

ANÁLISE QUALITATIVA DA RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE PRODUTORES DE LEITE E INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS PELA ESCOLA DA ECT

Jamir Rauta¹

<http://orcid.org/0000-0001-6985-9380>

Glauco Schultz²

<https://orcid.org/0000-0002-7569-7434>

César Augustus Winck³

<https://orcid.org/0000-0002-9829-1824>

Recebido em: 2 jan. 2020

Aceito em: 7 fev. 2020

Como citar este artigo: RAUTA, J.; SCHULTZ, G.; WINCK, C. A. Análise qualitativa da relação comercial entre produtores de leite e indústria de laticínios pela escola da ECT. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, v. 9, n. 2, p. 32-54, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v9i2.2168>.

Resumo: As transações comerciais devem ser integrantes das estratégias operacionais das organizações, em especial as dos agronegócios, resultando na maximização de recursos, aumento da rentabilidade, maior performance da atividade e de cada agente, vislumbrando a diminuição dos custos de transação. Ao explorar qualitativamente, via análise de conteúdo a relação comercial entre produtores de leite e laticínios, o estudo constatou que existem elevados custos de transação, sobretudo pelo excesso de assimetria de informação e presença do freteiro como agenciador. Por parte da indústria, inexistência de ferramentas e condutas de suporte e assistência, além de ambiguidades no pagamento ao produtor. Pela face do produtor, a falta de gestão e motivação em continuar com a atividade, estando em condição de comodismo, macula seu produto por não possuir eficiência produtiva. Em agravo, os governos estão distantes, não ofertando adequadamente e suficiente assistência e extensão, políticas de apoio e regulação (implantação e cobrança da IN62). Por outro lado, o mercado, através de suas sazonalidades e demais *players* (nacionais e estrangeiros) influenciam no preço, na oferta e demanda por produtos lácteos, e na perpetuação da atividade, principalmente por parte dos produtores. O estudo se enaltece pela necessidade de profissionalização da atividade leiteira, sugerindo a existência de preço mínimo médio, uso de contratos, execução de normativas e aproximação da indústria junto ao produtor, visando aumento de competitividade da atividade, sua perenidade e maior *share* no mercado exterior.

Palavras-chave: Custos. Competitividade. Performance. Cadeia Produtiva. Leite. Transação.

QUALITATIVE ANALYSIS OF THE COMMERCIAL RELATIONSHIP BETWEEN MILK PRODUCERS AND THE LATICINES INDUSTRY BY ECT SCHOOL

Abstract: Business transactions must be integral to the operational strategies of the

¹ Jamir Rauta: Doutorando em Agronegócios; CEPAN/ UFRGS; jamirrauta27@gmail.com

² Glauco Schultz: Doutor em Agronegócios; CEPAN/ UFRGS; glauco.schultz@ufrgs.br

³ César Augustus Winck: Doutor em Agronegócios; UNIARP; cesar.cepan@gmail.com

organizations, resulting in the maximization of resources, increase of profitability, greater performance of the activity and of each agent, and reduction of transaction costs. By analyzing the commercial relationship between milk producers and dairy products, the study found that there are high transaction costs, mainly due to the excess of information asymmetry and the presence of the freighter as an agent. On the industry side, there are no tools and conduits for support and assistance, as well as ambiguities in payment to the producer. By the face of the producer, the lack of management and motivation to continue with the activity, being in a condition of comfort, stains its product because it does not have productive efficiency. In distress, governments are distant, not offering adequate and sufficient assistance and extension, policies of support and regulation (implantation and collection of IN62). On the other hand, the market, through its seasonal and other players (domestic and foreign), influence the price, supply and demand for dairy products, and the perpetuation of the activity, mainly by the producers. The study is praised for the need to professionalize dairy activity, suggesting the existence of a minimum price, use of contracts, enforcement of regulations and the approximation of the industry to the producer, aiming to increase the competitiveness of the activity, its perennality and greater share in the foreign market.

Keywords: Costs. Competitiveness. Performance. Productive chain. Milk. Transaction.

INTRODUÇÃO

O relacionamento comercial requer dos agentes que transacionam, entendimento e participação, onde cada qual compreenda sua responsabilidade de tornar o processo de compra e venda contínuo, considerando a dinâmica dos mercados. Para tanto, necessário se faz a composição e implementação de estratégias viáveis que facilitem o relacionamento comercial ao longo do tempo (MCKENNA, 1992; KALWANI e NARAYANDAS, 1995), estreitando a cooperação entre os elos envolvidos, sem deixar de lado propósitos individuais, até como motivo de se manter competitivos no mercado.

As transações comerciais devem ser integrantes das estratégias operacionais das organizações, resultando na maximização de recursos (PENROSE, 1959; PETERAF, 1993), aumento do retorno econômico financeiro e na perpetuação da atividade, neste caso a do leite, tencionando máxima performance da cadeia produtiva, refletindo em maior lucratividade e rentabilidade para ambos os agentes.

Assim, é característico que as organizações busquem desenvolver e controlar seus relacionamentos com eficiência e eficácia, emergindo para uma competência (BARNEY; HESTERLY, 2011) e uma possível vantagem competitiva sustentável (PIGATTO; ALCANTARA, 2007), não necessariamente em primeiro momento seja de parâmetro financeiro, mas dê condições para que ambos cheguem ao objetivo comum, via esforços estratégicos, por meio de maior integração (STAGELIN, 2015), a chamada aliança estratégica (BAKKER & KNOBEN, 2015).

Como ambos os envolvidos possuem seus interesses, nesse caso comerciais, é importante destacar a importância do grau de colaboração presente no relacionamento. Essa colaboração, segundo Pigatto e Alcântara (2007), pode ser resultado de ações desenvolvidas pelas empresas, pelos comportamentos adotados, pela busca dos objetivos traçados e, por fim, a inovação na forma de estreitar a relação comercial entre os elos econômicos.

A responsabilidade e desenvolvimento do relacionamento acentuam-se na atividade leiteira, por ser uma das principais e complexas cadeias produtivas dentro do agronegócio, agregando um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CANZIANI, 2003; CÔNSOLI & NEVES, 2006; CALLADO, 2011; MORGAN & WINCK, 2016; RAUTA Et. Al., 2017), configurando um sistema, onde os agentes transacionam em prol de oferecer alimentos ao consumidor final (FARINA & ZYLBERSZTAJN, 1991), mesmo com comportamentos distintos, como também outros setores, organizações e o ambiente institucional.

O relacionamento próximo e profissional entre os elos da cadeia produtiva do leite adquire importância mediante os números da atividade: em 2016 o Valor Bruto de Produção – VBP do leite superou os R\$ 28 bilhões, representando quase 15% do VBP da pecuária nacional, e 5,20% de todo VBP do Brasil. Sua produção está presente em 1,3 milhões de propriedades, resultando em torno de 37 bilhões de litros ano, com projeção de superar os 40 bilhões de litros/ano em 2023 (EMBRAPA, 20016; MAPA, 2017). Em outras palavras, o leite exerce grande participação na economia nacional.

O mercado do leite é caracterizado como oligoposônio (BREITENBACH, 2008), onde se tem de um lado muitos produtores de leite que iniciam na atividade leiteira de maneira informal, sem poder de barganha, suporte e assistência. E do outro lado, a existência de poucas indústrias (MAPA, 2017), as quais instituem seus interesses, particularizando e assentando, inclusive, o preço por litro de leite.

