

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS AGROALIMENTARES:
transações entre produtor e processador de leite no Estado do Paraná sob a ótica do
processador**

Jaiane Aparecida Pereira, Universidade Estadual de Maringá, profjaiane@yahoo.com.br

Julivan Gutierrez Pereira, Universidade Estadual de Maringá, julivan.pereira@gmail.com

Sandra Mara Schiavi Bánkuti, Universidade Estadual de Maringá, smsbankuti@uem.br

José Paulo de Souza, Universidade Estadual de Maringá, jpsouza@uem.br

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é compreender como os arranjos envolvendo os processadores de leite do Paraná e seus fornecedores influenciam na garantia de direitos de propriedade nas transações. Para tanto o referencial teórico discute a Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa descritiva e exploratória por meio de entrevista semiestruturada em seis laticínios, dois na região Norte Central e quatro na região Oeste. Como principais resultados, evidenciou-se que os atributos presentes nas transações indicam que estruturas mais complexas são necessárias para coordenar as transações. Além disso, comportamentos oportunistas, explícitos e implícitos, envolvendo os dois lados das transações, apontam que existe falta de alinhamento e os limites à eficiência dessas estruturas.

Palavras chave: Estrutura de governança. Direito de propriedade. Laticínio.

1 INTRODUÇÃO

A relevância do agronegócio para o Brasil e principalmente para o Estado do Paraná é evidente, devido a ascendência da produção agrícola, da pecuária e da produção industrial de alimentos. No que concerne aos produtos agrícolas, o estado concentrou, em 2010: 20,5% da produção de soja, 65% de cevada, 56% de trigo, 36,1% de aveia, 25,1% de feijão, 24,5% de milho, 22% de centeio e 20,5% da produção de batatas (IBGE, 2011). A pecuária em 2011, foi responsável por 25% da produção nacional de carne de aves, 19% de suínos, 11% de leite; e 4% da produção bovina (IBGE, 2012b; 2012c). Com relação a produção industrial de alimentos, enquanto no Brasil ela cresceu 12% entre 2006 e 2011, no Paraná o crescimento foi de 27% no mesmo período (IBGE, 2012a).

No que tange a produção leiteira, destaca-se que o Paraná é o terceiro maior produtor de leite no país, atrás de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Em 2010, eram 114 mil produtores de leite no estado, envolvendo 1,5 milhões de vacas leiteiras. O valor bruto da produção leiteira no estado aumentou nos últimos anos, atingindo R\$ 3,34 bilhões em 2012 (FIALHO, 2012). Conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), a produção de leite no estado aumentou de 1,8 bilhões de litros, em 2000, para 3,97 bilhões, em 2012, o que representa um acréscimo de 120% no período (IPARDES, 2014).

No ambiente da atividade leiteira algumas mudanças institucionais puderam ser observadas nos últimos anos. Em primeiro lugar, em nível nacional, a Instrução Normativa 62 (IN 62) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) entrou em vigor em janeiro de 2012, com novos parâmetros para assegurar melhor padrão de qualidade para a produção do leite (DURR, 2012), em substituição à IN 51. Tais INs, dentro do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL), têm como intuito garantir que produtores e processadores contribuam para melhoria da qualidade do leite, o que envolve mecanismos de medição, análise e controle de aspectos físicos, químicos e microbiológicos no leite. A introdução dessas instruções exigiu e vem exigindo mudanças, tanto no manejo pelos produtores, como nos procedimentos e sistemáticas de análise pelos processadores.

Em segundo, no Paraná, três portarias da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná complementam essas instruções, tornando mais rígidas as exigências sanitárias para fornecimento e recebimento de leite pelas processadoras. Dentre essas, destaca-se a exigência de que os produtores comprovem ausência de tuberculose e brucelose no rebanho leiteiro, e que o laticínio tenha posse dessa documentação, em apoio ao Programa Estadual de Controle

e Erradicação da Brucelose e da Tuberculose (PECEBT) (ADAPAR, 2014). Assim, observa-se um incremento das exigências por qualidade e monitoramento nessa cadeia.

No âmbito do ambiente organizacional, no estado do Paraná, destaca-se o papel do Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Laticínio (CONSELEITE), que interfere na dinâmica nas negociações entre produtores e processadores desse setor, estabelecendo preço de referência para o leite cru no estado, considerando os parâmetros para qualidade do leite estabelecidos pela IN 62. Um dos objetivos do Conseleite é a minimização dos conflitos entre produtores e indústria, além da melhoria da qualidade e perpetuação da atividade leiteira no estado (CONSELEITE, 2014). Destaca-se que as mudanças nos ambientes institucional e organizacional trazem influência nas transações entre produtores e processadores de leite. A introdução das normativas provocou aumento das exigências de mensuração, controle e registros na transação para compra de leite cru. Pela IN 62, os laticínios devem manter cadastro atualizado de produtores, em base de dados do governo, e realizar controle da qualidade do leite, o que envolve testes, análises laboratoriais e emissão de laudos para amostras de cada produtor fornecedor.

Além disso, a lei obriga os laticínios a implantarem programa para melhoria da qualidade junto aos produtores, e definirem critérios para pagamento que envolva a qualidade. O produtor, por sua vez, deve atender aos padrões mínimos de qualidade, o que envolve esforços e investimentos na atividade leiteira, especialmente na sanidade do rebanho, no manejo da ordenha e no armazenamento do leite. Cabe ao governo, além de fiscalizar o cumprimento da lei, viabilizar a realização das análises laboratoriais do leite a partir de rede de laboratórios credenciadas. A inclusão da terceira parte na transação deve, em tese, propiciar imparcialidade na medição de importantes parâmetros para definição do preço, reduzindo a assimetria de informações e aumentando a eficiência na transação, entre os segmentos dessa cadeia, notadamente entre os segmentos produtor e processador.

