

Victoria Maria Ferreira Diniz¹ORCID: [0000-0002-1951-0188](https://orcid.org/0000-0002-1951-0188)**Ivanete Daga Cielo²**ORCID: [0000-0002-9629-8571](https://orcid.org/0000-0002-9629-8571)**Carla Maria Schmidt³**ORCID: [0000-0001-8364-2663](https://orcid.org/0000-0001-8364-2663)

¹ Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio Unioeste
victoriadiniz2@gmail.com

² Doutora em Desenvolvimento Regional e Agronegócio Unioeste
ivanete.cielo@unioeste.br

³ Doutora em Administração Unioeste
carla.schmidt@unioeste.br

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO OESTE DO PARANÁ: CUSTOS DE TRANSAÇÃO E FORMAS PLURAIS

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e fornecedores de leite na região Oeste do Paraná sob a ótica dos Custos de Transação e Formas Plurais. A pesquisa possui caráter qualitativo, sendo empírica com análise descritiva. Foram realizadas entrevistas com 12 laticínios do Oeste do Paraná, que possuem registro no Sistema de Inspeção Federal (SIF). Esses respondem por 85% da quantidade total de laticínios da região. Observa-se nos resultados a presença de contrato informal marcada por incertezas quanto ao fornecimento de leite, renegociações de contrato mensais e variações no preço pago ao produtor. Referente à estrutura de governança predominante na região Oeste, evidenciaram-se as formas híbridas e que 66% dos laticínios adotam formas plurais para transacionar com fornecedores de leite, em que as estruturas de governança mais utilizadas são os contratos relacionais e o mercado spot, estratégias adotadas para mitigar os gargalos enfrentados nas transações.

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

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the governance structures adopted in the transactions between dairy products and their milk suppliers in the western region of Paraná under the perspective of Transaction Costs and Plural Forms. The research has a qualitative and descriptive character, being empirical with descriptive analysis. Interviews were conducted with 12 dairy products from the West of Paraná that have a Federal Inspection System (SIF). These account for 85% of the total amount of dairy in the region. The results show an informal contract marked by uncertainties regarding milk supply, monthly contract renegotiations and changes in the price paid to the producer. Regarding the predominant governance structure in the Western region, the hybrid forms were evidenced, and it was found that 66% of dairy products adopt plural forms to deal with milk suppliers, in which the most used governance structure is relational contracts and spot market which is a strategy adopted to mitigate the bottlenecks faced in the transaction.

Keywords: Plural forms; governance structure; dairy cattle.

INTRODUÇÃO

O leite é um dos principais produtos da agropecuária brasileira. O país é o quarto maior produtor de leite do mundo com um volume de 33,6 bilhões de litros/ano (EMBRAPA, 2018). O Estado do Paraná, segundo maior produtor de leite do país, foi responsável por 26% do volume de lácteos (leite UHT, leite em pó, queijos, manteiga e gorduras lácteas, iogurte e leitelho, doce de leite, leite modificado, leite condensado, creme de leite) exportado pelo Brasil e responsável por 12% dos produtos importados em 2017. Possui 242 empresas formais no setor de lácteos, sendo 98 com Serviço de Inspeção Federal (SIF); 75 com Serviço de Inspeção Estadual (SIP) e 69 com Serviço de Inspeção Municipal (SIM).

O volume total de leite inspecionado no Paraná é de 2,7 bilhões de litros/ano, sendo 2,4 bilhões no SIF; 259 milhões de litros no SIP e 11,9 milhões litros no SIM. Ou seja, metade do leite produzido no estado é consumido diretamente pelas pessoas no meio rural e pelos terneiros dos rebanhos leiteiros, ou são comercializados sem inspeção na forma queijos artesanais ou leite fluído (IBGE, 2018; DERAL/SEAB, 2018).

Com dez mesorregiões geográficas, o Estado possui as regiões Sudoeste e Oeste que apresentam maior volume de produção, correspondendo a 46% do total produzido em 2016. No que se refere à produtividade, a região Centro Oriental e Oeste apresentam melhor desempenho. Dos cinco municípios com maior volume de produção do Paraná, três são da região Oeste, sendo eles Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel, juntos correspondendo a 15% do volume do estado. Já na região Oeste, os dez maiores municípios produtores de leite são responsáveis por 56% do volume produzido (IPARDES, 2018; IBGE, 2017).

A região Oeste, foco deste estudo, é uma das maiores produtoras de leite do estado, sendo responsável por 21% da produção estadual. Possui 20% de todos os estabelecimentos produtores de leite do estado, sendo a segunda maior bacia leiteira. A região se destaca ainda por possuir uma das maiores receptoras de leite do Brasil, o que contribui para o aumento da produção nos municípios da região Oeste (EMBRAPA, 2018; IBGE, 2018).

Contudo, ainda que a atividade demonstre todo seu potencial e oportunidade de crescimento, verifica-se que é necessário superar alguns gargalos. Observa-se um cenário nacional com produção informal, destinada à comercialização clandestina e ao consumo próprio, que representa quase 1/3 da produção leiteira nacional (IBGE, 2017). Essa informalidade no processo de produção e comercialização pode incentivar o comportamento oportunista e, por consequência, afetar as relações contratuais estáveis, além de se tornar um potencial problema de saúde pública pelos riscos do desenvolvimento de produtos sem a devida inspeção higiênico-sanitária (FARINA et al., 2000; MARTINS, 2004; SOUZA; PEREIRA, 2009).

