

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE: UMA ANÁLISE DO ELO “PRODUTOR-PROCESSADOR” A LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

DAIANE DEON BORSOI

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)
daia_deon@unochapeco.edu.br

CLEUNICE ZANELLA

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)
cleunice@unochapeco.edu.br

RODRIGO BARICHELLO

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)
rodrigo.b@unochapeco.edu.br

DULCIANA FERRARI COMACHIO

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)
anacomachio@unochapeco.edu.br

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE EM UMA COOPERATIVA DO OESTE CATARINENSE: UMA ANÁLISE DO ELO “PRODUTOR-PROCESSADOR” A LUZ DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como base a Nova Economia Institucional (NEI), a qual tem como origem os estudos seminais de Thorstein Veblen (HODGSON, 1999; CONCEIÇÃO, 2007). Veblen argumentava a favor de uma ciência empírica, diferente das formulações teóricas ortodoxas, baseadas em hipóteses irrealistas, fundamentadas em suposições psicológico-comportamentais que possuíam pouco contato com o funcionamento real da economia (RUTHERFORD, 2001), sugerindo uma reformulação da teoria econômica (VEBLEN, 1961).

Para Veblen os homens seriam movidos por três instintos (instinto de artesanato; instinto familiar; instinto de curiosidade) (RUTHERFORD, 1984). No entanto, mais importante que os instintos seriam as instituições, as quais ganhariam autonomia em relação aos instintos, sendo, inclusive, capazes de moldá-los. Para Veblen (1988 [1899], p. 89) as instituições são entendidas como hábitos mentais, “métodos habituais de dar continuidade ao modo de vida da comunidade em contato com o ambiente material no qual ela vive”.

Uma das vertentes da NEI é a Economia dos Custos de Transação (ECT), oriunda dos estudos de Coase (1937) e, mais recentemente, Williamson (1975, 1985, 1996), os quais contribuíram para a evolução do pensamento das relações nas cadeias produtivas, visto que as possíveis formas contratuais podem ser utilizadas, visando diminuir o custo e facilitar a operacionalização das transações de um setor para o outro. Para Leite, Lanzer e Serra (2009, p. 48) “A economia dos custos de transação trata do estudo das transações que ocorrem, principalmente, em ambientes de racionalidade limitada e onde o comportamento dos agentes é, de modo geral, marcado pelo oportunismo.”

Para Coase (1937) a empresa teria como função economizar os custos de transação. Neste sentido, para Farina (1999) a ECT pretende explicar as diferentes formas organizacionais prevalentes nos mercados, especialmente no tocante ao grau de interação vertical, considerando que a ECT trabalha em um ambiente de racionalidade limitada, caracterizado pela incerteza e informação imperfeita.

Posterior a Coase (1937) Williamson (1985, 1991) propõe como objetivo central da ECT compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado (das instituições econômicas do capitalismo). Como a utilização do mecanismo de mercado implica custos, conforme evidenciado por Coase, Williamson se propõe estudar como essas instituições (mercados, firmas e contratos) tratam os problemas vinculados à transação. Nessa perspectiva, considera-se que as instituições econômicas do capitalismo têm como função principal, embora não exclusiva, a de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Considerando a abordagem da NEI, mais especificamente, na ECT, este estudo tem como objetivo analisar a estrutura de governança presente na relação entre um laticínio localizado no oeste catarinense e os produtores de leite, visando identificar ainda quais os fatores que determinam a estrutura adotada.

A cadeia produtiva leiteira tem se desenvolvido na região. O estado de Santa Catarina ocupa a 5º posição no ranking nacional de produção de leite, sendo que a região oeste responde por 75% deste total. São mais de 80.000 produtores, que geram mais de 8,7 milhões de litros por dia (SCRURAL, 2017), gerando emprego e renda e movimentando a economia da região.

2. A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ECT

Para Coase (1937) as firmas e mercados são formas alternativas de organizar a produção e a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas ou coordenadas. Neste sentido, os formatos organizacionais (ou estrutura de governança), que de acordo com a ECT podem ser firma, mercado ou redes/hierarquias, são resultados da busca pela minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos envolvidos. Nesta mesma direção, de acordo com Williamson (1996, p. 58) o conceito de estrutura de governança está relacionado à forma de coordenação das atividades, não existindo, a priori, uma estrutura melhor que às demais.

Williamson (1991), ao tratar da ECT, confere à eficiência papel de destaque, ressaltando a importância da capacidade evolutiva das instituições, na direção de um arranjo mais adequado para o emprego mais eficiente de recursos na sociedade (WILLIAMSON, 1991). Considera, no entanto, que as decisões sobre a melhor forma de coordenação são tomadas de acordo com as possibilidades oferecidas a cada momento, não correspondendo necessariamente às escolhas ideais (ótimos) (WILLIAMSON, 1993).

Para Williamson (1975, 1991, 1996) a firma deve ser tratada como uma estrutura de governança, cujo objetivo é garantir uma coordenação que economiza os custos de transação, reduzindo a incerteza, compensando os agentes da racionalidade limitada e do oportunismo, sendo que tal governança pode ser com ou sem mercado, destacando-se que a opção por cada uma destas formas (mercado, hierarquia ou forma híbrida) depende das características que envolvem as transações, podendo ser: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Neste sentido, pode-se utilizar a ECT para melhor compreender a relação entre características básicas de transação e os diversos arranjos organizacionais.