Apesar do Conseleite, as transações entre produtores e processadores continuam sendo regidas por outros fatores. Já em 2009, os preços recebidos pelos produtores de leite no Paraná eram superiores aos valores médios de referência do Conseleite. Além disso, em 2010 apenas pequena parcela dos laticínios no Paraná utilizam o preço de referência do Conseleite como estratégia para fidelizar o produtor, sendo o pagamento de preço diferenciado a principal estratégia declarada pelos compradores (IPARDES, 2010).

Ao se considerar a cadeia do leite, observa-se que não há uma forma única de governança. Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008), apontaram a existência de diferentes tipos de governança envolvendo produtores de leite e agentes a jusante. Os autores

identificaram desde a transação por mercado *spot* até a integração vertical, passando por acordos informais e contratos formais de compra e venda. Apesar de estudos já realizados nessa temática, a consideração dos fundamentos teóricos da mensuração e sua influência nas relações ainda é pouco explorado. Nesse aspecto, há a necessidade de melhor compreender como a mensuração das dimensões envolvidas na transação, entre produtores de leite e laticínios, interferem na geração de eficiência. Entende-se que as diferentes estruturas de governança se apresentam não apenas em função das variações em termos de especificidade de ativos, da frequência e incerteza, na perspectiva da Economia dos Custos de Transação (ECT), nos termos propostos por Williamson (1985; 1991; 1996), mas também como resposta às diferenças nas dimensões e mecanismos de mensuração, o que remete para a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), conforme Barzel (1997; 2005).

A imposição de mecanismos de controle e monitoramento da qualidade do leite influencia nas transações entre os agentes, dado que determina que dimensões específicas sejam consideradas, com impacto na estrutura de distribuição de valor entre os agentes. Por um lado, tais medições envolvem custos de transação (registro de produtores, laudos laboratoriais, dentre outros); por outro lado, podem amenizar conflitos entre os agentes, dado o detalhamento e mensuração das dimensões envolvidas na transação, as quais definem valores específicos aos ativos transacionados. De uma forma ou de outra, as mudanças no ambiente institucional aumentam a complexidade das transações e nos arranjos contratuais entre produtores e processadores de leite, envolvendo custos de transação, com influência na distribuição e garantia de direito de propriedade.

Acredita-se que a combinação entre as duas teorias pode auxiliar na compreensão da complexidade que envolvem as relações produtor e processador no sistema agroindustrial do leite no Estado do Paraná, bem como na busca de maior eficiência nas relações.

Sendo assim, o objetivo da presente pesquisa é compreender como os arranjos envolvendo os processadores de leite do Paraná e seus fornecedores influenciam na garantia de direitos de propriedade nas transações. Especificamente, buscou-se caracterizar como se apresentam as transações entre produtores e processadores de leite nessa região; descrever os atributos envolvidos nas transações e as dimensões mensuráveis relevantes na visão do segmento processador.

Para tanto, este artigo está estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, na segunda seção apresenta-se o referencial teórico envolvendo a discussão sobre a ECT e ECM. Na seção três, discorre-se sobre os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Os

resultados são apresentados e discutidos na seção quatro. Por fim, as conclusões são apresentadas na quinta seção do artigo.

2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A ECT e a ECM vem sendo trabalhadas em conjunto para tentar explicar de modo mais amplo as transações entre agentes econômicos (ZYLBERSZTAJN, 2005; SAES, 2009; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2014). Essa adoção conjunta das perspectivas ocorre devido ao estudo das transações híbridas e a necessidade de compreensão das relações de cooperação entre agentes, bem como a distribuição de direitos de propriedade entre os agentes. Enquanto a ECT considera os atributos da transação e a possibilidade de minimizar custos de transação e a ECM trata do desdobramento da transação em dimensões mensuráveis, com o objetivo de maximizar o valor das transações (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A ECT, desenvolvida principalmente nos trabalhos de Williamson (1985; 1996), propõe-se a estudar a Economia sob a lente dos contratos, tendo como unidade de análise a transação. Tal teoria afirma que existem diferentes estruturas de governança passíveis de serem formadas, e que os agentes devem buscar estruturas de governança que possibilitem, conforme já mencionado, a redução dos custos de transação. Dessa forma, as estruturas de governança podem ser vistas como um conjunto de formas organizacionais que condicionam o relacionamento entre os agentes em determinada atividade (BÁNKUTI, 2007).

Os custos de transação podem ocorrer *ex-ante*, antes da realização da transação, como os de elaborar, negociar e salvaguardar os acordos; e *ex-post*, ocorridos após a transação, como os custos de adaptação e renegociação (WILLIAMSON, 1985). Além disso, North (1990) observa que os custos de transação, podem ocorrer devido a duas situações: o custo de mensurar as múltiplas dimensões valorizadas e incluídas na transação, geralmente associada aos custos da informação; os custos de execução contratual. Nota-se que, o autor considera, da mesma forma, aspectos *ex ante* e *ex-post* a transação.

Nesse contexto, a ECT busca explicar qual a melhor estrutura de governança para cada tipo de transação, considerando os pressupostos comportamentais e as características ou atributos das transações. Os pressupostos comportamentais considerados são a racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada está relacionada aos limites cognitivos e a incapacidade de prever todos os desdobramentos das relações entre os agentes. O comportamento oportunista é definido pela busca do auto interesse, estando associada a

divulgação incompleta ou distorcida da informação, ou seja, está ligado a assimetria de informação (WILLIAMSON, 1985).