Outro aspecto que demanda melhorias diz respeito à necessidade de adoção de mecanismos para potencializar os ganhos competitivos e de coordenação eficiente entre os elos do sistema agroindustrial (SAG). As ligações

presentes entre os elos passam a ser vistos como espaços importantes para análises estratégicas (CAMPEÃO, 2004). Por esse motivo, a forma como os recursos físicos, financeiros e informações fluem entre os elos são considerados fatores decisivos para o sucesso de todos. Para Mendes (1999), a visão de ambiente sistêmico exige que as empresas busquem formas de organização para que sejam capazes de sobreviver diante de incertezas e riscos. As melhorias na coordenação de ações entre os segmentos que compõem o SAG são itens primários para que esta se torne mais competitiva.

A análise econômica de modos alternativos de organização ou coordenação de estruturas de governança tem sido tema recorrente de discussão e investigação na área da Economia. Iniciada por Coase (1937), o debate sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), perpassando pelos limites da firma e diferentes formas de organização/coordenação, avança e o trade-off entre “fazer ou comprar” abre espaço para o estudo de diferentes “combinações” de arranjos. Estudos empíricos evidenciam a utilização de formas simultâneas de governança para coordenar a mesma transação, fenômeno este conhecido com formas plurais (LAFONTAINE, 1992; PARMIGIANI, 2007; SOUZA et al., 2011).

Bradach e Eccles (1989) introduziram formalmente o termo plural, definindo-o como um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função na mesma empresa. Ao longo dos anos, novos contornos foram incorporados à temática, a qual passou a ser estudada como umas das formas de governança de estruturas agroindustriais. Nesse sentido, para Zanella (2017), ao inserir as formas plurais nas análises, considera-se que as firmas estão incertas sobre os respectivos custos e benefícios da adoção de uma única estrutura de governança. As firmas combinam estruturas de governança a fim de descobrir a mais eficiente.

Para Ménard (2014), trabalhos empíricos são elementos fundamentais para compreender a ocorrência de formas plurais, contribuindo para distinguir os diferentes casos em que podem acontecer, e salienta para a necessidade de realização de estudos nesse sentido. Para Breitenbach (2012), o baixo número de pesquisas realizadas sobre estruturas de governança na bovinocultura leiteira das regiões brasileiras não permite o mapeamento detalhado das mesmas e isso dificulta a compreensão sistêmica da atividade.

Desse modo, com uma perspectiva de complementariedade das abordagens teóricas e na tentativa de melhor compreender os fatores que interferem na definição das estruturas adotadas, buscou-se aqui contribuir com a temática, à luz das Teorias dos Custos de Transação e Formas Plurais. Assim, este estudo tem como objetivo analisar as estruturas de governanças adotadas nas transações entre laticínios e seus fornecedores de leite na região Oeste do Paraná, a partir da perspectiva dos proprietários e/ou gestores de laticínios da região Oeste.

METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como de cunho qualitativo e descritivo. No que se refere à abordagem qualitativa, pesquisas desse tipo se caracterizam por serem mais livres, ou seja, permitem que sofram alterações durante o seu desenvolvimento. Isso ocorre porque a pesquisa qualitativa parte de questões mais amplas, as quais vão sendo esclarecidas durante o processo da pesquisa (GODOY, 1995; BREICHBAND, 2012). A realização de estudos de cunho descritivo tem como objetivo descrever as características de uma determinada população, estabelecendo-se assim relações entre as variáveis (GIL, 2010).

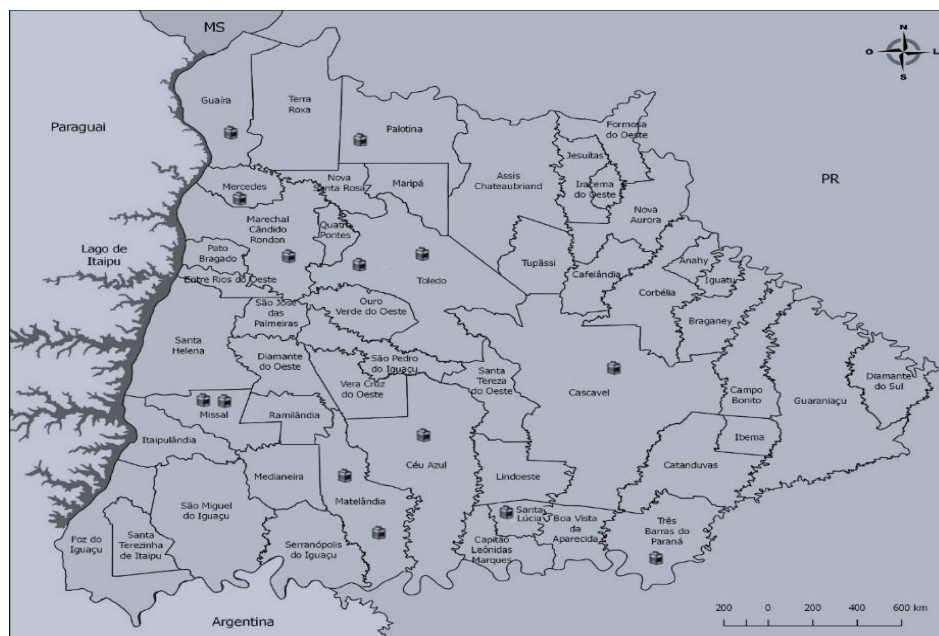
Para fins de análise empírica, este estudo foi desenvolvido na região Oeste do Paraná, um dos principais polos agrícolas do país nos últimos 50 anos. A região se destaca pela concentração de produção agropecuária, com aptidão para avicultura comercial, suinocultura, bovinocultura de leite e piscicultura. Ademais, a região Oeste do Paraná é a segunda maior produtora de leite do Estado, responsável por 21% da produção anual (EMBRAPA, 2018; IBGE, 2018).