O mercado refere-se ao local onde as partes autônomas estabelecem suas relações de troca. Pode ser considerada a forma organizacional que implica menor nível de controle e maior nível de incentivos. A empresa não tem controle sobre os diferentes elos da cadeia ou rede, estando à frente apenas da atividade principal do seu negócio. Para Hiratuka (1997) o mercado é a forma mais flexível existente e corresponde à compra e venda com base apenas no valor da mercadoria, onde a negociação é realizada de acordo com a oferta e demanda existente no mercado, favorecendo transações com baixo grau de especificidade, desprezando a incerteza, apesar de existir permanentemente. Para Mizumoto e Zylbersztajn (2006) nesta forma de coordenação não há dependência e os agentes têm liberdade na escolha do fornecedor e no critério para a compra. De acordo com Williamson (1985) os custos de transação são mínimos, pois caso uma das partes envolvidas no negócio desista da transação, as perdas no valor dos investimentos em ativos serão baixas, assim como a incerteza, pois os agentes conhecem as características dos bens e serviços transacionados, destacando, por fim, que não há frequência nas transações.

Já a hierarquia ou interação vertical refere-se ao conjunto de transações sob a mesma propriedade (ofertante e demandante são a mesma pessoa jurídica) e sujeito a controles administrativos geridos por uma estrutura em que há ordem e graduação de autoridade (WILLIAMSON, 1996). Ao invés de adquirir uma determinada matéria-prima ou serviço no mercado, por exemplo, o agente opta por produzi-la ou prestá-la, implicando uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos em vez de transações de mercado. Pode propiciar condições de estabilidade e certeza, além da eliminação do risco do oportunismo. Para Coase (1937) a firma atingiria o limite de seu crescimento quando os custos dessa estrutura de coordenação forem iguais ou superiores aos custos para se organizar a produção externa do mesmo bem ou serviço. Nesta forma de coordenação os ativos específicos merecem especial atenção. De acordo com Poppo e Zenger (1997, p. 2), “[...] ativos específicos desencadeiam

uma ameaça de comportamento oportunista que requer salvaguardas contratuais caras para ser intimidado. Assim, na presença de ativos específicos, a integração vertical pode oferecer uma solução preferida de governança”. Nesta mesma direção, para Zylbersztajn (1995) em situações de alto nível de ativos específicos, maior incerteza e complexidade dos contratos, opta-se pela integração vertical, que ainda pode ser motivada pela “[...] dificuldade de obter adequada capacidade de resposta dos fornecedores externos e também a necessidade de identificar e aprender a gerenciar uma interface eficiente entre os estágios [...]” (JACOBIDES; WINTER, 2005, p. 405).

Por fim, cita-se a forma híbrida que, para Williamson (1985) pode ser utilizada quando ocorrem níveis moderados de investimentos em ativos específicos, possibilitando a utilização de estruturas do tipo intermediária, capazes de conter o oportunismo sem os custos extras da estrutura hierárquica. Conforme Zylbersztajn (1995) os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação e monitoramento, além de custos associados à solução de disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas e sua utilização implica que “[...] existe aumento do valor da organização pela via contratual, evitando-se custos associados ao funcionamento dos mercados e tal aumento de valor serve de incentivo para as partes envolvidas no contrato” (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 392). No caso da forma híbrida preserva-se a autonomia das firmas e se garante a relação de dependência. Torna-se relevante quando há um médio grau de incerteza da transação e média ou alta especificidade de ativos. A relação contratual pode ser interrompida por uma das partes (*hold up*). Para Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 307) os *hold ups* “[...] podem ocorrer quando um fato inesperado desestabiliza uma relação contratual entre dois agentes econômicos conhecidos”. Neste sentido, conforme Zylbersztajn (2009), a utilização desta forma de coordenação também apresenta custos, exigindo salvaguardas com respeito a possíveis quebras contratuais.

Seguindo o pensamento de Williamson (1975, 1991, 1996) a figura 1 apresenta o raciocínio subjacente da Teoria dos Custos de Transação, expressando a implicação dos atributos de transação e pressupostos comportamentais na definição da estrutura de governança que minimize os custos de transação.

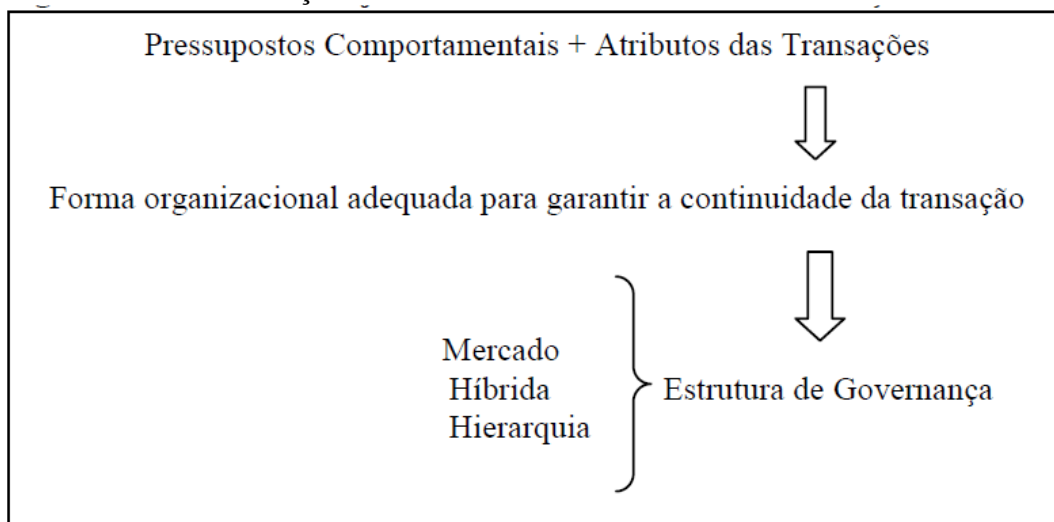


Figura 1: Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação
Fonte: Pereira, Souza e Cario (2009, p. 24)

Verifica-se, portanto, que a ECT tem como foco de análise o estudo sobre as estruturas de governança ou formação das estruturas de governança (mercado, hierarquia e forma híbrida), cujos pressupostos teóricos básicos podem ser: a) atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos); b) pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada).

