrevistados que integram o SAG do leite do Paraná, foram identificados a presença das estruturas de governança híbridas (acordos informais e contratos) e integração vertical, ou seja, as duas das três possíveis formas propostas por Williamson (1985) para governar as transações. Segundo o autor, a definição da estrutura de governança mais apropriada é aquela que possibilita a maior redução dos custos de transação, dado o alinhamento entre essa e os atributos que envolvem a transação. O Quadro 10 expõe tais elementos presentes no contexto das transações entre os produtores e processadores que fazem parte do SAG leiteiro.

**Quadro 10: Atributos e estruturas de governança presentes nas transações do SAG do leite**

Fatores influenciadores nos Custos de Transação	Frequência	Incerteza	Especificidade de Ativos - principais para ambos	Estruturas de Governança
Produtor	Recorrente	Alta (Preço; Clima; Insumos)	Capital Humano; Locacional e Físicos	Acordos Informais Contratos Integração Vertical
Processador	Recorrente	Alta (Clima; Importações; Sucessão Familiar dos Produtores)		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

Como mostra o Quadro 10, a frequência das transações no caso do leite é recorrente, com a presença de incertezas tanto para o produtor quanto para o processador, com o nível de especificidade de ativos alto, com possibilidade de comportamentos oportunistas e com a racionalidade limitada em ambos os segmentos. Sendo assim, percebe-se que, atualmente, a governança predominante entre os entrevistados é a forma híbrida via acordos informais<sup>83</sup>, sustentada pela confiança, como proposto por Ménard (2002). Embora os entrevistados possam indicar o mercado como estrutura de governança predominante, as informações e a recorrência indicam como classificação mais adequada a confiança de Ménard, que, embora próxima da relação via mercado, insere essa transação como uma forma híbrida. Dessa forma, a estrutura de governança dominante se diferencia daquela que seria mais adequada, segundo

<sup>83</sup> O contexto da governança híbrida via acordos informais como a estrutura prevalece nas transações no SAG do leite, sendo identificadas também nos estudos de Bánkuti (2007) e Breitenbach (2012), realizados em outras regiões do país.

a proposta de Williamson (1985), a saber: a governança híbrida (contratos) ou hierárquica, tendo em vista o contexto que envolve as transações.

Conforme observa Farina (1999), não há um alinhamento das características da transação via mercado com os atributos presentes nas transações estudadas. Segundo Williamson (1985), as transações via mercado são apropriadas quando a transação envolve uma relação de independência entre os participantes, contexto este que não ocorre no caso do leite, já que os processadores apresentam certa dependência dos produtores e vice-versa.

Outro ponto que evidencia a falta de coordenação nas transações via acordos informais para o leite é a ausência de mecanismos formais que possam restringir o comportamento oportunista dos agentes, tais como a definição dos preços, dos prazos de pagamento e dos períodos de carência para o fim da relação transacional, que é acertada apenas verbalmente, sem nenhum tipo de garantia para o cumprimento do acordo. Percebe-se que a maior parte dos produtores que transacionam desse modo declara a reputação do processador como um dos fatores mais relevantes para a efetivação da transação. Isso até poderia justificar a governança predominante entre os entrevistados, pois, à medida que a confiança entre os agentes aumenta, a transação se aproxima da do mercado, mas apenas isso não significa que a governança pela informalidade seja a mais adequada (MÉNARD, 2002).

Por fim, embora a governança híbrida via acordo informal apresente evidências de predominância frente as demais formas de governança nas relações transacionais entre produtores e processadores, isso considerando as formas como os processadores transacionam com os fornecedores. Dessa forma, é possível descrever essa possibilidade de predominância. Mesmo ela não apresentando um alinhamento, tal como proposto na ECT, sua utilização poderia ser justificada, caso o nível de assimetria de informação fosse baixo, fato este que não foi observado no caso do leite<sup>84</sup>.

Quanto às outras estruturas de governança, observa-se que sua ocorrência envolveu um grupo de produtores integrados a uma cooperativa e a integração vertical, em apenas, dois casos entre todos os participantes da pesquisa. No caso da governança híbridas (contratos formais), percebe-se sua presença de forma isolada, já que houve apenas um caso entre os produtores integrados a um processador (cooperativa). No entanto, a governança via contrato formal na relação entre estes agentes, caracteriza um alinhamento dos atributos de transação presentes. Sendo assim, o fato de ocorrer esse alinhamento indica que essa estrutura apresenta melhores condições para a redução de custos de transação, dado que esta viabiliza melhores

---

<sup>84</sup> Essa questão será abordada de forma mais ampla nas discussões do próximo tópico associado à Economia dos Custos de Mensuração.

condições para a coordenação, e possibilitando assim, redução nos custos de gerenciamento. Fato este corrobora a proposta teórica de Williamson (1985), que considera a estrutura de governança híbrida a mais indicada para ambos os segmentos abordados na pesquisa. Assim, às características das transações encontradas entre os entrevistados nesse SAG, justificam esse alinhamento, a saber: há uma relação bilateral entre os produtores e os processadores, um elevado grau de investimentos específicos, com potencialidade de comportamentos oportunistas e a presença de incertezas.

Para o Processador E, o contrato tem a finalidade de limitar a desistência do fornecimento do leite inesperada, como ocorre em alguns casos de produtores que transacionam via mercado. No entanto, a desistência ainda pode acontecer com o processador, mas, no caso de rescisão por qualquer uma das partes, o comunicado deve ser feito com antecedência mínima de seis meses. Para Masten (1999), a existência de uma cláusula desse tipo demonstra o papel do contrato como um mecanismo inibidor do comportamento oportunista.

Ainda quanto à transação via contrato, vale destacar que os produtores a descrevem como uma forma de proteger os seus direitos de propriedade, principalmente aqueles associados aos critérios de pagamentos com base na qualidade do produto. Isso porque, quanto mais claros são esses critérios, menores as chances de ações oportunistas associadas à apropriação de renda (BARZEL, 2005).

Os produtores ainda destacam que, mesmo com o compromisso de fidelidade, o contrato ainda é viável para o desenvolvimento da atividade, pois, após a sua efetivação, isto é, com os critérios de comercialização definidos, há a possibilidade de dedicar o tempo apenas para a atividade. Conforme Williamson (1985), tal contexto é possível porque há uma relação de *credible commitment* (compromisso confiável) entre o produtor e o processador, sustentada, segundo Masten (1999), pela possibilidade de aplicação do *enforcement*, dado o vínculo jurídico do contrato.

Assim, frente a essa conjuntura, há evidências de que a estrutura de governança híbrida seja a mais apropriada para as transações no SAG do leite, tal como Jank, Farina e Galan (1999) ressaltam. Os autores descrevem que, no momento em que a especificidade da matéria-prima também aumenta, torna-se necessária uma governança via contrato. Esse contexto também é observado atualmente, uma vez que, além das características das transações já indicarem o contrato como a governança mais apropriada dada a possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas. Há uma recente valorização da especificidade

da matéria-prima em suas dimensões físicas, químicas e microbiológicas e, com isso, a necessidade da aplicação dos contratos como um mecanismo de controle do comportamento.

Quanto aos dois casos em que os produtores estão integrados verticalmente, percebe-se que há um alinhamento à teoria proposta por Williamson (1985), cuja opção se justifica pela especificidade do ativos transacionado e a incerteza quanto a qualidade do produto de outros fornecedores. Neste caso a confiança torna-se insuficiente para garantir o nível de especificidade necessária, elevando os custos de transação.

Outra questão observada foram os motivos que levaram os produtores a optarem por essa estrutura. As principais vantagens foram a redução dos custos devido ao preço do produto no mercado, a procedência da matéria-prima adquirida e a possibilidade de agregar valor ao produto final. Tais argumentos vão ao encontro dos princípios da governança hierárquica, isso porque, como as transações do leite são, em sua grande parte, via acordos informais, os produtores ficam expostos ao oportunismo e às incertezas que envolvem a oferta do produto. Diante disso, os produtores optam por integrar devido ao fato de a hierarquia proporcionar a redução dos custos de transação e, assim, com a possibilidade de apropriação de quase renda, a integração viabiliza a proteção dos direitos de propriedade sobre o produto (BARZEL, 2005). Ainda com a propriedade sobre o produto garantida, é possível efetuar os processamentos de acordo com aquilo que proporcionará maior retorno dos investimentos específicos realizados.

Vale destacar que os casos presentes nesta pesquisa correspondem a pequenos laticínios de processamento direcionados ao atendimento de fornecimento de leite para programas governamentais e para o mercado regional. Isso ratifica o já observado por Farina, Azevedo e Saes (1997), ao descreverem que a presença de conflito distributivo, ou seja, a dominação dos mercados pelos grandes processadores e o seu poder sobre as transações levam os produtores à solução da integração vertical para frente, implantando miniusinas, como uma saída para ampliar suas margens de ganho, com a agregação de valor no produto final.

## 6.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

De acordo com os pesquisadores Farina, Azevedo e Saes (1997) na década de 1990, o pagamento pela qualidade do leite ainda era bastante incipiente, visto que existiam poucos

testes e requisitos que diferenciavam efetivamente os produtos. Atualmente, conforme relatam todos os participantes da pesquisa, a qualidade do leite, além de condição para estar no mercado, é o critério determinante para se estabelecer valores adicionais sobre o seu preço base. E, para tanto, há uma série de análises quanto a diversos atributos do leite e que não são acessíveis sem processos complexos de mensuração.

Por isso, o contexto da mensuração do leite tornou-se uma das etapas mais relevantes da transação para ambos os segmentos, que estão cientes da importância desse procedimento. O resultado disso tanto estipula os valores adicionais recebidos sobre o preço base, como permite aos processadores direcionar o leite para uma determinada linha de produção, conforme as características e qualidades identificadas no produto. Com isso, percebe-se que há um alinhamento do contexto atual com a proposta de Barzel (2005), uma vez que a mensuração das dimensões de uma transação e a definição dos direitos de propriedade são essenciais para a definição do valor do bem, bem como a estrutura de governança mais adequada para conduzir as transações.

No entanto, apesar do papel da mensuração ser amplamente difundido no SAG do leite, com a definição de padrões de referência estipulados pela IN n° 62, percebe-se que, no contexto geral, existem divergências quanto aos critérios de pagamento, como também aos resultados das análises. Isso porque a mensuração dos atributos do leite demanda processos complexos, físicos, químicos e microbiológicos, e ela não depende apenas de uma pessoa qualificada, mas de uma série de equipamentos e reagentes químicos. Sendo assim, os custos associados à mensuração são elevados, tal como evidencia Barzel (2005), o que restringe essa capacidade apenas ao processador, como o responsável pela mensuração, e aos produtores de leite Tipo A. Porém, isso não significa, segundo os processadores entrevistados, que os produtores não possam realizar tais testes ou solicitar uma nova análise feita por um agente independente, até porque a possibilidade de erros tanto de interpretação quanto de análise não é descartada.

Essa limitação quanto à capacidade de mensuração é evidente quando se analisam as falas dos produtores, visto que, com exceção dos dois produtores de leite Tipo A, os demais relatam essa limitação. No entanto, grande parte dos produtores relata que, com certa frequência, encaminham amostras da sua produção para análises em laboratórios independentes. Esse mecanismo é descrito pelos produtores como uma forma de defesa, dado que, a partir dos resultados, há possibilidades de comparação com aqueles fornecidos pelos processadores. Afinal, é com base nessas informações que são calculados os bônus oriundos

da qualidade do produto ou mesmo os descontos que vão incidir caso haja, por exemplo, algum tipo de problema de contaminação ou um baixo teor de gordura ou de proteína.

Frente a esse contexto e considerando a teoria da ECM, nota-se que as transações deveriam ser governadas via contrato (acordos formais) ou por integração, como afirma Barzel (2005), dado que o direito de controle e o direito de controle do produtor pode ser melhor efetivado. No entanto, o autor destaca que, quando a especificidade de ativo é alta, mas existe a possibilidade de mensuração por ambas as partes, o contrato pode suprir as demandas da integração vertical. Dessa forma, mesmo que o segmento produtor tenha descrito que a mensuração na propriedade é inviável, todos os participantes relataram a possibilidade de realizar análises da sua produção por laboratórios que não pertençam ao laticínio com o qual transacionam, ratificando a relação contratual, mesmo como confiança ou relacional. Assim, ainda que o processo seja complexo, o produtor pode ter acesso a um terceiro agente em caso de dúvidas quanto aos resultados apresentados pelo processador.

Porém, mesmo que a teoria indique que a governança via contrato é a mais apropriada no caso do leite, observa-se que isso não corre, visto que a estrutura de governança híbrida via acordos informais é o modelo predominante nesse SAG. No entanto, entre os participantes, foi encontrado um processador que utiliza a governança via contratos para a aquisição do leite. Nesse caso, nota-se que, para esses produtores, os critérios e o acesso aos percentuais de bonificações são mais claros<sup>85</sup> que os estabelecidos entre produtores que transacionam via acordos informais. Isso porque, segundo Barzel (1997), o contrato possibilita a defesa dos interesses no processo de trocas, ou seja, se alguma das partes sentir-se prejudicada, ela, amparada por direitos legais, pode recorrer ao *enforcement* do Estado (BARZEL, 2005).