Os atributos da transação, que podem influenciar a escolha da estrutura de governança, são: (1) a especificidade dos ativos, relacionada ao grau em que o ativo pode ser reempregado em usos alternativos ou por outros usuários com a mesma eficiência, sem perda de valor; (2) frequência, envolvendo a quantidade e recorrência de transações ao longo do tempo, e a regularidade da transação; e (3) a incerteza, ligada a impossibilidade de previsão (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade de ativos podem ser classificadas em seis diferentes tipos: (1) especificidade locacional, que envolve custos de transporte e armazenagem; (2) especificidade de ativo físico, que ocorre quando o ativo é destinado a um fim específico; (3) especificidade de ativo humano, na qual é necessária mão de obra especializada para realizar determinada atividade, associada ao conhecimento acumulado; (4) especificidade de ativo dedicado, em que os ativos transacionados são dedicados a uma transação específica, um cliente específico; (5) especificidade de marca, que diz respeito ao valor associado à marca do ativo; (6) especificidade temporal, na qual o valor do ativo está associado ao tempo em que a transação se processa (WILLIAMSON, 1985; 1996).

A partir do exposto, percebe-se a complexidade das transações e a necessidade de buscar-se explicá-las de forma completa. Por esse motivo, a ECM, que desdobra a transação em dimensões mensuráveis, como citado anteriormente, pode ser somada às explicações da ECT. A ECM baseia-se em dimensões envolvendo a garantia dos direitos de propriedade e a mensuração dos ativos, cujo principal expoente é Yoram Barzel. A teoria explora as diferenças entre direitos econômicos e legais, sendo que o primeiro é garantido por mecanismos de reputação e o último, pelos tribunais, ou seja, pelo aparato legal (ZYLBERSZTAJN, 2005).

De acordo com Barzel (2005), o consumidor final precisa ter uma garantia de que determinado produto é confiável, que realmente está pagando um valor adequado. A ECM refere-se então a disposição de informação do produtor para o consumidor, garantindo a qualidade da mercadoria. Todavia, alguns atributos são de difícil mensuração e geram alto valor para a transação, sendo que sua não delimitação pode gerar dissipação de valor, propiciando perda de direitos de propriedade entre os agentes. Portanto, as relações entre os agentes vão depender do grau de complexidade em se mensurar as informações trocadas em uma transação (BARZEL, 2005).

Nos pressupostos da ECM, as relações contratuais são aquelas garantidas pelo Estado, ligadas ao direito legal, pois em caso de inconformidade a justiça resolve, dado que envolvem dimensões mensuráveis (BARZEL, 2005). Como são de fácil mensuração representam baixos custos de mensuração e clareza dos direitos de propriedade. Por outro lado, as relações que ocorrem internamente à firma, ligadas ao direito econômico, possuem atributos de difícil mensuração, possíveis custos altos e não possuem reputação estabelecida entre os agentes. Nesta discussão, uma alternativa são as relações de longo prazo, que devido a reputação dos agentes podem gerar confiança, afirma o autor.

Em toda transação, tanto o vendedor quanto o comprador exigirão algumas mensurações dos ativos negociados. Todavia, destaca-se que todas as mensurações geram um custo (BARZEL, 1982). Os custos de mensurações e de verificação das mensurações serão diferentes para os compradores e os vendedores. O autor afirma que potenciais erros no acesso e mensuração dos atributos dos ativos negociados abrirão brechas para a manipulação e, portanto, exigirão salvaguardas.

Barzel (2005) apresenta diferentes formas organizacionais que visam a redução dos custos de mensuração e conseqüentemente de transação e a garantia dos direitos de propriedade. O autor argumenta que conforme as circunstâncias mudam, os agentes irão estruturar diferentes tipos de acordos e diferentes tipos de organizações para solucionar os problemas que emergem. Nesse aspecto, o autor identifica as estruturas de acordo com sua potencialidade para garantir direitos de propriedade, as quais integram um contínuo que vai desde o mercado, em que a dissipação de valor é possibilidade real, até a integração vertical, estrutura adequada em situações de difícil mensuração. Nesse entremeio, o autor destaca os leilões, o contrato formal de curto prazo e os contratos de longo prazo, como alternativas à garantia de direito de propriedade.

Nesse aspecto a busca pela definição das estruturas eficientes de governança na consideração da ECT e a ECM, em conjunto, podem oferecer alternativas complementares, ao se tratar do ativo transacionado. Ao focar na minimização de comportamentos oportunistas, seja orientado pelo auto interesse, seja pela busca de apropriação de valor, na presença de elevada especificidade de ativo transacionado, a consideração da possibilidade de mensuração indica a contratação como opção alternativa à integração vertical, com potencialidade para garantir maior eficiência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 1994), do tipo exploratória e descritiva (TRIVIÑOS, 2010), com intuito de conhecer a visão do processador sobre os arranjos envolvendo produtor e processar e sua influência na garantia dos direitos de propriedade.

Devido a importância da atividade leiteira para o estado do Paraná e o crescimento dessa produção, optou-se por estudar duas regiões tradicionais nesta atividade: o Norte Central e a região Oeste (IPARDES, 2014). Para tanto, foi realizada uma coleta de dados secundários a partir de relatórios da produção leiteira, documentos das firmas e diversos *websites*, como o das empresas estudadas. Também foi realizada uma coleta de dados primários, construído por meio de entrevistas semiestruturadas (FONTANA; FREY, 1994) em seis laticínios.

Foram estudados dois laticínios na região Norte Central e quatro na região Oeste. As empresas e os respectivos entrevistados foram identificados como L1, L2, L3, L4, L5 e L6. Na empresa L1 e L5 foram entrevistados os gerentes administrativos, na L2 e L3 os proprietários, na L4 o responsável pela captação do leite e na L6 o supervisor de distrito leiteiro. São cinco empresas de capital nacional e uma multinacional.