A frequência refere-se a quantidade de vezes ocorre a utilização das estruturas, ou acontece a comercialização dos produtos/serviços entre os agentes (WILLIAMSON, 1985). Quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las. Ainda, quanto maior a frequência, menores serão os custos relacionados à coleta de informações e à elaboração de contratos e maior a probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, limitando comportamentos oportunistas.

Para Zylbersztajn (1995, p. 146):

A frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

Ao tratar das falhas de mercado e custos de transação delas decorrentes, Coase (1937) usou o conceito de incerteza ao explicar surgimento da firma, como uma resposta eficiente para organizar a produção. Para Williamson (1975) a incerteza é um atributo associado às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, impossibilitando a realização de avaliações totalmente precisas. Ainda, de acordo com Williamson (1979, p.254), “na medida em que a incerteza diminui [...] os benefícios resultantes da integração presumivelmente declinarão. Por conseguinte, uma maior dependência de contratação no mercado é comumente viável para as operações de troca recorrente em indústrias maduras”. Conforme Hiratuka (1997, p. 20): “O grau de incerteza envolvido em uma determinada transação está relacionado à confiança que os agentes possuem em sua capacidade de antecipar eventos futuros”.

Como último atributo cita-se a especificidade dos ativos. Para Williamson (1985) este atributo é considerado o “grande motor” da ECT sendo o principal influenciador na escolha pela estrutura de governança. Pode ser compreendido como a ativos que não podem ser reempregados sem que ocorra perda do seu valor produtivo. Logo, quanto maior a especificidade de ativos, maiores os riscos envolvidos e mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado (WILLIAMSON, 1985). Do contrário, quanto mais padronizado, maiores serão as possibilidades de transações via mercado.

Os pressupostos comportamentais afetam diretamente os atributos das transações. Para Farina (1999) conforme o nível de especificidade aumenta, maior a necessidade de inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, pois, de acordo com Foss e Klein (2010) ativos específicos abrem a porta ao oportunismo. Na medida em que os contratos são incompletos, devido a racionalidade limitada, devem ser renegociados considerando-se as incertezas presentes.

São, portanto, pressupostos comportamentais da ECT: racionalidade limitada e oportunismo. O ser humano é incapaz de raciocinar e processar todas as informações possíveis com exatidão, pois é racionalmente limitado. Logo as decisões dos agentes podem ser consideradas satisfatórias, mas não ótimas, visto que operam em um ambiente complexo (SIMON, 1979). Para Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150), a racionalidade limitada implica na “[...] impossibilidade de desenhar contratos completos, ou seja, não é possível prever ex ante situações que demandam medidas de contingência”. No conceito de racionalidade proposto por Williamson, estão presentes: incerteza, pois é impossível ou muito custoso identificar eventos futuros e especificar, ex-ante, as adaptações adequadas a eles; limitações neurofisiológicas e de linguagem, visto que a racionalidade é limitada em razão, também, de que a mente possui limitações para receber, armazenar, recuperar, processar e analisar informações sem erros;

complexidade, pois as complexas decisões que enfrentam as firmas implicam a impossibilidade (ou, quando possível, custos proibitivos) de elencar todas as possibilidades e consequências das decisões.

Por fim, de acordo com Williamson (1999), uma das consequências da racionalidade limitada é a manifestação do comportamento oportunista pela parte mais beneficiada com a informação. Tem como ideia essencial a de que, na busca de seu auto interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta. Neste sentido, conforme a definição de Williamson (1985, p.47) “Por oportunismo eu entendo a busca do auto interesse com astúcia. Isto inclui, mas certamente não está limitado às formas mais óbvias, tais como a mentira, o roubo e a fraude. O oportunismo envolve na maioria das vezes formas sutis de enganação. Tanto na forma ativa e passiva quanto nos tipos ex-ante e ex-post”. Refere-se a “(...) uma profunda condição de busca pelo auto-interesse que inclui a malícia” (WILLIAMSON, 1993b, p. 92). Neste sentido, para Williamson (1985) a “[...] busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, dá origem a problemas de risco moral e seleção adversa” (WILLIAMSON, 1985, p. 47). Logo, os ativos específicos podem fomentar a presença do comportamento oportunista, na medida em que, para Klein, Crawford, Alchian (1978), como ativos específicos são caros para reimplantar, uma das partes do contrato pode, de forma oportunista, renegar o acordo original e buscar melhores condições, sabendo que a outra parte tem de cumprir ou perder o valor do ativo específico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa refere-se a um estudo de caso, com abordagem qualitativa, realizado a partir de um enfoque exploratório e descritivo, visto que pesquisa tem como objetivo compreender a realidade, em profundidade, da estrutura de governança adotada na cadeia produtiva em estudo (elo produtor-processador).

Para atender os objetivos propostos, foi necessário estudar a estrutura desta cadeia, sua composição, a inter-relação entre seus agentes, bem como o contexto no qual tal cadeia está inserida. Neste sentido, para a coleta de dados, foram utilizadas informações provenientes de fontes primárias, coletadas a partir de entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos por meio de um roteiro previamente estabelecido, sem limitar, entretanto, a possibilidade de expressão dos entrevistados.