Mediante o exposto, agravado em momentos de queda do preço, por vezes naturais ao mercado, é que afloram os comportamentos, na maioria das vezes oportunistas de ambas as partes, que singularizam a relação comercial entre produtores de leite e laticínios. As atitudes tomadas na maioria das vezes são em tempo presente, não se preocupando, mas sim, impedindo, que se crie valor ao longo do tempo, ou seja, não se vislumbra cooperação e parceria duradoura.

Adentro deste cenário, a migração de produtores entre laticínios é saliente (PEREIRA Et. Al., 2016), desestimulando iniciativas que aliviem a rotatividade, e organizem as relações comerciais entre os agentes envolvidos diretamente na atividade leiteira (CASALI & MARION FILHO, 2013). Assim, o construto deste trabalho tem em sua *central intention*, fazer uma análise qualitativa, via *transaction costs* – ECT – do relacionamento comercial entre produtores de leite e a indústria de laticínios. Em segundo plano, deixar indicações e sugestões de novos estudos,

principalmente, voltados para o aprimoramento, profissionalização e coordenação das relações na cadeia produtiva do leite.

Considerando a relação entre produtores de leite e laticínios, este trabalho utiliza como esteio teórico a *Transaction Cost Economy - TCE*.

Todo agente econômico transaciona bens ou serviços, gerando, mesmo que em proporções desiguais, custos, tidos como de transação. Nesse aspecto, surge a Nova Economia Institucional – NEI, que por meio de sua principal característica permanece na ideia de que toda transação irá gerar um custo, ou, raramente este não se apresentará.

Partindo desse pressuposto é que surge então a Economia dos Custos de Transação – ECT que, dentro da linha de raciocínio da NEI, considera que os custos surgem pelo fato de os agentes não desfrutarem de plena informação para tomarem decisões, e pela falta de coordenação nas transações (ZYLBERSZTAJN, 1995; 2005; WILLIAMSON, 2007). Isso acaba interferindo nas formas de conduzir as organizações e na natureza das firmas.

Como forma de desenvolver um novo entendimento e compreensão, criando uma nova ótica acerca das organizações, foi que, em 1937, Ronald Coase publicou o artigo *The Nature of the firm*, em que apresenta sua contribuição ao estudo da natureza da firma e dos direitos de propriedade. Coase (1937) introduziu em seus estudos a noção de que a firma se constrói por um sistema de relações que se dão por meio de contratos (formais ou informais), e que as relações entre os agentes de um sistema têm empenhos, denominados custos de transação.

Para efetiva análise organizacional, as firmas precisam ultrapassar a ideia que existirá somente custos de produção, ou seja, para seu funcionamento haverá custos de transação, incluindo os de funcionamento do mercado (WILLIAMSON, 2007).

Os custos de transação são vistos como custos de fazer funcionar o sistema econômico (WILLIAMSON, 1985). São custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação dos contratos (ZANINI et. al., 2009). Diante disso, “a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final” (BALESTRINI; ARBAGE, 2007).

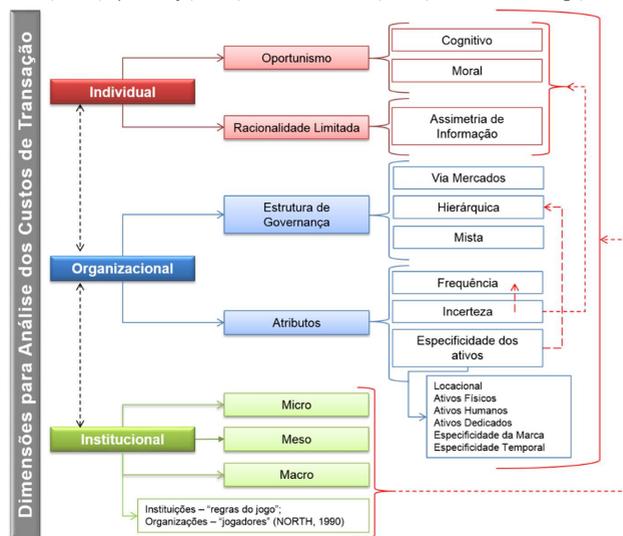
Adentrando propriamente dito na economia dos custos de transação, desenvolvida a partir da NEI, a ECT tem por essência entender a firma como um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1993; FARINA, 1997; 1999), procurando responder à questão: uma única firma é capaz de produzir tudo? Voltando, Coase (1937) provoca a todos para verem as firmas não somente pela função produção, mas que sejam vistas e estudadas por um conjunto de transações entre os agentes econômicos, mesmo que estas transações tenham um custo. É o enriquecimento do entendimento da firma, que deixa de ser um aglomerado de atividades tecnológicas e transformação de produtos (FARINA, 1997), para ser um conjunto de contratos,

organizando e determinando transações internas.

Para Boehe e Balestro (2006), quando os custos de transação são altos, as empresas realizam toda atividade internamente, ao contrário de quando os custos são baixos, as empresas buscam fora de suas estruturas.

De maneira a sumarizar, representar e compreender a ECT, suas dimensões, composições e relações, desenvolveu-se um *framework* (Figura 01).

Figura 1- *Framework* para análise dos Custos de Transação, estruturado e erigido a partir dos princípios interpretados e teses publicadas por Coase, 1937; North, 1990 e 1991; Williamson, 1993; North, 1994; Williamson, 1995 e 1996; Zylberstajn, 1995; Farina, 1997 e 1999; Azevedo, 2000; Kupfer, 2002; Zylberstajn & Neves, 2005; Zylberstajn, 2005; Boehe & Balestro, 2006; Balestrini & Arbage, 2007; Mendes Et. Al., 2009.



Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

Para efeito didático, os fatores apresentados serão separados nas três grandes dimensões, entretanto, vale lembrar a interdependência destes.

A **Dimensão Individual** envolve dois pressupostos sobre os agentes numa transação, tidos como comportamentais. O primeiro é o oportunismo que depende de aspectos cognitivos e morais. O segundo é a racionalidade limitada.

De início a **Dimensão Organizacional** é norteada por questões base: Produzir internamente ou comprar? Qual a melhor estrutura de governança? A posteriori é estudada por meio de três atributos: frequência; grau de incerteza; e especificidade de ativos.

Por fim, a **Dimensão Institucional**, comporta a visualização e entendimento das esferas “meso” e “macro”, ou, como as regras maiores da sociedade interferem nas transações

realizadas pelas firmas. North (1990) trata as instituições como “regras do jogo”, e complementa dizendo que as organizações são os “jogadores”. Por este olhar, as instituições acabam por definir e limitar o conjunto de escolhas dos agentes. Com isso, determinam os custos totais, resultantes dos custos de transação e os de produção.