Inicialmente, com a finalidade de identificar os principais agentes a serem entrevistados, optou-se pelos estabelecimentos que possuem Serviço de Inspeção Federal (SIF). Isso porque o SIF é responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não-comestíveis, destinados ao mercado interno e externo, bem como o mercado de produtos importados. Ainda cabe definir que leite, sem outra especificação, é o produto oriundo da ordenha completa, ininterrupta, em condições de higiene, de vacas sadias, bem alimentadas e descansadas, segundo o Decreto nº 1.812 (BRASIL, 2017).

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

Assim, foi utilizada a base de informações da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná - ADAPAR (2018), a qual aponta os estabelecimentos que possuem Serviço de Inspeção Federal (SIF) nos municípios da região Oeste (Figura 1).

Figura 1 - Localização dos estabelecimentos com SIF na região Oeste do Paraná



Fonte: Adaptado do Observatório Territorial (2018).

Identificou-se na região 14 estabelecimentos industriais de leite e derivados (que passaram a ser o objeto de estudo), denominados de fábricas de laticínios. Essa denominação é utilizada para estabelecimentos destinados ao recebimento de leite e de creme, para o preparo de quaisquer produtos de laticínios segundo o Decreto nº 9.013, no artigo 21, que classifica estabelecimentos de leite e derivados (BRASIL, 2017).

Em posse das informações referentes aos laticínios, iniciou-se a coleta de dados, por meio da realização de entrevistas aos 14 proprietários e/ou gestores dos estabelecimentos que possuem SIF. Contudo, dois gestores não puderam contribuir com a pesquisa, de modo que esta foi realizada com 12 proprietários e/ou gestores de laticínios, o que corresponde a 85% do total de estabelecimentos. A opção pelos proprietários e/ou gestores se deu em função de que esses possuem informações estratégicas sobre as estruturas de governanças adotadas por eles. Tais entrevistas possibilitaram a compreensão das estruturas adotadas na região Oeste e foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2018.

Durantes as entrevistas, buscou-se informações tais como: disponibilidade e escolha de compradores/fornecedores (número de empresas disponíveis para transação, tipos de empresas, serviços oferecidos pelo comprador, presença de concorrência e como ela interfere na relação entre os produtores e laticínios); negociação (produção mensal dos laticínios, quantidade entregue de leite; forma contratual, formas de negociação do preço, fatores envolvidos na negociação, grau de importância quanto aos parâmetros definidos pelo comprador; relação com outros laticínios). Especialmente no que tange a variável negociação, foi possível a identificação de aspectos ligados ao oportunismo, especificidade de ativos, confiança, racionalidade

limitada, incerteza e frequência da relação entre os agentes, aspectos estes basilares da discussão aqui proposta à luz das teorias da ECT e formas plurais.

Em termos de análise dos dados, utilizou-se de estatística descritiva, com auxílio do software Excel. Segundo Cervo e Bervian (2002), a análise descritiva significa o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Ou seja, busca-se descobrir, com a precisão possível, a frequência com que algo ocorre e qual a relação e conexão com outros fenômenos, permitindo assim atingir o objetivo do trabalho proposto. Além disso, utilizou-se como complemento a análise do discurso, possibilitando aos pesquisadores maior percepção das emoções e opiniões dos entrevistados, bem como melhor descrição de características subjetivas.