O entrevistado 1, Sr. Celso Inácio Lermen, é funcionário da cooperativa central. Atua como gerente desta unidade produtora (laticínio). O entrevistado 2, Sr. Antonio Carlos Ferreira Zanin, é funcionário da filiada 1. Possui formação em medicina veterinária, atua como coordenador da área leiteira da cooperativa e está na organização há 27 anos.

Para a análise dos dados foi utilizada análise de conteúdo. Para Bauer e Gaskel (2002, p. 191), “a validade da análise de conteúdo deve ser julgada não contra uma “leitura verdadeira” do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador, e à luz de seu objetivo de pesquisa”.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Caracterização da Cadeia Produtiva Agroindustrial Leiteira

A cadeia produtiva do leite e de seus derivados, de acordo com Zacal (2017), desempenha papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda, se igualando a importantes setores do mercado. O leite brasileiro movimenta a economia de pequenas cidades, ajuda na distribuição de renda e gera emprego permanente, principalmente no meio rural.

Segundo dados da FAO (2010) o consumo de leite nos países em desenvolvimento deve crescer em 25% até o ano de 2025. Este crescimento previsto está associado ao crescimento econômico, urbanização e maior poder aquisitivo da classe média. O estudo indica que a demanda crescerá em todo mundo, com exceção da Europa Ocidental onde o consumo deverá ser mantido. O maior aumento de demanda deverá ser na Índia e China.

No Brasil a estimativa da população brasileira, para 2025, é de 219 milhões de pessoas, segundo o IBGE (2016). O consumo de leite per capita também apresenta crescimento e estima-se que será de 165 litros de leite por habitante por ano, entretanto, ainda está muito baixo do consumo recomendado pelo Ministério da Saúde Brasileiro, que é de 200 litros de leite por habitante por ano (BALDE BRANCO, 2016). Para abastecer este mercado interno, a produção deverá ser aproximadamente de 37 bilhões de litros. O que faz pensar que o mercado brasileiro ainda tem muito espaço para crescimento no segmento lácteo.

Nos últimos cinco anos, o mercado de lácteos cresceu 78%, movimentando cerca de R\$ 60 bilhões. A aquisição de leite cru feito pelas indústrias processadoras foi de 5,17 bilhões de litros, apenas no segundo semestre. O consumo de leite fluido foi de aproximadamente 60 litros/habitante/ano, que é um valor semelhante ao dos países desenvolvidos. No entanto, o consumo de derivados, principalmente de queijo e iogurte, é baixo, gerando crescimento na demanda desse segmento (BALDE BRANCO, 2016).

No Brasil a produção de leite em 2015, foi estimada em 34 bilhões de litros, colocando o Brasil em quarto lugar no ranking mundial dos países produtores. Mesmo sendo um dos maiores produtores de leite do mundo, o Brasil ainda importa para abastecer o mercado interno. Para se ter uma ideia, em janeiro a julho de 2016, foi importado 1,1 bilhão de litros de leites, estes em produtos processados (BALDE BRANCO, 2016).

Cerca de 1,3 milhão de propriedades produzem leite em todo o território brasileiro, o que equivale a 99% dos municípios com rebanhos de vacas ordenhando. Isso significa cerca de 4 milhões de trabalhadores envolvidos na cadeia produtiva do leite no país (BALDE BRANCO, 2016).

No 2º trimestre de 2016, a aquisição de leite cru feita pelos estabelecimentos que atuam sob algum tipo de inspeção sanitária - Federal, Estadual ou Municipal - foi de 5,17 bilhões de litros. Esse volume foi 8,4% e 11,8% menor, respectivamente, que o captado no trimestre imediatamente anterior e no 2º trimestre de 2015 (IBGE, 2016).

Um dos fatores que favoreceu o menor volume produzido foi o preço internacional do leite e a quebra de safra do milho. Enquanto a safra do grão em 2014/2015 foi de 84,3 milhões de toneladas, no período de 2015/2016 houve uma queda de 21% (66,5 milhões de toneladas) (EMBRAPA, 2017).

Atualmente o Brasil é o quarto maior produtor de leite, com um volume que corresponde a aproximadamente 4,5% da produção mundial. O setor é um dos mais importantes do agronegócio brasileiro, ocupando o sexto lugar em valor bruto da produção agropecuária. Apesar da queda na produção de leite em 2015 à 2016, os especialistas acreditam que neste ano a produção de leite deva crescer.

O Sul do Brasil foi a região que apresentou a maior taxa de mudança. Responde por 35,1% da produção nacional de leite. O Sudeste é a segunda região em produção, com volume que totaliza 34,0% do total. Com a expectativa da grande produção dos grãos e diante de um cenário de recuperação das margens, pode ocorrer uma retomada da atividade. Contribui para esta expectativa positiva a queda esperada nos preços do milho e do farelo de soja, que são dois importantes componentes da alimentação concentrada, principalmente para rebanhos leiteiros (ZACAL, 2017).

De acordo com Scruval (2017) Santa Catarina é o quinto produtor nacional, o estado gera aproximadamente 2,9 bilhões de litros ao ano. Praticamente todos os estabelecimentos

agropecuários produzem leite, o que gera renda mensal às famílias rurais e contribui para o controle do êxodo rural.