No entanto, percebe-se que, tanto os produtores com contrato quanto os demais encontram-se no mesmo contexto quanto à mensuração, visto que eles não acompanham todo o processo, por concentrarem-se mais no momento *ex ante* do acordo. Dessa forma, o segmento processador detém informações sobre os atributos da produção que podem não ser repassados aos produtores e assegurar o direito de propriedade conforme afirma Barzel (1997). Assim, embora o contrato garanta o direito de controle e o acordo informal possa permitir esse direito de controle, isso não é exercido. Dado que a possibilidade de apropriação se concentra nos preços e nos valores adicionais a serem obtidos pelo produtor.

---

<sup>85</sup> No anexo I, é possível observar quais são as dimensões e os percentuais que podem representar bonificações, como também os descontos provenientes dos resultados das análises do leite que incidem sobre a produção entregue pelo produtor. Essa tabela foi fornecida ao pesquisador pelo Processador E.

Já no momento *ex post*, o problema está associado à assimetria de informações, isso porque, como o processo de mensuração fica sob responsabilidade dos processadores, esses têm acesso a informações das análises antes dos produtores. Com isso, os processadores podem negociar de forma que seja mais propensa aos seus interesses, direcionados à captura dos direitos econômicos de cada atributo que compõe o produto (MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011). Esse contexto é observado, principalmente, entre os produtores que transacionam via acordos informais, dada definição tanto dos critérios referentes ao cálculo dos pagamentos adicionais, quanto dos descontos provenientes da qualidade do produto.

Assim, devido à definição comprometida dos direitos de propriedade sobre os atributos do leite, o direito legal fica prejudicado para o produtor, o que limita o reconhecimento de suas garantias em caso de disputas (BARZEL, 1997). Dessa forma, o direito econômico passa a valer sobre os acordos entre as partes, o que possibilita maiores chances de apropriações de renda por parte dos processadores.

No que se refere ao contexto dos produtores que transacionam via contrato, eles também podem sofrer com algum tipo de assimetria de informações, devido à dependência do processador no processo de mensuração. Essa assimetria, não obstante, é limitada, uma vez que, com o contrato e a definição das dimensões no processo de precificação, a possibilidade de apropriações de renda é restringida. Isso porque, segundo Barzel (1997), com direitos de propriedade bem delineados, há maior proteção dos direitos legais que o agente tem sobre a propriedade dos atributos do bem transacionado. Além da ampliação dessa garantia, há a possibilidade de menores custos de transação, pois, visto que os direitos se encontram estabelecidos e definidos de forma mais clara, economiza-se no processo de mensuração (BARZEL, 1997).

Quanto aos dois entrevistados que são produtores integrados verticalmente, essa opção poderia ser justificada para garantir a apropriação da renda gerada. Assim, considerando a proposta da ECT, essa opção se justifica dada a presença de especificidades de ativo associada à atividade leiteira. Entretanto, pela teoria da ECM, segundo Barzel (2005), apenas isso não é condição suficiente para a integração, mas o conjunto entre a especificidade e o processo de mensuração que envolve a definição dos direitos de propriedade. Assim, quando a mensuração é mais fácil e mais barata, o incentivo à integração é reduzido, logo, no caso do leite, torna-se viável a integração, visto que, por lei, o produtor é obrigado a realizar testes de toda a sua produção, diariamente. Portanto, a escolha da governança hierárquica pode se justificar pelo investimento em ativos específicos pelo produtor para esse fim, além

do fato de que ele não sofrerá a incidência de apropriação de renda, como evidenciada nos outros casos, não se considerando outros custos produtivos e logísticos.

Por fim, percebe-se, com base nas falas dos produtores, que grande parte dos processadores elabora sistemas de bonificação para apenas alguns atributos instituídos pela IN n° 62, que são mais valiosos, por exemplo: o nível de proteína e de gordura e a contagem total de bactérias e de células somáticas. A lista dos elementos que podem gerar descontos é mais ampla, mas isso não significa que, se a produção não apresentar problemas, o produtor será bonificado. Ainda, vale lembrar que as dimensões mensuráveis do leite que podem gerar rendas adicionais ao produtor vão além das questões físicas e biológicas, tais como: a capacidade de estocagem, o acesso à propriedade e a manutenção da temperatura de resfriamento do leite.

Dadas as condições de mensuração, que no atual contexto são fundamentais para a definição do preço que cada produtor irá receber, dados os atributos da sua produção, a estrutura de governança adequada seria as transações híbridas via contratos. Isto porque, como foi evidenciado, esta estrutura torna-se a mais adequada para garantir os direitos legais e econômicos de ambos os segmentos, limitando, assim, a possibilidade de ações oportunistas quanto a apropriações de renda. Uma vez que permite o direito de controle e o direito de residual de controle que o proprietário do ativo possui. Vale lembrar que a governança, via contratos, já havia sido descrita como a mais apropriada para as transações no SAG do leite nos estudos de Farina, Azevedo e Saes (1997) e Jank, Farina e Galan (1999), dadas as condições já descritas nesta pesquisa.

### 6.3 ESTRATÉGIA DO AGENTE

Nota-se que os segmentos produtor e processador presentes no SAG do leite demonstram um alinhamento entre suas condutas quanto à definição de estratégias direcionadas para a redução dos custos, à melhora da qualidade do produto e à ampliação de sua capacidade. Tais condutas foram descritas por Porter (1981) como as variáveis-chave na definição da conduta, ou seja, ambos os segmentos apresentam comportamentos para ajustar-se ou adequar-se ao contexto em que estão inseridos (LEITE, 1998).

Quanto ao segmento processador, percebe-se que a maior parte de suas ações está direcionada para a redução dos custos de produção e à captação do leite, principalmente entre

aqueles com maior volume de processamento. Com isso, há possibilidades de manutenção de preços mais competitivos para os produtos com baixa diferenciação. Isso se aplica ao leite do tipo padrão, tal como fazem grandes processadores, e ratifica a posição de Porter (1990), ao manterem a comercialização de produtos de baixa diferenciação. Nesses casos, os padrões de concorrência estão associados à liderança de custo como a principal vantagem competitiva, visto que a variável básica entre os concorrentes é o preço, o que influencia nas baixas margens de retorno, mas com um giro elevado. Nota-se que essa conduta favorece os grandes processadores, dada a sua capacidade na escala de produção frente aos demais concorrentes.

Já nos laticínios menores, nota-se uma conduta mais direcionada ao estabelecimento de sua marca junto aos mercados regionais. Frente a esse contexto, observam-se diferentes focos nas condutas entre os processadores. No entanto, todas direcionadas para a manutenção de suas posições no mercado concorrencial por meio da redução dos custos ou da ampliação da participação no mercado (BEM, 1991).

Ainda quanto à conduta nesse segmento, vale destacar que, mesmo aqueles que descrevem a redução dos custos como sua meta não deixam de praticar a bonificação pela qualidade do produto no momento da negociação com o produtor. Isso porque houve uma mudança nos padrões de concorrência, como no caso do pagamento pela qualidade, que não é mais um diferencial, mas uma condição para o processador negociar com o produtor. Esse aspecto já era destacado por Farina (1999), ao relatar que as mudanças nos padrões de concorrência tornam a vantagem competitiva com base na liderança de custos insuficientes para sustentar a competitividade, no caso do leite.

Outro ponto quanto às condutas no segmento processador pode estar relacionado a elementos distintos da estrutura de mercado, como a diversificação e a diferenciação de produtos, o tamanho dos concorrentes, dentre outros. Isso porque, entre os processadores, há estratégias distintas, mas direcionadas ao mercado, ou seja, eles escolhem suas possíveis condutas com a finalidade de obter ou de ampliar sua participação no ambiente econômico em que estão inseridos (BAIN, 1959; SEBEN; GARCIA, 2011).

Frente a esse contexto, é possível que a estrutura de mercado possa estar influenciando a conduta do agente no SAG do leite em duas variáveis (SCHERER; ROSS, 1990). Uma está associada à política de preços, visto que a elevação dos custos pode minimizar a capacidade competitiva da firma quanto ao preço final do produto. Já a outra está próxima às estratégias de marketing, associada, portanto, à fidelização da marca, presente, principalmente, na conduta dos processadores mais regionalizados. Diante disso, observa-se

que as firmas ajustaram suas condutas (estratégias) aos padrões de concorrência vigente, dada a competitividade no segmento (FARINA, 1999).

Quanto à conduta no segmento produtor, nota-se que uma grande parte dela está associada à busca de eficiência na propriedade, com a redução de custos por meio de investimentos em máquinas, novos equipamentos, qualificação de mão-de-obra, dentre outros. Contudo, verifica-se que todos os produtores entrevistados descrevem a melhora na qualidade do leite como a sua principal meta. Isso porque o segmento processador passou a valorizar a qualidade da matéria-prima, atribuindo bonificações a uma série de atributos do leite que antes não eram valorizados, fato este que tornou possível obter rendas adicionais. Com isso é possível afirmar que a qualidade no segmento processador tenha influenciado a conduta do segmento produtor, que tem direcionado as suas estratégias para esse fim. Convém lembrar que a valorização pela qualidade, não obstante, já havia sido sinalizada por Jank, Farina e Galan (1999) como uma condição do segmento processador para incentivar o produtor a melhorar os índices de produtividade e de qualidade da matéria-prima no país.

Sendo assim, há evidências de que as estratégias dos produtores no atual contexto dos entrevistados no SAG leiteiro foram definidas frente às condições existentes da estrutura de mercado (BÁNKUTI, 2007). Isso porque os produtores apresentam um padrão de comportamento associado a investimentos em genética, animais com raça mais apurada, alimentação adequada, mecanização da ordenha, dentre outros. Trata-se de atitudes que os produtores assumem para produzir uma matéria-prima de qualidade e, sendo que esse tipo de comportamento dos produtores está voltado para ajustar-se ou adequar-se ao mercado em que operam (LEITE, 1998).

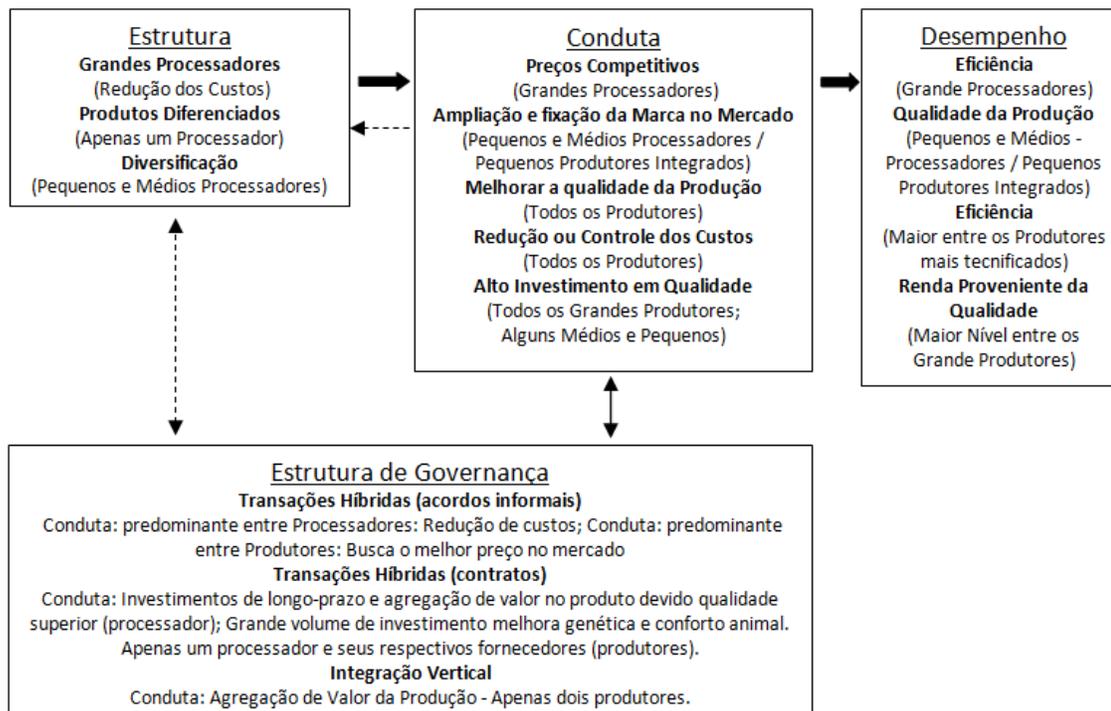
Percebe-se, ainda, que a conduta do agente influencia a forma como as transações são governadas entre os segmentos. No contexto processador, são observadas duas condutas distintas. Uma está associada à redução dos custos por meio do predomínio de transações via acordos informais, com a justificativa de que, caso a transação não seja tão rentável quando comparada aos custos de captação ou de processamento da produção, a desistência é menos onerosa. Isso porque o acordo é informal, sustentado apenas pela confiança, e não por garantias que possibilitem a execução do *enforcement* pelo produtor, o que poderia gerar mais custos de transação. Já a outra conduta é direcionada a uma visão de longo prazo, como citado pelo Processador E. O entrevistado transaciona apenas via contrato, ou seja, os critérios de pagamento sobre a qualidade da matéria-prima são mais amplos ou detalhados e definidos, o que possibilitam maiores ganhos.