Para simplificar e melhorar a perícia da investigação modernizou-se o *framework* (Figura 1) em relação ao original (RAUTA, 2015). A dimensão institucional recebeu mais uma seção, tornando-se assim: na cisão “micro”, será ponderado os fatores de produção e ambiente interno dos produtores e laticínios. Na partição “meso”, é apreciada a cadeia produtiva do leite pelo ponto de vista dos atores pesquisados e por dados secundários. Por fim, na divisão “macro”, examinou-se o ambiente externo, as instituições governamentais e demais entidades, que de alguma forma, atuam junto a cadeia do leite. No corte macro, sua inspeção se fez apenas pela perspectiva dos entrevistados e por meio de pesquisa documental.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

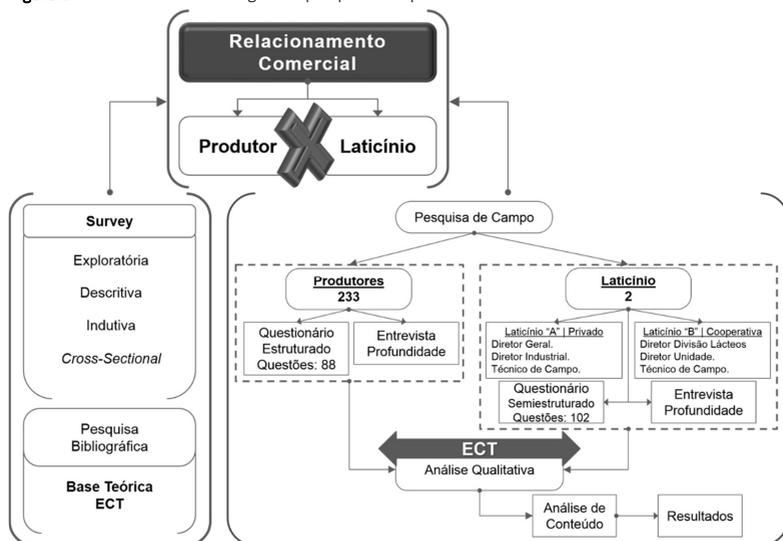
O presente estudo se construiu na Região Sudoeste do Paraná, por ser a “mais expressiva” bacia leiteira do estado em volume e aumento percentual na produção (IBGE, 2015; IPARDES, 2017). A escolha foi por aproximação e conhecimento do pesquisador, bem como por possuir plantas industriais (laticínios) instalados, facilitando a pesquisa.

O presente estudo se confeccionou sobre pesquisa qualitativa, com dados “não métricos”, que buscam explicar o porquê das coisas, as motivações de indivíduos, de maneira a compreender e interpretar determinados comportamentos, opiniões e as expectativas do extrato pesquisado. Angariando, assim, *insights* que possam indicar o caminho para elucidações à questão problema e/ou objetivo do estudo, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações comerciais, como é o *case* a que se propõe este exame (NEVES, 1996; ZANATTA & COSTA, 2012; CAVALCANTE Et. Al, 2014; VOSGERAU, Et. Al., 2016).

Para organização e análise dos dados, utilizou-se da Análise de Conteúdo (OLIVEIRA, 2008; CAVALCANTE Et. Al, 2014). A demais, o projeto e metodologia utilizada, são apresentados na Figura 2, sendo que, ambos os questionários foram desenvolvidos no *Software* SPHINX® segundo proposta por Freitas Et. al. (2008) e as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e realização das análises, realizadas pelos *softwares* SPHINX®, NVivo® Beta 2014, *Sound Forge*® (BARDIN, 1977; BANDEIRA DE MELLO, 2006; JOHNSTON, 2006; LAGE & GODOY, 2008).

Na Figura 2, visualiza-se o *framework* que apresenta o design completo da investigação.

Figura 2 - Framework metodológico da pesquisa em questão.



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2019.

A pesquisa de campo com os produtores foi realizada *in loco* nas propriedades rurais, e a escolha destes foi feita de forma aleatória, por conveniência e caracterizada como *survey* (MALHOTRA, 2001; GIL, 2007).

Ao se deparar com dificuldades em angariar (identificar e acessar) produtores para a pesquisa, situação normal em ambientes rurais (MASUDA & GARVIN, 2008; FERGUSON & KEPE, 2011) optou-se pela amostragem de “*snowball*” (MILES & HUBERMAN, 1994; MERCADO Et. AL., 2016). Para o tamanho da amostra, foi previsto um intervalo de confiança com 95% (IC95) utilizando-se a metodologia descrita por Triola (1999) e Santos (2013).

Sobre a amostra de laticínios, foram procurados 21 laticínios, dos 64 instalados na região Sudoeste (IPARDES, 2010), onde 16 aceitaram participar da pesquisa, entretanto, somente dois (2) continuaram (permaneceram) até o final do estudo.

Os questionários estruturados compreenderam questões relativas ao perfil socioeconômico do produtor; perfil e capacidade produtiva da propriedade; intenções e percepções do produtor em relação aos laticínios, à produção e mercado de leite, relacionamento comercial e visão sobre a qualidade do leite. Para as indústrias, além de caracterização das mesmas, buscaram-se as mesmas informações pedidas aos produtores, porém, pela visão dos diretores e responsáveis das empresas.

Para estruturação do artigo, principalmente na exposição dos resultados, viabilizando

uma melhor clareza das interpretações acerca das respostas obtidas na pesquisa, optou-se pelo uso do modelo de análise multinível (sem cálculos matemáticos). A adoção de modelos de desenho multinível para compreensão de um determinado fenômeno implica reconhecimento da existência de elementos explicativos provenientes de diferentes categorias. Utilizando este tipo de modelo para estudo do comportamento dos indivíduos (produtor de leite e laticínios) pode-se dizer que a sua adequada compreensão será mais bem atingida se levado em consideração o efeito diferenciado de variáveis relativas a cada ator examinado, ao grupo ou unidade de trabalho, bem como, as características gerais, como no caso da cadeia produtiva do leite e nos segmentos sistematizados a partir da proposição teórica (Figura 1) da ECT (SNIJDER & BOSKER, 1999; OLIVEIRA, 2008).

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Com idade média de 40.8 anos, grau de instrução ensino fundamental e estado civil casado. Do estrato pesquisado, 55.8% optou por produzir leite para ter um “salário mensal”, seguido por complementar a renda (21%), e estão na atividade, comercialmente, ao menos a 12 anos. Para 76% dos produtores entrevistados, o leite já configura como principal atividade⁴, e sua renda bruta média é de 2,07 salários mínimos mês, em valores atuais (2017⁵) na moeda corrente (Real \$) equivale a R\$ 1.939,59, e a renda bruta total da propriedade é de 10.7 SM`/mês⁶.

Mesmo com quatro pessoas residindo na propriedade, apenas duas estão diretamente envolvidas na atividade leiteira, onde a esposa é a figura central, constituindo-se encarregada pela ordenha. Porém, quem aparece como responsável pela atividade é o “homem esposo”, o qual realiza compras, faz vendas, e vai a cursos, dias de campo e viagens técnicas. Nesta questão já surge um dos objetos pensados pela ECT: assimetria de informação. Pois somente o esposo participa de eventos de instrução e capacitação, e quando transmite (se expor) é de forma incompleta, criando assim certo desarranjo no convívio familiar, na execução (desenvolvimento da atividade) e nas tomadas de decisão⁷.

Considerando a mediana, cada propriedade tem menos de 15 ha (módulo rural⁸), onde 8,5 ha estão destinados a produção de leite. Possuem em média 16 vacas, com 13 em lactação⁹.

⁴ As demais atividades variam entre grãos (soja, milho e feijão), integração de frangos ou suínos, plantação de hortaliças e alguma coisa de piscicultura.

⁵ https://www.portalbrasil.net/salariominimo_2017.htm

⁶ Considerando o montante faturado nas demais atividades realizadas na propriedade, dividido por 12 meses, via média aritmética.

⁷ Tanto o esposo, quanto a esposa e demais envolvidos, ficam limitados em suas ações (racionalidade limitada), pela ambivalência das informações.

⁸ <http://www.incra.gov.br/o-que-e-modulo-rural>; <http://www.incra.gov.br/tabela-modulo-fiscal>

⁹ Diferença de 80%, sendo aceitável e adequada para viabilidade da produção (SILVA & SILVA, 2013).

A produtividade média/vaca é de 10,7 litros/ dia, gerando próximo de 140 litros/ dia, resultado em pouco mais de 4.100 litros/ mês (plantel total em lactação). Nota-se que são pequenos produtores – familiares – com pouca extensão de terra e baixa produção em todas as atividades que desenvolvem, particularmente, o leite, no qual, depositam o crédito da subsistência. Situação que pode acarretar a dilatação de elementos que aprontem o aumento dos custos de transação, como o oportunismo, incertezas, quebras de contrato (mesmo que informal) entre outros.