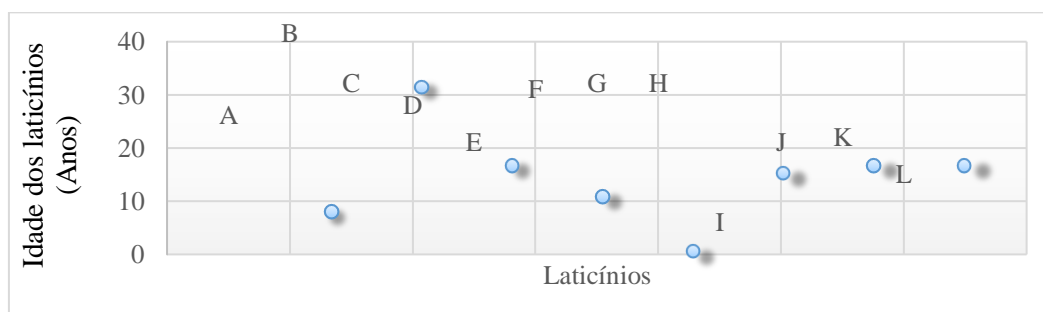
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico tem o objetivo de demonstrar a influência das características das transações e dos agentes para a adoção das formas de governança. Assim, parte fundamental da análise desenvolvida no estudo se baseia nas transações realizadas na atividade leiteira, entre os elos laticínios e fornecedores, a partir da perspectiva dos proprietários e/ou gestores dos laticínios. Dessa forma, inicia-se com uma caracterização das agroindústrias de leite entrevistadas e na sequência são analisadas as transações, sob a ótica da ECT e das formas plurais.

Perfil e caracterização dos laticínios

Para realizar a caracterização, foram coletadas informações a respeito da idade das agroindústrias, capacidade instalada, unidades existentes, principais produtos produzidos, mercados atendidos pela indústria, número de funcionários, quantidade de fornecedores de leite, raio de captação, realização de investimento, concorrência, nível tecnológico dos produtores e outros pontos, que serão explorados na sequência. No Gráfico 1, é apresentado o tempo de mercado dos laticínios, identificando que a maioria possui mais de 20 anos de existência. Apenas o laticínio I possui menos tempo, com 9 meses de existência, e o laticínio B com mais tempo no mercado, 36 anos.

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos laticínios - em anos



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Como apresentado no Gráfico 1, observa-se que 58% dos laticínios possuem mais de 20 anos no mercado, o que contribui para a compreensão dos ativos específicos ou de determinantes das formas plurais, tais como comportamento estratégico e complexidade, pois gera o desenvolvimento de conhecimento e competência do setor.

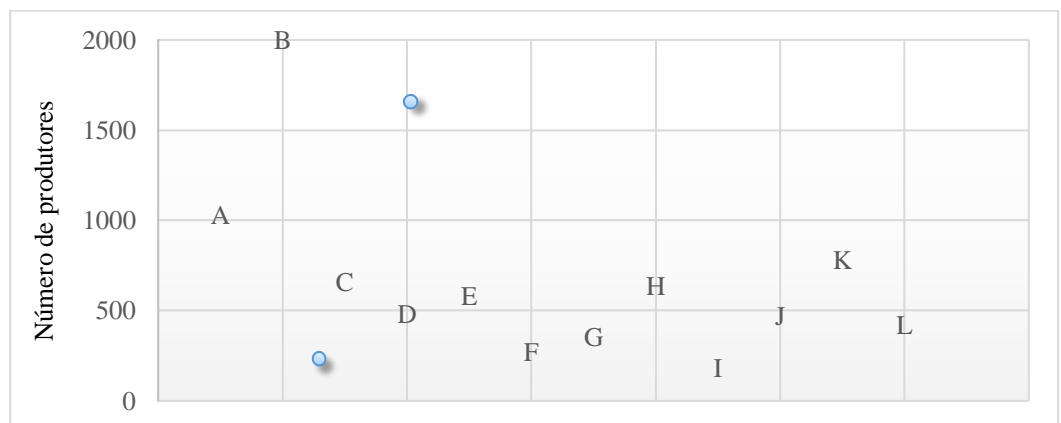
Outra observação se refere a existência de filiais. Nesse quesito, a maior parte dos laticínios (75%) possui mais de uma unidade processadora, demonstrando uma tendência de expansão dos produtos produzidos. Esse resultado está relacionado com a estratégia de comercialização de produtos, buscando atender outros mercados.

Entretanto, destaca-se que apenas três laticínios possuem outra unidade na própria região Oeste. Por um lado, isso reforça a importância produtiva que a região possui com volume de produção. Por outro, aponta para uma incerteza de abertura de novas unidades em outros estados. Os demais estão presentes em municípios no estado de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, e em outras regiões do Paraná. Cabe ressaltar que ter mais uma unidade processadora não é um fator presente apenas em laticínios que já estão no mercado a mais tempo, uma vez que laticínios mais jovens também possuem outras unidades.

Os principais mercados atendidos pelos laticínios são Rio de Janeiro e São Paulo. Dos 12 entrevistados, apenas dois comercializam no país todo e outros dois atendem apenas no Paraná. A participação nesses mercados, que possuem um maior consumo de produtos conforme apontado pelos entrevistados, contribui para o aumento no número de funcionários e fornecedores de leite.

Quanto ao número de produtores que transacionam com cada laticínio (Gráfico 2), o destaque ocorre para o laticínio B, que possui a maior quantidade de produtores vinculados, totalizando 1800.

Gráfico 2 - Número de produtores - por laticínio



Fonte: Resultados da Pesquisa.

Observa-se que a maioria dos laticínios transaciona com um número inferior a 500 produtores. Ademais, há que se destacar o laticínio I, que realiza somente integração vertical, isto é, não transaciona com produtores

externos, uma vez que se utiliza de produção própria. Os entrevistados relataram que os produtores, na média, apresentam baixa produtividade (litro/vaca/dia), o que contribui para ter um número maior de fornecedores, possibilitando maior volume para processamento.