A definição das entrevistadas se deu por acessibilidade e o número de entrevistados teve como critério a convergência e a saturação das informações. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, de maio a junho de 2015 com duração de aproximadamente 40 minutos cada. A condução das entrevistas ocorreu da seguinte maneira: primeiro buscou-se evidenciar dados gerais sobre a empresa e seus produtos. Depois, questionou-se sobre como são realizadas as negociações. Por fim, indagou-se sobre as especificidades das transações entre produtores e processadores.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise qualitativa de conteúdo (MAYRING, 2007), na qual os dados foram categorizados, revisados e interpretados de acordo com as teorias estudadas. Para auxiliar no tratamento e codificação dos dados foi utilizado o *software* Atlas.ti (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006; KELLE, 2007).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise está dividida em três partes: primeiramente apresenta-se uma caracterização dos processadores; depois os atributos das transações e dimensões mensuráveis; e por fim discute-se a estrutura de governança e a garantia dos direitos de propriedade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSADORES

Os seis laticínios pesquisados estão localizados no Estado do Paraná, sendo dois na região Norte Central (L1; L2) e quatro na região Oeste (L3; L4; L5 e L6). O quadro 1 apresenta uma caracterização geral das empresas.

Quadro 1: Caracterização das empresas

Laticínio	Fundação da empresa	Área de atuação	Média Volume Processado Diário	Número de Funcionários	Número de Produtores Fornecedores
L1	1987	Regional	20.000	30	250
L2	1993	Regional	50.000	24	200
L3	1993	Regional	20.000	32	40
L4*	1982	Nacional	150.000	180	550
L5	1996	Nacional	100.000	45	300
L6*	2013	Internacional	300.000	10	350

Fonte: Autores com base na pesquisa

* Dados referentes apenas a uma unidade do grupo.

A empresa L1 é bastante tradicional, com 28 anos de atuação. Ela não comercializa seus produtos, apenas faz o envase do leite pasteurizado e envia para seus representantes, que distribuem em todo o Estado do Paraná. Na empresa L2, também com atuação em todo o Estado, os principais produtos são os tipos de queijo, que respondem por 60% da produção, sendo o tipo mussarela o mais vendido, porém a empresa fabrica também os queijos tipo frescal, colonial, coalho e provolone. Além desses produtos, produz o leite pasteurizado, que responde por cerca de 30% da produção, a bebida láctea e o creme de leite. Nessas empresas, chama atenção o grande número de produtores fornecedores, em virtude da média de volume diário processado, bem diferente das demais empresas, principalmente L3, cujo porte é bastante similar.

Na empresa L3, 90% do leite processado é destinado ao leite pasteurizado, 8% a produção de bebida láctea e o restante queijo, creme de leite e requeijão. Devido a durabilidade do leite pasteurizado, sua área de atuação é a região Oeste do Paraná, pois o entrevistado afirma que a viabilidade para esse produto é de um raio de 200 km.

A empresa L4 é uma filial com atuação em nível nacional, os dados apresentados são referentes apenas a essa unidade, cujo foco é exclusivamente a produção de queijos do tipo

coalho, prato e minas. As outras empresas do grupo produzem também o leite UHT, requeijão, bebida láctea e creme de leite.

A empresa L5 atua principalmente em São Paulo, Minas Gerais, Paraná e no Nordeste do país. Ela utiliza 30% do seu processamento para a fabricação de queijos prato, mussarela, provolone, coalho e os subprodutos manteiga, nata e creme de leite. Os 70% restantes são vendidos no mercado *spot*, tanto para Paraná, Minas Gerais e São Paulo. A empresa L6 é uma multinacional instalada no país desde 1921. A unidade faz apenas o resfriamento do produto que é transferido para outras unidades para ser transformado em diversos tipos de produtos.

Percebe-se, portanto, uma principal diferenciação em dois grupos: de um lado as empresas de atuação regional e nacional, cujo principal fator de competitividade é o preço e, de outro lado, a multinacional que apresenta a qualidade como principal fator competitivo. Todos os entrevistados frisam o papel da qualidade de produção, porém essa qualidade está baseada no mínimo estabelecido pela IN 62.

Quanto à competição, a questão preço é apontada como de maior importância devido principalmente à concorrência. As pequenas e médias empresas competem com as grandes, pois no caso do leite, por exemplo, a maior parte dos consumidores opta pelo preço na hora da compra por não perceber acentuada diferenciação. Como as empresas de atuação regional (L1; L2; e L3) produzem leite pasteurizado e esse compete com o UHT, principalmente pela praticidade e durabilidade, o preço acaba sendo fator decisivo, como afirma o entrevistado L3.

Todos os entrevistados acreditam que a atividade leiteira é rentável atualmente, apesar da margem de lucro ter sido reduzida nos últimos anos. Eles apontam que existe grande necessidade de investimento em capacidade produtiva para gerar volume e com isso crescer. Contudo, eles dependem muito dos produtores rurais, já que a origem do leite processado é exclusivamente de responsabilidade dos produtores. Apenas a multinacional, revela que eventualmente compra o produto de outros processadores, tanto por necessidade de fábrica, quanto por estratégia de mercado.

4.2 ATRIBUTOS DAS TRANSAÇÕES E DIMENSÕES MENSURÁVEIS

O leite é um produto que pode ser considerado uma commodity, entretanto essa atividade possui muitas especificidades, o que vai influenciar nas transações entre produtor e processador e vai exigir um controle e acompanhamento das dimensões envolvidas, para assegurar os direitos de propriedade de ambas as partes. Sob a ótica do processador, as

especificidades desse ativo, são: a especificidade temporal, especificidade locacional, especificidade de ativo dedicado, especificidade humana e especificidade de ativo físico.

