

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE
DO RIO GRANDE DO SUL E A ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES COM LEITE EM
CRUZ ALTA - RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Marisandra da Silva Casali

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DO RIO
GRANDE DO SUL E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS
TRANSAÇÕES COM LEITE EM CRUZ ALTA – RS**

Marisandra da Silva Casali

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Competitividade e Estratégia, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Pascoal José Marion Filho

Santa Maria, RS, Brasil.

2012

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

da Silva Casali, Marisandra.

O sistema agroindustrial do leite do Rio Grande do Sul e a estrutura de governança nas transações com leite em cruz alta - RS / Marisandra da Silva Casali – 2012.

122p.; 30 cm.

Orientador: Pascoal José Marion Filho

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2012.

1. Sistema agroindustrial do leite. 2. Governança. 3. Transações. 4. Produtor rural de leite. 5. Agroindústria.

© 2012

Todos os direitos autorais reservados a Marisandra da Silva Casali. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Procópio Gomes, n. 400, Bairro São Miguel, Cruz Alta, RS, 98025-760

Fone (0xx)55 99237705; E-mail: marisandra.casali@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado**

**O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DO RIO GRANDE DO
SUL E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES COM
LEITE EM CRUZ ALTA – RS**

elaborada por
Marisandra da Silva Casali

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Pascoal José Marion Filho, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Rita Inês Paetzhold Pauli, Dr^a. (UFSM)

Luciana Flores Battistella, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 22 de junho de 2012.

*Dedico este trabalho à minha filha Jéssica.
Sem ela, nada disso teria sentido.*

AGRADECIMENTOS

Tão difícil quanto realizar este estudo pode ser tentar colocar em palavras aquilo que está gravado no nosso coração. Mas, como diz Augusto Cury, “é possível escrever os principais textos de nossas vidas nos momentos mais difíceis de nossa existência”.

Agradecer significa mostrar-se grato, render graças...e é dessa forma que eu agradeço à Deus por me permitir chegar até aqui e completar mais essa caminhada. Não posso e não devo esquecer da minha “mãezinha do céu” que me acompanha em todos os momentos, sejam eles bons ou ruins, nos bons, ela mostra como a vida é bela e nos ruins, como podemos superar as dificuldades e ver a vida com outros olhos, de forma a torná-la ainda mais bela e com muito mais sabor. Posso dizer que hoje, sou o que sou, graças à minha fé. Como diz o Provérbio 3:6, “Lembre-se de Deus em tudo o que fizer, e Ele lhe mostrará o caminho certo”.

Minha filha querida quero te agradecer, primeiramente, por ser minha filha, por ser esse ser tão especial que torna a minha vida muito mais iluminada. Bem sabes que tenho uma admiração muito grande por você, por tudo que você já enfrentou e pela bela pessoa que se tornou. Continue acreditando em você, pois todos nós criamos monstros que dilaceram sonhos, portanto, força e fé e conte sempre com a mãe. Preciso me desculpar pelas vezes que errei e que me ausentei como mãe, mas não esqueça que em muitos momentos, erramos na ânsia de acertar. Não te prometo tesouros, te prometo sim muito amor e todo conhecimento que estiver ao meu alcance. Ao meu futuro genro e amigo Pablo, pela força e auxílio nessa etapa. Desejo aos dois, toda a felicidade que há nesse mundo.

Quero agradecer à minha mãe Zelinda pelo apoio, pela preocupação, pela companhia nas viagens, sei que você, da sua maneira, torce que alcancemos nossos objetivos e sejamos felizes. Ao meu pai Avelino (*in memoriam*) que, de alguma forma, me ajudou e esteve ao meu lado, mesmo não estando mais nesse plano. Posso afirmar que, você mãe e você pai, estão orgulhosos por saberem que venci essa etapa.

Queridas irmãs Mariane e Maristela, não sei o que seria de mim sem vocês, obrigada por tudo sempre, vocês são meu alicerce e meu apoio. A Mariane mais objetiva e racional, sem meias palavras, mas ao mesmo tempo com um coração enorme. A Téia mais “paviu” curto, mais emotiva e um pouco mais brava também. Quero dizer que amo as duas da maneira como vocês são, pois não existe família perfeita e que sejamos sempre felizes na nossa imperfeição. Um agradecimento especial ao meu cunhado Rodrigo que muitas vezes me auxiliou nos momentos difíceis, sou muito grata por isso.

Aos meus amados sobrinhos Samara, Maíra e Róger, que vocês possam buscar sempre o conhecimento, esse é o investimento que nunca desvaloriza e que nunca acaba, aconteça o que acontecer.

Agradeço a todos os meus colegas, amigos, vizinhos, que estiveram e estão ao meu lado, cada um tem um valor especial e um lugar no meu coração e retribuo o agradecimento à minha colega e amiga Andressa, valeu cada momento que passamos juntas.

À escola FACCENTRO, na pessoa da Sr^a Voni, que me oportunizou, mesmo sem experiência, iniciar meu trabalho de docente e atuar por quatro anos na instituição. Agradeço por tudo e conte sempre com a minha gratidão.

Agradeço ao Prof. Dr. Breno Diniz Pereira pela orientação no meu estágio de docência e pelo conhecimento adquirido em suas aulas, quando crescer, quero ser como você (hehehe). Aos demais professores do programa, meu respeito, carinho e admiração. À coordenadora, Prof. Dr^a Keomara, pelo excelente trabalho que vem apresentando no PPGA. A pressão pelo cumprimento dos prazos foi importante, e o resultado disso chama-se “superação”.

Meus sinceros e especiais agradecimentos ao meu orientador, prof. Dr. Pascoal José Marion Filho, um profissional excepcional. Agradeço à sua dedicação, esforço e auxílio na construção do aprendizado. Das dificuldades, o mais importante, é tirar uma lição de cada uma e seguir adiante, buscando melhorar sempre. Serei eternamente grata.

A todos, o meu muito obrigada!

*“Teu destino está constantemente sob teu controle.
Tu escolhes, recolhes, eleges, atraís, buscas, expulsas, modificas
tudo aquilo que te rodeia a existência.
Teus pensamentos e vontade são a chave
de teus atos e atitudes.
São as fontes de atração e repulsão na
tua jornada vivência.
Não reclames nem te faças de vítima.
Antes de tudo, analisa e observa.
A mudança está em tuas mãos.
Reprograma a tua meta.
Busca o bem e viverás melhor.
Embora ninguém possa voltar atrás e fazer
um novo começo, qualquer um pode começar
agora e fazer um novo fim.”*

(Chico Xavier, Bênção)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DO RIO GRANDE DO SUL E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS TRANSAÇÕES COM LEITE EM CRUZ ALTA - RS

AUTORA: MARISANDRA DA SILVA CASALI

ORIENTADOR: PASCOAL JOSÉ MARION FILHO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de junho de 2012.