No entanto, em contrapartida, o produtor só poderá comercializar sua produção com esse processador e, caso queira desistir, terá que cumprir prazos de carência, o que não acontece com os produtores via acordos informais. Quanto aos dois casos de integração vertical no segmento produtor, nota-se que suas condutas estão direcionadas para a agregação de valor, mas sem diferenciação, visto que ambos têm como principais produtos o leite tipo padrão, direcionado à comercialização com os Governos Municipais e Estaduais por meio de programas de assistência - segmento este que, segundo os produtores, não interessa à maioria dos laticínios. Toda essa conjuntura evidencia uma conduta do agente em adotar meios de coordenação mais apropriados para atingir suas metas (BAIN, 1959).

Por fim, são apresentados, na Figura 05, os elementos que influenciam a conduta do agente no SAG do leite, como a estrutura de mercado, além da inter-relação evidenciada entre a conduta e as estruturas de governança, uma vez que, para um dos processadores, a definição da governança via contrato para as transações com os produtores é uma estratégia, e não uma condição do mercado. Quanto a essa afirmação, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que as estratégias das firmas podem alterar a especificidade dos ativos e, por consequência, os custos de transação. Com isso, a firma pode optar por uma estrutura de governança alinhada com a sua conduta, o que a torna mais eficiente devido à redução dos custos de transação.

Outro ponto observado é que, no SAG do leite paranaense, a estrutura exerce um poder maior de influência na conduta do agente. No entanto, isso não impede que determinadas condutas influenciem as condições da estrutura, como é exemplo a valorização da qualidade da matéria-prima. Isso porque, a partir do momento em que alguns processadores passaram a valorizar a qualidade da produção, seus concorrentes foram forçados a seguir essa conduta, alterando, assim, a estrutura do mercado, que estava voltada para a valorização da escala de produção do produtor. Essa alegação é consistente com a afirmação de Farina, Azevedo e Saes (1997), que relatam que as estratégias das firmas fora de um contexto de concorrência perfeita podem gerar efeitos sobre o seu próprio ambiente competitivo: seja criando e sustentando barreiras à entrada, seja expulsando rivais ou mesmo explorando o poder de monopólio. Isso porque a conduta não é vista mais apenas como um elo, mas como um elemento crucial no funcionamento do sistema e na construção das estruturas de mercado (BÁNKUTI, 2007).

**Figura 7: Conduta e suas interligações entre produtores e processadores em estudo no SAG do Leite**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 175), com base nos dados primários e secundários.

## 6.4 INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A primeira observação quanto ao contexto empírico entre os entrevistados que integram o SAG do leite é que, de fato, a intenção do agente em ambos os segmentos influencia na sua conduta. No entanto, essa interferência pode variar, visto que alguns dos participantes da pesquisa evidenciam ser menos propensos aos princípios da intenção estratégica abordados por Hamel e Prahalad (1989; 1995). Isso, todavia, não impede ambos os segmentos de impor, mesmo que de forma mais branda, a sua intenção no momento da efetivação da transação. Mintzberg (1987) destaca que esse tipo de atitude está relacionada às manobras feitas pelo indivíduo para enganar, para se proteger dos competidores ou, ainda, para buscar vantagem em um âmbito mais dinâmico.

Quanto a isso, percebe-se que alguns produtores têm suas intenções limitadas pelo poder que o processador exerce na transação. No entanto, isso não afeta a sua intenção, mas força uma adaptação em sua conduta. Para os processadores, que não são propensos à

intenção estratégica, observa-se que, apesar da explícita intenção na expansão da produção e de novos produtos, suas condutas são pautadas pelas condições de mercado, ou seja, pelos elementos que constituem a estrutura de mercado<sup>86</sup>. Isso ocorre, segundo Hamel e Prahalad (1995), porque as empresas parecem estar mais preocupadas em posicionar seus produtos e alinhar-se na estrutura existente.

Apesar do contexto apresentado acima, a maior parte dos produtores e dois dos seis processadores participantes apresentaram características que evidenciam a intenção estratégica abordada por Hamel e Prahalad (1989). Tal análise é possível dado o contexto que envolveu a concepção do negócio, as atitudes ao longo da atividade e a visão de futuro associada à manutenção dos princípios que fundamentaram sua motivação em continuar. Embora a conjuntura associada ao início do negócio envolvia recursos limitados, quase nenhum tipo de assistência técnica e a presença de objetivos aparentemente impossíveis de serem alcançados, os participantes descreveram que havia uma ambição, um sonho que os motivaram a empreender, fato este que os levava a preocupar-se mais com seus objetivos do que com as suas limitações.

Com base em Hamel e Prahalad (1995), o cenário descrito acima é a principal diferença entre as organizações que podem ser explicadas pelo conceito de intenção estratégica, uma vez que elas buscam objetivos aparentemente impossíveis. Isso porque o fundador idealiza um sonho envolvente e ambicioso, que serve como base para a motivação emocional e intelectual necessária para a construção de seu próprio futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1989, 1995).

Nota-se os agentes de ambos os segmentos no início de suas atividades não apresentavam planos traçados com base em indicativos do mercado para o futuro da atividade, o que não significa que as ações desses indivíduos não seguiam um plano. No entanto, esse plano não era restrito a uma visão de médio-prazo, como foi evidenciado nas entrevistas: não havia uma meta anual de crescimento, mas a intenção de ampliar esse crescimento ao longo da atividade. Vê-se, portanto, que esses indivíduos apresentam um comportamento direcionado para a busca de novos conhecimentos, ou seja, de práticas mais eficientes de manejo, de produção de alimentação, dentre outros. Comportamento evidente na fala do Produtor 14, visto que, mesmo após um técnico ter avaliado que não era possível manter o número de animais que ele pretendia, ele sustentou uma conduta direcionada a alcançar suas ambições. A atitude desse produtor, segundo Hamel e Prahalad (1995), descreve o contexto

---

<sup>86</sup> Os elementos da estrutura de mercado são: concentração, tamanho da firma, condições de entrada e saída, produtos diferenciados e diversificação (LIPCZYNSKI; WILSON, 2004).

de que a intenção estratégica não é uma simples ambição desenfreada, mas um processo que envolve a gestão dos ativos, ainda que o foco da organização seja na essência de ganhar. Ou seja, há possibilidades de novas definições operacionais conforme a circunstância, mesmo que elas sejam vistas para muitos como limitantes no alcance dos seus objetivos.

No que se refere à alocação dos recursos necessários para o alcance dos objetivos, verifica-se que, no segmento processador, a alavancagem foi direcionada à concentração dos recursos de modo mais efetivo em torno dos objetivos estratégicos. No caso do Processador D, essa alocação foi regionalizada com várias unidades direcionadas para atividades distintas, e não concentradas em um único pólo industrial. Isso possibilitou a ele uma resposta mais dinâmica ao atendimento do mercado, dado o posicionamento estratégico das unidades – localizadas próximas aos seus fornecedores e aos mercados regionais, fato este que reduziu custos logísticos. Quanto ao Processador E, a complementaridade de um recurso com o objetivo de aumentar o seu valor estava associada à criação de sua própria linha de produtos lácteos, tendo em vista o reconhecimento do mercado atribuído devido à qualidade da matéria-prima utilizada.

Outro ponto estava associado à parceria produtiva de outra empresa de renome no mercado. Com isso, percebe-se que houve uma internalização das habilidades entre ambos. Já no segmento produtor, nota-se que a acumulação dos recursos de modo mais eficiente e a sua conservação sempre que possível foram as duas maneiras de alavancagem dos recursos observada ao se analisar as entrevistas com base em Hamel e Prahalad (1995). Isso porque, entre os produtores, há um comportamento direcionado a tornar as atividades na propriedade mais eficientes, com a implementação de novos processos de ordenha, como a robotização total do ciclo<sup>87</sup>. Além disso, outras ações, como investimentos em genética, ou melhor, na produção de animais puros que possam gerar renda a partir da venda de seu material genético se apresentam.

Em se tratando da conservação dos recursos, há dois contextos distintos. Um está preocupado em manter a mão-de-obra qualificada na sua propriedade, portanto, o produtor oferece benefícios que vão além das garantias da lei trabalhista, por exemplo: casa livre de custo com energia elétrica, água e sinal de TV. O outro contexto de conservação está direcionado para os recursos naturais da propriedade, como o tratamento da água para reaproveitamento e a geração de energia por meio de biodigestores. Com isso, ao mesmo

---

<sup>87</sup> Entre os produtores, o Produtor 10 é destaque nacional, pois foi o primeiro a implantar um sistema de ordenha totalmente robotizado no País.

tempo em que há economia nos custos de produção, o produtor pode assegurar, por mais tempo, a exploração dos recursos naturais na propriedade.

No que diz respeito à discussão apresentada sobre como produtores e processadores operam a alavancagem dos recursos para o desenvolvimento de suas estratégias, é possível descrever evidências quanto à presença da arquitetura estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Isso porque há um comportamento de gestor para o emprego eficiente dos recursos, por meio de aquisições ou migrações de técnicas e tecnologias, necessárias para dominar o mercado. Hamel e Prahalad (1995) descrevem essa capacidade de combinar os recursos nos níveis tecnológico, funcional, na criação de novos produtos, na essência de ganhar, na motivação e na flexibilidade do aceite de contribuições. E são esses os elementos que distinguem as organizações pautadas nos princípios da intenção estratégica de outras que praticam o planejamento anual incrementalista (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Ainda nesse contexto, vale destacar a diferença dos produtores que se enquadram na abordagem da intenção estratégica, visto que alguns deles se tornaram os maiores produtores de leite do Paraná, mas não abandonaram a essência ambiciosa da geração passada. Isso se deve ao fato de alguns deles descenderem de imigrantes que vieram para o país em condições limitadas, mas com a ambição de produzirem leite nos mesmos padrões de sua nação de origem, no caso, a Holanda. E, atualmente, mesmo os indivíduos que assumiram a atividade mantêm os mesmos princípios, buscando avanços na tecnologia, na genética e em técnicas de manejo em países como os Estados Unidos, Nova Zelândia e alguns da Europa, onde estão localizados os maiores centros produtivos no mundo. Essa descrição evidencia que esses produtores, mesmo alguns deles sendo líderes no mercado atual, buscam aperfeiçoamento contínuo, ou seja, o futuro não fica limitado pelo produto ou pelo negócio, mas pela gestão voltada para o futuro (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Por fim, vale destacar dois pontos quanto a essa discussão: o primeiro, é associado ao contexto atual da influência dos princípios da intenção estratégica na conduta dos agentes. Quanto a isso, percebe-se que houve uma mudança no modo como o agente trata suas ambições. Embora, no passado, os recursos eram limitados, havia um mercado com crescimento acentuado e com níveis de concorrência no mínimo inferiores aos atuais. Mas, depois dos processos de desregulamentação do SAG do leite na década de 1990, com a abertura do mercado e com mais acesso a créditos governamentais, houve profundas mudanças na conjuntura da atividade leiteira descrita ao longo deste trabalho<sup>88</sup>. Esse contexto

---

<sup>88</sup> Evidenciados, principalmente, nos tópicos 1.1 e 3 do trabalho.

influenciou a forma como o indivíduo aplica os princípios da intenção estratégica, já que, no passado, as ambições de ambos os segmentos não consideravam elementos como o perfil do consumidor, os elementos da estrutura de mercado ou as ameaças de produtos importados. Tais elementos presentes nas falas dos entrevistados não limitam ou extinguem a essência dos princípios da intenção estratégica, mas são elementos que antes não eram considerados da mesma forma que são vistos na concepção das ambições para o mercado de amanhã.

Essa consideração foi possível a partir das respostas sobre quem determinaria o futuro, por meio das quais se verificou que os produtores e os processadores mais propensos à abordagem de Hamel e Prahalad (1989) descrevem que eles próprios determinam o seu futuro, mas a conjuntura do mercado também deve ser considerada para isso. Essa perspectiva de olhar para o mercado de hoje para se construir o de amanhã é pouco explorada por Hamel e Prahalad, visto que os autores não abordam de forma explícita tal questão. Isso evidencia, por sua vez, uma limitação quanto à evolução ou ao aprofundamento teórico dessa perspectiva, a partir do momento em que se alcança a liderança almejada no mercado.

Quanto ao outro ponto observado, há evidências de que indicam a influência da intenção estratégica do agente na definição de sua conduta quanto à forma como ele irá transacionar sua produção no mercado. Isso porque se percebe que os produtores estão mais propensos à abordagem discutida (transacionam via contrato), dado que alguns deles descrevem que, com isso, sua atenção fica mais focada nos seus objetivos quanto à produção, já que há garantia de sua compra pelo processador.

## 6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o que foi estudado e a partir das categorias de análise, foi possível apresentar os seguintes resultados da pesquisa: os atributos da transação, em conjunto com as dimensões mensuráveis do leite, influenciam de forma direta a estrutura de governança presente nas transações entre o segmento produtor e processador. Percebe-se que as transações no SAG do leite apresentam as seguintes características: a frequência é recorrente, as incertezas são do clima, preço dos insumos, preço do leite, importações, sucessão familiar, a especificidade de ativos humanos, locacional e físicos, juntamente com os custos elevados de mensuração das dimensões físicas e biológicas, com predominância da estrutura de governança híbrida via acordos informais. Sendo assim, tanto pela proposta da ECT como

pela ECM, esse acordo informal, pode não ser o mais adequado como estrutura de governança. Dado que a confiança não é suficiente para garantir o direito de controle e os direitos de propriedade.