A especificidade temporal pode ser evidenciada primeiramente por meio dos prazos de coleta do leite, pois existe a possibilidade de deterioração do produto. Todos os laticínios fazem a coleta em 24 ou 48 horas, dependendo da necessidade da empresa, da rota feita pelo transportador e da capacidade de estocagem dos produtores. Em segundo lugar, as empresas que trabalham com o leite pasteurizado também precisam se preocupar com a distribuição, pois a validade, após o envase, é de seis a sete dias. Além disso, pode-se citar ainda, como especificidade temporal, a sazonalidade no inverno que gera redução no nível de produção. Essa importância dos prazos mostra a complexidade da atividade relacionada a questão temporal, como na citação do entrevistado L3:

a dificuldade que tem essa atividade, é diferentemente de um comércio que você vai trabalhar de segunda à sábado [...] trabalhar com leite é diferente, é sábado você trabalha, domingo, Natal, Ano novo, feriado, de domingo a domingo você trabalha, é dia de chuva, não tem como parar.

A coleta do leite, ligada aos prazos, ainda está relacionada a especificidade locacional. Neste contexto, a localização dos produtores torna-se um ativo importante, sobretudo devido ao transportador ser terceirizado em todas as empresas. O entrevistado L4 relata a necessidade de um trabalho de conscientização do freteiro, que é um agente chave para cumprimento dos prazos e para fazer a ponte entre o produtor e o processador. Além de cumprir os prazos, o transportador também auxilia na busca de novos produtores, podendo agir como um parceiro para a empresa. Além dos transportadores, os entrevistados observam que a busca por fornecedores ocorre por meio da indicação dos próprios produtores, seus vizinhos, parentes, conhecidos, entre outros. As empresas também são procuradas pelos produtores.

A especificidade locacional ainda pode ser vista de duas formas: a localização do produtor e a região na qual o laticínio está inserido. A localização do produtor pode influenciar na negociação. No caso da empresa L6, a distância do produtor entra de forma direta na negociação do preço. As outras empresas alegam que, apesar da importância da localização do produtor, isso não influencia no preço, pois trabalham com linha de coleta de leite, como é o caso de L1; L4 e L5. O entrevistado L5 revela que a política da empresa é buscar o leite em um raio de 70 km, aproximadamente. Além disso, L2 discute a problemática das estradas rurais, que dificultam a coleta do leite. Com relação a região onde se localiza o

laticínio, L3 e L4 destacam a localização privilegiada da região Oeste em relação a produção de leite, com um grande desenvolvimento da atividade.

O desenvolvimento da atividade também está ligado a especificidade de ativo dedicado, pois as características da produção exigem investimentos especializados por parte do processador e investimento específico pelo produtor. Os investimentos feitos para processamento do leite não podem ser investidos em outra atividade, sem perda de valor. Com relação aos produtores, de modo geral, os processadores não fazem nenhuma exigência para começar a negociação, todavia afirmam que os produtores já possuem os elementos básicos, como o resfriador para manter a temperatura e a documentação de sanidade do animal, que são exigidas legalmente.

Entretanto, a empresa multinacional exige melhoria da qualidade, mas o entrevistado garante que essa melhoria não está ligada a investimentos na estrutura, apenas na melhoria de desempenho do produtor na ordenha, como melhor higienização no processo produtivo. A empresa disponibiliza um manual de boas práticas, que, conforme o entrevistado, se utilizado gera vantagens em termos de preço para o produtor.

Aliado aos investimentos em ativo dedicado está a especificidade humana, pois nessa atividade, muitas peculiaridades são aprendidas ao longo do tempo, como afirmam os entrevistados. Como exemplo, podem ser citadas: a importância das medições como contagem das células somáticas (CCS) e contagem bacteriana total (CBT), para a manutenção da qualidade no leite na indústria (L3); a necessidade da assistência ao produtor e a renegociação do preço mês a mês (L4); as síndromes do leite que causam problemas nutricionais, como a Síndrome do Leite Anormal (SILA); o Leite Instável Não Ácido (LINA) (L6).

O entrevistado (L6) declara que essas informações são bem específicas e pouco tratadas teoricamente, mas na prática sua importância é compreendida. Como relata o entrevistado L2: “quando eu comecei aqui [com o laticínio] a gente achava que leite era leite, sendo branco era leite, agora a gente já sabe que não é bem assim”. Portanto, esse conhecimento adquirido acaba sendo um motivo para continuar na atividade, como evidenciado na citação:

Eu aprendi a fazer isso, faz 20 anos que nós estamos na atividade [...] tudo o que está aqui, está envolvido no leite, vem do leite. Então aprendi a fazer isso, mas e todo o capital investido? E o que fazer com isso aí? Vender? Talvez não vá receber o que realmente valha.

Observa-se então que a produção do leite requer muitos conhecimentos tanto sobre o funcionamento da atividade quanto sobre o produto. Discute-se então, a especificidade de ativo físico, ligadas às características do leite. As características mais valorizadas na

negociação são qualidade e quantidade. A qualidade está associada a diversas ações como: aos resultados das medições, em relação à CCS, CBT, gordura, entre outros (L2; L3; L5; L6); investimento em infraestrutura (L4); a higiene e manejo da produção (L3; L4). A quantidade também é valorizada, pois há concorrência por parte dos laticínios para coletar o leite (L2; L4; L5; L6), tanto que as empresas geralmente não determinam volume mínimo, coletando independente do volume.