Em Santa Catarina, destaca-se a região oeste, pois de acordo com Scruval (2017), o oeste catarinense responde por 75% da produção do estado. Os 80000 produtores de leite (dos quais são produtores comerciais) geram 8,3 milhões de litros/dia. Estima-se que a atividade leiteira proporcionou um ingresso de mais de duzentos milhões de reais para a região.

4.2 Estrutura de governança presente

Este capítulo descreve a estrutura de governança presente na cadeia produtiva em estudo, em enfoque no elo “produtor/processador”. Visa ainda identificar fatores determinantes para a adoção de tal forma organizacional.

A cooperativa em estudo está no mercado há mais de 47 anos. Atua em diversos ramos, como atua na industrialização e comercialização de carnes suínas, aves, lácteos, massas, vegetais e suplementos para nutrição animal. Possui 13 outras cooperativas filiadas, ou seja, a cooperativa em estudo é uma “cooperativa central”, que é um grande “guarda-chuva” de outras cooperativas agroindustriais, produtoras, basicamente, de grãos (Recebimento, armazenagem e processamento).

O laticínio objeto deste estudo é uma unidade produtiva da Cooperativa Central. Para a produção neste laticínio a matéria prima principal é o leite, adquirido de produtores independentes da “cooperativa central”, mas associados de uma cooperativa agroindustrial filiada à “cooperativa central”. Este estudo tem como foco os produtores associados a cooperativa filiada 1. Os produtores associados à ela estão localizados num raio de 160 km do posto de resfriamento (localizado no município de Quilombo). A figura abaixo apresenta o fluxo de cooperação entre os agentes.

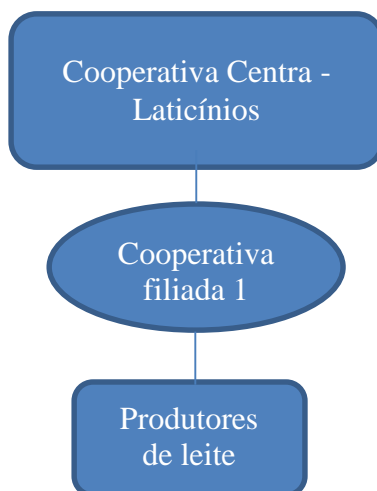


Figura 2: As relações entre os agentes

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir da pesquisa realizada

Como se pode perceber na figura, não há uma relação direta entre o laticínio e os produtores de leite, pois estes são associados de uma das cooperativas filiadas. A pesquisa foi desenvolvida apenas com a filiada 1, mas o mesmo processo se repete com as demais cooperativas filiadas.

Visando identificar a estrutura de governança presente entre o elo “produtor/processador”, bem como os fatores determinantes, com base no arcabouço teórico da ECT, o entrevistado 1 foi questionado inicialmente sobre a forma de obtenção da matéria prima. De acordo com ele, toda

a matéria prima consumida no laticínio é comprada de produtores associados às cooperativas filiadas. Não há produção própria. No entanto há contrato de compra e venda (contrato de dois anos que se renova automaticamente) entre o produtor e a cooperativa filiada, ou seja, o contrato não é realizado entre o produtor e o laticínio (unidade produtiva da cooperativa central). Assim como as demais cooperativas filiadas, a cooperativa filiada 1 tem contrato com a cooperativa central, que estabelece, entre outros, o fornecimento do volume de leite mensal. Este contato não tem prazo determinado.

Neste sentido, verifica-se que a estrutura de governança adotada entre o elo “produtor-processador” é a híbrida, ou seja, via contrato. É uma estrutura intermediária ao mercado e hierarquia capaz de conter o oportunismo do mercado spot sem os custos extras da estrutura via hierarquia. Conforme Zylbersztajn, 2009), na forma híbrida preserva-se a autonomia das firmas, mas ainda assim há garantia de dependência (contrato).

Na representação das cooperativas filiadas (composição da cooperativa central) a cooperativa Filiada 1 representa 33% sendo que os outros 67% referem-se as outras 12 cooperativas filiadas, sendo, portanto, uma das maiores parceiras da cooperativa central. Conta com 17.000 associados, sendo que 11.000 são produtores de leite. No entanto somente 900 produtores, ou seja, 8,20%, entregam a matéria-prima leite para o laticínio. O restante dos produtores associados (91,8%) entregam para as outras empresas processadoras. De acordo com dados colhidos nas entrevistas, os produtores associados não têm obrigatoriedade na venda de seus produtos para a cooperativa filiada ou mesmo a cooperativa central, estando livres para escolher o destino do seu produto, podendo procurar o fornecedor mais atrativo (em termos de preços e/ou padrão de qualidade/exigências). No entanto, ao optarem em vender para a cooperativa central, estabelece-se contrato de compra e venda com a cooperativa filiada, que passa intermediar o processo. Utilizando a abordagem da ECT, o contrato torna-se a “garantia” de volume de matéria-prima.

De acordo com o Entrevistado 2, esses números mostram ao laticínio que há um grande potencial matéria-prima existente com chance de ser atingido. Ainda, de acordo com esse entrevistado “Os Estados Unidos produzem 10.000 litros por vaca tanto pela média, então olha quanto que nós podemos crescer ainda, claro que é outro sistema, outra alimentação, é outro tipo de vaca, concordo, mas a gente tem o potencial de crescimento muito grande, com as mesmas vacas (...)”

Conforme o Entrevistado 2, as cooperativas filiadas dão assistência/incentivo aos produtores de leite (mas não apenas, pois também assistem os produtores de outras culturas, como grãos, aves e suínos). Uma das formas de incentivo é a assistência técnica para o produtor (assistência visa o desenvolvimento do produtor e de sua propriedade; compreende assistência para as pastagens e manejo, tanto das pastagens quanto do plantel).