No Quadro 1 é retratada a caracterização das duas indústrias de laticínios estudadas, que serão denominadas de Firma “A” e Firma “B”.

Quadro 1 – Compêndio da Caracterização das Indústrias de Laticínios Examinadas.

| Variáveis | Firma “A” | Firma “B” |
|--|--|---|
| Setores Funcionais / Formas de Organização | Capitalista | Cooperativa |
| Produção Agrícola | Empresa Capitalista | Cooperativa Agrícola |
| Transformação Agroindustrial | Empresa Industrial | Cooperativa de Transformação |
| Números de Produtores [média mês] | 1.200 (Planta Realeza) | 322 (Planta Capanema) |
| Leite Captado [média diária] | 151.000 | 36.000 |
| Produtos Industrializados ¹⁰ | Queijos: Muçarela, Provolone e Minas Frescal. | Queijos: Muçarela, Prato, Gouda (peça e fatia) e Provolone mini. |
| Preço Médio pago por litro de leite | R\$ 1,00 R\$ 0,45 → R\$ 1,28 | R\$ 0,98 R\$ 0,72 → R\$ 1,56 |
| Pagamento | Quantidade ou Qualidade – opção do produtor | Quantidade |
| Benefícios | - | Descontos, Parcelamento em insumos, subsídio na inseminação, apoio na contratação de consultoria. |
| Relação Comercial | Cadastro | Cadastro |
| Outros | 8 unidades 6 indústrias | 6 unidades 4 indústrias |
| | Capta nas Regiões Noroeste, Oeste e Sudoeste do PR e Oeste de SC | Capta no Sudoeste e Oeste do PR, Oeste de SC e Divisa com MS |
| | Média de 20 milhões de litros/ mês | Média de 18 milhões de litros/ mês |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

Nota: as três primeiras variáveis são baseadas em Batalha (2011).

Por ser cooperativa, a Firma “B” possui algumas conveniências, como descontos em insumos, subsídio na inseminação, divisão de lucros ao fim de um período, entre outros. Todavia, não se observou, na prática, essa “vantagem” rente aos produtores. Possível

¹⁰ Nas plantas industriais pesquisadas.

elucidação, o produtor de leite é imediatista, por tanto, quer ver e receber o total no “preço” do litro de leite, e ainda, por ter no leite uma fonte “pagadora de contas”, e por ser protagonista entre as atividades da propriedade. Aproveitando o ensejo e como agravo, a existência de falhas por parte da indústria, em comunicação e proximidade com o produtor, no sentido de demonstrar tais benefícios e retorno disto no futuro, configurando assim assimetria de informação, com efeito direto no aumento de incertezas e imperfeição na frequência das transações.

Em ambos os laticínios o freiteiro¹¹ é terceirizado, existindo apenas um contrato informal. Sendo que a firma “A” é detentora do tanque isotérmico, e mesmo assim está “refém” do freiteiro, o qual está coadjuvando no papel de comprador de leite e na conexão entre produtor e laticínio. As duas indústrias estão cientes deste incômodo, concernindo, um dos diretores entrevistados, explanou: “é um problema e sabemos disso, mas, dos males o menor, pois diminui custos operacionais para empresa”. De fato, é uma estratégia para reduzir custos funcionais, contudo, desperta o alongamento dos custos de transação, que de alguma forma, impacta, nos custos de produção das firmas.

Um discurso unânime foi detectado entre os produtores, estes, parecem confiar mais no freiteiro do que no laticínio. Propriamente, pela familiaridade existente entre estes dois atores da cadeia produtiva do leite.

Em convergência ao examinado e contíguo as incorreções das firmas, acredita-se que o freiteiro age com oportunismo, sendo genérico em sua relação com os laticínios¹² e qualificando-se “dono da linha¹³” onde apanha o leite.

De maneira a responder o objetivo proposto para este trabalho, os Quadros “2, 3, 4, 5, 6 e 7” apresentam a conexão e análise entre os dados levantados e a Economia dos Custos de Transação. Todo o apresentado esta analisado sob a compilação dos dados levantados. Em alguns momentos, apresentam-se em destaque individual, pontos vistos como salientes e importantes, em relação aos laticínios, chamados de firma “A” e “B”.

No ambiente institucional macro, tem-se o governo como principal agente, tido como regulador do sistema, mas limitado e omissivo em suas atitudes e ações em prol da cadeia do leite. Partindo das informações do Quadro 2, tanto a indústria quanto o produtor podem trazer para si a coordenação do processo, como também a exigência, implantação, execução e controle da IN62, por exemplo.

¹¹ Transportador de leite: retira o leite na propriedade produtora e leva até as plantas industriais dos laticínios.

¹² Mesmo a firma “A” sendo proprietária do tanque isotérmico, na tentativa de obter exclusividade do freiteiro.

¹³ Trajeto percorrido entre propriedades produtoras recolhendo e juntando o leite.

Quadro 2 – ECT Institucional: Macro, Micro e Meso.

| ECT Institucional | | |
|---|---|---|
| Micro | Meso | Macro |
| <p><u>Produtor</u>: Falta de profissionalização; coloca-se em estado de comodismo, esperando ajuda do governo; insegurança por não possuir alguém para perpetuar a atividade.</p> <p><u>Laticínio</u>: não possuem ações para apoiar os produtores e estreitar o relacionamento; falta de estratégias de inovação e profissionalização da cadeia; inexistência de regras claras e definidas sobre compra e pagamento pelo litro do leite.</p> | <p>Produtores concorrem consigo mesmo e entre si, não se unindo para se beneficiar de alguma forma;</p> <p>Falta de estratégias dos laticínios para profissionalizar a cadeia produtiva;</p> <p>Falta de coordenação e aproximação comercial;</p> <p>Não existe contrato ou outro mecanismo que regule as transações comerciais;</p> <p>Insignificante presença do Conseleite¹⁴, com certa aversão por parte do produtor.</p> <p>O freteiro (transportador de leite da propriedade até a indústria) assume o papel de negociador, sendo na prática mais um atravessador.</p> | <p><u>Governo*</u>; <u>Laticínio</u>; <u>Produtor</u>: Omissão na implantação e cobrança da Instrução Normativa 62 (IN62).</p> <p><u>Governo (três esferas)*</u>: Carência de Assistência técnica e extensão Rural.</p> <p><u>Governo*</u>: Escassez de políticas de apoio e regulação à atividade leiteira (Ex.: estabelecer preço por litro de leite).</p> <p><u>Produtor</u>; <u>Laticínio</u>; <u>Entidades</u>: Ações isoladas e sem planejamento de entidades, associações, cooperativas e órgãos do governo.</p> <p><u>Produtor e Laticínio</u>: Falta de representatividade da cadeia produtiva (e dos agentes) nos poderes constituintes e demais órgãos competentes.</p> <p><u>Produtor</u>: aguarda ações assistencialistas do governo (financiamentos, etc.).</p> <p><u>Mercado</u>: Influencia na definição do preço/litro.</p> <p><u>Governo</u>; <u>Laticínio</u>; <u>Entidades*</u>: Baixa oferta de cursos e treinamentos específicos para as diversas atividades desenvolvidas na atividade leiteira.</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

* Analisado a partir de pesquisa bibliográfica (sites de entidades representativas e órgãos governamentais) e opinião dos entrevistados durante a pesquisa.