A partir da década de 1990 o Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil vem mudando por questões institucionais, organizacionais, tecnológicas, econômicas e estratégicas. As relações entre os segmentos do sistema, especialmente entre o produtor rural de leite e a indústria processadora, tem se apresentado de diferentes formas, implicando assim a necessidade de maior coordenação entre os agentes. Ocorreu um aumento da exigência ao segmento da produção rural devido à necessidade de produzir em maior escala, adoção de tecnologias de nível mais elevado, maior padrão de qualidade e maior regularidade de oferta, exigindo do produtor investimentos na produção de leite, sob pena de inviabilizar a atividade. Nesse sentido, esse estudo objetivou descrever o Sistema Agroindustrial do Leite do Rio Grande do Sul e determinar a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores rurais de leite e a agroindústria processadora, pela ótica do produtor. Os fundamentos teóricos usados como base na análise foram o conceito de Sistema Agroindustrial e a teoria da Economia dos Custos de Transação. A caracterização do SAG do leite do RS foi realizada através de fontes secundárias. Na investigação da governança, fez-se uma pesquisa de campo com 23 produtores rurais de leite do município de Cruz Alta – RS. Constatou-se a importância e a representatividade do SAG do leite do RS para o desenvolvimento do agronegócio no Brasil. O Rio Grande do Sul é o 2º maior produtor de leite do país e a mesorregião Noroeste Rio-Grandense apresenta o maior ritmo de crescimento da produção, se posicionando acima do nacional, entre os anos de 1999 e 2009, dentre as principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil. Na mesorregião Noroeste, também se encontra a maior concentração de produtores. Mais de 90% do leite captado no Estado é através de cooperativas. Na pesquisa de campo, constatou-se que existe uma dependência bilateral entre o produtor e a agroindústria. Dentre as três estruturas de governança definidas por Williamson (1985), a mais adequada a esse estudo é a forma híbrida, que está situada entre os extremos da governança via mercado e da hierárquica. No entanto, pode-se afirmar que ela está mais próxima do mercado do que do contrato formal. Nas características das transações analisadas, frequência, grau de incerteza e especificidade dos ativos, observou-se que a frequência nas transações entre os agentes em estudo é recorrente e a incerteza é inexpressiva. Os ativos específicos podem ser considerados de baixa especificidade. Nesse sentido, os custos de transação para o leite são reduzidos, o que justifica uma estrutura de governança híbrida, sem contrato formal entre as partes, apesar da existência de certo grau de dependência entre elas. Essa dependência não é suficientemente elevada ao ponto de incentivar a elaboração de contratos.

Palavras-chave: Sistema agroindustrial do leite. Governança. Transações. Produtor rural de leite. Agroindústria.

ABSTRACT

Mastership Dissertation
Program of Post-Graduation on Administration
Federal University of Santa Maria

THE AGROINDUSTRIAL SYSTEM OF MILK AND THE STRUCTURE OF GOVERNANCE IN MILK DEALS IN CRUZ ALTA, RIO GRANDE DO SUL STATE

AUTHOR: MARISANDRA DA SILVA CASALI

SUPERVISOR: PASCOAL JOSÉ MARION FILHO

Date and local of defense: Santa Maria, June 22th, 2012.

From the 1990s the Agroindustrial Milk System in Brazil has changed because of institutional, organizational, technological, economic, and strategic questions. The relations among the system segments, especially the milk producer and the processing industry have been of different ways and there must be a greater coordination among these agents. It has occurred an increased demanding of producing in a higher scale, of adopting highly developed new technologies in order to achieve a better quality level and a larger regularity in offering products. It requires a bigger investment from the rural producer in producing milk, otherwise it will be impossible to do this activity. Thus, this paper aimed to describe the Agroindustrial Milk System of Rio Grande do Sul state and to determine the predominant governance structure in deals between milk producers and the processing industry, under the producer's view. The theoretical fundamentals used based in the analysis were the concept of Agroindustrial System and the theory of Economy of Transaction Costs. The characterization of milk SAG in Rio Grande Sul state was carried out through secondary sources. In the governance investigation, it was made a field survey with 23 rural milk producers in the municipality of Cruz Alta, in Rio Grande do Sul state. It was noticed the importance and the representativeness of milk SAG or the development of agrobusiness in our state. Rio Grande do Sul state is the second biggest milk producer in Brazil and the Northwest mesoregion of Rio Grande do Sul is the one which presented, from 1999 to 2009, the fastest growth in milk production, with its growth average being higher than the national one. In the Northwest mesoregion there also the highest concentration of milk producers. Over 90% of the milk taken in RS state is by means of cooperatives. In the field survey, it was found that there is a bilateral dependence between the producer and the agroindustry. Among the three governance structures defined by Williamson (1985), the most suitable for this study is the hybrid way, that is located among the governance extreme points via market and hierarchy. Although, it can be stated that it is closer to the market than to the formal contract. In the analyzed transaction features, frequency, uncertainty grade and the active specificity, it was observed that the frequency in the transactions from the studied agents is recurrent and the uncertainty is inexpressive. The specific active might be considered of low specificity. Therefore, the transaction costs are reduced for the milk and it justifies a hybrid governance structure, without any formal contract although there is a certain degree of dependence among them. This dependence is not high enough to incentivate the contracts.

Key words: Agroindustrial milk system. Governance. Deals. Rural milk producer. Agroindustry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Sistema Agroindustrial (SAG)	43
Figura 2.2 – Condicionantes dos custos de transação e das estruturas de governança	53
Figura 4.1 – Mapa do ritmo de crescimento da produção de leite entre 1999 e 2009 nas principais mesorregiões brasileiras – média anual	60
Figura 4.2 – Gráfico da diferença entre a renda bruta por hectare agricultável e o arrendamento da principal atividade alternativa	62
Figura 4.3 – Gráfico da concentração na cadeia produtiva do leite no Brasil (%)	64
Figura 4.4 – Gráfico da evolução da produção de leite no Rio Grande do Sul, 1990/2010	66
Figura 4.5 - Mapa dos coredes do Rio Grande do Sul e área de abrangência da Rede Leite	77
Figura 5.1 - Mapa do Rio Grande do Sul com destaque para o município de Cruz Alta	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Consequências contratuais conforme as combinações entre racionalidade limitada e oportunismo	49
Quadro 2.2 – Estrutura de governança e tipos de contrato conforme a especificidade dos ativos e a frequência das transações	51
Quadro 3.1 – Construtos e variáveis trabalhadas na elaboração da entrevista padronizada	57
Quadro 4.1 – Ranking das maiores empresas de laticínios do Brasil – 2011	63
Quadro 4.2 – Laticínios no RS – localização, nº de empregados e produtos fabricados	69
Quadro 4.3 – Raio X da produção gaúcha de leite	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Principais países produtores de leite no mundo – 2010	59
Tabela 4.2 – Crescimento de produção de leite acima da média nacional (média anual entre 1999 e 2009)	61
Tabela 4.3 – Microrregiões do Rio Grande do Sul que mais produziram leite em 2009	67
Tabela 4.4 – Os dez municípios do Rio Grande do Sul com maior produção de leite e suas respectivas produtividades	68
Tabela 5.1 – Comparativo de vacas ordenhadas, e produção de leite e produtividade entre os municípios da microrregião de Cruz Alta – 2010	80
Tabela 5.2- Evolução da produção de leite e do número de vacas ordenhadas no município de Cruz Alta – RS (2001 – 2010)	81
Tabela 5.3 – Grau de instrução do entrevistado	83
Tabela 5.4 – Vacas ordenhadas, produção de leite e produtividade por extrato em 2011	84
Tabela 5.5 – Laticínios que comercializaram com os produtores – ano 2011	85
Tabela 5.6– Meios de informação utilizados pelos produtores de leite	89
Tabela 5.7 – Preço médio recebido por extrato de produtor em 2011	91
Tabela 5.8 – Preços de referência dos últimos três meses de 2011	91
Tabela 5.9 – Frequência de realização da coleta de leite em 2011	96
Tabela 5.10- Equipamentos específicos à atividade leiteira em 2011	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGEL – Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos
AGL - Associação Gaúcha de Laticinistas
ANBA – Agência de Notícias Brasil Árabe
ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira
ASSOLEITE – Associação de Produtores de Leite
CBT – Contagem Bacteriana Total
CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda.
CCS – Contagem das Células Somáticas
CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CISPOA – Coordenadoria de inspeção de produtos de origem animal
COE – Custo Operacional Efetivo
CONSELEITE – RS - Conselho Paritário entre Produtores e Indústrias de Leite do Estado do Rio Grande do Sul
COREDE – Conselho Regional de Desenvolvimento
COT – Custo Operacional Total
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
CSA - *Commodity system approach*
DPA – *Dairy Partners Americas*
ECT - Economia dos Custos de Transação
EMATER/Ascar/RS – Associação Rio Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural e Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural
FAO – *Food and Agriculture Organization* (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação)
FEE – Fundação de Economia e Estatística
FEPAGRO – Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA – Instituto de Economia Agrícola
IN51 – Instrução Normativa 51
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
NEI – Nova Economia Institucional
PENSA - Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial
PIB - Produto Interno Bruto
PNMQL – Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite
RS – Rio Grande do Sul
SAG - Sistema Agroindustrial
SIE – Serviço de Inspeção Estadual
SIF – Serviço de Inspeção Federal
SIM – Serviço de Inspeção Municipal
SINDILAT/RS – Sindicato das Indústrias de Laticínios e derivados do Estado do Rio Grande do Sul
SUNAB – Superintendência Nacional de Abastecimento
TEC – Tarifa Externa Comum
UFC – Unidade Formadora de Colônia
UHT – *Ultra High Temperature*
UNICRUZ – Universidade de Cruz Alta

UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UPF - Universidade de Passo Fundo
USDA – *United States Department of Agriculture*

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE CRUZ ALTA	
AGENTE: PRODUTORES DE LEITE	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Problema de pesquisa	32
1.2 Objetivos	34
1.2.1 Objetivo Geral	34
1.2.2 Objetivos Específicos	34
1.3 Justificativa	35
1.4 Estrutura da dissertação	36
2 REFERENCIAL TEÓRICO	39
2.1 Sistemas Agroindustriais (SAG)	39
2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)	43
3 METODOLOGIA	55
3.1 Caracterização da pesquisa	55
3.2 Construto e variáveis explicativas	57
4 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DO RS	59
4.1 A produção de leite no Brasil	59
4.2 A produção de leite no Rio Grande do Sul	65
4.3 A agroindústria processadora	68
4.4 A distribuição do leite produzido no Rio Grande do Sul	70
4.5 O ambiente institucional do SAG do leite no período de 1990 a 2009: mudanças, impactos e particularidades no Rio Grande do Sul	71
5 A GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES COM LEITE NO MUNICÍPIO DE CRUZ ALTA (RS)	79
5.1 Caracterização do município de Cruz Alta – RS	79
5.2 Aspectos da produção de leite e dos produtores entrevistados	82
5.2.1 Caracterização dos produtores de leite	82
5.2.2 A renda dos produtores de leite	84
5.2.3 Produção de leite e quantidade comercializada	84
5.2.4 Disponibilidade e escolha de compradores	85
5.2.5 Exigências das agroindústrias	86
5.2.6 Serviços oferecidos pela agroindústria	87
5.3 Características das transações	88
5.3.1 Grau de Incerteza	89
5.3.2 Frequência das transações	95
5.3.3 Especificidade dos Ativos	96
5.4 A estrutura de governança predominante na produção de leite	100
6 CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICE	115

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, intensificaram-se as discussões em torno da organização das cadeias produtivas no Brasil, no que tange as suas alterações em seus diversos setores. Essas alterações estão relacionadas, dentre outros fatores, às políticas públicas governamentais e às alterações estruturais na economia brasileira, como a abertura comercial e as privatizações, entre outras.

Um dos setores afetados pelas políticas e mudanças, conforme Montoya e Finamore (2010), foi o de produtos lácteos, que recebeu forte influência dos produtos importados no mercado doméstico; teve aumento significativo da produção e alta concentração industrial; redução do número de produtores no mercado formal, principalmente os pequenos; discriminação do preço pago ao produtor de leite de acordo com a quantidade e qualidade do produto; e aumento da concorrência em toda a cadeia.

O marco inicial das mudanças ocorreu com a liberação do preço do leite, no final do ano de 1991, após 40 anos de tabelamento. Em decorrência disso, os preços dos produtos lácteos passaram a se comportar conforme a determinação das forças do mercado, ou seja, sem a intervenção do governo. Após a liberação do mercado, o Brasil concretizou o acordo de comércio entre Argentina, Uruguai e Paraguai, e, na sequência, com o Chile, formando o MERCOSUL (SILVA e APPEL, 2002). Nessa ocasião, ficou estabelecida a tarifa zero para o leite aos países do bloco, favorecendo, assim, a importação de lácteos do Uruguai e da Argentina. Esse impacto foi acentuado no Rio Grande do Sul, devido à proximidade física com o Uruguai e a Argentina. Esses acontecimentos expuseram a baixa qualidade do produto interno e a ineficiência técnica (CLEMENTE, 2008). Em 1990, o Brasil importava em torno de 101.000 toneladas de produtos lácteos; no ano de 2000, atingiu cerca de 308.000 toneladas (FAO, 2006).

Os sistemas de produção adotados no Brasil são muito menos produtivos que aqueles praticados em outros países do Mercosul, especialmente o da Argentina. Enquanto o Brasil apresentou uma produtividade de 1.670 litros/vaca, a Argentina atingiu 4.660 litros/vaca no ano de 2008. O Rio Grande do Sul também apresentou baixa competitividade, mesmo possuindo uma das maiores produtividades do Brasil em 2009. Atrás apenas de Santa Catarina, a do Rio Grande do Sul continua longe das obtidas em 2008 por países especializados, como o Japão (9.260 litros/vaca), Estados Unidos (9.250 litros) e Canadá (8.400) (USDA, 2010 apud MARION FILHO, FAGUNDES e SCHUMACHER, 2012).

O crescimento do consumo do leite UHT (*Ultra High Temperature*) coincidiu como a desregulamentação do mercado do leite. Na época de controle do preço do leite pelo Governo Federal, o tipo mais consumido era o leite pasteurizado tipo C. A migração do consumo do leite tipo C para o UHT ocorreu, dentre outros motivos, pela durabilidade e praticidade (VILELLA, BRESSAN e CUNHA, 1999). No ano de 2004, do total de leite fluído consumido no Brasil, 73,5% era do tipo UHT (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006). A introdução da tecnologia UHT permitiu que a produção leiteira e o processamento se deslocassem para áreas mais distantes do mercado consumidor, buscando a viabilização através de custos menores.

Além do crescimento do consumo do leite UHT, que mudou a referência do preço do leite, ocasionando uma redução na margem de lucro da agroindústria, em virtude do alto poder de barganha do segmento supermercadista, as agroindústrias lácteas não se encontravam preparadas economicamente, tampouco com recursos tecnológicos para enfrentar a competição com os produtos importados (SCHNORRENBURGER et al., 2007).