Diferentemente de uma empresa SA ou LTDA, as cooperativas têm princípios claros e específicos quando ao desenvolvimento dos associados/parceiros. São organizações que possuem um modelo teórico fundamentado em princípios e, por este motivo, operam com uma lógica distinta das demais sociedades (DRUMOND, 2010).

As cooperativas vêm desempenhando papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, pois contribuem para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica (BRAGA; REIS, 2002).

4.3 Processo de compra da matéria-prima

A cooperativa filiada 1 coleta o leite *in natura* diretamente do produtor. Esse transporte é terceirizado, contratado pela filiada 1. Após coleta, o transportador encaminha o leite para postos de resfriamento de propriedade da filiada 1. Esses postos de resfriamento são certificados pelos clientes, como por exemplo, a Nestlé. O Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério

da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) monitora a produção no laticínio. A Filiada 1 possui 3 postos de resfriamento que estão localizados nos municípios de Quilombo, São José do Cedro (ambos no estado de Santa Catarina) e Erechim (localizado no estado do Rio Grande do Sul). Posteriormente o laticínio coleta a matéria prima, também via transporte terceirizado, nos postos de resfriamento. Chegando ao laticínio, inicia-se o processo produtivo.

Visando assegurar a qualidade da matéria prima, são realizadas inspeções de qualidade desde o transporte do produtor ao posto de resfriamento e do posto de resfriamento ao laticínio. Chegando à indústria processadora, novamente realizam-se testes, visando garantir a qualidade do produto. As inspeções incluem teste de alizarol (realizado ainda na propriedade). Neste momento coleta-se também outra amostra de leite (a cada novo carregamento) para realização do teste de crioscopia (o qual visa identificar índice clioscópico ou presença de água), cloreto (visa identificar a presença de sal) e teste para identificar a presença de antibióticos. Estes testes são realizados no posto de resfriamento a partir da amostra coletada na propriedade. Além disso, três vezes por mês é realizada coleta de amostras em cada produtor, visando realizar análise de contagem bacteriana (CBT) e contagem de células somáticas (CCS). Neste caso, os testes são realizados por um laboratório terceirizado contratado pela filiada 1.

Se em qualquer uma das etapas for evidenciado problema de qualidade (a partir dos testes realizados), o leite é descartado ainda no posto de resfriamento.

A partir deste contexto, verifica-se que há grande preocupação com a qualidade da matéria-prima, pois sendo perecível e estando o controle da produção do leite totalmente por conta do produtor, pode existir comportamento oportunista do agente produtor. De acordo com Williamson (1999), na ECT o comportamento oportunista tem como ideia central a de que, na busca pelo interesse próprio, os agentes nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta. A forma híbrida é uma estrutura de governança capaz de conter o comportamento oportunista (Williamson, 1985) a partir da elaboração de contratos (ZYLBERSZTAJN, 2009). Na estrutura de governança presente no elo em estudo, há o estabelecimento de contratos. O contrato de compra e venda é firmado entre a cooperativa filiada 1 e o produtor. Salienta-se que a matéria-prima é obtida 100% através de contrato de longo prazo com o produtor (2 anos) que se renova automaticamente, mas que pode ser rescindido a qualquer momento por ambas as partes.

Como há possibilidade de rescisão contratual, a incerteza passa a ser um fator presente nesta relação, visto que o produtor pode optar em vender sua produção para outro laticínio, apenas informando a filiada 1 sobre sua decisão e rescindindo o contrato. Essa possibilidade gera ao laticínio incerteza no volume de matéria-prima que será recebido diariamente em sua unidade produtora, podendo interferir no planejamento de produção e cumprimento de contatos com fornecedores de produto acabado. No entanto, na relação estudada, há o estabelecimento de confiança entre os agentes, pois o produtor está se relacionando com cooperativas, as quais possuem princípios claros que visam o ganho em todos os elos envolvidos.

Além de existir entre os agentes uma relação de confiança (conforme entrevistados 1 e 2), em situações de incerteza, o contrato pode gerar maior segurança para ambos (produtor e processador), visto que, conforme aponta Williamson a forma híbrida torna-se relevante quando há um médio grau de incerteza da transação, como no caso em questão.

Nesta mesma direção, na visão do entrevistado 2 o contrato torna-se uma segurança para o produtor e só é rescindido sem possibilidade de renovação (ou seja, o produtor acaba sendo “punido”, não tendo mais possibilidade de comercializar sua matéria prima com o laticínio) em casos nos quais o produtor venha a agir de má fé (alterações propositais na qualidade do leite, como adulterações, por exemplo), ou em caso de rescisão de contrato por motivo de troca de comprador, ou seja, temporariamente o produtor pode optar em vender a matéria prima para outro fornecedor (seja em função do preço de venda ou devido as exigências sanitárias/de

qualidade (nesses casos o produtor pode voltar a vender para o laticínio quando achar conveniente, desde que haja demanda para o volume ofertado por ele).

De acordo com o Entrevistado 2, o contrato de compra e venda entre filiada 1 e produtor determina que o preço de compra e venda varia conforme o preço de mercado. Além do mercado, outros fatores interferem no preço: volume e qualidade. São especificadas 15 faixas de preços que variam de acordo com a quantidade e qualidade do leite adquirido.

