

## **ESTRUTURAS DE GOVERNANÇAS EM SISTEMAS AGROALIMENTARES: TRANSAÇÕES ENTRE PRODUTOR E PROCESSADOR DE LEITE, SOB ÓTICA DO PROCESSADOR.**

Laís Yuri Hayashi (PIBIC/Fundação Araucária/Uem), Sandra Mara Schiavi Bánkuti (Orientador), e-mail: lais\_hayashi@hotmail.com.

Universidade Estadual de Maringá / Centro de Ciências Sociais Aplicadas/Maringá, PR.

**Área e subárea do conhecimento:** Administração – Administração de setores específicos.

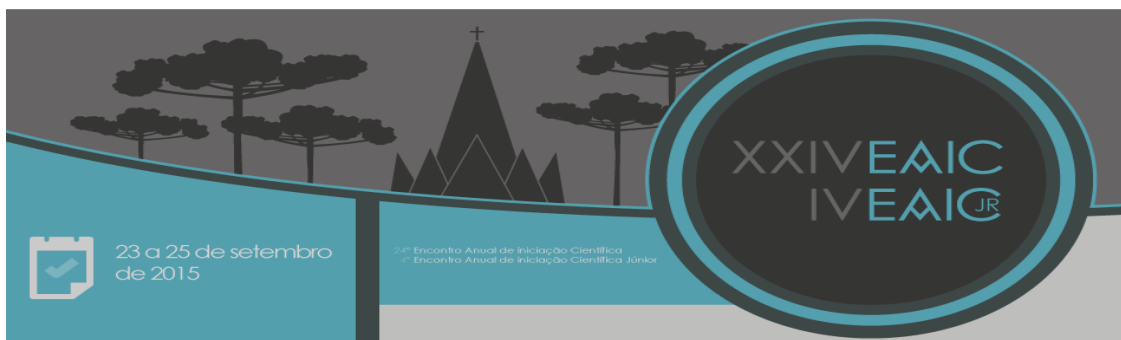
**Palavras-chave:** Estrutura de Governança, Custo de Transação, Custo de Mensuração.

### **Resumo:**

O objetivo nesta pesquisa foi descrever as estruturas de governanças entre processadores e produtores de leite no Paraná, sob a perspectiva do processador. Como resultado, identificou-se a governança híbrida por acordos verbais entre produtores e processadores. A frequência é recorrente, com relacionamentos de longo prazo. As incertezas são principalmente relacionadas à suprimimento e oscilações de mercado. Observa-se especificidade de ativos do tipo temporal e locacional, atreladas à própria atividade leiteira. Do lado da mensuração, destaca-se a mensuração dos atributos de qualidade do leite, indicando que a possibilidade de mensuração das dimensões envolvidas na transação, ainda que envolvam custos de transação, viabilizam a forma híbrida. As regras para a produção leiteira (IN 62) e participação da terceira parte (laboratório credenciado do Governo) na medição dos atributos respaldam a forma híbrida pelo acordo verbal. Por fim, destacam-se possíveis falhas decorrentes de oportunismo, especialmente ao se considerar a definição do preço pago após a entrega do produto.

### **Introdução**

Desde o início da década de 90, tem ocorrido mudanças institucionais, mercadológicas, tecnológicas e competitivas nos Sistemas Agroindustriais (SAG), levando à sua reestruturação no Brasil, acarretando várias alterações, dentre elas, novas formas de governanças entre os agentes.



A competitividade de um SAG depende, dentre outros fatores, da coordenação entre os segmentos da cadeia. Nesse sentido, o estudo das transações se faz importante. Nesse sentido, destacam-se a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1991), e a Economia dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2005), cujo foco é a eficiência por meio de estruturas de governança entre agentes econômicos, envolvendo custos de transação e garantia de direitos de propriedade. Estruturas de governança adequadas viabilizam o desempenho dos agentes, reduzindo falhas e gerando eficiência e menores custos de transação nas transações. Assim, o objetivo desse projeto é descrever as estruturas de governanças entre o produtor e processador no Estado do Paraná, sob ótica do processador.

## **Materiais e métodos**

Para a execução da presente pesquisa, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, foi feito levantamento de informações de fontes primárias e secundárias. As informações de fontes secundárias foram importantes para melhor compreensão do tema, além do entendimento teórico para o bom andamento da pesquisa. Os dados primários foram levantados a partir de pesquisa de campo, realizada por intermédio de entrevistas semi-estruturadas junto a dois laticínios, no mês de maio de 2015. As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados e transcritas na íntegra, para posterior análise. Para análise dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (MORAES, 1999), direcionada pelas categorias criadas a partir da revisão teórica.

## **Resultados e Discussão**

O laticínio A, localizado na região Oeste do Paraná, foi fundado em 1993, processa 20 mil litros de leite por dia, e conta com 32 funcionários. Tem como produtos o leite pasteurizado, a bebida láctea, o creme de leite e o requeijão. Seu quadro de fornecedores é composto de 40 produtores de leite, todos na região de Toledo. O laticínio B processa 430 mil litros de leite por dia, tendo como principais produtos o leite UHT e o leite pasteurizado, com 141 funcionários. Conta com cerca de 950 produtores de leite fornecedores, em duas bacias leiteiras: uma no estado de São Paulo (com 350 produtores) e outra no Norte do Paraná (com 600 produtores de leite). O leite proveniente dos produtores de leite corresponde a 60% do total processado pela empresa, sendo o restante proveniente de compras de outros processadores (mercado *spot*).