Na prática, se percebe conveniência por parte de todos os agentes envolvidos na cadeia do leite, debruçados sobre hábitos e comportamentos, enraizados no pensamento do “sempre funcionou assim”, e acabam por assentir, não explicitando maiores vontades e iniciativas em prol da profissionalização da atividade leiteira, logo, do relacionamento

¹⁴ O CONSELEITE/ PR tem por objetivo “a busca por soluções conjuntas – produtor e indústria – para problemas do setor lácteo”, e sua criação se deu pela necessidade de estabelecer alternativas para remuneração da matéria prima (leite) ao produtor, como mecanismo para reduzir os conflitos entre produtores e laticínios. Sua principal função é estudar e propor um preço referência pago pelo litro de leite ao produtor, não sendo de obrigação da indústria seguir tal quantia (para mais consultar <http://conseleitepr.com.br>).

comercial entre os atores, suscitando comportamentos oportunistas.

É profícuo redigir uma seção sobre o Conseleite (do Paraná, devido circunscrição do estudo). A associação não está sendo bem vista pelos produtores e pelos laticínios (ao menos os pesquisados). Ao ângulo da indústria, os gestores entrevistados reconhecem a importância da entidade, porém, cobram maior participação e presença da associação em atuações efetivas dentro da cadeia do leite. Já os produtores, não visualizam vantagens ou praxes do Conseleite, e quando possuem alguma opinião, é pejorativa, e notificam o conselho como protetor, único e exclusivo, da indústria de laticínios. O que seria para “ajustar” e moderar as propensões dos dois principais protagonistas da cadeia do leite, inclusive minorando custos de transação, na realidade parece não acontecer. Ademais, o próprio Conseleite é formador de assimetrias, pois não mostra os cálculos (fórmulas), nem divulga – em massa – suas resoluções, circulares e decisões, ficando restrito ao site da entidade.

É possível que a ausência de coordenação mais formal e, a, ainda, insuficiente profissionalização da atividade presentes na cadeia produtiva do leite favoreça comportamentos oportunistas. Tal situação abre lacunas para os agentes operarem conforme sua vontade e objetivos próprios.

No caso dos produtores, muitas vezes são influenciados por variáveis externas, como é o caso dos freiteiros. Em meio a tudo isso, parece ser superior, são os centavos a mais que o produtor busca receber por litro de leite, talvez por não perceber ou receber efetivamente outros benefícios por parte das indústrias (Quadro 3).

Quadro 3 – ECT Individual: Oportunismo.

| | |
|--|--|
| ECT Individual | |
| Oportunismo | |
| <p><u>Produtor</u>: Busca por centavos a mais no preço do litro de leite, pois não visualiza ou não recebe outros proventos e benefícios da indústria.</p> <p><u>Produtor</u>: Deixa de exigir nota fiscal, para poder obter preço melhor, não visualizando os benefícios da nota (Ex: aposentadoria), e devido o imediatismo, onde o que interessa “nesse momento” é o preço final.</p> | |
| Cognitivo | Moral |
| <p><u>Laticínio</u>: Falta de assistência técnica, política de preço mínimo, informações sobre mercado do leite.</p> <p><u>Produtor</u>: Troca de laticínio por “poucos centavos”, sem prever o futuro e impedindo a fidelização com os laticínios.</p> | <p><u>Produtor</u>: Acredita que recebe ou receberá mais por litro de leite, quando transmuta entre um laticínio e outro, o que na prática não acontece.</p> <p><u>Produtor</u>: Interesse próprio e imediato, principalmente sobre o preço recebido por litro.</p> <p><u>Laticínios</u>: trabalham a seu favor e conforme o mercado, até por sua perenidade. Atitude que não se visualiza no produtor de leite; tem acesso e possui informações antes que os produtores.</p> <p><u>Freiteiro</u>: transporta e vende o leite, conforme a oferta de preços dos diversos laticínios.</p> <p><u>Laticínio</u>: A firma “A” está dependente do freiteiro.</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

O oportunismo acaba por contribuir com a racionalidade limitada, ou seja, devido ao fato de o produtor viver na ânsia de ganhar mais por litro, restringe-se em suas decisões, deixando de pensar no futuro e estrategicamente nos retornos que obterá. À vista disso, acaba por migrar entre laticínios na tentativa de ganhar “alguns centavos” a mais por litro de leite. Situação nascente quando da falta de eficiência na atividade, e devido ausência de contratos e mecanismos de coordenação e transação comercial.

A falta de gestão na propriedade acaba por limitar o produtor de leite em suas tomadas de decisão, impedindo-o de fazer investimentos, melhorar a produção e buscar maior lucratividade, ficando na dependência do preço do litro de leite. Uma situação semelhante com a que se observa nas indústrias, fato comprovado pela falta de políticas comerciais, miopia sobre as vantagens de possuir programas de apoio e assistência, e por transferirem para o freiteiro a responsabilidade de cuidar da qualidade do leite (Quadro 4) e manter contato com o produtor.

Quadro 4 – ECT Individual: Racionalidade Limitada.

| |
|---|
| ECT Individual |
| Racionalidade Limitada |
| <p><u>Produtor:</u> Trabalha limitado nas condições de tomada de decisão, sujeito a falhas e perdas de lucratividade e oportunidades; poucas condições de investimento na propriedade e na atividade leiteira; Devido a variação do preço por litro de leite e dos custos de produção diminuem a capacidade de investimentos ou outras decisões; Não busca por eficiência produtiva, nem por lucro maior, mas sim, por preço maior por litro de leite vendido; “Está dependente” do pagamento em dia para arcar com compromissos financeiros (contas, financiamentos, etc.); Os sucessores não participam de decisões sobre a propriedade e a atividade leiteira; Devido à sua “ligação” com o freiteiro, o produtor acaba se limitando em sua decisão de “qual laticínio vender a produção”, direcionando-se para onde o freiteiro indicar ou comercializar o leite. Fica à margem de incertezas.</p> <p><u>Laticínio:</u> Na firma “B”, o gestor entende que a responsabilidade pelos produtores é das cooperativas singulares. Já a firma “A” não demonstrou preocupação com os produtores; na firma “B”, os técnicos que atuam na planta pesquisada, trabalham com compaixão e amizade com os produtores, restringindo o trabalho dos mesmos. Ao contrário do que acontece na firma “A”, onde a função do técnico é meramente comercial: comprar leite; faltam indicadores/parâmetros para pagamento de benefícios pela qualidade do leite entregue; Falta de políticas comerciais, atendimento, assistência e suporte, disponibilização de informações; atuam conforme o produtor. Não possuem um padrão e/ou uniformização de atendimentos; Ambas as indústrias pesquisadas, não percebem vantagens de possuir programas de assistência técnica/veterinária e entendem que não é sua responsabilidade; E transferem para o freiteiro a responsabilidade de “cuidar” da qualidade do leite, a partir do momento que pagam por km rodado mais a qualidade do produto.</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

O início na atividade leiteira sem um estado maior de conhecimento e a falta de gestão nas propriedades rurais torna o produtor ínfimo em suas ações. Já os laticínios, acreditam que os produtores dependem da indústria para sobreviver, e assim, se balizam, postergando investimentos e apenas reagindo ao mercado. De qualquer forma, ambos, produtor e laticínio, externam dificuldades em lidar com informações: fornecendo, recebendo ou processando as

mesmas.

Denota-se o laticínio possuir informações privilegiadas antes e a mais que o produtor, na prática, parece restringir-se na determinação do preço do litro de leite, tanto é, que nem conhece seus produtores/ fornecedores (Quadro 5). Já o produtor fica na dependência de informações de outras fontes, ou fica à mercê do comportamento oportunista do freiteiro, fato é que trocam a eficiência e lucro por preço maior no litro de leite.