Quanto às estruturas de governanças, entre os entrevistados, a governança via acordos informais evidencia ser a predominante, sustentada, principalmente, pela confiança que o produtor adquiriu, dada a recorrência das transações com este processador. Quanto as transações via contrato foram observadas em apenas em um dos processadores, em que o processador adquire toda a matéria-prima por meio desse tipo de estrutura de governança. Vale destacar que a comercialização via contrato por parte dos produtores só ocorre por meio de contrato para aqueles que transacionam com este referido processador. A integração vertical foi observada apenas em dois casos, de pequenos produtores que atendem o mercado local.

Diante desse contexto, e como já descrito, nota-se que não há um alinhamento quanto à forma como as transações entre os produtores e processadores transacionam. Identifica-se uma estrutura de governança via acordos informais (transação considerando a confiança com características também de mercado), na presença de especificidades de ativos, para ambos segmentos, com níveis elevados de incertezas, quanto ao clima, preço e sucessão familiar e importações. Além disso, observa-se a possibilidade de incidência de comportamentos oportunistas tanto por processadores como produtores, com a presença de racionalidade limitada na resolução dos problemas complexos, com elevados custos associados ao processo de mensuração das dimensões do leite. Esses aspectos indicam que, tanto pela ECT como pela ECM, a estrutura predominante nesse SAG não está alinhada aos pressupostos teóricos. Isso porque, segundo Williamson (1985), transações com as características identificadas estão propensas a governança via contrato formal ou integração, dada a possibilidade de uma maior redução nos custos de transação. Outro ponto que indica esse não alinhamento quanto os acordos informais é a falta de mecanismos formais que possam restringir o comportamento oportunista de ambos, tanto quanto o abandono do fornecimento por parte do produtor, ou a apropriação de renda pelo processador.

Vale destacar que, considerando a ECT e ECM, a integração vertical é uma das formas indicadas para as transações no leite, tendo em vista os atributos da transação e a presença dos pressupostos comportamentais. No entanto, esse tipo de governança está pouco presente no SAG do leite, sendo nesta pesquisa identificados apenas dois casos, de pequenos produtores, que atendem o mercado local e possuem miniusinas. Farina, Azevedo e Saes (1997) descrevem que, devido aos custos, as cooperativas e grandes processadores não

integram a produção totalmente; no máximo, pode existir a integração ao montante. No entanto, apesar das transações apresentarem características que indiquem a integração vertical como uma governança adequada, tanto pela ECT, tendo em vista os elevados níveis de especificidades de ativo, incerteza e oportunismo, quanto pela ECM, dado aos elevados custos no processo de mensuração, o que predomina é o contrato informal. Apesar disso, considerando os achados na pesquisa e as propostas teóricas utilizadas, a estrutura de governança via contrato forma apresenta-se evidências como a mais indicada para essas transações.

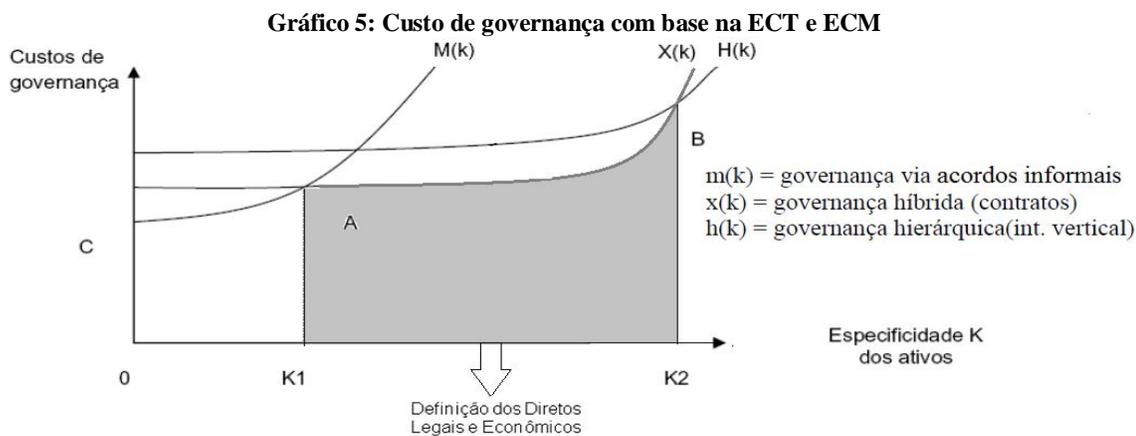
Isso porque, segundo Williamson (1991), a escolha da estrutura de governança depende do *trade-off* entre o custo de transacionar no mercado e os custos de organização interna da firma, avaliando-se o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação. Visto essa consideração, vale destacar que, no caso do SAG do leite, nota-se que, mesmo com um nível de especificidade elevado, é possível sustentar as relações transacionais via contratos. Percebe-se que o nível de especificidade é o mesmo para os produtores integrados, visto que os ativos físicos, o capital humano e locacional apresentam poucas variações quanto a custos em ambas as estruturas.

Também o fato das incertezas quanto ao clima e variações nos preços dos insumos e do produto no mercado incidirem da mesma forma em ambas, pode favorecer a governança via contrato. Além disso, em casos extremos o agente pode negociar, transacionar com outros agentes sem precisar abandonar outras relações já contratadas. Por fim, o oportunismo, que tanto os contratos como a integração são capazes de restringir, as transações via contratos apresenta certa vantagem frente à integração. Sendo assim, caso algum agente cause problemas, há a possibilidade de ações legais imediatas contra o causador, e ao mesmo tempo há flexibilidade para realizar uma nova transação com outros agentes tanto para compra de insumos como para venda da produção.

Ainda quanto à justificativa da transação via contrato ser a mais adequada para o SAG do leite, há evidências para essa sustentação considerando a proposta da ECM, visto que a mensuração dos atributos do leite se tornaram fundamentais na definição do preço. Barzel (2005) destaca que atributos com dimensões que demandam métodos complexos no processo de mensuração podem ser transacionados por relações de longo prazo ou integração vertical. No entanto, o autor lembra que, à medida que os direitos de propriedade são mais delineados, a partir da mensuração das dimensões dos atributos, a utilização de contratos torna-se possível, reduzindo os estímulos à integração vertical. Sendo assim, como já foi apresentada, a mensuração do leite parte dos conjuntos de análises, as físicos, químicos e microbiológicos,

que, apesar de algumas serem mais onerosas, todos os produtores descreveram a possibilidade de acesso a laboratórios independentes. Ou seja, há acesso a uma nova mensuração independente, o que favorece a preservação do seu direito legal sobre as dimensões do leite, caso haja apropriações de parte da sua renda. Assim, visto que o papel jurídico está vinculado ao contrato, este produtor pode recorrer ao *enforcement* do Estado para garantir seu direito legal. Frente a isso, a transação via contrato torna-se a mais adequada, pois, ao mesmo tempo em que ela sustenta as garantias do direito de propriedade, limita também as possíveis ações oportunistas.

Outra vantagem é a redução dos custos de transação que, no caso da integração, seriam mais elevados; muitas das etapas de produção envolvem especificidades de ativos que estão no mesmo nível para as outras formas de governança. Esse fato ampliaria os custos com investimentos em etapas que podem ser contratadas. Sendo assim, no Gráfico 5 é possível observar a diferença entre os custos de governança que são menores, indicando a governança híbrida via contrato com a maior redução nos custos de transação, mesmo na elevação dos níveis de especificidade.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williamson (1991) a partir dos resultados da pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 05, que, para aqueles produtores com um nível de especificidade do leite relacionada ao padrão mediano de qualidade as transações, ficam próximas de K1, relacionando-se ao modelo da confiança de Ménard (2002). Entretanto, a elevação no nível de especificidade leva à contração, aproximando de K2. Nesse caso, a busca pela garantia de direitos de propriedade associados à maior especificidade e ganhos advindos da mensuração, leva à formalização das transações, por meio de estruturas de governança mais apropriadas, que, no limite, podem levar alguns produtores à integração vertical. Essa escolha de uma estrutura de governança via contratação pode estar associada não apenas à

redução de custos de transação, dado que maiores níveis de especificidade são alcançados, mas também associados à geração e apropriação de renda. Ao se considerar a TCM, observa-se que a elevação na especificidade leva à manutenção da forma híbrida (contratos) em seu contínuo como estrutura de governança mais adequada. Dado à possibilidade de mensuração, mesmo para níveis elevados de especificidade, uma vez que os direitos de propriedade são garantidos e as possibilidades de comportamento oportunistas são reduzidas pela mensuração, ampliando os limites entre K1 e K2.

Quanto à conduta, nota-se que os segmentos produtor e processador demonstram um alinhamento quanto à definição das estratégias, direcionadas para a redução dos custos, à melhora da qualidade e à ampliação da capacidade de produção. No entanto, no segmento processador, mesmo com perspectivas de aumento do consumo pela população dos produtos lácteos, notam-se condutas distintas quanto ao desenvolvimento de novos produtos ou ampliação das plantas produtivas. Isso porque, mesmo com indicativos favoráveis para o setor, suas estratégias estão associadas à redução dos custos de produção e captação do leite, ampliação dos mercados regionais e manutenção e melhoria da qualidade dos seus produtos. Tais condutas indicam que, no momento, a maioria dos processadores participantes mantêm condutas direcionadas à manutenção das suas posições no mercado concorrencial por meio da redução dos custos (BEM, 1991). Entretanto, mesmo com essa conjuntura, há tanto produtores como processadores apresentam características distintas da maior, uma vez que suas condutas mostram-se influenciadas pela intenção do indivíduo. No Quadro 11, são sintetizados o processo de inter-relação entre a intenção inicial, a conduta quanto às estratégias operacionais da intenção e a estrutura de governança presente dada a intenção inicial do agente.

**Quadro 11: Inter-relação Intenção, Conduta e Estrutura de Governança**

SEGMENTO	INTENÇÃO INICIAL	CONDUTA	RESULTADO	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
<b>PRODUTORES</b>	Torna-se referência em genética, na qualidade do leite e nas técnicas de produção / Dar continuidade na atividade herdada	Investir continuamente em novos equipamentos de cultivo agrícola e de ordenha. Investir em seleção genética, por meio da produção de animais de raças puras.	Produtores que são líderes no segmento leiteiro, com destaque quanto ao alto padrão de qualidade do leite e volume de produção.	Contrato Formal
	Tornar a atividade rentável por meio da redução dos custos e melhora da qualidade do produto	Investimentos graduais em qualidade do leite com a aquisição de animais prontos e ampliação da alimentação em cocho / Busca do melhor preço pago por litro/leite	Melhora do preço pago dada a qualidade acima do mínimo exigido por lei / Possibilidade de negociação quanto o valor pago por litro dada a escassez do produto no mercado	Acordos Informais
	Agregar valor a produção	Diversificação da produção para o atendimento do mercado local / Foco no atendimento de programas de assistência	Manutenção dos ganhos dada a agregação de valor no leite produzido na propriedade / Controle dos custos por meio das necessidade de produção mensal	Integração Vertical
<b>PROCESSADORES</b>	Desenvolver a atividade leiteira por meio da assistência técnica e processar leite com alto padrão de qualidade	Investir em assistência técnica aos produtores, bonificar a qualidade da matéria-prima. Prestar serviços de processamento para outras firmas. Criação da própria marca	Processamento do leite com qualidade superior aos padrões vigentes. Terceirização da produção para marcas líderes. Ampliação da carteira de clientes por meio de produtos com marca própria	Contrato Formal
	Ampliar e diversificar o processamento do leite em diversas localidades	Investir em polos de processamento próximos aos fornecedores. Desenvolver novos produtos à base do leite	Preços competitivos por meio da redução de custos logísticos. Unidades em diversas regiões do Paraná e ampla carteira de fornecedores	Acordo Informal

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas análises dos resultados.

Vale destacar que todos os processadores descreveram a estratégia de pagamento diferenciado pela qualidade do leite, uma vez que essa atitude se tornou uma condição para a manutenção da disputa pela matéria-prima disponível no mercado. Por parte dos produtores percebe-se que há uma conduta permanente quanto à redução de custos, mas estas reduções ocorrem por meio de investimentos em máquinas, equipamentos e mão-de-obra qualificada, para que, assim, os processos na propriedade se tornem mais eficientes.