O contrato determina ainda que o produtor está obrigado a vender toda a sua produção de leite a cooperativa filiada. Determina ainda que não comprará leite de produtores que subcontratam outros produtores para produção e não aceita que o produtor entregue uma porcentagem da sua produção para outra empresa, pois, conforme frisa o Entrevistado 2: “Qual é o leite que ele vai direcionar pra mim? O melhor ou o pior?” Por esta questão foram determinadas estas condições. Neste caso, o contrato visa reduzir o risco do comportamento oportunista presente. Além do mais, a frequência com que ocorre a operação de compra nesta matéria-prima faz com que exista uma relação de confiança entre os agentes. Conforme salienta Williamson (1985, 1999) quanto maior for a frequência da transação, menores serão os custos relacionados e maior a probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, reduzindo o comportamento oportunista.

4.4 Fatores determinantes para adoção das estruturas de governança

Conforme o Entrevistado 2 a obtenção da matéria-prima da cooperativa central (laticínio) sempre foi através das cooperativas filiadas, via contrato com o produtor rural. Conforme frisam os Entrevistados 1 e 2, o sistema cooperativista é muito forte na região e os produtores acabam criando relação de confiança com as cooperativas (e vice-versa).

Após receber a matéria prima no laticínio, dá-se início ao processo produtivo. Toda a produção (industrialização do leite) é e sempre foi própria. Não há terceirização de processos/produtos. De acordo com o Entrevistado 1 a produção própria, ou seja, via hierarquia, garante conformidade e segurança para a indústria, pois, sendo os derivados de leite produtos perecíveis, o controle da qualidade precisa estar 100%. Esta afirmação é reforçada pela ECT, na medida em que, de acordo com Williamson (1985, 1996, 1999) quanto maior a incerteza, maior a probabilidade de se adotar esta estrutura de governança.

O laticínio conta com cerca de 6.500 fornecedores de matéria prima. Para a escolha dos fornecedores, leva-se em consideração a questão comercial (ou seja, o preço de compra e venda), condições de produção (atendimento aos padrões de qualidade). Visando criar vínculos e relações de confiança, o laticínio evita trocas constantes de fornecedores, mantendo geralmente sempre os mesmos.

Conforme aponta Williamson (1975, 1991, 1996) a firma deve adotar a governança que reduza os custos de transação, incerteza, compensando os agentes da racionalidade limitada e do oportunismo.

De acordo com o entrevistado 1 há incerteza no fornecimento da matéria prima, pois a todo momento existem produtores migrando de empresa para empresa fazendo com que a oferta do leite varie muito durante o ano. É um mercado imprevisível, difícil de programar. O contrato firmado entre a filiada 1 e os produtores de leite permitem haja rescisão a qualquer momento, sem prejuízo para os envolvidos. No entanto, conforme já salientado, caso o produtor haja de má fé e ocasione prejuízo para a qualidade do leite (alterações de qualidade propositais, ocasionadas pela ação do produtor) não há possibilidade desse produtor voltar a vender a matéria prima para a filiada 1.

A filiada 1 não possui produtores especiais, ou seja, aqueles que recebem algum benefício diferenciado. O entrevistado 2 salienta que, no entanto, que existem produtores que necessitam de mais atenção devido ao tamanho da produção (grandes volumes). Produtores que

produzem/entrega em torno de 7.500 litros/mês são considerados “pequenos”. Existem, no entanto, grandes volumes, como no caso de produtores que produzem/entregam cerca de 200 mil litros/mês. Casos extremos chegam a entregar 900 litros/mês.

Por fim, a partir do arcabouço teórico da ECT, pode-se considerar que o mercado é a estrutura de governança que exige menor nível de controles e maior nível de incentivos, favorecendo as transações com baixo grau de especificidade de ativos, além de desprezar a incerteza (apesar de existir). No caso da hierarquia a firma utiliza seus recursos internos em vez de transacionar no mercado. Utilizada quando há dificuldade de obter adequada capacidade de resposta do fornecedor externo. A forma híbrida seria, então, a estrutura intermediária entre as outras duas. Neste sentido, pode-se considerar que os fatores determinantes para a adoção da estrutura de governança presente na relação entre “produtor/processador”, ou seja, a forma híbrida, estão relacionados aos atributos frequência, incerteza e especificidade dos ativos. A frequência é fator chave nesta relação, visto que as transações são recorrentes. Quanto maior a frequência, menores serão os custos relacionados à coleta de informações e maior a probabilidade de se desenvolver reputação entre os agentes. De acordo com os entrevistados (1 e 2) essa relação de confiança é muito presente nas transações estudadas. A incerteza presente pode estar relacionada a segurança no fornecimento e na qualidade demandada, visto que esta estrutura, conforme Zylbersztajn (2009) é indicada quanto há um médio grau de incerteza e média alta especificidade dos ativos. Com relação a especificidade dos ativos destaca-se que na medida em que os produtores de leite possuem o plantel (específico para a geração do leite) e precisam adequar sua propriedade para o manejo e criação – pastagens, confinamento, semi-confinamento), além de toda a estrutura para coleta do leite (máquinas e equipamentos adequados), possuem ativos específicos para este fim e, mesmo havendo outros fornecedores aptos a comprarem sua matéria-prima, a relação de confiança para a ser fator chave. Por outro lado, da mesma forma que existem ativos específicos de posse do produtor de leite, existem ativos específicos de posse do laticínio, ou seja, toda a sua estrutura de produção, a qual tem um fim específico: processamento de leite. Além do mais, quanto maior a especificidade dos ativos, de acordo com Williamson (1996, 1999) e Zylbersztajn (2009), maior a possibilidade de internalização, via hierarquia, ou adoção de forma híbrida, via contrato, como evidenciou-se no caso em estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar a estrutura de governança presente entre o elo “produtor-processador” de um laticínio (unidade produtiva de uma cooperativa), localizado no oeste catarinense.