Essas especificidades (qualidade e quantidade) geram dificuldades na compra de matéria-prima. Em sua maioria, os entrevistados esclarecem que é difícil adquirir um produto de boa qualidade, principalmente pela falta de comprometimento do produtor por causa da possibilidade de troca de laticínio. Eles acreditam que o produtor possui essa informação e a utiliza em seu benefício. Neste contexto, os laticínios concorrem pelo produtor, usando de estratégias para atraí-lo. Como exemplifica o entrevistado L3: “a empresa não tem como perder produtor, mesmo que o concorrente ofereça um preço que não valha, às vezes eu sou obrigado a bancar a concorrência para continuar com o produtor”. Na visão de L6 existem ainda as empresas que não seguem a instrução normativa e algumas ainda que até manipulam resultados.

Destaca-se ainda que L1 e L2, os dois laticínios da região Norte Central, apontam as dificuldades em chegar ao produtor, devido às más condições das estradas rurais da região, fato que não é apontado pelos demais laticínios.

As especificidades de ativo físico fazem com que os laticínios ofereçam incentivos ao produtor rural, além do preço, como técnicos que auxiliam o produtor in loco, sem custo adicional. Isto porque os entrevistados apontam que terão perdas se deixar de comprar de um fornecedor. Essas perdas estão relacionadas à dificuldade de colocar outro produtor no lugar, o que gera um custo de captação. Também ocorre a perda do trabalho de campo que foi feito pelo técnico e o relacionamento que foi construído ao longo do tempo.

Por outro lado, todos concordam que, em princípio, o produtor não vai ter perdas significativas, pois a demanda e a concorrência são grandes. Contudo, o entrevistado L4 alerta para empresas que ofertam um valor maior, apenas para chamar o produtor, e depois de certo prazo não cumprem o combinado. Portanto, podem haver perdas no longo prazo.

Identifica-se assim, que a negociação do produto envolve diversos atributos físicos presentes na transação, existindo a necessidade de mensuração dos mesmos. No caso do leite, as análises exigidas legalmente são: o teste do alizarol, que estima a acidez do leite, feito na propriedade pelo transportador e a coleta de uma amostra do leite; análise de crioscopia para detectar água no leite; análise de antibiótico feitas no laticínio, em todas as cargas que

chegam; CCS e CBT, feitas geralmente uma vez por mês em laboratório credenciado. Para esse último, o entrevistado L2 alega que faz 2 análises, e L3 e L6 as realizam 3 vezes por mês. Destaca-se que essas especificidades são inerentes a atividade leiteira e não a uma transação específica, contudo acredita-se que a necessidade de mensuração permanece para garantia dos direitos de propriedade.

A partir dessas análises, são identificados importantes ativos mensuráveis que influenciam no preço, na qualidade e na quantidade. De modo geral, a negociação do preço é feita mês a mês de acordo com o mercado, com base no Conseleite. Apenas a multinacional trabalha de forma diferente com foco em qualidade, quantidade e localização. Neste caso, existem parâmetros bem definidos, e cada resultado das análises bonifica ou penaliza o produtor. Por exemplo, existe um preço base, se a média mensal das três análises de CCS e CBT atingirem determinado nível, abaixo do exigido, o produtor tem acréscimos por litro de leite entregue. Portanto, nessa empresa o preço depende do produto entregue.

Nas outras empresas, existem também diferenças de preço para os produtores, devido a quantidade ou qualidade. Contudo, não há uma determinação explícita estabelecendo o que é qualidade ou a partir de qual quantidade teria um valor adicionado. Essas negociações ocorrem de acordo com o relacionamento entre produtor e processador, por meio do histórico da transação. Como exemplificado pelo entrevistado L2:

Quando o produtor, ele tem um produto de boa qualidade, geralmente ele é assediado por outras empresas. Daí ele pode se sentir descontente com o preço que ele está recebendo. Geralmente eles procuram a gente, a gente senta, conversa e vê, se tiver condições de aumentar o preço a gente aumenta.

No caso da quantidade, ocorre de modo similar, todos concordam que quando a quantidade é alta, existe uma discussão para renegociação com vistas a melhorar o preço e manter o fornecedor, ou seja, quanto maior a quantidade, maior a importância do produtor. Entretanto, como frisado anteriormente devido à grande demanda dos laticínios, atualmente eles procuram manter também o pequeno produtor.

Essas três características influenciam diretamente na negociação, pois estão permeadas por incerteza, não só pelos aspectos climáticos, mas, principalmente, pela oscilação de preços, o que torna a atividade mais complexa. Podem ocorrer ainda dificuldades de negociação em relação a qualidade, por meio de análises com resultados fora do padrão. As empresas de modo geral declaram que a constante renegociação é necessária para manter uma boa relação. Portanto, entra em cena a importância das relações de longo prazo, a frequência das

transações, que geram confiança entre as partes, como frisam os entrevistados. Embora as incertezas sejam típicas da atividade leiteira, forma abrem espaço para conflitos.

Os conflitos ocorrem geralmente por dois motivos: por causa do preço; por descontos ou pela perda de qualidade evidenciada pelas análises. Com relação ao preço, L3 relata que em certo caso, o produtor simplesmente deixou de entregar o produto para a empresa, sem ao menos tentar uma renegociação. Por causa da concorrência entre os processadores, muitos oferecem um preço maior para conquistar o produtor, porém não consegue manter esse preço. Considerando a qualidade, os entrevistados alertam que o mais comum é a contaminação por antibiótico, que pode ocorrer tanto acidentalmente, quanto por má fé. Neste caso, o relacionamento de longo prazo também auxilia na separação do que é acidental ou não.

Nesses casos de contaminação, todos os processadores asseguram que o produtor é penalizado e a carga descartada. Portanto os produtores precisam manter os padrões mínimos exigidos, que são definidos pela IN 62 e estão implícitos nos acordos verbais, realizados entre produtores e processadores. Como contrapartida do processador, o pagamento é feito quinzenalmente (L3) ou mensalmente (L1; L2; L4; L5; L6).