Na sequência, investigou-se sobre a presença de contratos na relação entre laticínios e produtores. Nesse sentido, observou-se que 91% dos entrevistados possuem contratos informais, ou seja, os produtores e os laticínios acordam verbalmente questões relacionadas ao produto, a exemplo de quantidade, qualidade, preço, dentre outros. Dos 11 laticínios que adotam contrato informal, 77% possuem esse tipo de contrato com inclusão de serviços. Ou seja, por um lado os produtores têm contratos informais com os laticínios para a venda de leite, por outro os laticínios prestam algum tipo de serviço aos produtores, como por exemplo o financiamento para compra de equipamentos para produção leiteira e assistência técnica. Em todos os casos, observou-se que as indústrias recorrem à estrutura de mercado spot entre empresas, especialmente quando a oferta de leite é menor.

Em um dos casos estudados, adota-se a estrutura cooperativista, em que uma cooperativa central recebe o leite das cooperativas a ela filiadas. As cooperativas singulares (filiadas) estabelecem uma relação com o produtor com base em suas estratégias, ou seja, cada cooperativa filiada define questões como a adoção de integração, fornecimento de implementos agrícolas, apoio com assistência técnica e outros.

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

Análise das transações entre laticínios e produtores de leite

Buscando compreender as estruturas adotadas pelos laticínios da região Oeste é que se realiza a análise, sob os aspectos dos pressupostos comportamentais e atributos transacionais da ECT e das formas plurais.

No que se refere à frequência, neste trabalho a análise desta variável é realizada no momento da transação, que é quando ocorre a negociação entre as partes. De acordo com os entrevistados, observa-se que devido à concorrência existente e os acordos serem informais, os termos da transação são renegociados mensalmente. Todos os laticínios (exceto o que realiza integração) renegociam o preço com os produtores mês a mês. Além das questões ligadas ao preço, destacam-se a qualidade e quantidade de leite fornecida.

No quesito incerteza, ela está associada à impossibilidade de antecipar de forma adequada condições futuras (SCHNAIDER, 2011). Pela relação informal observada entre produtores e laticínios, notou-se a presença do atributo incerteza da ECT na oferta de leite. Nesta relação, os laticínios são

suscetíveis à disponibilidade de leite no mercado, pois os produtores têm maior opções de troca de compradores. Essa percepção está presente na fala de todos os laticínios entrevistados. Tal prática contribui com a insegurança acerca da disponibilidade futura de matéria prima, havendo incerteza quanto ao fornecimento de leite mês a mês. Para os produtores rurais, a incerteza reside no preço do produto, porque o mercado de lácteos é instável e as oscilações de preço são frequentes, na visão dos laticínios. Isso dificulta a programação dos produtores, ou a possibilidade de investimentos futuros, já que não existe nenhuma garantia dos preços futuros dos produtos e dos insumos, fatores que interferem diretamente na lucratividade da propriedade.

Outro aspecto analisado refere-se à especificidade de ativos. Nesse sentido, Williamson (1991) aponta seis tipos de especificidades de ativo: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; especificidade de ativos dedicados; especificidade de marca e especificidade temporal. Neste estudo, observou-se dois deles com maior intensidade. Um refere-se aos ativos físicos, em que 50% dos laticínios têm realizado investimento com ampliação da capacidade produtiva e aquisição de equipamentos que aceleram o processo e embalagem, e 10% dos entrevistados não estão realizando nenhum investimento. Ademais, foi questionado quanto aos padrões tecnológicos das propriedades e 85% destacaram que os produtores atualmente possuem nível tecnológico muito bom, com investimento em tanques de expansão, ordenha mecanizada e sala para ordenha, o que possibilita a obtenção de um produto com melhor qualidade.

O segundo ativo em destaque se refere à especificidade de capital humano, que foi avaliada com base no conhecimento aplicado no setor. Em alguns casos, a atividade do leite é praticada pela família há vários anos, sendo uma tradição passada por gerações. Possuem alto nível de conhecimento do setor, e acabam se diferenciando de forma significativa, especialmente no se refere aos produtos produzidos. A presença desses ativos específicos mostra a importância que a produção de leite dessa região representa para as respectivas empresas processadoras, assim como sua condição estratégica.

No que se refere ao atributo racionalidade limitada, Zanella (2017) conclui que esse está vinculado à capacidade cognitiva de processar todas as informações disponíveis e que tem como efeito secundário a previsão do comportamento dos outros agentes, assim como prováveis mudanças de mercado. Como este estudo observa a relação sob a perspectiva dos laticínios, verifica-se que estes formam um grupo homogêneo quando se considera o acesso às informações e conhecimento. Eles possuem facilidade de acesso às informações do mercado e suas transformações, têm maior possibilidade de prever eventos futuros e buscar controlar efeitos indesejáveis, ainda que de modo limitado. Destacam que realizam ações e/ou tomam decisões de acordo com oferta e demanda do mercado, conforme Entrevistado B: “Eu vejo como o mercado se comporta e, com base

nisso, eu decido se produzo ou não um produto ou outro, também defino se há necessidade de comprar mais leite, por exemplo”.