Quadro 5 – ECT Individual: Assimetria de Informação.

| ECT Individual | |
|--|---|
| Assimetria de Informação | |
| Produtor | Laticínio |
| <p>Não sabe e/ou não percebe se recebe incentivos pela qualidade do leite.</p> <p>Fica limitado a notícias, informações de outras fontes, e de forma reduzida do próprio laticínio, onde possivelmente sejam informações incompletas e inseguras.</p> <p>Somente o esposo (proprietário) participa de cursos e treinamentos e não repassa por completo para a esposa (responsável pela ordenha).</p> <p>Visualizam volume e uso de tecnologia como se fosse qualidade, e estariam recebendo por isso.</p> <p>Não sabe o custo de produção por litro de leite.</p> <p>Não sabe o lucro líquido obtido com o leite.</p> <p>Troca a busca por eficiência e lucro por “centavos a mais” no litro de leite.</p> <p>Produtor não aceita opiniões ou não deixa os filhos participarem de decisões sobre a atividade (gera desmotivação).</p> <p>Não entende o que pode ser gerenciado na propriedade. Falta de conhecimento.</p> <p>Falta de planejamento e controles na produção e na gestão da propriedade.</p> | <p>Existência de assimetria interna em ambas as firmas estudadas; informações restritas sobre lançamentos de novos produtos e estratégias de mercado que só vêm à tona de forma tardia.</p> <p>Existência de informações diferentes e desencontradas entre os gestores sobre condução dos trabalhos com produtores.</p> <p>Não conhece seus fornecedores, o pouco de contato é via freiteiro (dependência), ou via técnico que apenas faz visitas quando chamado para negociar leite/preço.</p> <p>Existência de variação (imprecisão) entre produtores ativos e os que de fato entregam leite.</p> <p>Os laticínios não transmitem adequadamente e de forma clara as informações sobre preços, políticas de benefícios e mercado de leite aos produtores.</p> <p>Formação de preço via Conseleite: tendência de favorecimento da indústria.</p> <p>Falta de políticas claras sobre pagamento pela qualidade do leite (benefícios).</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

Sobre o produtor, tem-se a percepção de que recebe “muito” dinheiro, o que na prática não é verdade, uma vez que, devido à falta de gestão (custos), pode ser que todo dinheiro que entra (receita) já está empenhado no pagamento de contas (lojas de agropecuária, serviços veterinários, financiamentos e outras), em consequência, lucro módico ou até ilusório. Pelo ponto de vista dos laticínios, a assimetria de informação, é um possível ingrediente (talvez o principal) para rotatividade de produtores, e ociosidade das plantas industriais, devido falta de matéria prima: leite.

Em forma de oligopólio, com muitos fornecedores e poucos compradores, a cadeia do leite no Brasil não tem uma coordenação definida, impedindo sua profissionalização e busca

por maior competitividade no cenário mundial de lácteos.

Neste cenário, tem-se de um lado, a indústria preocupada em captar leite, do outro os produtores reativos, trabalhando de maneira informal. Entre ambos, a inexistência de contratos, estratégias e ferramentas para aproximá-los e diminuir incertezas, logo, custos (Quadro 6).

Quadro 6 – ECT Organizacional: Estrutura de Governança.

| ECT Organizacional | | |
|---|--|---|
| Estrutura de Governança | | |
| Via Mercados | Hierárquica | Mista |
| <p>Produtor e Laticínio: Presença da maioria dos pesquisados. Devido quantidade de produtores e laticínios que recolhem leite. Mas principalmente, o preço continua determinando as transações entre produtores e laticínios.</p> <p>Produtor: Troca eficiência e lucro por “centavos a mais” no litro de leite; busca preços melhores por não haver um trabalho de manutenção, fidelização e relacionamento.</p> <p>Laticínios: Não possuem políticas definidas e claras de compra de leite junto aos produtores.</p> | <p>Produtor e Laticínio: Falta de implantação de contratos e preços mínimos; demonstram assimetria no entendimento do processo todo (cadeia produtiva) e estrutura usada para produção de leite.</p> <p>Laticínios: Não determinam o tipo (características) de leite que desejam receber, adequado ao produto final que derivam e comercializam; não fornecem assistência técnica/veterinária; O cadastro do produtor tem por função emissão de nota fiscal; aceita receber leite “fora dos padrões”, para garantir produção.</p> <p>Produtor: Compra de insumos mais baratos, sem controle, indicação, apoio/ assistência.</p> | <p>Produtor e Laticínio: Falta de políticas ou ferramentas que visem diminuir as incertezas e aumentar a frequência das transações; ausência de preço mínimo (ou médio) para um período pré-estabelecido; Inexistência de contratos.</p> <p>Laticínio: Inexistência de estratégias para minimização do efeito “preço”.</p> <p>Produtor: Falta de visão e/ou atitude para implantação de redes de produtores.</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

Não está no escopo do estudo identificar ou determinar a estrutura de governança presente na cadeia produtiva do leite, ou pelo menos em parte dela. Entretanto, servindo-se do observado, é pertinente destacar alguns pormenores, mas salientes no constatado e no íntimo da atividade leiteira.

De um lado estrutura via mercados, onde o preço sentencia a transação, e por esse, o produtor esquece a eficiência produtiva. Na estrutura hierárquica, o laticínio prefere recolher leite muitas vezes fora dos padrões legais para garantir produção, situação vinda, quem sabe, por não prestar assessoramento e outros atendimentos ao produtor.

Por fim, na estrutura mista, não se visualiza estratégias para minimizar o “efeito preço”, criando assim, por exemplo, outras prerrogativas – visualizáveis pelo produtor – afastando o preço do seu raio de decisão.

O grau de especificidade de ativos na atividade leiteira é alto, por isso há a necessidade de maximizar todo o processo, atuando de forma eficiente e eficaz, para que se diminua o

oportunismo e a incerteza de ambos os lados, aumentando a frequência das transações e abreviando os custos (de transação e produção). Em suplemento, que exista coordenação, aproximando e fortalecendo o relacionamento entre produtores e laticínios, principalmente, amplificando a presença da indústria adjunta ao produtor e seu dia a dia (Quadro 7).

Quadro 7 – ECT Organizacional: Atributos.

| ECT Organizacional | | |
|---|--|---|
| Atributos | | |
| Frequência | Incerteza | Especificidade de Ativos |
| <p><u>Produtor</u>: Baixa produtividade do rebanho leiteiro; Falta de mão de obra e pessoas para perdurar a atividade; macula seu produto por “alguns” centavos a mais; Oscilação árdua na média de litros de leite/mês;</p> <p><u>Produtor e Laticínio</u>: Não se mantém uma frequência na transação, por estar atuando com elevado grau de oportunismo. A falta de frequência limita o produtor e o laticínio a desenvolverem ações de recompensa, como pagamento de premiações e bonificações extras; pela falta de presença da firma junto ao produtor, o freiteiro acaba por fazer a transação.</p> | <p><u>Produtor e Laticínio</u>: Aumento da produção; Inexistência de preço mínimo por litro.</p> <p><u>Laticínio</u>: Variação entre o montante de produtores ativos em carteira, e produtores que entregam o leite/mês.</p> <p><u>Produtor</u>: De que haverá alguém (família) para prosseguir com a atividade leiteira na propriedade; Evita realizar investimentos e melhorar a produção, pois na maioria das vezes depende de financiamento externo.</p> | <p><u>Produtor</u>: Falta de investimentos e melhorias dos sistemas e estruturas de ordenhas; possui animais com baixa aptidão leiteira.</p> <p><u>Indústria</u>: Terceirização do transporte, sendo dona apenas do tanque isotérmico, como forma de manter o freiteiro exclusivo.</p> <p><u>Produtor e Laticínio</u>: Estrutura específica para atividade leiteira (produtor) e produção de derivados (indústria).</p> <p>No caso da atividade leiteira a especificidade de ativos é acentuada, onde se englobam ativos físicos (equipamentos); ativos humanos (aprendizado e profissionalização sobre a produção leiteira); ativos dedicados (estrutura); e ainda se tem o ativo temporal (ligado à frequência da transação), quanto menor a frequência, maior o ativo.</p> |

Fonte: RAUTA, 2015. Adaptado pelo Autor, 2019.