A maneira como os laticínios reagiram foi através da busca por ganhos de escala em suas etapas produtivas, com investimentos em plantas industriais de grande porte, reorganizando seus canais de distribuição, criando produtos diferenciados e novas estratégias de negociação com o mercado varejista (MARTINS, 2005). Algumas cooperativas de leite que passaram pelo processo de mudança fecharam ou foram adquiridas por empresas multinacionais.

O governo brasileiro reagiu frente aos acontecimentos e, a partir de 2001, criou medidas *antidumping*. Com isso, as importações de lácteos reduziram consideravelmente, algo em torno de 80% entre os anos de 2000 a 2004 (FAO, 2006). Já as exportações, que eram de 4.400 toneladas em 1999, em 2005 ultrapassaram as 78.300 toneladas para os principais produtos lácteos (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006).

Outro fator a ser considerado é a elevação no nível de articulação dos produtores com a agroindústria, que se integra para trás, controlando e coordenando a produção de leite ou até mesmo o produtor que avança para frente, passando a industrializar a sua produção. Os dois fatores citados ocasionam, segundo Montoya e Finamore (2010), uma dinâmica conjunta no setor agroindustrial.

Todo esse processo, de acordo com Souza Filho, Guanziroli e Buainain (2008), tem sido acompanhado pelo aumento do poder de mercado, especialmente nos segmentos de processamento e distribuição. Poucas empresas passaram a dominar, em vários mercados de produtos agropecuários e industriais, a compra de matérias-primas agropecuárias e a venda de produtos processados.

Conforme os autores, ocorreu um aumento de exigência para o segmento da produção rural, devido à necessidade de produzir em maior escala, da adoção de tecnologias de nível mais elevado, de um maior padrão de qualidade e maior regularidade de oferta. Dessa forma, ocorreu um processo de seleção e especialização, que diferenciou o pagamento do produto conforme o volume e a qualidade, exigindo do produtor investimentos na produção de leite, sob pena de inviabilizar a atividade.

Nessa transição do sistema, uma série de problemas ainda persiste no SAG (Sistema Agroindustrial) do leite, fazendo com que muitos produtores abandonem a atividade rural e migrem para o meio urbano. Esse fator também reduz a oferta de mão de obra para trabalhar na atividade leiteira.

Finalizando, o sistema agroindustrial do leite no Brasil tem passado por profunda reestruturação no que se refere às questões institucionais, organizacionais, tecnológicas e estratégicas. As relações entre os segmentos do sistema, especificamente entre produtor rural de leite e indústria processadora, têm se apresentado de diferentes formas, implicando, assim, na necessidade de maior coordenação entre os agentes, visto que muitos acontecimentos geram perda de competitividade desse SAG.

A produção de leite, como qualquer outra atividade econômica, está sujeita ao chamado custo de transação que, segundo Williamson (1996), é responsável pelo funcionamento do sistema econômico. Os agentes do sistema buscam reduzir os custos de transação através da adoção de diferentes estruturas de governança. O estudo das estruturas de governança é importante para a compreensão das condições que regem a comercialização de produtos agropecuários (SOUZA FILHO, GUANZIROLI e BUAINAIN, 2008).

A pecuária leiteira incorpora vários processos produtivos especializados ao longo de suas atividades, deixando de ser uma atividade simples e de subsistência para se tornar uma atividade com finalidade empresarial e econômica. O agronegócio do leite é importante para o setor agropecuário do Rio Grande do Sul, desempenhando um papel significativo no processo de desenvolvimento econômico e social da região produtiva (RIBEIRO, ZANELA e BARBOSA, 2006).

O município de Cruz Alta é um ponto de referência importante no segmento leiteiro da região e demais mercados de abrangência. O município é sede de uma das mais modernas plantas produtivas do mundo, com alto nível tecnológico nos sistemas de concentração, pasteurização e secagem do leite. A Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL) possui cooperativas associadas em diversos municípios do Estado e a comercialização de seus produtos atende tanto o mercado doméstico quanto o mercado externo.

Este estudo visa, a partir de uma perspectiva estadual, descrever o Sistema Agroindustrial do Leite do Rio Grande do Sul e, em nível municipal, determinar as características das transações e a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores de leite de Cruz Alta e a agroindústria processadora.

O conhecimento do ambiente da atividade leiteira faz-se necessário para que se possa traçar novos direcionamentos e projeções futuras para a pecuária, proporcionando uma melhoria na tomada de decisão e superação de dificuldades que impedem o desenvolvimento e a eficiência da atividade.

1.1 Problema de pesquisa

Durante muitos anos, o Brasil dependeu da importação de lácteos para garantir o abastecimento da população e manter os preços tabelados do produto, ocasionando um baixo desenvolvimento da atividade leiteira e um forte desestímulo no setor. A partir de 2004, o Brasil passou de importador a exportador de lácteos e, desde então, vem aumentando a sua participação no mercado externo (IEA, 2008).

No início da década de 1990, as políticas nacionais de desregulamentação do mercado, de estabilização da economia e de abertura comercial redundaram em uma busca constante pela eficiência nos diferentes segmentos da cadeia de produção de leite.

As mudanças ocorridas no SAG do leite, nos últimos anos, apresentam um mercado cada vez mais concorrencial e com uma competição acirrada via preço, reduzindo, assim, as margens de ganho em alguns segmentos. Gomes (2000) salienta que o aumento da competição reduz as margens de lucro e força os produtores a investirem no aumento da produtividade e no volume de produção.

As transformações, de acordo com Montoya e Finamore (2010), foram sentidas através da forte influência dos produtos importados no mercado doméstico, devido à abertura do mercado brasileiro e a criação do Mercosul. Sluszz et al. (2006) destaca que a região Sul sofre diretamente com a concorrência dos outros países pertencentes ao Mercosul, como a Argentina e o Uruguai, devido à sua proximidade geográfica. Nesse aspecto, observam-se tendências que vêm se concretizando no mercado formal na última década, com destaque para a exclusão de grande número de pequenos produtores; o aumento da escala de produção; forte pressão dos agentes econômicos, exigindo do governo fiscalização sanitária e higiênica; entre outros.

A partir de junho de 2005, a Instrução Normativa 51 trouxe consequências para o setor. Segundo Pereira (2006) e Clemente (2008), o mesmo foi obrigado a adequar-se às novas exigências, quanto à forma de produção, coleta, transporte e conservação do leite. As novas tecnologias de armazenamento e transporte, representadas pela granelização da coleta do leite trouxeram, sob o ponto de vista da higiene e da qualidade, benefícios indiscutíveis; porém, do ponto de vista socioeconômico, constituíram um agente de enormes mudanças e de potencial exclusão de produtores que, por sua vez, não conseguem atender as novas exigências. Tal situação é favorecida devido às vantagens de economia de escala que ocorre ao resfriar o leite em tanques de expansão e também à limitação financeira dos pequenos produtores, que possuem poucos recursos financeiros para investir em equipamentos. Estudos realizados por Galan e Jank (1998) corroboram com a afirmativa. Segundo os autores, em torno de 400 mil produtores no Brasil tendem a ser marginalizados em virtude da reestruturação da cadeia produtiva.