Na sequência, no que diz respeito a concorrência entre as empresas existentes na região, todos os laticínios a observam, demonstrando-se inseguros acerca de acontecimentos e comportamentos incertos. A facilidade que um laticínio tem de acessar o produtor e oferecer melhor preço do que o praticado por outro é fator que acirra a concorrência entre os laticínios.

Em relação a forma de contratação entre laticínios e produtores, que ocorre em sua maioria de modo informal, a possibilidade de adoção de contratos formais contribuiria para reduzir a troca de laticínios pelos produtores, já que o contrato formal estabelece salvaguarda entre as partes, reduzindo também a possibilidade de comportamento oportunista. Nesse aspecto, os entrevistados destacaram ainda que se houvesse o uso de contratos formais, alguns parâmetros deveriam ser estabelecidos e adotados por todos os laticínios, dentre outros pontos o pagamento de acordo com os padrões de qualidade.

Quanto a presença do pressuposto oportunismo, esse corresponde a um dos principais fatores para o aumento dos custos nas transações. Salienta-se aqui um fator vinculado a insegurança dos laticínios em fornecer assistência técnica, como médico veterinário ou capacitação ao produtor. Esses serviços ajudam o produtor a melhorar seus padrões de produção (boas práticas), manejo e qualidade da matéria prima. Essa insegurança é reflexo de uma relação contratual informal, em que as partes não possuem punições quanto ao descumprimento dos itens acordados, e o agente que recebe o serviço oferecido não possui obrigações legais de fornecimento. Tal fenômeno foi observado na fala de 70% dos entrevistados.

Quando existe a presença de ações oportunistas é possível perceber que a reputação fica abalada. Esta tem a função de gerar um ambiente propício para que os agentes assumam compromisso, situação que levaria ao desenvolvimento de confiança.

Por fim, o último aspecto vinculado a ECT aqui analisado refere-se à racionalidade limitada dos agentes. Nesse contexto, entende-se que os laticínios possuem maior acesso à informação, mas não conseguem estabelecer contratos formais com salvaguarda entre as partes, o que restringe sua racionalidade quanto aos fatores que impactam na aquisição do leite.

No Quadro 1, é realizada uma síntese das informações coletadas nas entrevistas, em que se observa os fatores que influenciam os custos de transação e o descritivo dos principais pontos a eles vinculados.

Quadro 1 – Presença dos elementos da ECT

| Atributos das Transações | |
|------------------------------|--|
| Frequência | Presente - Alta - Ocorre mensalmente |
| Incerteza | Presente - Alta - Ambos os agentes |
| Especificidade dos ativos | Presente - Média - Maior para o laticínio |
| Pressupostos Comportamentais | |
| Racionalidade Limitada | Presente - Ambos os agentes - Menor para o laticínio |
| Oportunismo | Presente - Ambos os agentes |

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Na sequência, com o objetivo de identificar as estruturas de governança existentes e os fatores motivadores para sua adoção, é que se busca o aprofundamento dos determinantes para sua ocorrência, compreendendo-as à luz da ECT e das formas plurais. Assim, tendo por base as realidades estudadas e a sua relação teórica, investigou-se as estruturas de governança entre os agentes.

Nesse quesito, constatou-se que o tipo de governança predominante é a híbrida (várias formas de governança), ocorrendo em 92% dos casos. Quando se observa a relação existente entre especificidade de ativos e incerteza, média e alta, respectivamente, a estrutura mais eficiente do ponto de vista teórico seria a adoção da estrutura de integração vertical, no entanto, é a que ocorre em menor intensidade (um caso).

A adoção de várias formas de governança encontradas no setor em análise ocorre devido a possibilidade de se explorar alguma sinergia entre os mecanismos de governança complementares. Diversas são as justificativas para a adoção de formas plurais de coordenação. Alguns autores apontam para a redução dos custos de produção e transação. Outros apontam que operação simultânea de vários canais e adoção de diferentes estruturas de governança permitem à firma combinar estratégias e aproveitando melhor cada estrutura, podendo também se beneficiar da complementariedade existente entre elas, como já mencionado (SILVEIRA et al., 2014). Assim, conforme resultados obtidos na pesquisa, o Quadro 2 apresenta a ocorrência de adoção das formas de obtenção do leite pelos laticínios.

Quadro 2 - Formas de obtenção do leite adotado pelos laticínios da região Oeste

| Formas de obtenção do leite | Adoção pelos laticínios |
|---|-------------------------|
| Produção Própria | 8% |
| Produção Terceirizada (Mercado Spot, Contrato formal e sem contrato formal) | 92% |
| Adoção de formas plurais | 66% |

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A produção terceirizada responde por 92% dos casos estudados, enquanto apenas 8% laticínios produzem seu próprio leite. Destaca-se que para o fato de que os laticínios combinam as estruturas de governança para aquisição do leite, isto é, utilizam formas plurais de governança, o que uma prática para 66% dos laticínios da região. As combinações de estruturas adotadas simultaneamente mais frequentes são: mercado spot e fornecedores relacionais sem contrato formal (75%); produção própria e mercado spot (12,5%) e fornecedores relacionais e contratos formais (12,5%).