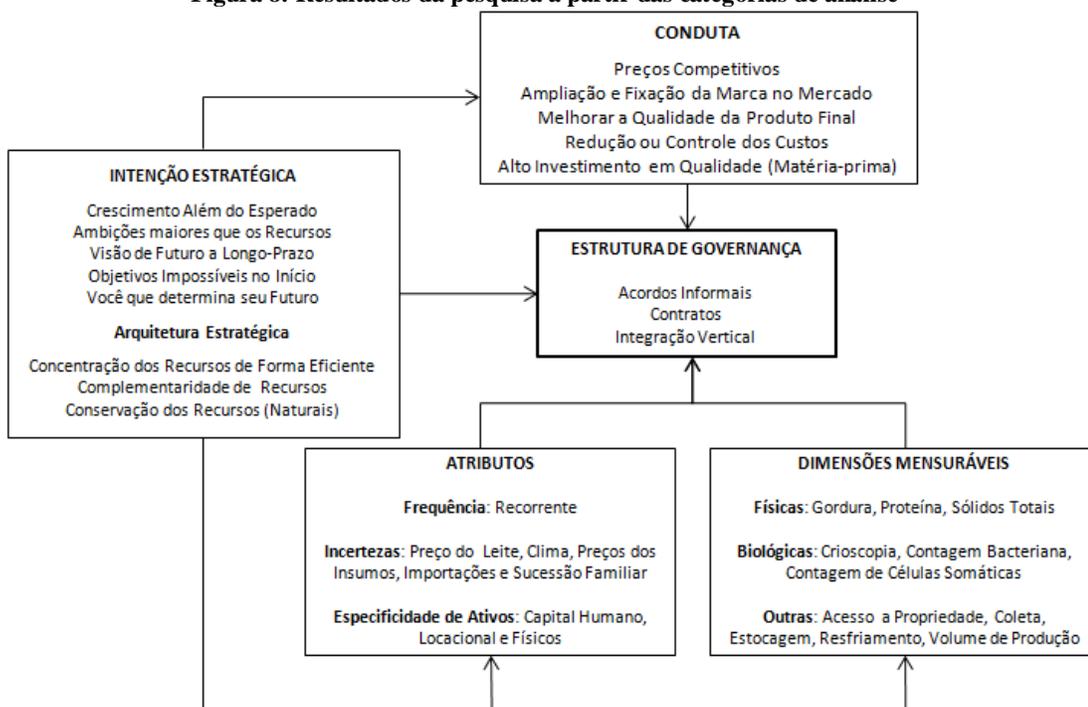
Por fim, foi observado que a conduta do agente em ambos os segmentos exerce influência na forma como as transações são governadas. Mesmo que, em alguns casos não se

observe o total alinhamento com as propostas teóricas da ECT e ECM, os produtores e processadores descrevem que a definição das transações advém da sua conduta. Quanto a isso, nota-se que entre os agentes participantes os produtores que transacionam via contratos formais, foram aqueles que apresentaram características quanto a propensão a intenção estratégica. Isso porque, para estes produtores a definição da estrutura de governança da transação é definida depois que as estratégias foram estabelecidas, sendo assim, a governança será aquela que possibilitara a operacionalização da sua conduta. Fato este que não foi identificado entre aqueles produtores que transacionam via acordos informais.

Finalizando, vale destacar os achados sobre a intenção estratégica. Nota-se que a intenção do agente em ambos os segmentos influencia a sua conduta. No entanto, essa interferência pode variar, visto que nem todos os participantes da pesquisa apresentam evidências em comportamentos associados à abordagem proposta por Hamel e Prahalad (1989), fato que não extingue a sua intenção no momento da definição da conduta, mas esta pode ser limitada pelo poder do processador, forçando-o a mudar a condição existente. Mas para aqueles que apresentaram características como as descritas pela proposta de intenção estratégica, esse contexto é diferente. Para esses agentes, a sua intenção está explícita na sua conduta, de modo que as transações são efetivadas para esse foco. No caso desta pesquisa, nota-se que, em alguns casos, as ambições e sonhos foram passados entre as gerações. Tal fato foi observado, principalmente, entre os produtores localizados em Castro/PR, visto que muitos deles são descendentes de imigrantes europeus que desembarcaram no Brasil com recursos limitados e, mesmo assim, insistiram na atividade.

Ainda quanto à abordagem da intenção estratégica, percebe-se que há uma evolução quanto à forma como os indivíduos se comportam em suas intenções. Isso porque, no passado, alguns elementos presentes no mercado não eram considerados no momento da definição dos objetivos, mas que, agora, são analisados, como, por exemplo, o perfil do consumidor, os produtos existentes no mercado, a reputação da produção, dentre outros. Vale destacar, ainda, que os agentes que transacionam via contrato formal, foram os mais propensos à abordagem da intenção estratégica. Um dos motivos foi que, com isso, há mais tempo para a dedicação apenas a atividade leiteira, visto que a comercialização da produção está assegurada dado o compromisso firmado quanto a compra de toda produção. Na Figura 8 são apresentados os resultados da pesquisa de acordo com cada categoria de análise, além das interligações entre estas.

**Figura 8: Resultados da pesquisa a partir das categorias de análise**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados primários.

Por fim, foi observada a inter-relação entre os atributos e as dimensões mensuráveis, na definição da estrutura de governança que proporciona os custos de transação. Nota-se que os atributos e dimensões mensuráveis são fatores influenciáveis pelo agente no contexto atual como consequência de sua intenção estratégica. Fato que corrobora com a ideia de que essa perspectiva apresenta uma evolução que não foi vista no referencial teórico abordado.

Finalmente, percebe-se que a inter-relação da intenção estratégica do agente influencia de forma direta na definição da sua conduta, evidenciando um contexto de complementaridade entre ambas as abordagens. Conclui-se, ainda, que a intenção estratégica é um dos elementos que influenciam na definição da estrutura de governança mais adequada para as suas transações, dado os objetivos e estratégias traçada pelo agente.

## 7 CONCLUSÃO

O objetivo nesta pesquisa foi compreender como a intenção estratégica exerce influencia na estrutura de governança nas transações entre agentes integrantes dos segmentos produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná. Sendo assim, inicialmente foi necessário caracterizar as estruturas de governança presentes no SAG do Leite no Paraná, envolvendo o segmento produtor e processador, considerando-se, para isso, os atributos das transações. Buscou-se identificar, também, o papel das dimensões mensuráveis nas transações entre produtores e processadores. Em um segundo momento, o objetivo foi compreender como a intenção estratégica influencia nas relações envolvendo agentes no segmento produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Paraná e seus reflexos nas estruturas de governança que se apresentam.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, os procedimentos metodológicos adotados no estudo envolveram a pesquisa bibliográfica e de campo. A primeira, associada à revisão da literatura e aos dados secundários utilizados para a contextualização do mercado do leite nos níveis internacional, nacional e regional. Já o trabalho de campo envolveu a coleta dos dados primários, sendo realizada por meio de entrevistas semiestructuras com produtores e processadores.

O tratamento dos dados coletados se deu, inicialmente, pela transcrição integral das entrevistas realizadas, com o propósito de identificação das informações de consenso ou convergência. Para esse fim, tais informações foram confrontadas com as abordagens teóricas da ECT, ECM, OI na vertente da Conduta e a Intenção Estratégica, abordadas no trabalho.

Com resultado, identificou-se que, quanto aos atributos da transação envolvendo os entrevistados, nota-se que as transações apresentam frequência recorrente e as incertezas estão associadas ao preço do leite, dos insumos, clima, importação de produtos lácteos e sucessão familiar. Já as especificidades de ativos presentes são a de capital humano, locacional e física. As dimensões mensuráveis do leite são associadas às análises físicas e biológicas definidas na IN n° 62, além de outras como: a capacidade de estocagem, o acesso à propriedade e a manutenção da temperatura de resfriamento no tanque.

Frente a esse contexto, foram encontradas transações governadas via acordos informais, contrato formal e integração vertical, sendo que a governança via acordos informais foi a estrutura de governança identificada como predominante nas relações

transacionais entre os agentes dos segmentos produtor e processador, considerando os achados na pesquisa de campo.

Percebe-se que governança via acordos informais não se alinha com os atributos das transações considerando a perspectiva da ECT. Isso porque a presença de incertezas e o elevado nível de especificidades de ativos não justificam o acordo informal como a estrutura apropriada, uma vez que dadas as características das transações, a governança mais adequada para a redução dos custos de transação, considerando a proposta de Williamson (1985), seria os contratos ou até a integração vertical.

No entanto, nos casos encontrados de integração vertical, a abordagem da ECT justificaria essa estrutura como a mais adequada, em função da presença das especificidades de ativos e incerteza. Entretanto, ao abordar-se a perspectiva da ECM de forma complementar com a ECT, a integração não se alinha com a estrutura mais adequada. Isso porque o processo de mensuração dos atributos do leite, mesmo estando restritos ao segmento processador, está acessível aos produtores, por meio de laboratórios que não são vinculados aos processadores.

Sendo assim, considerando a possibilidade do produtor ter acesso a um laboratório independente, caso seja necessária uma contraprova, e o fato do grande volume de investimentos necessários para implementação de uma estrutura para análises na propriedade, a integração torne-se inviável, visto os elevados custos para a manutenção dessa estrutura, e também, pelo fato do acesso a laboratórios que podem prestar esse serviço. Frente a este contexto, nota-se que as transações via contrato formais foram aquelas que parecem se apresentar mais alinhadas quanto à redução dos custos de transação, quanto à escolha da estrutura de governança. Além disso, esse tipo de governança apresenta um melhor delineamento quanto aos critérios e percentuais de pagamentos, sobre os adicionais pagos conforme as dimensões mensuradas nas transações do leite.

Ao se considerar o contrato formal, pode se inferir que parcela do direito legal do produtor é preservado, reduzindo assim a possibilidade de apropriações de renda, dada a má definição dos direitos de propriedade. Sendo assim, considerando a ECT e a ECM, há uma indicação de que a governança via contratos formais torna-se a estrutura mais apropriada nas transações entre os agentes participantes da pesquisa, dada a redução dos custos de transação quando comparadas as outras estruturas de governança identificadas.

Quanto ao contexto da intenção estratégica, nota-se que há uma inter-relação com a definição da conduta do agente, uma vez que este considera alguns dos seus sonhos no momento da definição das suas estratégias. No caso desta pesquisa, percebe-se que a intenção estratégica era predominante sobre a conduta no passado, que fica mais evidente ao se

considerar o grupo de produtores com relações contratuais formais, isso porque, mesmo com recursos limitados, o agente seguia apenas seus objetivos. Ou seja, não observava a conjuntura do momento para a definição das suas metas; considerava apenas o que ele queria conquistar, como descrito no tópico das análises.

Sendo assim, considerando os agentes do segmento processador, identifica-se apenas dois dos seis processadores participantes apresentaram características como as descritas na abordagem de Hamel e Prahalad (1989; 1995), ou seja, seus negócios foram iniciados ou guiados por um sonho que estava além dos seus recursos, com objetivos voltados para a construção do seu mercado de amanhã. Já entre os produtores também nota-se o contexto da intenção estratégica, no entanto, apenas em um grupo. Para esses produtores a sua intenção é a base na definição das estratégias do seu negócio. Entre esses estão aqueles que se tornaram líderes estaduais na produção de leite.

No geral, nota-se que esses produtores apresentaram no passado uma conduta associada ao crescimento e desenvolvimento tecnológico, e investimentos em qualidade da produção, mesmo em momentos em que a qualidade superior do produto não era valorizada. Isso evidencia a influência da sua intenção, mesmo que o mercado naquele momento não favorecesse esse tipo de comportamento. Fato este que corrobora com a perspectiva do indivíduo criar o seu mercado de amanhã ou tentar influenciá-lo em seu favor.

No geral, nota-se que a intenção estratégica entre os participantes da pesquisa se apresentou na gestão dos recursos com foco na essência de ganhar, uma vez que os agentes mais propensos a essa abordagem apresentam características como: uma maior flexibilidade de mudanças operacionais, conforme a circunstâncias; a alocação dos recursos em torno dos objetivos; a flexibilidade para a complementaridade do recurso, com o objetivo de criar maior valor; a acumulação dos recursos de forma eficiente. E, por fim, a conservação dos recursos naturais, dado que, ao tornar os processos mais eficientes, existe uma redução no consumo dos recursos naturais. No caso do leite, a água foi o recurso mais citado entre ambos os segmentos (produtor e processador), como um dos mais importantes para todo o processo.

Frente ao contexto apresentado, é possível descrever que a estratégia (conduta) e governança das transações podem ser influenciadas pela intenção estratégica, mesmo em condições de forte presença de incertezas e baixa valorização de especificidade no ativo transacionado. Os agentes definiam suas estratégias pautados, principalmente, em sua intenção, deixando esses elementos (atributos de transação) não excluídos, mas com um papel complementar quanto à definição dos seus objetivos. Isso porque o estudo identificou que a

conduta, como o agente define suas estratégias, é influenciada por uma ambição, ou um sonho, utilizando-se da estrutura governança para se atingir suas metas.

Vale destacar que a partir das entrevistas identificou-se que, no passado, o processo de definição das estratégias, pelos agentes, era praticamente associado apenas aos seus objetivos, mesmo com a presença de incerteza e as variações do mercado. No entanto, devido à dinâmica competitiva no SAG do leite, nota-se que o indivíduo pondera elementos no processo de decisão que no passado não considerava, mas tal fato não extingue a influência da sua intenção na definição das suas estratégias, como percebido entre os participantes da pesquisa, com impacto na escolha das estruturas de governança mais apropriada para as suas pretensões. Por fim, ainda é válido destacar que, por meio deste trabalho, foi possível observar a complementaridade entre as teorias da ECT e ECM. Isso porque a mensuração dos atributos do leite, associada à governança via contrato, tende a se apresentar como a forma mais apropriada no delineamento dos direitos legais e econômicos entre os produtores e processadores.