Apesar da iminência desses possíveis conflitos, os entrevistados relatam que apenas em casos extremos a empresa deixa de comprar dos produtores. Isso ocorre quando o produtor não se adequa as exigências ou em caso de fraude. No entanto, de modo geral, eles afirmam que o produtor procura cumprir com as normas. Este fato pode ser comprovado ainda pela pequena rotatividade de produtores. Todos os entrevistados afirmam que a rotatividade é pequena, L4 acredita que fica em torno de 10% ao ano, porém existem produtores desde o começo de cada uma das empresas, como relatam (L2; L3; e L4), ou seja, definem relações de confiança.

A confiança é afirmada nos casos de relacionamento no longo prazo, sendo que a média de confiança dos entrevistados com relação aos seus produtores é de 80%. Entretanto, destaca-se a possibilidade de comportamento oportunista, tanto do lado do produtor, que pode se envolver em fraudes, como a questão da água no leite; tanto do lado do processador, que oferece um preço maior para ter acesso ao produtor, e depois não consegue cumprir o valor acordado, e também por aceitar o produto fora dos padrões mínimos exigidos.

Por fim, apesar do avanço nas medições do leite, destaca-se que alguns processadores acreditam que algumas características ainda não são mensuradas, como a proteína e as vitaminas. O entrevistado L3 cita que a tabela nutricional de cada um dos alimentos feitos à base de leite é feita com base em uma média, portanto poderia ser melhor analisado.

Todas essas especificidades são colocadas como pano de fundo influenciando a estrutura de governança adotada nas relações produtor e processador no leite, garantindo os direitos de propriedade de cada uma das partes.

4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E GARANTIA DOS DIREITOS DE PROPRIEDADE

A relação contratual, existente atualmente na atividade leiteira entre produtor e processador, é predominantemente baseada em contrato verbal. Os processadores declaram que as informações sobre a atividade estão disponíveis e ambas as partes sabem as exigências que precisam cumprir. Apenas a empresa multinacional L6 trabalha com a opção de contrato formal por escrito. Nessa modalidade, o produtor faz um contrato de um ano e, segundo o entrevistado, teria algumas vantagens, como: o preço base, que é estabelecido pelo CEPEA Paraná, ao contrário do contrato verbal que é determinado pela empresa; um bônus de fidelização de crescimento contínuo dependendo do tempo do relacionamento; 80% da assistência técnica, de responsabilidade da empresa, sendo que no contrato verbal esse valor é de 50%; informações antecipadas sobre o mercado. Entretanto, apesar das vantagens, o entrevistado declara que hoje a maioria dos seus contratos é verbal.

A partir das garantias estabelecidas, os processadores de forma geral acreditam que não há maior vantagem na negociação para um lado ou outro, sendo a distribuição de valor equilibrada. O ambiente institucional garante informações abundantes que contribuem para a garantia dos direitos de propriedade.

A presença de atributos, em média, de elevada especificidade, notadamente ao se considerar ativos dedicados, e uma condição de dependência ao ativo específico leite, de elevada perecibilidade (especificidade temporal), e a condição de incerteza envolvendo a transação, em primeira análise, poderiam indicar a estrutura integrada verticalmente como a mais eficiente para coordenar as transações, segundo o racional proposto por Williamson (1985, 1991). A estrutura contratual híbrida informal identificada, por sua vez, pode ser justificada devido ao ambiente institucional que permeia as relações. Além disso, os entrevistados afirmam que não há viabilidade de produzir o próprio leite devido a demanda de processamento que é grande. Eles citam que o investimento seria muito alto e a mão de obra especializada é muito difícil, portanto a integração vertical não é uma opção. Acredita-se que apesar da possibilidade de comportamento oportunista, o ambiente se auto regula e as empresas conseguem competir.

Nesse ambiente, o papel da IN 62 é fundamental, pois todos os entrevistados asseguram trabalhar com base na normativa, que tem origem em uma instituição pública. Além disso, o Conceleite, que é uma instituição privada, serve como parâmetro de base para gerar informações a ambas as partes. A garantia do ambiente institucional, estabelecendo as regras para a transação e distribuição do valor gerado, conforme preconiza North (1990), atua, assim, como mecanismo que minimiza as condições de incerteza, que a não contratação formal, para o produtor, ou a não integração vertical, para o processador, poderia trazer.

Nesse caso, as condições acordadas nas transações são amparadas legalmente em regramentos público e privado. Nesse aspecto, a informação é gerada por mecanismos de mensuração disponibilizados e aceitos pelas partes, cuja facilidade ou viabilidade de realização, além de justificar a estrutura contratual como suficiente (BARZEL, 2005), permitem que direitos de propriedade possam ser assegurados, até mesmo com amparo de uma terceira parte (arbitragem ou análise de laboratórios privados).

Cabe observar que a forma adotada pelas partes pode indicar uma estrutura eficiente, mas que se sujeita a comportamentos oportunistas explícitos e implícitos. Ao se considerar a ECT, o comportamento oportunista explícito manifestado pela identificação do *hold up*, por conta da busca por maior valor pelo produtor, indica custos de transação ao processador tanto para reduzir as perdas no fornecimento, quanto para buscar novos produtores para suprir a quebra contratual. O comportamento oportunista implícito pode ser visto quando há tentativas de transacionar produtos fora de padrão, ou seja, as dimensões específicas (ECM) não foram cumpridas. Neste caso há tentativa de apropriação de direito de propriedade por parte de produtores.