O laticínio em questão adquire toda sua matéria prima (leite) de produtores rurais, associados às suas cooperativas filiadas (que totalizam 13 cooperativas). Na região, o sistema cooperativista é muito forte, estabelecendo vínculos relacionais entre os agentes envolvidos. Tanto é que os produtores fornecem o leite para o laticínio, por intermédio da cooperativa na qual estão associados. Apesar de existir contrato de fornecimento (compra e venda), os produtores e cooperativa podem rescindi-lo, sem prejuízos (multas, por exemplo), podendo retomá-los quando acharem adequado, desde que a rescisão não tenha sido motivada por ações de má fé (adulteração da matéria prima, por exemplo).

A relação estudada (elo produtor-processador) pode ser analisada/explicada a partir do arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT), segundo a qual podem existir três estruturas de governança, sendo: mercado, hierarquia e forma híbrida. A adoção de uma dessas três possíveis estruturas estaria relacionada aos atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), além dos pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo). Neste estudo, pode-se citar como fatores determinantes para a adoção

da estrutura de governança híbrida (contrato) a frequência, incerteza, especificidade dos ativos, sendo que as duas últimas são movidas pela possibilidade de existência oportunismo presente nas transações entre os agentes.

Este estudo comprova, portanto, que a NEI, neste caso específico, a ECT, são úteis para o entendimento da realidade das firmas, sendo, portanto, muito úteis para entender e analisar as relações entre os diferentes agente envolvidos em uma cadeia produtiva.

Destaca-se, por fim, que este trabalho é fruto de iniciação científica. O período destinado ao estudo permitiu a análise apenas do ponto de vista das firmas (laticínio e cooperativa filiada 1). Espera-se, no entanto, que a partir desta primeira análise, os pesquisadores possam estender a pesquisa, tendo como entrevistados os produtores de leite, visando analisar a visão destes frente aos resultados aqui encontrados, à luz da ECT.

REFERÊNCIAS

BALDE BRANCO REVISTA. Disponível em: <http://www.baldebranco.com.br/alguns-numericos-do-leite> acessado em março de 2017.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

COASE, R. The nature of the firm. *Economic*, v. 4, p. 396-405, 1937.

CONCEIÇÃO, O. A. C. Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista. 1. ed. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002, 228 p.

_____. Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista. Secretaria da Coordenação e Planejamento (Fundação de Economia e Estatística), Porto Alegre, março de 2002.

_____. Além da Transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos”. In: *Economia*, Brasília (DF), v. 7, n. 3, set./dez., 2007.

_____. Além da transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos. Secretaria do Planejamento e Gestão (Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser), Porto Alegre, janeiro de 2008a.

_____. A dimensão institucional do processo de crescimento econômico: inovações e mudanças institucionais, rotinas e tecnologia social. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 17, n. 1 (32), p. 85-105, abr. 2008b.

_____. Há compatibilidade entre a “tecnologia social” de Nelson e a “causalidade vebleniana” de Hodgson? *Revista de Economia Política*, v. 32, n. 1 (126), pp, 109-127, janeiro-março/2012.

DRUMOND, V. R. S. A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos. Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília. 2010.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <https://www.embrapa.br> acessado em março de 2017.

FAO. Food and Agriculture Organization. Disponível em:

<http://www.fao.org/docrep/007/x3996p/x3996p0s.htm#TopOfPage> acessado em março de 2017.

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

- HIRATUKA, C. Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas: Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Shufteriana. *Econ. Empresa*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-23, jan/mar. 1997.
- HODGSON, G. The return of institutional economics. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. New York: Princeton University Press, p. 58-76. 1994.
- _____. *Economics and evolution: bringing life back into economics*. Michigan. The University of Michigan Press, 381 p. 1996.
- _____. The ubiquity of habits and rules. *Cambridge Journal of Economics*, n.21. 663-684p. 1997.
- _____. The approach of institutional economics. *Journal of Economic Literature*. Vol 36, . 166-192 p. 1998.
- _____. *Evolution and Institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.
- _____. The evolution of institutions: an agenda for future theoretical research. *Constitutional Political Economy*, 13, 111-127, 2002.
- IBGE. *Estatística da Produção Pecuária*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Setembro, 2016.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.1, p. 395-413, Mar. 2005.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct. 1978.
- LEITE, André Luís da Silva; LANZER, Edgar Augusto; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis. *Revista Alcance (Eletrônica)*, v. 16, nº 01 – ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 45 – 61, jan/abr. 2009
- MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 853–877, 1998.
- RUTHERFORD, M. Thorstein Veblen and the process of institutional change. *History of Political Economy*, v. 16, n. 3, p. 331-348, 1984.
- _____. Institutional economics: then and now. *Journal of Economic Perspectives*, v. 15, n. 3, p.173-194, 2001.
- SCRURAL. *Santa Catarina Rural*. Preço do leite melhora para o produtor catarinense. Disponível em: <<http://www.scrural.sc.gov.br/?cat=425>> acessado em março de 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Economia das Organizações*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000
- WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free Press, 1975.
- _____. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press, 1985.
- _____. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36, n. 2, 1991.

_____. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. Strategic Management Journal. Vol. 20, n. 12, 1999.

VEBLEN, T. Why is Economics not an evolutionary science? In: VEBLEN, T. The place of science in modern civilization and other essays. New York: Russel & Russel, , p. 56-81, 1961[1898].

_____. The place of science in modern civilization and other essays. New York: Russel & Russel, 1961.