Outro fator a ser destacado é o volume de leite comercializado no mercado informal. No final da década de 1990, o comércio do leite *in natura*, de acordo com Tannús (2005), já correspondia a 46% da produção total, fator esse que preocupa o desenvolvimento do setor leiteiro. Segundo Bankuti, Schiavi e Souza Filho (2003), a informalidade, em parte, é reflexo das estratégias adotadas por empresas e/ou cooperativas laticinistas que, em busca da redução dos custos de captação, passaram a exigir que seus fornecedores utilizassem tanques de expansão e elevassem a quantidade mínima de fornecimento. Frente a estas novas exigências, principalmente em função dos investimentos necessários (aquisição do tanque de expansão, aumento da produtividade do rebanho e/ou número de animais), a atividade tornou-se inviável para um grande número de pequenos e médios produtores de leite no País. Conforme dados do ANUALPEC (2006), em 2005, 65% da produção de leite foi comercializada no mercado formal; os demais 35% de todo o leite produzido foram destinados ao autoconsumo ou ao mercado informal.

Nesse contexto, de acordo com Souza Filho, Guanziroli e Buainain (2008), foi identificada a existência de outros conflitos não resolvidos nos Sistemas Agroindustriais brasileiros. Tais conflitos, em grande parte, estão relacionados à determinação das margens dos agentes e a distribuição de renda no interior dos sistemas agroindustriais. Assim, o estudo das estruturas de governança pode favorecer a compreensão das condições que regem a comercialização de produtos agropecuários. Segundo os autores, os estudos existentes não são capazes de esclarecer, com a profundidade necessária, as consequências para o sistema, quando agentes passam a exercer maior poder de mercado.

Como relatado anteriormente, o ambiente institucional não é estático. Ele sofre mudanças que nem sempre são contínuas. Dessa forma, existe a necessidade de adaptação às novas regras do sistema.

Williamson (1991, p.77) coloca que “a adaptabilidade é o problema central da economia das organizações”. De acordo com Williamson (2005), a adaptação às mudanças institucionais pode ser vista como um mecanismo de sobrevivência das firmas, que precisam se reorganizar continuamente, de forma a alinhar as transações externas e internas, buscando sempre a redução dos custos de transação.

Os agentes devem buscar uma melhor adaptação às estruturas de governança existentes no mercado. Porém, de acordo com Szabo e Bárdos (2006), nem todas as estruturas de governança são igualmente bem adaptáveis para todas as cadeias. De forma a contribuir para elucidar essa questão, coloca-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Qual é a atual configuração do Sistema Agroindustrial (SAG) do leite do Rio Grande do Sul e qual a estrutura de governança predominante nas transações entre produtores de leite do município de Cruz Alta e a agroindústria processadora?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever o Sistema Agroindustrial (SAG) do Leite do Rio Grande do Sul e determinar a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores de leite do município de Cruz Alta e a agroindústria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as características do SAG do leite do Rio Grande do Sul.
- b) Apresentar as mudanças no ambiente institucional do SAG do leite do Rio Grande do Sul no período de 1990 a 2009.
- c) Descrever as características das transações (incerteza, frequência e especificidade dos ativos) entre os produtores de leite do município de Cruz Alta e a agroindústria.
- d) Analisar a estrutura de governança predominante entre o segmento produtor de leite do município de Cruz Alta e a agroindústria.

1.3 Justificativa

A cadeia láctea gaúcha é considerada, de acordo com Montoya e Finamore (2010), como grande produtora nacional, e seu nível de competitividade a situa entre as mais eficientes do País. De acordo com os autores, o setor leiteiro gaúcho gera mais de 190 mil empregos diretos e envolve, de forma indireta, aproximadamente, 500 mil pessoas. Além disso, gera 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho e 8% do PIB do agronegócio no Estado.

No ano de 2009, a produção de leite no Brasil atingiu um volume de 19,597 bilhões de litros. O Rio Grande do Sul é o 2º maior produtor do país, contribuindo com 14,1% do volume total produzido, superado apenas pelo Estado de Minas Gerais (IBGE, 2010).

As relações de mercado em sistemas agroindustriais têm sido pouco exploradas no Brasil. Dos estudos realizados sobre o tema, a maioria deles enfatiza a competitividade das cadeias (VAN DUREN, MARTIN e WESTGREN, 1991; SILVA e BATALHA, 2000; SOUZA FILHO e BATALHA, 2006).

A abordagem dos Sistemas Agroindustriais (SAG's), tal como proposto por Farina, Azevedo e Saes (1997) e Zylbersztajn (2000), permite integrar os diferentes ambientes nos quais a atividade produtiva está inserida. Sob a ótica dos SAG's, é possível entender a influência que cada um dos ambientes (organizacional, institucional, tecnológico e competitivo) exerce sobre as estratégias e sobre os resultados alcançados pelo setor leiteiro.

O ambiente organizacional compreende a movimentação dos atores impulsionados pelas regras fixadas através do ambiente institucional. O ambiente organizacional das cadeias produtivas envolve as instituições públicas e privadas (setor financeiro, comercial e industrial), institutos de pesquisa, associações, cooperativas e outras organizações não-governamentais. Existe uma forte presença de cooperativas de produtores de leite nesse ambiente (GALAN e JANK, 1998). Marashin e Waquil (2005) afirmam que mais de 90% do leite produzido no Rio Grande do Sul é captado por cooperativas, o que comprova que o cooperativismo é um importante agente no SAG do leite neste Estado.

O reconhecimento das variáveis do ambiente institucional é fundamental para o entendimento da estruturação e desempenho dos SAG's. As mudanças que ocorrem nas áreas política e econômica implicam em substanciais modificações na atividade leiteira (BEGNIS, 2007).

O setor leiteiro possui uma das estruturas mais complexas dentro do setor agroindustrial. De acordo com Souza (1999), este fator pode estar atribuído à sua

heterogeneidade, isto é, grandes produtores especializados convivendo com pequenos produtores familiares que utilizam técnicas rudimentares de produção. O grau de especialização é uma variável importante na determinação da produtividade do leite (FREITAS et al., 2005).

Gomes (2000) afirma que entre os produtores de leite prevalece uma estrutura de mercado concorrencial e na indústria esta estrutura se apresenta como oligopolizada. Segundo Martins (2005), os elos anteriores e posteriores às propriedades rurais são altamente concentrados e organizados sob a forma de oligopsônios ou monopsônios regionais, ocasionando, dessa forma, perdas para o segmento da produção primária. Conforme Breitenbach (2008), em algumas regiões do Rio Grande do Sul a relação entre empresa processadora de laticínios e agricultor é caracterizada como um monopsônio, ou seja, o agricultor possui na sua região apenas uma empresa interessada na aquisição da matéria-prima.

A organização do SAG do leite é similar aos demais SAG's, envolvendo transações típicas entre fornecedores de insumos e equipamentos, produtores primários, indústria processadora, distribuidores e consumidores. Também como em outros sistemas, as transações entre os segmentos de um sistema agroindustrial não se dão sem custos. Tais custos, chamados de custos de transação, estão relacionados aos contratos utilizados nas transações ocorridas entre os agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985).

Frente às mudanças ocorridas no SAG do leite nos últimos tempos, não existe, atualmente, um modelo consolidado de referência para a relação produtor rural e agroindústria. Ainda não é possível identificar, no Brasil, uma forma única de governança que norteie as relações de compra e venda de leite entre o produtor rural e o laticínio (BANKUTI, SOUZA FILHO e BANKUTI, 2008).