Quanto à abordagem da intenção estratégica proposta por Hamel e Prahalad (1989), nota-se a possibilidade de uma relação com a conduta do agente, discutida no modelo ECD da Organização Industrial. Isso porque, como foi concluído, a intenção exerce influência na forma como o indivíduo define sua estratégia, e esta, por sua vez, exerce influência na definição da estrutura de governança que esse agente julga mais apropriada para a efetivação das suas estratégias.

Vale destacar que, apesar do objetivo proposto neste trabalho ter sido alcançado, algumas limitações podem ser destacadas, como: não ser capaz de afirmar qual a estrutura de governança prevalece no SAG do leite, dado o número limitado de participantes frente ao total presente no Paraná; o fato de não ter sido explorados os custos em cifras do processo de mensuração, e o quanto este procedimento representaria no preço do litro do leite; também por não ter sido analisado se as estratégias traçadas, considerando a intenção estratégica, podem influenciar a estrutura de mercado. Entretanto, tais limitações possibilitam a realização de pesquisas futuras, sendo uma delas o estudo para identificação da relação de investimentos em qualidade da produção versus o retorno obtido. Além disso, possibilita a realização de estudos comparativos entre o SAG do leite no Paraná com outros Estados, quanto ao contexto das estruturas de governanças e o papel da mensuração em diferentes pontos do país, e como o papel da intenção estratégica influencia esse contexto. E, finalmente, a continuidade de estudos associados à complementaridade da ECT, ECM e o modelo ECD da OI em outros Sistemas Agroindustriais, pode ser efetivada.

## REFERÊNCIAS

AIGINGER, Karl; MUELLER, Dennis C.; WEISS, Christoph. Objectives, topics and methods in industrial organization during the nineties: Results from a survey. **International Journal of Industrial Organization**, v. 16, p. 799-830, Dec., 1997.

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

\_\_\_\_\_. Organização Industrial. In: GREMAUD, Amauri P. et al. . **Introdução à Economia**. São Paulo, Atlas, 2007. p. 203-226.

BAIN, Joe. Industrial Organization. New York: John Wiley and Sons, 1959.

BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. São Carlos, 2007. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2007.

BÁNKUTI, Ferenc I.; SOUZA FILHO, Hildo M.; BÁNKUTI, Sandra M. S. Mensuração e análise de custos de transação arcados por produtores de leite nos mercados formal e informal da região de São Carlos, SP. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 3, p. 343-358, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BARZEL, Yoram. Measurement Cost and the Organization of the Markets. **Journal of Law and Economics**. v. 25, n. 1, p. 27-28, 1982.

\_\_\_\_\_. The Formation of Rights. In: **Economic analysis of property rights**. Chapter 6. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Theory of Organizations**: To Supersede the Theory of the Firm. Preliminary, sept. 10, 2001.

\_\_\_\_\_. Organizational Forms and Measurement Cost. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BAUER, Martins W. Análise de Conteúdo Clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (Org.) **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008. p. 189-217.

BAZOTTI, Angelita; NAZARENO, Louise Ronconi; SUGAMOSTO, Marisa. Caracterização Socioeconômica e Técnica da Atividade Leiteira do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 123, p. 213-234, jul./dez. 2012.

BEM, Júdice Sanson de. Estrutura – conduta – desempenho de mercado das indústrias. **Análise**, Porto Alegre, v. 1, n. 5, p. 523 – 538, 1991.

BOVINOCULTURA DE LEITE. **Desenvolvimento Regional Sustentável**. Brasília, 2010.

BRAGA, Marcelo J; AGUIAR, Danilo R. D.; TEIXEIRA, Erly C. **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio**. Viçosa: UFV, 2005.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa N° 62**, de 29 de Dezembro de 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Brasil Projeções do Agronegócio 2011/2012 a 2021/2022**, Abril de 2012.

BREITENBACH, Raquel. **Estrutura, Conduta e Governança na Cadeia Produtiva do Leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul**. Santa Maria, 2012. 272f. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

BREITENBACH, Raquel; SILVA, Alexandre da. **Estrutura - Conduta - Governança: Framework de análise para a cadeia produtiva do leite**. In: SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, Campo Grande - MS, 2010.

CALEMAN, Silvia M. Q. et al. **Mecanismos de Governança em Sistemas Agroalimentares - um enfoque nos custos de mensuração**. Revista de Economia e Agronegócio, vol. 4, n° 2, 2006.

CARVALHO, Vera Regina Ferreira. **Reestruturação do Sistema Lácteo Mundial: uma análise da inserção brasileira**. Campinas, 2008. 171f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 2008.

CARVALHO JÚNIOR, Nelson Simão. **Lucratividade e Desempenho Industrial: Uma Apreciação Empírica de Duas Abordagens Teóricas**. Belo Horizonte, 2006. 113f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO LEITE. **A colonização e o leite**. Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/node/41>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962

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

CONCEIÇÃO, Actavio Augusto C. **O conceito de Instituição nas Modernas Abordagens Institucionalistas**. Revista de Economia Contemporânea, vol. 6, n. 2, p. 119-146, jul./dez, 2002.

CORTE, Vitor Francisco Dalla; MARION FILHO, Pascoal José. Estrutura, Conduta e Desempenho da Indústria de Massas Alimentícias do Rio Grande Do Sul (2001 – 2007) **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 3, p- 115-135, 2010.

COSTA, Leopoldo. **A História do Leite**. Março 2011, Disponível em: <<http://stravaganzastravaganza.blogspot.com.br/2011/02/historia-do-leite.html>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

COSTA, Daneile de Lourdes Curto da; SOUZA, José Paulo. **Atributos da Transação e Mensuração em Organizações Cooperativas e as Estratégias de Coordenação nas Relações com os Produtores Rurais**. In: ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro, 2012.

COUTO, Dayanne Faria do. **História do Leite**. Itambé, 2013, Disponível em : <<http://www.itambe.com.br/pagina/181/diversao-e-cultura---curiosidades.aspx>> Acesso em: 25 jun. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo quantitativo e mistos. Tradução Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, Norman k.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens.** Tradução Sandra Regina Netz, 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Reimpressão, 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Evolução da produção de leite no Paraná, 1990-2010.** Disponível em : <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/grafico02.61.php>> Acesso em: 17 dez. 2012.

\_\_\_\_\_. **Municípios com maior produção de leite - 2010.** Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0246.php>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Ranking da Produção de Leite por Estado, 2010/2011.** Fev. 2012. Disponível em : <<http://cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatistica/producao/tabela0240.php>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Produção mundial de leite de vaca - 1990/2010.** Jan. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0211.php>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Produtividade animal em países selecionados - 2010.** Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0219.php>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Efetivo bovino, vacas ordenhadas e produção de leite no Brasil - 1975 a 2010.** Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0232.php>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Produção de leite por habitante em países selecionados.** Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0218.php>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Food Outlook: Global Market Analysis**. November, 2012, p. 129.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. ; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria Sylvia M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: Zylbersztajn, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, Elizabeth. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais**: um ensaio conceitual. Revista Gestão e Produção. v.6, n.3, p. 147-161, Dez. 1999.

FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**: introdução e conceitos. PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FISCHER, Augusto; JUNIOR, Silvio Santos; SEHNEM, Simone; BERNARDI, Ismael. Produção e Produtividade de Leite do Oeste Catarinense. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 10, n. 2, p. 337-362, jul./dez. 2011.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FONTINELE, Ana Maria Carvalho. **Progresso e método na história das teorias de organização industrial**. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2000.

FREGA, José Roberto et al. Revisitando Chandler: o sistema de informação de custos também segue a estratégia?. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 2, p. 169-183, maio/ago. 2008.

GASKELL, George. Entrevistas Individuais e Grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (Org.) **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008. p. 64-89.

GOMES, Launa. Balde cheio para a indústria. **Agronegócio - Gazeta do Povo**, Ago. 2013, Especial Agroleite. Disponível em: <<http://agro.gazetadopovo.com.br/especiais/agroleite/balde-cheio-para-a-industria/>>. Acesso em 16 out. de 2013.

GREMAUD, Amauri P. et al. **Introdução à Economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Estrategic Intent. **Harvad Business Review**, v. 67, n. 3, p. 148-161, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

\_\_\_\_\_. Strategy as Stretch and Leverage. **Harvad Business Review**, v. 71, n. 2, p. 75-84, 1993.

HOSKISSON, Robert E. et al. **Estratégia Competitiva**. Tradução Roberto Galman. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção da Pecuária Municipal 2011**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Produção de leite no período de 01.01 a 31.12, segundo as Grandes Regiões e as Unidades de Federação - 2011**. Brasília, DF, 2012.

\_\_\_\_\_. **Quantidade de leite cru, resfriado ou não, industrializado de janeiro-março 2013**. Brasília, DF, 2013.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Quantidade produzida de leite em 2011**. Disponível em <<http://www.ipardes.pr.gov.br>>. Acesso em 17 de dez. de 2012.

\_\_\_\_\_. **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira no Paraná**. Curitiba, IPARDES, 2008. 187 p.

\_\_\_\_\_. **Caracterização da Indústria de Processamento e Transformação do Leite no Paraná.** Curitiba/PR, 2010.

JANK, Marcos S.; FARINA, Elizabeth M. M. Q.; GALAN, Valter B. **O Agribusiness do Leite no Brasil.** São Paulo: Editora Milkbizz, 1999.

JOSKOW, Paul L. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. **Journal of Institutional and Theoretic Economics.** v. 151, n, 1, p. 248-259, 1995.

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: Editora da universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics,** v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 3ª Reimpressão.

LEITE, André Luís da Silva. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996.** 1998. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

LIPCZYNSKI, John; WILSON, John. **The Economics of Business Strategy.** Prentice Hall, 2004.

LOPES, Herton Castiglioni; MARION FILHO, Pascoal José. Barreiras à entrada: um estudo do setor calçadista do Vale dos Sinos/RS. **Revista de Economia e Administração,** v. 11, n. 4. p. 426-443, out/dez. 2012.

LOUREIRO, Sofia. **(des) Mistificando o Leite de cada dia: da (Atroz) produção ao consumo.** Terra Solto, Disponível em: < <http://terrasolta.org/2011/07/desmistificando-o-leite-de-cada-dia-da-atroz-producao-ao-consumo/>> Acesso em: 08 jul 2013.

MACHADO VELHO, Ana Paula. Fazenda dá apoio a pesquisas sobre leite. **Jornal da UEM,** Maringá, Abr. 2013. Infraestrutura, p. 4-5.

MANTERE, Saku; SILLINCE, John A. A. Strategic intent as a rhetorical device. **Scandinavian Journal of Management,** v. 23, p. 406-423, 2007.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Paulo do Carmo; GUILHOTO, Joaquim José Martins. Milk and dairy products and the generation of employment, income and ICMS in the context of the Brazilian economy. 2001. **Munich Personal RePEc Archive**, n° 42631, v. 16, Nov. 2012.

MASTEN, Scott. E. Contractual Choice. **Encyclopedia of Law & Economics**. Edward Elgar Publishing & the University of Ghent, 1999.

MAY, Tim. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MÉNARD, Claude. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p.345-376, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study: applications in education**. Georgia: Copyright, 1998.

MEZZADRI, Fábio Peixoto. **Análise da Conjuntura Agropecuária Ano 2011/2012**. Estado do Paraná - Secretaria da Agricultura e do Abastecimento: Departamento de Economia Rural, Maio de 2012.

\_\_\_\_\_. **Análise da Conjuntura Agropecuária Ano 2012/2013**. Estado do Paraná - Secretaria da Agricultura e do Abastecimento: Departamento de Economia Rural, Abril de 2013.

MILES, Raymond E. et al. Organization Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, jun. 1978.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, Organization & Management**. New Jersey. Prentice-Hall International, 1992.

MILK POINT. **Paraná vai desenvolver programa para melhor produção de leite**. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/parana-vai-desenvolver-programa-para-melhorar-producao-de-leite-83525n.aspx>>. Acesso em: 06 maio 2013.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 19 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria .de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concep I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MONTEIRO, Guilherme Fowler de Ávila; ZYLBERSZTAJN, Décio. Direitos de Propriedade, Custos de Transação e Concorrência: o Modelo de Barzel. **EALR - Economic Analysis of Law Review**. v. 2, n. 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.

MORVAN, Yves. **Fondements d'Économie Industrielle**. Paris: Economica, 1991.

NOGUEIRA, Antonio Carlos Lima. Estruturas de Governança no Agronegócio do Leite. **Informações Fipe**. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, n° 379, abril de 2012, p. 29-32.

NORTH, Douglass C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

\_\_\_\_\_. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

PARMALAT. **História do Leite**. Disponível em: <[http://www.parmalat.pt/index.php?include=content&page=Despre%20noi&module\\_name=Istoria%20laptelui](http://www.parmalat.pt/index.php?include=content&page=Despre%20noi&module_name=Istoria%20laptelui)>. Acesso em: 08 jun. 2013.