A continuidade do relacionamento comercial está diretamente ligada a frequência das transações e ao impacto das incertezas, estas decorrentes das decisões e formas de atuar dos atores. Este conjunto pode ou não, ser agravado, de acordo com o grau de especificidade de ativos, por isso é importante realçar alguns aspectos.

Como já visto, o freiteiro tem logrado o ofício de agenciador, diminuindo a presença do produtor na firma, causando aumento de incerteza e baixa na frequência de transações, e quando ocorrem, no mínimo, são arriscadas. Em agravo, o produtor não tem certeza da média de litros que irá produzir (dia/ mês/ ano), como decorrência, a indústria fica a mercê de quanto leite vai conseguir para processar e derivar seus produtos fins, reputando o risco de não atender seu *share* de mercado. E tudo isto pode ser limiar a falta de planejamento da atividade, por parte do produtor, e o absenteísmo da indústria.

Por não haver garantia de preços, o produtor não tem certeza de quanto vai receber por litro de leite, a *posteriori*, seu faturamento. Assim, esquiva-se de investimentos na produção, situação agravada pela falta de pessoas na família com intenção de continuar na (com) atividade leiteira.

Por convencionar preço, este, é mais atraente na decisão de venda, pelo fato de o produtor não auferir outra vantagem para se manter em negociações com assente do laticínio, permanecendo “fiel” a esse. Percebe-se que o produtor de leite não fala em lucratividade ou rentabilidade, mas sim, e somente, em preço do litro de leite.

O produtor se macula ao vender sua produção, trocando, às vezes, a certeza e confiança, por “centavos a mais”, sendo, usualmente, um preço de curta duração (período), pois os laticínios agem com oportunismo moral, procedendo conforme sua necessidade. Máxime, por saber que o produtor utiliza a produção de leite como “pagadora de contas”, em outros termos, a ansiedade pelo preço maior e o pagamento em dia, pode nem ser por questões de cobrir custos, até porque os produtores nem sabem essa diferença. Mas, se deve, talvez, pela necessidade do pagamento de contas diversas, financiamentos, entre outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo constatando-se variações acentuadas na carteira de clientes, incertezas na quantidade de litros de leite que vai receber e outros percalços encontrados e já sinalizados no estudo, os laticínios confiam no legado, na presença de suas plantas industriais na região - em especial a firma “A”, por ser a primeira a comprar leite, comercialmente, na região da pesquisa - além do meio de pagamento, o chamado “cheque do leite”, aceitável no comércio dos municípios. Sobre isto, se debruçam, acreditando que o produtor até pode navegar por outras firmas, mas retornará, e precipuamente, creem no contato “informal” de seus técnicos no dia a dia com o produtor, que na prática, exercem o papel de compradores de leite. Por este cenário, entende-se que ambos os agentes pesquisados, se colocam em estado de comodismo, esperando que a transação vá se efetivar, alicerçada sobre poucas e vulneráveis conjunções.

Servindo-se do compêndio de todo construto aqui feito, infere-se que o objetivo geral foi atendido. Em síntese, considera-se qualitativamente, que existem elevados custos de transação na relação comercial entre produtores de leite e a indústria de laticínios. Originados, basicamente, pela falta de coordenação formal (contratos), excessiva assimetria de informação em ambas as partes, omissão do Governo Federal, e até dos estaduais e municipais, e das demais entidades, manifestando intervenções de incentivo e fomento para o desenvolvimento e profissionalização da atividade leiteira.

De outra parte, a própria característica do produtor, sendo pequeno e familiar, sem perspectiva de perpetuar na atividade, baixa escolaridade, pouca extensão de terra, medo de

investir, preso ao “sempre funcionou”, ineficiente na atividade e, de alguma forma, dependente da atividade leiteira para pagar contas e sobreviver. Endossado pela desambição dos laticínios (já vista), com destaque a não visualização ou entendimento das vantagens em ter programas de assistência técnica veterinária, e mais, a transferência da responsabilidade pela qualidade do leite e negociação ao freiteiro, falta de procedimentos compreensíveis para formação do preço do litro de leite e para o próprio pagamento ao produtor.

Mediante ao estado de prostração das indústrias, acentuado pela contenda e substituição do leite bovino por outros alimentos (leite de soja, suco, etc.) e pela escalada de intolerantes a lactose, os laticínios, como, toda cadeia produtiva do leite precisam tomar atitudes, aspirando maior competitividade, ampliação do *share* no mercado exterior (restringindo as importações) e acima de tudo, retirando-se da inércia avistada na pesquisa.

Respondendo ao segundo objetivo, sugerem-se novas pesquisas em torno da relação comercial entre produtores e laticínios, até como concepção de moções de estratégias e ações: quantificar os dados obtidos neste estudo (via escalas ou outras abordagens); efetuar uma correlação com a teoria dos custos de mensuração (o que pode ser contratado fora do liame comercial, que possa controlar os custos de transação); estudar as indústrias por meio da teoria da produção (o impacto de programas e políticas de fomento, benefícios e suporte dos laticínios para os produtores, na conversão dos fatores de produção em produtos finais); medir a real participação do freiteiro na atividade leiteira e; por fim, através da teoria dos jogos, examinar o uso (ou possibilidade) de contratos formais e integração na cadeia do leite.

À *belli exemplum*, propõe-se o uso de “preço mínimo médio” por litro de leite, sendo equalizado ao fim de um período preestabelecido. Naturalmente, acertando (via contratos) parâmetros de quantidade, qualidade, benefícios, retornos e demais peculiaridades necessárias e prescritas para correta e efetiva coordenação, até mesmo, punições no caso de falhas e quebras de contrato.

Consumando a análise proposta e evidenciada, sua importância e aplicabilidade se enaltecem pela necessidade de profissionalização da atividade leiteira no Brasil, no sentido de se diminuir os *gaps* existentes, como por exemplo, inexistência de preço mínimo; ausência de contratos (regulação) entre os agentes; prevaricação na aplicação das normativas de padronização e qualidade do produto (leite cru); distanciamento entre indústria e produtor; *déficit* da balança comercial de lácteos; supressão de apoio da indústria para o produtor entre outros.

A falta de uma visão empresarial, de gestão e de conhecimento faz com que o produtor peregrine entre laticínios, procurando por preço melhor, ao invés de se ater à melhoria e eficiência de sua atividade. Como fator agravante, tem-se a ausência, por parte das indústrias, de estratégias que aproximem e mantenham o produtor dentro do laticínio, de forma que se diminuam as incertezas e aumente a frequência das transações.