Ademais, a compreensão da pluralidade de formas de governança é desenvolvida nesse estudo com base na análise da transação (aquisição do leite), em relação a três variáveis teóricas: a) ambiguidade, b) complexidade e c) comportamento estratégico, conforme apresentado a seguir.

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

O que se identificou referente a essa variável no estudo desenvolvido é que há ambiguidade na transação. A previsão de oferta do leite, devido a grande concorrência que existe na região e fora dela, fica prejudicada pois os laticínios não conseguem prever com exatidão qual volume e quantos produtores de leite serão seus fornecedores no mês seguinte, o que aumenta o risco e dificulta o planejamento dos laticínios.

Além da ambiguidade, a complexidade é também uma das características das transações a ser utilizada pelos agentes como elemento que justifica a adoção de formas plurais. A adoção de formas plurais de governança poderia ser uma solução para mitigar o risco gerado pela complexidade da transação, especialmente quando a complexidade é alta (SILVEIRA et al., 2014). Assim, alguns pontos são utilizados para análise da presença dessa variável no presente estudo. Um deles está relacionado a baixa

diversificação tecnológica das empresas da região, uma vez que a maior parte delas apresenta a mesma base para produção.

Outro aspecto da complexidade se refere aos padrões de qualidade estabelecidos pelos laticínios, uma vez que a única especificação definida por todos os laticínios entrevistados é que o leite atenda aos parâmetros sanitários estabelecidos pela instrução normativa referente a inspeção adotada, independente de manejo, nutrição e raça do animal.

Desse modo, entende-se que os parâmetros analisados para variável complexidade não apresentam poder explicativo para a escolha dos mecanismos de governança adotados pela maior parte das empresas analisadas. No entanto, essa condição é totalmente justificada quando se observa adoção de estruturas de governança que possuem produção própria, apresentando relação com características presentes na variável complexidade. Ainda assim, entende-se que as transações de compra de leite pela indústria processadora são frequentes e ocorrem num ambiente marcado pela incerteza ligada à assimetria de informações.

Com relação a última variável, comportamento estratégico, observa-se a presença dele há problemas de verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade do bem transacionado. A dificuldade da empresa em obter informações e mensurar o poder relativo dos agentes da transação podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico (MÉNARD, 2014; SILVEIRA et al., 2014). Dessa forma, alguns fatores contribuem para a explicação do comportamento estratégico das empresas processadoras: a) escala de produção; b) estratégia de crescimento da empresa em outros estados; e c) poder de barganha dos fornecedores, em especial aos grandes produtores, mais especializados, que exercem poder de barganha na negociação de fornecimento de leite cru e são considerados formadores de opinião para os pequenos produtores.

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

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

Desse modo, a adoção das formas plurais proporciona sinergias para a firma, ocasionando redução dos custos de transação e aumentando o desempenho. A compreensão da ECT se complementa com o arcabouço

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

Nesse contexto, são apresentados elementos que impactam na adoção das estruturas de governança, sob o enfoque da ECT e das formas plurais. O Quadro 3 demonstra de maneira sintética os motivos para adoção de cada estrutura de governança.

Quadro 3 - Análise Comparativa das motivações das estruturas de governança

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

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Sob o enfoque da ECT, a adoção de estruturas híbridas identificadas nos laticínios está relacionada ao espírito cooperativista, frequência e produtos com mesmo padrão. Na estrutura de mercado, a motivação está atrelada principalmente à demanda por leite e preço. Quanto à integração vertical, os fatores para sua adoção são questões como padrões de qualidade do leite

(especificidade dos ativos), incerteza (possibilidade de controle), racionalidade limitada e posse dos ativos (diretos de propriedade claros).

As estruturas híbridas demonstram maior flexibilidade, de modo que o seu grau de formalização é variável. Com o passar do tempo, o uso do mecanismo mais informal contribui para o estabelecimento de reputação, confiança, compartilhamento de informações e cooperação. Neste caso, o cooperativismo também está relacionado com a existência de cooperativas na região. Essa estrutura permite a organização dos produtores e da produção para melhor atender às exigências dos consumidores, contribuindo para ampliação da competitividade dessa organização (SOUSA et al., 2014).

Nas estruturas de mercado, a adoção está atrelada à incerteza proveniente das altas concorrências e informalidade da transação, sendo uma estratégia adotada para obtenção de leite quando houver distrato entre as partes na transação. Outro ponto que contribui para sua adoção é o preço. Nos casos estudados, o preço do leite no mercado spot não é muito diferente do praticado nas outras estruturas, porém existe a garantia de fornecimento, já que na maioria das vezes essa compra ocorre entre laticínios. Também se entende que essa estrutura apresenta baixo nível de especificidade de ativos e de controle, uma vez que a transação ocorre de laticínio para laticínio e que não se definem especificidades quanto às características do leite.