PASSOS, Carlos Roberto Martins. **Princípios de economia**. 5. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAULA, Meiby Carneiro de et al. Contagem de Células Somáticas em Amostras de Leite. **Revista Brasileira de Zootecnia**. v. 33, n. 5 set./out., 2004.

PORTER, Michael E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **The Academy of Management Reviw**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e de concorrência.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

RESENDE, Marcelo; BOFF, Hugo. Concentração industrial. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002, 3ª Reimpressão, p. 73-90.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAES, Maria Sylvia M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SANTOS, Luiz Carlos dos; MUNIZ, Reynaldo Maia. **Intenção Estratégica: um resgate e uma reflexão acerca dessa (esquecida) pedra fundamental da concepção estratégica organizacional.** In: EnANPAD - ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador/BA, 2006.

SCHERER, Frederic Michael; ROSSO, David. **Industrial Market Structure and Economic Performance.** 3 rd edition, Boston: Houghton Mifflin, 1990. p. 02-14.

SEBBEN, Deivyd Allan Aguiar; GARCIA, Luís Alberto Ferreira. A Estrutura, Conduta e Desempenho da Indústria de Tijolos da Região Oeste do Paraná. **Revista Ciências Sociais em Perspectivas**, v. 10, n. 19, 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. **Valor Bruto da Produção Agrícola Paranaense em 2012.** Curitiba/PR, 2013.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. rev. São Paulo: Herder, 1967.

SIQUEIRA, Kennya Beatriz et al. **O mercado lácteo brasileiro no contexto mundial**. Circular Técnica - 104, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2012. Disponível em: < <http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/886169/1/CT104Kennya.pdf> >. Acesso em: 20 jun. 2013.

SIQUEIRA, Kennya Beatriz; PINHO, Marieli Cristina de; MERCÊS, Eduardo da Silva. O consumo de leite em números. In: **Panorama do Leite** - Ano 6, n. 65 (abr/2012) - Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2012. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0218.php>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SOUZA, José Paulo de. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do estado do Paraná**. 2002. 250 f. Tese (doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOUZA, José Paulo; TONON, Leonardo; PEREIRA, Laércio Barbosa. Estratégias Competitivas e Padrões de Concorrência nos Segmentos Produtor e Processador na Cadeia de Lácteos do Paraná. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias Produtivas**: estudos sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009.

STAAL, Steven; DELGADO, Christopher; NICHOLSON, Charles. Smallholder Dairying Under Transactions Cost in East Africa. **World Development**, vol. 25, n. 5, p. 779-794, 1997.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

USDA. United States Department of Agriculture. **Dairy: World Markets and Trade**. July, 2013.

VASCONCELLOS, Marcos Antonio Sandoval de. **Economia: micro e macro: teoria e exercícios, glossário com os 300 principais conceitos econômicos**. 4. ed. - 6. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Luiz Carlos; KANEYASHI, Cristóvão Morelly; FREITAS, Hashiguti. **Criação de Gado Leiteiro na Zona Bragantina**. Embrapa Amazônia Oriental, dez. 2005.

VOLPI, Ronei; DIGIOVANI, Maria Silva C. **Aspectos econômicos da produção e dados estatísticos**. Boletim Informativo, nº 997, mar. 2008. Disponível em: <www.faep.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2013.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n. 2, p. 269-296. 1991.

\_\_\_\_\_. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 1, p. 107-156. 1993.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. The New Institutional Economics: Tanking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3), p 595-613, 2000.

\_\_\_\_\_. Transaction Cost Economics: An Introduction. **Economics Discussion Papers**, nº3, 2007.

ZENGER, Todd; ARGYRES, Nicolas. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Academy of Management Meetings**, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject**. In: 5th International Society for New Institutional Economics. Barcelona, Espanha, 2005.

\_\_\_\_\_. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009. p. 39-74.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Conceitos Gérias, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: Zylbersztajn, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) **Economia e Gestão de**

**Negócios Agroalimentares:** indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

## ANEXOS

## ANEXO I - TABELAS DE REFERÊNCIA PARA PAGAMENTO DO LEITE

TABELA - 01		TABELA-02	
BONIFICAÇÃO POR VOLUME		CONTAGEM BACTERIANA TOTAL - CBT	
FAIXA	ALÍQUOTA %	FAIXAS	ALÍQUOTA %
0,00 - 150,00	0,00	ABAIXO DE 2.500	9,00
150,01 - 250,00	1,00	2.501 A 5.000	8,50
250,01 - 350,00	2,00	5.001 A 7.500	8,00
350,01 - 500,00	2,25	7.501 A 10.000	7,50
500,01 - 750,00	2,50	10.001 A 12.500	7,00
750,01 - 1.000,00	2,75	12.501 A 15.000	6,50
1.000,01 - 1.250,00	3,00	15.001 A 17.500	6,00
1.250,01 - 1.500,00	3,25	17.501 A 20.000	5,50
1.500,01 - 1.750,00	3,50	20.001 A 22.500	5,00
1.750,01 - 2.000,00	3,75	22.501 A 25.000	4,50
2.000,01 - 2.250,00	4,00	25.001 A 27.500	4,00
2.250,01 - 2.500,00	4,25	27.501 A 30.000	3,50
2.500,01 - 2.750,00	4,50	30.001 A 32.500	3,00
2.750,01 - 3.000,00	4,75	32.501 A 35.000	2,50
3.000,01 - 3.250,00	5,00	35.001 A 37.500	2,00
3.250,01 - 3.500,00	5,25	37.501 A 40.000	1,50
3.500,01 - 3.750,00	5,50	40.001 A 42.500	1,00
3.750,01 - 4.000,00	5,75	42.501 A 45.000	0,50
4.000,01 - 4.500,00	6,00	45.001 A 47.500	0,00
4.500,01 - 5.000,00	6,25	47.501 A 50.000	-0,50
5.000,01 - 5.500,00	6,50	50.001 A 55.000	-1,00
5.500,01 - 6.000,00	6,75	55.001 A 60.000	-1,50
6.000,01 - 6.500,00	7,00	60.001 A 70.000	-2,00
6.500,01 - 7.000,00	7,25	70.001 A 85.000	-2,50
7.000,01 - 7.500,00	7,50	85.001 A 100.000	-3,00
7.500,01 - 8.000,00	7,75	100.001 A 150.000	-3,50
8.000,01 - 8.500,00	8,00	150.001 A 250.000	-4,00
8.500,01 - 9.000,00	8,25	250.001 A 500.000	-4,50
9.000,01 - 9.500,00	8,50	500.001 A 750.000	-5,00
9.500,01 - 10.000,00	8,75	ACIMA DE 750.000	-5,50
10.000,01 - 10.500,00	9,00		
10.500,01 - 11.000,00	9,25		
11.000,01 - 11.500,00	9,50		
11.500,01 - 12.000,00	9,75		
12.000,01 - 12.500,00	10,00		
12.500,01 - 13.000,00	10,25		
13.000,01 - 13.500,00	10,50		
13.500,01 - 14.000,00	10,75		
14.000,01 - 14.500,00	11,00		
14.500,01 - 15.000,00	11,25		
15.000,01 - 15.500,00	11,50		
15.500,01 - 16.000,00	11,75		
ACIMA DE 16.000,00	12,00		

Média ponderada, desconsiderando o valor mais alto e o mais baixo, travado nos últimos 3 mes

A Alíquota é aplicada sobre o valor total do preço base.

A Alíquota é aplicada sobre o valor total do preço base.

**TABELA -03**

**CONTAGEM DE CÉLULAS SOMÁTICAS - CCS**

**4 Análises Mensais - (1 por semana)**

FAIXAS	ALÍQUOTA %
0 A 150.000	4,50
150.001 A 175.000	4,00
175.001 A 200.000	3,50
200.001 A 225.000	3,00
225.001 A 250.000	2,50
250.001 A 275.000	2,00
275.001 A 300.000	1,50
300.001 A 325.000	1,00
325.001 A 350.000	0,50
350.001 A 375.000	0,00
375.001 A 400.000	-0,50
400.001 A 450.000	-1,00
450.001 A 475.000	-1,50
475.001 A 500.000	-2,00
500.001 A 525.000	-2,50
525.001 A 550.000	-3,00
550.001 A 575.000	-3,50
575.001 A 600.000	-4,00
600.001 A 625.000	-4,50
625.001 A 650.000	-5,00
650.001 A 675.000	-5,50
675.001 A 700.000	-6,00
700.001 A 725.000	-6,50
725.001 A 750.000	-7,00
ACIMA DE 750.000	-8,00

A média das últimas doze análises, desconsiderando o valor mais alto e o mais baixo.  
A Alíquota é aplicada sobre o valor total do preço base.

**TABELA -04**

**TABELA DE TEMPERATURA DO LEITE**

**ALÍQUOTA DE 5%**

Padrão para 2 ordenhas		Padrão para 3 ordenhas	
HORÁRIO	TEMP. (°C)	HORÁRIO	TEMP. (°C)
04:31 - 08:30	Até: 7	04:31 - 08:30	Até: 7
08:31 - 09:30	Até: 6	08:31 - 09:30	Até: 6
09:31 - 10:30	Até: 5	09:31 - 10:30	Até: 5
10:31 - 15:30	Até: 4	10:31 - 12:30	Até: 4
15:31 - 19:30	Até: 7	12:31 - 16:30	Até: 7
19:31 - 20:30	Até: 6	16:31 - 17:30	Até: 6
20:31 - 21:30	Até: 5	17:31 - 18:30	Até: 5
21:31 - 04:30	Até: 4	18:31 - 20:30	Até: 4
		20:31 - 00:30	Até: 7
		00:31 - 01:30	Até: 6
		01:31 - 02:30	Até: 5
		02:31 - 04:30	Até: 4

Cada coleta fora do padrão - Desconto proporcional ao volume coletado

**TABELA -05**

**GORDURA**

4 Análises Mensais (1 por semana)	Alíquota %
PARA CADA PONTO % ACIMA DE 3,0%	8,00
3,00%	0,00
PARA CADA PONTO % ABAIXO DE 3,0%	-12,00

**TABELA - 06**

**PROTEÍNA**

4 Análises Mensais (1 por semana)	Alíquota %
PARA CADA PONTO % ACIMA DE 2,9%	8,00
2,90%	0,00
PARA CADA PONTO % ABAIXO DE 2,9%	-9,00

Para gordura e proteína: média das últimas doze análises, desconsiderando o valor mais alto e o mais baixo.  
A Alíquota é aplicada sobre o valor total do preço base.

TABELA-07	
ANTIBIÓTICOS E OU INIBIDORES	
Na propriedade	
Será realizado 1 (uma) análise por mês, em cada propriedade por resfriador.	
<b>Se positivo desconto de 2% sobre a produção do mês.</b>	
Na indústria	
<b>RESULTADO POSITIVO</b> - Desconto de 4,5% sobre a produção mensal, e quando houver reincidência em um período de 3 meses o desconto será de 7,0% sobre a produção mensal.	
Após identificação de carga com resultado positivo para inibidores, será iniciado o processo de rastreabilidade do pool para identificação do produtor e aplicação do desconto acima.	
OBS.: Todas as cargas são analisadas nas indústrias receptoras.	

TABELA-08	
CRIOSCOPIA	
MAIOR QUE -0,530 °H	
Porcentagem de água no leite = % de desconto sobre a produção mensal.	
Em condições excepcionais, quando o produtor comunicar com antecedência (antes da realização da coleta do leite), a ocorrência de algum acidente que tenha adulterado o leite com a presença de água acima do padrão definido (crioscopia maior que -0,530), os técnicos do Pool providenciarão as análises e quando o leite não tiver presença de inibidores e com expressa anuência da indústria de laticínios, o leite será recebido e o desconto será equivalente a quantidade de litros de leite resultado de:	
Percentual de água constatado no leite multiplicado pela produção na qual foi constatado o excesso de água.	
OBS.: Todas as cargas são analisadas nas indústrias receptoras.	
A Aliquota é aplicada sobre o valor total do preço base.	

TABELA-09		
ALÍQUOTA % PARA CAPACIDADE DE ESTOCAGEM / FLEXIBILIDADE		
CAPAC. ESTOCAGEM*	QUANTIDADE DE RESFRIADORES	
	Um	Dois ou mais
até 1,49	0,00	0,00
1,50 a 2,00	0,75%	0,75%
2,01 a 2,50	1,00%	1,50%
Maior que 2,51	1,50%	2,00%

A - (\*)Capac. de Estocagem: Capacidade estática do(s) resfriador(es)/Produção diária do mês B - A flexibilidade é dada observadas as seguintes condições:  
 - Quando a propriedade tiver dois resfriadores, nenhum deles pode ter a capacidade menor do que a produção de 24 horas (1 dia).  
 - Quando a propriedade tiver três resfriadores, pelo menos um deve ter capacidade superior a produção de 24 horas (1 dia) e, a soma das capacidades dos demais deve ser maior do que a produção de 24 horas (1 dia).  
 C - A Avaliação da capacidade dos resfriadores, bem como a definição das condições de flexibilidade de horário de coleta de cada propriedade será determinada pela coordenação do Pool, de acordo com o estabelecido acima. As eventuais mudanças de condições da propriedade serão determinadas até o dia 25 de cada mês e serão validadas para a produção de leite do mês seguinte.