Considerando o exposto, este estudo se justifica devido à relevância e atualidade do tema, tanto para o meio acadêmico quando para a economia e desenvolvimento de uma região.

1.4 Estrutura da dissertação

Esse estudo está organizado em seis capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, composto pelas teorias de Sistemas Agroindustriais (SAG) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). Os aspectos metodológicos estão desenvolvidos no terceiro capítulo, incluindo os construtos e as variáveis

explicativas. No quarto capítulo, encontra-se a descrição do SAG do leite do Rio Grande do Sul, com destaque para as suas características e o ambiente institucional. No quinto capítulo, apresentam-se as características das transações e a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores de leite do município de Cruz Alta – RS e a agroindústria. No sexto e último capítulo estão as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar as teorias que servem de base no estudo do Sistema Agroindustrial do leite do Rio Grande do Sul e das transações entre os produtores de leite de Cruz Alta (RS) e a agroindústria processadora. A abordagem de Sistemas Agroindustriais (SAG) é utilizada para descrever os macrosssegmentos do SAG do Estado, mais especificamente a produção de leite, a agroindústria processadora e a distribuição ou comercialização. A teoria da Economia dos Custos de Transação serve de base para a análise da estrutura de governança nas transações entre os produtores de leite e a agroindústria.

2.1 Sistemas Agroindustriais (SAG)

Duas vertentes metodológicas surgiram a partir dos estudos dos problemas que afetam o Sistema Agroindustrial (SAG). Cada conjunto de ideias possibilita métodos de análises distintos entre si, apesar de possuírem muitos pontos em comum. Na primeira delas, originária em Harvard - Estados Unidos, no ano de 1957, criou-se o conceito de *agribusiness*, através dos trabalhos de Jonh Davis e Ray Goldberg (apud BATALHA e SILVA, 2001, p. 27), como sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Segundo os autores, já nessa fase as atividades agrícolas não podiam ser vistas de maneira isolada, mas sim como parte de uma longa rede de agentes econômicos, abrangendo desde a produção de insumos, a produção agrícola, a transformação industrial e a distribuição dos produtos e derivados (BATALHA e SILVA, 2001).

Em 1968, através dos estudos de Goldberg, desenvolveu-se a noção de *commodity system approach* (CSA). Sua finalidade era analisar como se comportavam os sistemas de produção de produtos individuais, apresentando, dessa forma, um grau mais elevado de previsibilidade. Os três sistemas investigados foram o da soja, do trigo e da laranja (BATALHA e SILVA, 2001). A teoria do CSA foi derivada do conceito de matriz insumo-produto de Wassily Leontief, que significa um método de análise utilizado para estudar o funcionamento e a estrutura da economia nacional (MARION FILHO et al., 2009).

No decorrer da década de 60, na Escola de Economia Industrial Francesa, originou-se o conceito de cadeia de produção (ou análise de *filière*), utilizada no estudo da organização agroindustrial. De acordo com Morvan (1985, p.244) a *filière* pode ser definida como:

A filière é uma sucessão de operações de transformação à produção de bens (ou de conjunto de bens); a articulação destas operações é largamente influenciada pelo estado das técnicas e das tecnologias em curso e é definida pelas estratégias próprias dos agentes que buscam valorizar da melhor maneira seu capital. As relações entre as atividades e os agentes revelam as interdependências e as complementaridades e são amplamente determinadas por forças hierárquicas. Utilizada em vários níveis de análise, a filière aparece como um sistema, mais ou menos capaz, conforme o caso, de garantir sua própria transformação.

Em suma, cadeia de produção são todas as operações de transformação de uma *commodity* em um produto em condições de consumo, bem como as relações de negócio estabelecidas de montante a jusante, que permitem a articulação das operações através de três macrosssegmentos: produção de matéria-prima, industrialização e comercialização.

Da mesma forma, Zylbersztajn (2000) define três subsistemas: produção, transformação e consumo. No primeiro, o foco está voltado para o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril; o segundo analisa a transformação industrial, a estocagem e o transporte; no segmento de consumo são abordadas as forças de mercado. O autor destaca, ainda, que os limites de tal divisão podem variar de acordo com o objetivo da pesquisa e o tipo de produto. Casos práticos apontam certo grau de dificuldade em delimitar esta divisão.

Segundo Zylbersztajn (2000), a conceituação de *filière* não favorece a variável preço no processo de coordenação do sistema, mas, principalmente, os aspectos distributivos do produto industrial.

Para Morvan (1985), os conceitos de cadeia e de sistema de *commodities* assemelham-se nos aspectos referentes à produção. Ambos tratam do processo como uma sequência de operações dependentes entre si, de caráter descritivo, mesmo não dependendo desta característica, e consideram muito importante o papel da variável tecnológica. Os dois enfoques partem da análise da matriz insumo-produto de W. Leontieff, porém as cadeias direcionam seu foco à hierarquização e poder de mercado.

Na conceituação de Morvan (1985) sobre cadeias, são utilizados enfoques variados que se complementam. O autor salienta a contribuição da literatura direcionada para ações governamentais e também no enfoque de Harvard, em que predominam as estratégias das corporações. Esta conceituação pode ser usada na análise e descrição do sistema. Batalha e Silva (2001) destacam que a estruturação de uma cadeia produtiva deve partir sempre das

condicionantes impostas pelo consumidor final, pois são elas que irão induzir as possíveis mudanças no sistema.

Dessa forma, Zylbersztajn (2000, p.11), com base nos conceitos de Morvan, afirma que: “o sucesso da firma é um resultado das estratégias clássicas no nível da firma (definição da escala e nível de integração vertical) e no nível de sistema, que podem induzir uma *performance* superior às firmas que operam dentro do sistema”. Assim, pode-se concluir que existe um mecanismo de coordenação interno, mesmo que de forma implícita, dependente da estrutura de mercado.

Nos dois enfoques citados, destaca-se o grau de coordenação do SAG e a maneira pela qual esta se materializa como fator diferencial entre as duas conceituações. De acordo com Zylbersztajn (2000), encontram-se na literatura sobre cadeia algumas variáveis clássicas da organização industrial, complementando-se com o conceito de controle estratégico de nós da cadeia. Ambos os modelos utilizam o conceito de integração vertical para explicar o funcionamento de coordenação do sistema, porém não possuem uma explicação teórica dos determinantes do nível e da forma de coordenação vertical.

As teorias que giram em torno de estudos agroindustriais no Brasil são confusas ao conceituar complexo agroindustrial, sistema agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial e *agribusiness*. Apesar dos enfoques tratarem da mesma problemática, os seus espaços de análise são diferenciados, bem como atendem a distintos objetivos.

De acordo com Batalha e Silva (2001), ao contrário da cadeia de produção, o complexo agroindustrial parte de determinada matéria-prima base e dá origem, através de diversos processos industriais e comerciais, a determinados produtos finais. Nesse sentido, para que se forme um complexo agroindustrial são necessárias várias cadeias de produção, cada uma delas destinada a um produto ou família de produtos.

A partir da década de 1980, muitos pesquisadores brasileiros utilizaram o conceito de cadeia produtiva como instrumento de análise nos estudos referentes à dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial brasileiro. Nesse mesmo período, a entrada de produtos agroindustriais, principalmente alimentares, no Brasil, desequilibrou algumas das importantes cadeias, forçando a geração de novos modelos competitivos. Junto a este fato, novos hábitos de consumo foram sendo absorvidos pela população que, através do código de defesa do consumidor, começou a exigir seus direitos (BATALHA e SILVA, 2001).