A ciência aqui entoada não tem por intenção encerrar o assunto e discussão, pelo contrário, é motivar outras iniciativas no mesmo sentido e contexto, enaltecendo e colaborando com o estado da arte. Assim, contribuir-se-á para a organização da atividade leiteira, no intuito de reduzir o conflito de interesses e maximizar a eficiência econômica e o valor para os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. M. B. Zélia; SILVA, H. G. F. D. Maria. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta**. Paidéia, FFCLRP – USP, Rib. Preto, 2, Fev/ Jul, 1992.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BAKKER M. Rene; KNOBEN, Joris. Built to Last or Meant to End: Intertemporal Choice in Strategic Alliance Portfolios. **Organization Science** 26(1): 256-276, 2015.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 7, jan./jul. 2007.

BANDEIRA DE MELLO, R. **Softwares em pesquisa qualitativa**. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY J. B; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. Tradução Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUER, M. W., GASKELL, G. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões**. In: BAUER, M. W., GASKELL, G. (Dir.), Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BOEHE, M. D.; BALESTRO, V. Moisés. A dimensão nacional dos custos de transação: Oportunismo e confiança institucional. **REAd**, ed. 49, v. 12, jan./fev. 2006.

BREITENBACH, R. **Estrutura de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo de caso do município de Ajuricaba, RS. 2008. 114 fl. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

CALLADO, A. C. Antônio (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CANZIANI, J. R. **Programa empreendedor rural**. Cadeias Agroindustriais. Curitiba: Senar, PR. 2003.

CAREGNATO, C. A. Rita; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, Out-Dez; 15(4): 679-84, 2006.

CASALI, M. S.; MARION FILHO, P. J. Custos de transação e governança na produção de leite em Cruz Alta. **Revista de Economia e Administração**, 11 (3), 2013.

CAVALCANTE B. Ricardo; CALIXTO Pedro; PINHEIRO M. K. Marta. ANÁLISE DE CONTEÚDO: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

COASE, R. H. **The nature of the Firm. Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov.1937.

CÔNSOLI, Matheus Alberto; NEVES, Marcos Fava (coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. RepiLeite – Rede de pesquisa e inovação em leite. Produtores de Leite: quantos são? Disponível em <http://www.repileite.com.br/forum/topics/produtor-de-leite-quantos-s-o>.

FARINA, E. M. M. Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, Elizabeth M. M. (Org.). **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997, p. 165-176.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147- 161, dez. 1999.

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

FARINA, Q. M. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados do sistema agroindustrial de alimentos. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 8, m.1/3, p. 9-27. 1991.

FERGUSON, H.; KEPE, T. Smallholder farmer participation in local and regional food aid procurement: assessing the benefits and challenges in southwestern Uganda. **Int. Dev. Plan. Rev.** 33, 27-48, 2011.

GIBBS, Grahon. **Análise de dados qualitativos**. Sage Publications of London, New Delhi and Singapore, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUERRA, C. Isabel. Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. **Princípios**, 1ªEd. Jun./ 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Pecuária Nacional 2014/2015 PPM. Disponível em <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/quadros>.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira no Paraná**: sumário executivo. Curitiba, 2017.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social e Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. – Curitiba: IPARDES, 2010. 92 p

JOHNSTON, L. Software and Method: Reflections on Teaching and Using QSR NVivo in Doctoral Research. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 9, n. 5, p. 379-391, 2006. Disponível em: <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713737293~db=all>. Acesso em: 30 maio 2017.

KALWANI, Manohar U; NARAYANDAS, Narakesari. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing** Vol. 59 (January 1995), 1-16, 1995.

KELLE, U. **Análise com auxílio de computador: codificação e indexação**. In: BAUER, M. W., GASKELL, G. (Dir.) Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

KUPFER, David. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. 2Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/178/178>. Acesso em: 30 maio 2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANUAL FOR ATLAS/Ti 5.0. 2nd, Edition. Berlin: **Scientific Software Development**, 2004.

MASUDA, J. R.; GARVIN, T. Whose heartland? The politics of place in a rural-urban interface. **J. Rural Stud.** 24, 112-123, 2008.

MCKENNA, Regis. **"Relationship Marketing"**, Executive Excellence, 9 (April), 7-8, 1992.

MCNIFF, Kath. "What is Qualitative Research?". *The NVivo Blog*. **QSR International**. November 9, 2016.

MENDES, K; FIGUEIREDO, C. de J.; MICHEL, L. I. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa – MG, v. 6, n. 3. 2009.

MERCADO, G.; HJORTSO, N. C.; KLEDAL, R. P. Public procurement for school breakfasts in the

Bolivian aliplan: governance structures enabling smallholder inclusion. **Journal of rural studies**, Ed. 44, pag. 63-76, 2016.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. Qualitative data analysis: an expanded sourcebook. **Sage Publications**. Thousand Oaks, Ca, 1994.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

MORGAN, Andressa; WINCK, A. César. Rastreabilidade da cadeia produtiva do leite como ferramenta de diferenciação mercadológica. **Revista de Administração de Roraima**; Boa Vista 6.2: 430-449, 2016.

NEVES, L. José. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, V.1, Nº3, 2ªSEM. São Paulo, 1996.

NORTH, D. C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **The American Economic Review**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo Temático Categorial: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, out/ dez; 16(4):569-76, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. Basil Blackwell, London, 1959.

PEREIRA, A. Jaiane; BÁNKUTI, M. S. Sandra; PEREIRA, G. Julivan; SOUZA, P. José. Transações e garantias de direito de propriedade em sistemas agroalimentares: um estudo sobre a aquisição de leite cru por laticínios no estado do Paraná, Brasil. **Espacios**. Vol. 37 (Nº 36) Año 2016. Pág. 22. 2016.

PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191, 1993.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167, jan./abr. 2007.

RAUTA, Jamir; WINCK, César Augustus (Orient.), (2015). **Modelo de gestão para melhoria do relacionamento comercial entre produtores de leite e laticínios**. Chapecó, SC, 2015. 1 CD-ROM Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, 2015.

RAUTA, Jamir; PAETZOLD, J. Leandro; WINCK, A. César. Rastreabilidade na cadeia produtiva do leite como vantagem competitiva. **Rev. Agro. Amb.**, v. 10, n. 2, p. 459-474, abr./jun. 2017.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Governança Pública em Saúde Pós-Reforma Gerencial no Brasil: Reconciliando Perspectivas para uma Análise Multinível. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.l.], p. 148-158, jul. 2017. ISSN 2175-5787. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1341>>. Acesso em: 21 jul. 2017. doi: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1341>.

SNIJDER, T., BOSKER, R. Multilevel Analysis: na introduction to basic and advanced multilevel modeling. Sage, London, 1999.

STEGELIN, F. E. Adopting Strategic Alliances to Enhance Horticulture Supply Chain Sustainability and Profitability. **Acta Horticulturae**, Volume: 1090, Páginas: 61-66, 2015.

TEIXEIRA, A. Marizete; Et. Al. Análise dos dados em pesquisa qualitativa: um olhar para a proposta de Morse e Field. **Rev. Rene**. Fortaleza, v. 9, n. 3, p. 125-134, jul./set. 2008.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n.3, p. 507-514, abr. 2005.

VOSGERAU, S. R. Dilmeire; Et. Al. Associação entre a análise técnica do conteúdo e os ciclos de codificação: possibilidades do software ATLAS.ti. **RISTI**, no. 19, p. 93+, 2016.

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

WILLIAMSON, E. O. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, E. Oliver. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxfo University Press, 1996.

WILLIAMSON, E. Oliver. Transaction Cost Economics: An Introduction. **Economics Discussion Papers**. Discussion Paper, 2007-3, March 1, 2007.

ZANINI, T. F. M.; LUSK, J. E.; WOLFF, B. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91, jan./mar. 2009.

ZYLBERSTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 241 fl. Tese (Livre- Docência em Administração). FEA-USP. São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. S F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005, p. 1-21.