Neste contexto, as mensurações são amparadas e asseguradas pelo direito legal, respaldadas na IN 62, indicando, portanto, que o contrato formal torna-se desnecessário. Essa condição é favorável ao processador, dado que a análise das dimensões necessárias do ativo transacionado, além de poder ser exigida, é utilizada como mecanismo para definir valor ao ativo, assegurando, em primeira análise, que direitos de propriedade sejam transacionados. Embora exista espaço para que o direito econômico seja utilizado (BARZEL, 2005), notadamente nas definições iniciais das condições da transação, ao considerar as falas apresentadas, este se apresenta como último recurso, para situações de intenção de *hold up* do fornecedor, na busca por melhor preço, indicando custos de transação, dado que não há garantias contratuais e positiva condição de apropriação de valor. O fato de poder oferecer um valor adicional para garantir a continuidade do fornecimento, se por um lado indica comportamento oportunista do produtor, devido a condição de dependência do processador

quanto à oferta de matéria-prima, por outro pode indicar não pagamento de dimensões importantes presentes. Ou seja, dimensões importantes e não consideradas na transação com o produtor podem estar sendo apropriadas.

Esses aspectos, embora possam indicar que a atual estrutura de governança existente, para grande parte das transações envolvendo produtor e processador, satisfaçam as demandas do segmento processador, podem não ser suficientes para garantir investimentos e consequentemente crescimento no setor. A não obtenção de retorno satisfatório no investimento em dimensões qualitativas essenciais, pode limitar ou mesmo desestimular a continuidade de investimento dos produtores e, no limite, promover até sua exclusão. Da mesma forma, no segmento de processamento, cada vez mais a demanda por volume e qualidade tem pressionado os agentes, indicando que ações efetivas na correta distribuição de valor devem ser tomadas para estabilizar as relações e estimular o crescimento quantitativo e qualitativo da atividade. Os próprios acréscimos praticados no valor base indicam essa condição.

5 CONCLUSÃO

Neste artigo discutiu-se as garantias de direito de propriedade nas relações envolvendo os agentes do segmento produtor e processador de leite, localizados nas regiões Norte Central e Oeste do Paraná. A partir da perspectiva dos processadores, por intermédio de pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, buscou-se entender como se apresenta a distribuição de valor na transação do leite fluído. Com base nas considerações das teorias ECT e ECM, apresenta-se como são considerados os mecanismos de remuneração presentes nas transações, e como os mesmos influenciam nas relações entre os agentes e da dinâmica da cadeia.

As entrevistas evidenciaram que os atributos presentes nas transações indicam que estruturas mais complexas são necessárias para coordenar as transações. Além disso, comportamentos oportunistas, explícitos e implícitos, envolvendo os dois lados das transações, apontam que existe falta de alinhamento e os limites à eficiência dessas estruturas.

De um lado produtores insatisfeitos com os preços praticados, movimentam-se continuamente na busca de melhores condições de negociação, evidenciando as limitações das atuais estruturas, mesmo envolvendo relações de longo prazo, em sustentar estímulos e gerar incentivos ao crescimento do segmento. Por sua vez, a pressão por volume leva a conflitos concorrenciais estimulando comportamento oportunista entre os produtores. Embora o aparato legal existente, a partir de mecanismos legais públicos e privados, facilitem o processo de

coordenação, mesmo por intermédio de contratos informais, sua incapacidade de oferecer garantias limitam as condições de crescimento para os dois segmentos, na região em estudo.

Por fim, assinala-se a necessidade de pesquisas sobre as transações e a garantia dos direitos de propriedade sob a ótica do produtor com vistas a contrastar a visão de ambas as partes. Sugere-se ainda a extensão da presente pesquisa para outras regiões para tentar evidenciar possíveis diferenças.

REFERÊNCIAS

- ADAPAR. Agência de Defesa Agropecuária do Paraná. **Portarias**. Disponível em: <<http://www.adapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=246>>. Acesso em 15 mar. 2014.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova Economia Institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. v. 13, n. 1, Jan./Mar. 2014.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 429-460.
- BÁNKUTI, S.M.S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite: uma comparação de casos no Brasil e na França**. 2007. 227 F. Tese (Doutorado)-Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BANKUTI, S. M. S.; SOUZA FILHO, H. M.; BÁNKUTI, F. I. Estruturas de governança entre produtores rurais de leite e agentes a jusante: uma revisão de literatura. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008, Bauru / SP. Anais - SIMPEP, 2008.
- BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, 1982.
- _____. Organization forms and measurement costs. **Journal of Institutional and theoretical Economics**, Tubingen, v.161, n.3, p.357-373, 2005.
- BIJMAN, J. et al. OMTA, S.W.F. TRIENEKENS, J.H. WIJNANDS, J.H.M. WUBBEN, E.M.F. Management and Organization in international agri-food chains and networks. In: _____ (Eds.). **International agri-food chains and networks**. Wageningen Pers, 2006.
- CALEMAN, M. Q. S.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Lavras, v. 10, n. 3, p. 359-375, 2008.
- CONSELEITE-PR. Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Leite do Estado do Paraná. **CONSELEITE-PR**. Disponível em: <<http://www.conseleitepr.com.br/conseleite/>>. Acesso em: 11 set. 2015.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.
- DURR, J. W. Como produzir leite de qualidade. 4. ed. Brasília: SENAR, 2012.

FIALHO, J. T. Potencialidades e desafios do agronegócio paranaense. Conselho Superior do Agronegócio. **Federação das Indústrias do Estado de São Paulo**, 2012. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/potencialidade-do-agronegocio-paranaense/>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal - 2011**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 28 jan. 2012.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012a.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Abate de Animais**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 31 jan. 2012b.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Leite**. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em 01 fev. 2012c.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2010.

_____. Instituto paranaense de desenvolvimento econômico e social. **Base de dados do estado**. Disponível em: <www.ipardes.gov.br>. Acesso em 20 jan. 2014.

KELLE, U. Análise com auxílio de computador: codificação e indexação. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 189-217.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

_____. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.

_____. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005.