Os autores citam dois grupos referentes à aplicação da atual noção de cadeia agroindustrial no Brasil. No primeiro, respeita-se o espaço analítico da cadeia produtiva, analisando distúrbios que possam comprometer a eficiência da cadeia. Nesse caso, um

enfoque especial é dado aos mecanismos de coordenação da cadeia e a sua estrutura de governança. O resultado de estudos dessa natureza objetiva o aumento da competitividade de toda a cadeia produtiva.

O segundo grupo analisa a cadeia produtiva “[...] como ferramenta de gestão empresarial das firmas agroindustriais”. Dessa forma, os agentes que compõem o agronegócio brasileiro “devem trabalhar de forma sistêmica, ou seja, todo o sistema no qual eles estão inseridos deve ser eficiente” (BATALHA e SILVA, 2001, p.26).

É nesse sentido que Souza Filho, Guanziroli e Buainain (2008, p.14) salientam que a noção de sistema é maior do que a soma das partes. O sistema caracteriza-se pelos padrões de interação das partes e não somente pela agregação destas. A análise dos elementos de forma isolada não é suficiente para expressar um sistema. Assim, “o sistema agroindustrial provém de padrões sistemáticos de interação dos vários agentes sociais e econômicos das cadeias agroindustriais e não da simples agregação de propriedades desses componentes”. Segundo os autores, a característica peculiar da abordagem sistêmica é a possibilidade de compreensão dos diversos fatores que possam afetar o desempenho global, podendo estar localizado em um ou mais elementos que fazem parte do sistema.

Zylbersztajn (2000, p.2) também apresenta o sistema agroindustrial (SAG) sob a ótica sistêmica, “avaliando as relações entre os agentes através de diferentes setores da economia, repensando a distinção tradicional entre os setores agrícola, industrial e de serviços”. O autor salienta que o estudo do SAG tem ampla aplicação, pois permite analisar, de maneira mais abrangente, outros elementos além daqueles relacionados na cadeia.

Neves (1996) salienta que o agronegócio é composto por vários sistemas agroindustriais e as relações entre os segmentos do sistema se dão “num ambiente onde atuam as organizações (associações, federações, cooperativas, sistemas de informação, entre outros) e as instituições (cultura, tradições, nível educacional, sistema legal, costumes)” (NEVES, 1996, p.4).

O sistema agroindustrial é formado pelo conjunto das relações contratuais ou transações que se dão entre empresas e agentes especializados, que concorrem para a produção de produtos com origem no setor primário, estendendo-se desde a produção de insumos até a chegada do produto para o consumidor final (ZYLBERSZTAJN, 2000; BATALHA, 1997). Segundo Zylbersztajn (2000), as relações existentes entre os elementos do SAG envolvem desde a cooperação entre os agentes até o conflito de distribuição das margens ao longo do sistema.

Pesquisadores do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa) no Brasil (Zylbersztajn, Farina, Jank e Furquim) introduzem aos trabalhos de Goldberg uma vertente analítica, destacando a importância do ambiente institucional e o papel das organizações que atuam dando suporte ao funcionamento do sistema.

A Figura 2.1 apresenta a estrutura do SAG, explicitando as transações (T1, T2, T3, T4 e T5) entre os agentes dos segmentos situados a montante e a jusante.

Ambiente Organizacional: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms

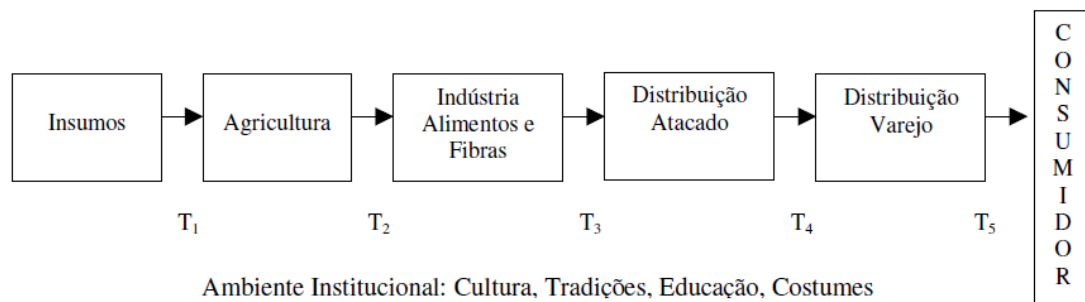


Figura 2.1 – Sistema Agroindustrial (SAG)

Fonte: Zylbersztajn (2000).

De acordo com o autor, nessa configuração o SAG comporta os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. O papel das instituições e os aspectos contratuais são identificados como mecanismos de coordenação dos SAG's e as transações que acontecem entre cada segmento se configuram em mercados para os bens e serviços produzidos. Cada segmento é composto por um conjunto de agentes que atuam com o objetivo de atender a demandas específicas.

2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A economia dos custos de transação tem origem no trabalho de Coase (1937), *The Nature of the Firm*. Coase, ao procurar explicações à existência da firma, identificou custos para se utilizar o sistema de preços, como coordenador da interação econômica, a exemplo do custo de saber quais são os preços relevantes, custos de negociação, custos de monitoramento e custos de informação (MIZUMOTO e ZYLBERSZTAJN, 2003).

A partir da década de 1970, Oliver Williamson aperfeiçoou a teoria de Coase, ampliando o escopo de análise da firma, elaborando e aprimorando instrumentos teóricos que possam explicar a interação e o comportamento das atividades, assumindo, dessa forma,

aspectos mais amplos. De acordo com Pondé (1994, p.20), a abordagem de Williamson “oferece importantes contribuições para o estudo das relações entre a organização econômica e a incerteza, o que a situa em um campo alternativo ao da teoria neoclássica da firma”.

Conforme Williamson (1985), a organização econômica resulta da minimização dos custos de transação e produção. A partir do momento em que as transações são colocadas como unidade principal de análise, definem-se os modos de governança como o elemento que estrutura e regula tais relações de troca. Williamson propõe uma teoria da organização econômica que tem a “transação” como unidade básica de análise e os contratos como problema.

A busca pela eficiência produtiva é refletida nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Segundo esta abordagem, os formatos organizacionais, ou as estruturas de governança (firma, mercado ou redes, por exemplo), resultam da busca pela minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos. Nessa ótica, as diferentes estruturas de governança adotadas pelos agentes são, em parte, resultado da busca de redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Pondé (1994), a existência de custos de transação surge através de dois fatores. Primeiramente, quando se realiza uma transação no mercado, esta incorrerá em custos de coleta de informações, devido à necessidade de se conhecer os preços que serão praticados. Em segundo lugar, vêm os custos de negociar e redigir um contrato exclusivo para cada transação. O autor aponta como alternativa para a redução de tais custos, a confecção de contratos com várias transações e de longo prazo. Por conseguinte, este alongamento do prazo faz com que haja uma maior dificuldade para o comprador especificar o que caberá de compromisso à outra parte. Assim, caberá à parte compradora, nos limites estabelecidos, o poder de decisão. A conduta do vendedor resultará no tipo de relação contratual que caracteriza a firma, que surge nos casos em que os contratos de curto prazo não são adequados.