As empresas declararam manter com os produtores contratos verbais de fornecimento, com frequência recorrente, por relacionamento de longo prazo. Caracteriza-se, assim, a forma híbrida de governança (WILLIAMSON,

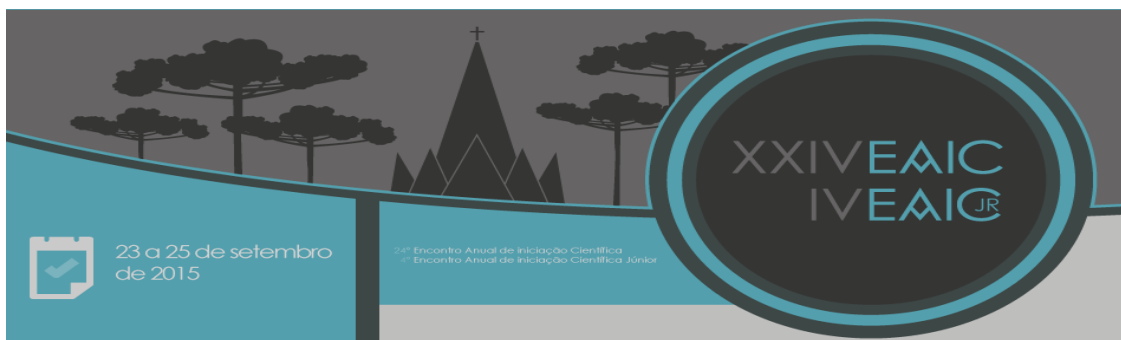


1985; 1991). As incertezas estão relacionadas às oscilações de mercado, para ambos entrevistados, e à qualidade do leite, para o laticínio A. Este destacou ainda a forte concorrência entre laticínios na região Oeste, o que acarreta distúrbios na transação com o produtor. O laticínio B, por sua vez, indicou a disponibilidade de matéria-prima como uma incerteza, uma vez que a sazonalidade e a diminuição da produção leiteira na região tem levado à escassez de matéria-prima em algumas épocas do ano.

Com relação à especificidade dos ativos, observou-se especificidade temporal e locacional, inerentes à própria atividade leiteira, uma vez que o leite cru é altamente perecível, não pode ser coletado de distâncias muito longas e deve ser processado em curto período de tempo. A compra do leite envolve negociações sobre o preço, quantidade e qualidade do leite. No que concerne à qualidade, a Instrução Normativa 62 (IN62) do Ministério da Agricultura, preconiza os parâmetros de qualidade, tais como Contagem de Células Somáticas (CCS) e Contagem Bacteriana Total (CBT), dentre outros (BRASIL, 2011). Tais parâmetros estão relacionados a dimensões de fácil mensuração, viabilizando a transação por contrato (BARZEL, 2005). A mensuração e cumprimento das especificações de qualidade pelos produtores ficam respaldados, portanto, no ambiente institucional (IN62), o que justifica a inexistência de contrato escrito para garantir essas dimensões. Tais medições são feitas diariamente pelo laticínio B e a cada dez dias pelo laticínio A. Além destas, há medições mensais feitas por uma terceira parte, um laboratório credenciado pelo Governo, garantindo a isenção.

Com relação ao preço, os dois laticínios indicaram que a formação deste depende do mercado, não sendo indicado *ex-ante* ao produtor qual o preço a ser recebido pelo leite. O pagamento é realizado, pelos dois entrevistados, mensalmente, 20 dias após a coleta do leite. Observa-se que a variação do preço depende em parte da sazonalidade da produção. Entretanto, há diferenças de pagamento para cada produtor. Ambos entrevistados afirmaram que o preço depende da qualidade e do volume de leite entregue por cada produtor, mas não apresentam claramente uma fórmula ou um método de cálculo do preço final ao produtor. O laticínio B afirmou que tem o preço de mercado como base, na época da entrevista, a R\$0,55 por litro, e que estavam pagando na região R\$1,11, em média, por conta das variações de qualidade, quantidade e mercado. No caso do laticínio A, “hoje é o mercado que decide [...], o que o mercado paga, você trabalha em cima da média, e daí cada caso é um caso, produtor que tem maior qualidade, maior quantidade, você vai pagar um preço maior, e assim por diante”.

Uma vez que há assimetria de informação na formação do preço, e que o mesmo não fica estabelecido em contrato, sendo definido *ex-post* à entrega do produto, observa-se espaço para comportamento oportunista por parte



dos laticínios, que podem remunerar um preço mais baixo pelo produto que já foi entregue, com a justificativa de variações no preço de mercado.

## Conclusões

Considerando as estruturas de governança sob a ótica da ECT e da ECM, algumas conclusões podem ser traçadas. As incertezas dizem respeito ao suprimento de matéria-prima e às oscilações de mercado. Destaca-se que não há elevada especificidade de ativos à transação, ainda que sejam específicos à atividade leiteira. Nesse aspecto, destaca-se que as especificidades temporal e locacional indicam a necessidade de transações recorrentes, por formas híbridas, para garantia do suprimento. As dimensões envolvidas na transação relativas a volume e qualidade são de fácil mensuração, não indicando necessidade de integração vertical. A inexistência de contrato escrito é justificada pelos parâmetros do ambiente institucional (IN 62), que respaldam o acordo verbal. Falhas na transação podem ocorrer no quesito preço, indicando espaço para comportamento oportunista do laticínio.

## Agradecimentos

Agradeço a Prof. Sandra, pelo suporte durante esse tempo, o apoio de minha família e a Fundação Araucária pela oportunidade.

## Referências

- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 468 p., 1985.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n. 2, p. 269-296. 1991.
- BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Cost. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.
- BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução normativa n. 62, de 29 de dezembro de 2011**. Diário Oficial da União, 30 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=30/12/2011&jornal=1&pagina=6&totalArquivos=160>>. Acesso em: 27 abr. 2014.