TABELA-10	
ACESSO	
Caminhão	Aliquota %
TOCO	-2,00
TRUCK	0,00
CARRETA( Tres eixos)	1,00

Acesso significa a possibilidade de os caminhões transitarem pelas estradas principais e pelas estradas da propriedade, pátios de acesso aonde está(ão) instalado(s) o(s) resfriador(es), de forma regular, segura e sem necessidade de manobras, sob qualquer condição climática.  
 A condição de acesso será determinada pela a coordenação do Pool, através de vistorias realizadas pelos técnicos do Pool, junto com as empresas transportadoras.  
 A mudança de condição de acesso só poderá ocorrer num prazo mínimo de 1(um) mês fora o mês de comunicação do produtor e, desde que aprova.

TABELA-11	
CREDENCIAMENTO BOAS PRÁTICAS NA FAZENDA (BPF)	
Condição	Aliquota %
CREDENCIADO	1,50

A Aliquota é aplicada sobre o valor total do preço base.

**APÊNDICES****APÊNDICE I - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA - PRODUTOR**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**

Entrevista n° \_\_\_\_\_

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações transacionais envolvendo o segmento produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite, localizado no estado do Paraná, visando a contribuir para a eficácia desse SAG. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da propriedade:	Tempo na atividade:	Distância do principal processador:
Tipo de leite produzido:	Produção média diária:	

1) Qual é a participação das atividades desenvolvidas na propriedade, no ano de 2012/2013, na renda? Quanto ao leite o que justifica essa condição?

ATIVIDADE	PERCENTUAL NA RENDA	CRESCIMENTO
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____

2) Por que resolveu atuar na produção de leite?

---



---

3) Qual a sua expectativa com a atividade? O que está fazendo para que isso aconteça?

---



---

4) Quando considera sua propriedade, comparativamente a outras propriedades da região, como:

a) pouco eficiente                       b) relativamente eficiente  c) Eficiente

Justifique sua resposta:

---



---

5) Identifique, em ordem de importância, os três principais fatores influenciadores no sucesso da atividade:

a) baixo custo	<input type="checkbox"/>	e) avanço tecnológico	<input type="checkbox"/>
b) melhoria genética	<input type="checkbox"/>	f) confiabilidade	<input type="checkbox"/>
c) clima	<input type="checkbox"/>	g) manejo adequado	<input type="checkbox"/>
d) Uso de equipamentos	<input type="checkbox"/>	h) capacidade de adequação	<input type="checkbox"/>
I) tratos culturais	<input type="checkbox"/>	j) adequação ambiental	<input type="checkbox"/>
e) outro: _____			

6) Qual sua principal vantagem em relação aos seus concorrentes?

a) baixo custo/preço	<input type="checkbox"/>	e) reputação	<input type="checkbox"/>
b) experiência	<input type="checkbox"/>	f) qualidade produtiva	<input type="checkbox"/>
c) localização geográfica	<input type="checkbox"/>	g) tratos culturais	<input type="checkbox"/>
d) infra-estrutura	<input type="checkbox"/>	h) adequação ambiental	<input type="checkbox"/>
I) relacionamento	<input type="checkbox"/>		
e) outro: _____			

7) Como conseguiu isso? Por quê não consegue essa eficiência? Qual foi o maior influenciador?

---



---

### Atributos da transação

8) Foi necessário realizar um investimento específico para a produção de leite quando você começou a trabalhar nesta atividade? Qual investimento? Ele pode ser direcionado para outro tipo de atividade? (especificidade de ativo)

9) Identifique quais são os aspectos mais específicos na produção de leite:

a) Localização geográfica da propriedade	<input type="checkbox"/>
b) Máquinas e equipamentos	<input type="checkbox"/>
c) Mão-de-obra qualificada	<input type="checkbox"/>
d) Investimentos para atender um cliente específico	<input type="checkbox"/>
e) Reputação da produção	<input type="checkbox"/>
f) Tempo para a retirada do produto	<input type="checkbox"/>
g) Tipo de leite	<input type="checkbox"/>

Outros:

10) Existe algum fator que você considera como incerto na produção de leite que pode influenciar suas decisões? Por que?

---

---

11) Você sempre vende sua produção para o mesmo comprador? Há quanto tempo você vende a produção para esse comprador? Por quê?

---

---

### **Dimensões Mensuráveis**

12) Existe algum tipo de elementos mensurado nas transações do leite? Quais?

---

---

13) Existe algum tipo de exigência do processador que o leite tenha no momento da entrega do produto? Como é feito esse controle?

---

---

14) Quem mensura? Há dificuldades nessa mensuração, poderia fazer na propriedade? Os resultados são confiáveis?

---

---

15) As exigências do processador influenciam as suas decisões sobre os rumos da atividade leiteira na sua propriedade?

---

---

### **Estrutura de Governança**

16) Como é feita a compra da sua produção? Como ocorre essa negociação? Sempre foi assim?

Transacionar via mercado

Transacionar via contrato

Integração Vertical

---

---

17) Existem algum tipo acordo para a entrega da produção? Caso sim, quais são as condições?

---



---

18) Na sua opinião essa forma de se transacionar com o comprador é a forma mais adequada para suas pretensões na atividade? Porquê?

---



---

19) A forma que você transaciona com o seu comprador influenciam nas suas estratégias?

---



---

20) Existe algum fator que faça o processador não comprar mais o seus produto? Ou existe algum fator para que você não entregue o seu produto para esse processador?

---



---

### **Conduta**

21) Quais são as principais estratégias do seu negocio? Qual a importância da produção de leite para sua sobrevivência? Quais ações ou qual ação você considera a mais importante durante seu tempo na atividade:

---



---

22) Você acha que suas estratégias ou decisões influenciam o modo com que as transações de comercialização do leite são realizadas no mercado?

---



---

23) Na sua opinião a forma na qual você transaciona com o seu comprador favorece o desenvolvimento do seu negocio? Por que?

---



---

### **Intenção Estratégicas**

24) Na sua percepção o desenvolvimento da atividade leiteira na sua propriedade evoluiu quanto desde que começou a trabalhar nela?

Pouco  Moderadamente  Muito  Além do esperado

Justifique o por quê?

---

25) Qual era o nível de suas ambições no início da atividade? Justifique?

---

---

26) Desde o início da atividade vocês já pensava no futuro (da atividade)?

---

---

27) Quando você pensava nos seus resultados , pensava apenas naqueles que julgava ser capaz de alcança-los ou em resultados que na época eram impossíveis? Você alcançou alguns desse que julgava impossíveis? Quais foram os principais motivos para isso?

---

---

28) Seus desejos ou objetivos na produção do leite já influenciaram na forma como você vende seu produto para o processador?

---

---

29) Na sua visão quem determina seu futuro: você, seu produto ou o mercado? Por que?

---

---

30) Quem influencio mais suas estratégias ao longo da sua atuação na atividade,você ou o mercado, ou os compradores?

---

---

31) Como você pensa estar na sua atividade nos próximos cinco anos? Que ações vem desenvolvendo para isso?

---

---

APÊNDICE II - ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA - PROCESSADOR

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**

Entrevista n° \_\_\_\_\_

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações transacionais envolvendo o segmento produtor e processador no Sistema Agroindustrial do Leite, localizado no estado do Paraná, visando a contribuir para a eficácia desse SAG. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da propriedade:	Tempo na atividade:	Distância do principal processador:
Tipo de leite produzido:	Produção média:	

Como percebe o mercado competitivo hoje?

---



---

Como faz para sobreviver nas atuais condições de competições?

---



---

Como seus concorrentes atuam? Você atua diferente? O que leva a agir dessa forma?

---



---

Quais são seus objetivos nesse mercado?

---



---

1) Identifique, em ordem de importância, os três principais fatores influenciadores no sucesso da atividade:

- |                     |                          |                            |                          |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) baixo custo      | <input type="checkbox"/> | e) avanço tecnológico      | <input type="checkbox"/> |
| b) padronização     | <input type="checkbox"/> | f) confiabilidade          | <input type="checkbox"/> |
| c) clima            | <input type="checkbox"/> | g) manejo adequado         | <input type="checkbox"/> |
| d) diferenciação    | <input type="checkbox"/> | h) capacidade de adequação | <input type="checkbox"/> |
| I) tratos culturais | <input type="checkbox"/> | j) adequação ambiental     | <input type="checkbox"/> |
- e) outro: \_\_\_\_\_

2) Qual sua principal vantagem em relação aos seus concorrentes?

- |                           |                          |                        |                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) baixo custo/preço      | <input type="checkbox"/> | e) reputação           | <input type="checkbox"/> |
| b) experiência            | <input type="checkbox"/> | f) qualidade produtiva | <input type="checkbox"/> |
| c) localização geográfica | <input type="checkbox"/> | g) tratos culturais    | <input type="checkbox"/> |
| d) infra-estrutura        | <input type="checkbox"/> | h) adequação ambiental | <input type="checkbox"/> |
| I) relacionamento         | <input type="checkbox"/> |                        | <input type="checkbox"/> |
- e) outro: \_\_\_\_\_

3) Produção nos últimos cinco anos:

Ano	Produção litros/anos
2013	
2012	
2011	

4) Quando considera sua firma, comparativamente as outras propriedades da região, como:

- a) pouco eficiente     b) relativamente eficiente     c) Eficiente

Justifique sua resposta:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual a origem do total adquirido (em termos percentuais)

- a) Mercado spot: \_\_\_\_\_
- b) contrato formal: \_\_\_\_\_
- c) acordo ou contrato informal: \_\_\_\_\_
- d) outros

#### Atributos da transação

5) Para o desenvolvimento da atividade foi feito algum tipo de investimento específico? Qual?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6) Caso você venha a para essa atividade, é possível utilizar os mesmo recursos para outra atividade sem sofre perdas?

---

---

7) Identifique quais são os aspectos mais específicos na produção de leite:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Localização geográfica da empresa                | <input type="checkbox"/> |
| b) Máquinas e equipamentos                          | <input type="checkbox"/> |
| c) Mão-de-obra qualificada                          | <input type="checkbox"/> |
| d) Investimentos para atender um cliente específico | <input type="checkbox"/> |
| e) Reputação da produção                            | <input type="checkbox"/> |
| f) Tempo para a retirada do produto                 | <input type="checkbox"/> |
| g) Localização geográfica da empresa                | <input type="checkbox"/> |

8) O que você considera como incerto na atividade de processamento do leite?

- a) Preço do produto
- b) Alteração no consumo
- c) Regras e normas que regulam a produção
- d) Relacionamento com o comprador
- e) outros

9) Qual é a frequência que você transaciona com os mesmo produtores? Justifique?

---

---

### **Dimensões Mensuráveis**

10) Existe algum tipo de elementos mensurado nas transações do leite? Quais?

---

---

11) É exigido do produtor que o leite tenha algum tipo de no momento da entrega do produto? Como é feito esse controle?

---

---

12) Quem mensura? Há dificuldades nessa mensuração? Os resultados são confiáveis?

---

---

**Estrutura de Governança**

13) Como é feita a compra da sua produção? Como ocorre essa negociação? Sempre foi assim?

Transacionar via mercado

Transacionar via contrato

Integração Vertical

14) Existem algum tipo de contrato ou acordo para a compra da produção? Caso sim, quais são as condições?

---

---

15) Na sua opinião essa forma de se transacionar com o fornecedor é a forma mais adequada para suas pretensões na atividade? Porquê?

---

---

16) A forma que você transaciona com o seu fornecedor influenciam nas suas estratégias?

---

---

17) Quais os motivos para que você não adquira mais o leite de um produtor? Esses motivos são informados previamente para eles?

---

---

18) Vocês negociam por meio de contratos? Há pré-requisito para a contratação? Por quê?

---

---

**Conduta**

19) Quais são as principais estratégias do seu negocio?

---

---

20) Você acha que suas estratégias influenciam o modo no qual você compra o leite do produtor?

---

---

21) Na sua opinião a forma na qual você transaciona com o seu comprador favorece o desenvolvimento das suas estratégias? Por que?

---

---

### **Intenção Estratégicas**

22) Na sua percepção o desenvolvimento da atividade leiteira na sua propriedade evoluiu quanto desde que começou a trabalhar nela?

Pouco  Moderadamente  Muito  Além do esperado

Justifique o por quê?

---

---

23) Qual era o nível de suas ambições no início da atividade? Justifique?

---

---

24) Desde o início da atividade vocês já pensava no futuro (da atividade)?

---

---

25) Quando você pensava nas suas estratégias, pensava apenas naqueles que julgava ser capaz de alcança-los ou em resultados que na época eram impossíveis? Você alcançou alguns desse que julgava impossíveis? Quais foram os principais motivos para isso?

---

---

26) Na sua visão quem determina seu futuro: você, seu produto ou o mercado? Por que?

---

---

27) Quem influencia mais suas estratégias ao longo da sua atuação na atividade, você ou o mercado?

---

---

28) Como pensa sua empresa nos próximos cinco anos? Que ações vêm desenvolvendo para isso?

---

---