Com relação às estruturas de integração vertical, a intensidade dos ativos contribui para sua adoção. Essa estrutura possibilita condições de estabilidade e certeza, reduzindo riscos e oportunismos. As empresas que realizam integração possuem alto investimento, tanto na produção de leite, com animais de alta qualidade, acompanhamento técnico e produção padronizada, como na indústria, com investimentos necessários para atender mercados específicos, já que o leite produzido possui valor agregado. No laticínio que realiza integração, identificado nesse estudo, observou-se que este ainda não produz com maior agregação de valor, muito embora este seja o objetivo da empresa.

Sob o enfoque das Formas Plurais, a coordenação das estruturas se dá via produção própria e terceirizada, esta última compreendendo mercado spot, contratos relacionais e contratos formais.

Na produção própria (integração vertical), a complexidade é um dos elementos que se destaca pela necessidade de controle e monitoramento das operações, além de questões vinculadas à incerteza e à especificidade dos ativos envolvidos.

Quanto à produção terceirizada, observa-se o elemento ambiguidade. Destaca-se também o comportamento estratégico relacionado com a capacidade de verificação e observação do comportamento dos parceiros ou da mensuração do bem transacionado. Isso pode ser concluído com base nas questões relacionadas à incerteza quanto ao fornecimento de leite, principalmente atrelado à alta concorrência e ausência de contratos formais entre as partes. Outro aspecto é a baixa exigência de parâmetros (qualidade,

nutrição, distância) definidos pelos laticínios aos produtores e pela produção com baixa agregação de valor por parte dos laticínios.

Finalmente, neste estudo, buscou-se um complemento do arcabouço teórico referente às formas plurais e a ECT. Apesar de estudos mais recentes explorarem a existência de formas plurais de governança (Ménard, 2014; Silveira et al., 2014), entende-se que a complementariedade de outras teorias pode ser importante para a explicação deste fenômeno, trazendo riqueza de detalhes e maior embasamento teórico e fortalecendo a análise dos dados da pesquisa. As firmas combinam estruturas de governança a fim de descobrir a mais eficiente, o que faz com estas tenham motivação para a adoção da forma plural, pois cada estrutura de governança individual contribui para a eficiência da outra.

CONCLUSÕES

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

Nos resultados, observou-se que a maior parte dos laticínios adota estruturas plurais de governança para se relacionar com produtores, sendo mercado spot e fornecedores relacionais a combinação de estruturas mais usual. Nessas estruturas, percebe-se que há adoção de uma relação informal com os fornecedores de leite.

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

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

Pode-se concluir, com base nesse estudo, que a adoção das formas plurais contribui como estratégia de coordenação das transações para aquisição de leite. Esse modelo propõe maior flexibilidade ao laticínio, podendo enfrentar de maneira mais eficiente os gargalos do setor.

Por fim, salienta-se necessidade de novos estudos, ampliando os números de laticínios, como já mencionado, e outros agentes envolvidos na

transação, como os produtores e laticínios que comercializam via mercado spot. Acredita-se que analisar as informações de outros agentes que compõem o SAG do leite seriam possibilidades de estudos profícuos.

REFERÊNCIAS

ADAPAR - **Agência de Defesa Agropecuária do Paraná - Perfil de Classificação POA**. Disponível

em: <<https://www.reida.adapar.pr.gov.br/daeda/manterEmpresaPOAClassificacaoPublico.do?action=consultar>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. **Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms**. *Annual Review of Sociology*, 97-118, 1989.

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

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

CAMPEÃO, P. **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: um modelo para a competitividade**. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, 2004.

COASE, R. **The nature of the firm**. *Economia, Nex Series*, v.4, n. 16, p. 386-405, nov., 1937.

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

FARINA, E. M. M. Q. et. al; **Leite informal: uma nova versão do problema**. *Balde Branco*, São Paulo, n. 434, dez 2000.

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

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de empresas*. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE).

Pesquisa Trimestral do leite. Rio de Janeiro: SIDRA, 2017. Disponível em:
<<https://sidra.ibge.gov.br/home/leite/brasil>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

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

LAFONTAINE, F. **Contract Theory and Franchising: Some Empirical
Results.** Rand Journal of Economics, 23. 263-283, 1992.

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

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

OBSERVATÓRIO TERRITORIAL. **Atividade Leiteira do Oeste
Paranaense.** Foz do Iguaçu: Parque Tecnológico Itaipu, 2018. Disponível
em:
<https://mega.nz/#!GmgNibqK!sv2u5MS5LCRDTrnVTaGF_RfBAPuS_YUlhX7XxBCSGto>. Acesso em: [??] nov. 2018.

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

SCHNAIDER, P. S. B. **Formas plurais e assimetrias de informação.**
Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2011.

SILVEIRA, R. L. F.; CARRER, M. J.; CARVALHO, T. B.; FOSCACHES, C. A.
L.; SAES, M. S. M. **Formas Plurais de Governança: uma análise das
transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas.** RESR, Piracicaba-
SP, Vol. 52, Nº 04, p. 761-782, Out/Dez 2014.

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

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

SOUZA, R. C. et al. **Analyzing inter-firm relationships: the knowledge perspective.** In: Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, 15th, 2011, Stanford University, 2011.

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

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