Custos de transação, de acordo com Hobbs (1996), significam aqueles custos que fazem parte do processo de qualquer troca, seja entre firmas ou também na transferência de recursos entre os estágios de uma firma com estrutura verticalmente integrada. Para Rindfleisch e Heide (1997), custos de transação são os custos *ex ante*, da negociação e elaboração dos contratos, e os *ex post*, que são os custos de monitoramento e execução de acordos; ou seja, são os custos de “rodar o sistema”. Já Pondé (1994, p.68) conceitua custos de transação como sendo “o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e

monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a sua funcionalidade econômica”.

Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento do significado de transação, que, segundo Williamson (1996), é a transferência de um bem ou serviço entre partes tecnologicamente separadas. As transações podem ser conduzidas via mercado, internamente à empresa (integração vertical) ou através de contratos (chamados de formas híbridas). A escolha entre essas formas depende das características das transações que influenciam este processo, como o grau de especificidade dos ativos envolvidos nas transações, a incerteza associada ao cumprimento das regras e a frequência com que se realizam as transações.

A especificidade dos ativos é considerada, segundo Williamson (1996), o atributo mais importante na determinação da forma de governança. Refere-se aos ativos especializados ou específicos que não podem ser reempregáveis sem perda de valor, caso o contrato seja interrompido ou encerrado prematuramente. Para Perry (1989, p.188), “a especificidade do ativo significa que uma firma a jusante ou a montante realizou investimentos tais que o valor de troca é mais elevado quando ocorre entre essas duas firmas do que com outras”.

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), a especificidade é a característica de um ativo que expressa a grandeza de seu valor, sendo dependente da continuidade da transação a qual ele é específico. Portanto, quanto mais específico for um determinado ativo, maior o risco que ele corre de perder valor se ocorrer ruptura da transação, visto que o custo de realocação desse ativo em outras transações pode ser bastante alto.

Na concepção de Nicolau (1995), a dimensão de especificidade dos ativos possui um significado semelhante à Teoria dos Mercados Contestáveis para os custos irreversíveis (*sunk costs*). Nesse sentido, aquelas transações que não necessitam de ativos específicos podem ser reempregadas em outra situação ou comercializadas no mercado secundário, sem custos significativos.

De acordo com Williamson (1996), na ECT existem ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos:

a) especificidade de localização - esta especificidade surge quando estágios sucessivos de produção estão localizados próximos um do outro, ocorrendo, assim, alta especificidade dos ativos e também economias de estoque e transporte. Uma fábrica que está localizada próxima ao seu fornecedor principal de matéria-prima está mais sujeita a este tipo de especificidade de ativo, caso haja rompimento do contrato de fornecimento;

b) especificidade física do ativo - ativos específicos em termos físicos são aqueles melhor apropriados ao fim que foram destinados. Ou seja, ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção. Quanto maior a especificidade física de um ativo, maior será a dificuldade de retorno, através da sua venda, do investimento feito com a sua aquisição;

c) especificidade de ativo humano - a especificidade de ativos humanos decorre da necessidade de capital humano específico e especializado para determinada atividade. Mahoney, Crank e Lajili (1994) afirmam que tal especialização pode ser fruto do aprendizado adquirido através do processo ou no trabalho em equipe. No exemplo de Neves (1995, p.26), é o “funcionário altamente especializado em trabalhar em determinada máquina”;

d) especificidade de ativo dedicado - a especificidade de ativos dedicados à produção ocorre quando existe uma relação de dependência do investimento com o retorno, em virtude da dedicação a um agente particular ou a uma atividade específica, ou seja, é o ativo adquirido com o intuito de atender o interesse específico de um comprador;

e) especificidade de marca - a especificidade desse ativo está relacionada à reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado. Isso ocorre quando existe uma exigência de que uma determinada marca represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos. Também pode ser entendido como a importância da marca específica para a atividade (muito utilizado nas franquias);

f) especificidade temporal - a especificidade temporal está associada ao valor da transação e o tempo específico em que esta se processa, o que é importante no caso de negociação de produtos perecíveis, por exemplo. Isso significa que, para que não haja perda de valor, o ativo deve ser transacionado com a maior rapidez possível.

Nesse sentido, os ativos específicos geram uma relação de dependência dos agentes com relação a uma determinada transação. A especificidade de um ativo pode fazer com que um indivíduo aja de maneira oportunista por saber se a outra parte está dependente daquela transação. Farina e Zylbersztajn (1994) salientam que, conforme o nível de especificidade do ativo aumenta, custos são adicionados ao processo de renegociação.

Para Farina (1996), as mudanças que ocorrem na formulação de estratégias alteram a especificidade dos ativos, os custos e, dessa forma, as estruturas de governança, que até então eram consideradas eficientes. As estratégias de segmentação, como a qualidade e a diferenciação do produto, podem aumentar a especificidade do ativo, elevando, assim, a ocorrência de verticalização. A economia dos custos de transação, através do aumento da

especificidade do ativo, explica uma parcela da estrutura da indústria, que no caso pode ser uma maior verticalização e elevação de barreiras à entrada.

Considerando a especificidade dos ativos, Williamson (1996) afirma que especificidades de ativos, salvaguardas e preço estão interrelacionados e são determinados de maneira simultânea. As transações que envolvem ativos de uso geral, ou seja, aqueles com especificidade nula, não possuem estruturas de governança protetoras. Dessa forma, as transações podem ocorrer via mercado *spot*, sob as leis da concorrência. Por outro lado, se for observado algum grau de especificidade de ativos, as partes transacionarão sob dependência bilateral. Caso haja especificidade de ativos e não existam salvaguardas, a transação será contratualmente instável e os agentes certamente estarão sujeitos a ações oportunistas. Nesse caso, pode-se tentar eliminar tal especificidade para que ocorra uma viabilização de retorno à transação via mercado como, por exemplo, a substituição de uma tecnologia específica por uma tecnologia de uso geral. O deslocamento da transação para outras formas munidas de salvaguardas também pode ser uma maneira de tentar eliminar a especificidade do ativo. A ação dos oportunistas é enfraquecida quando se inclui salvaguardas nas transações, provendo, assim, a redução da incerteza e a introdução de algum nível de proteção.

Por fim, os atributos frequência e incerteza são considerados, conforme Chaddad (1996), como secundários no desenvolvimento do que foi argumentado por Williamson e também necessitam de um maior aperfeiçoamento teórico.

A frequência da transação diz respeito à regularidade com que uma transação acontece, ou seja, está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinada transação. As transações podem ser feitas uma única vez ou podem ser repetidas dentro de uma determinada periodicidade. A frequência com que ocorre a transação influencia na governança construída pelas partes. Quando se dimensiona a frequência, devem ser considerados dois pontos importantes: (1) quanto maior a frequência com que ocorre uma determinada transação, maior a reputação construída entre os agentes; (2) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluição dos custos de transação associados a ela (BANKUTI, SOUZA FILHO e BANKUTI, 2008).

Quando uma transação ocorre com uma frequência maior, é provável que os agentes envolvidos motivem-se no sentido de não imporem perdas a seus parceiros, sob pena de anulação do contrato ou perdas em contratos futuros. Toda vez que uma transação é repetida, evita-se, por exemplo, a recorrência de custos de buscar agentes no mercado, custos de elaboração de contratos, etc. (BANKUTI, SOUZA FILHO e BANKUTI, 2008). Assim, tudo o que dificulta uma maior frequência nas transações é fonte de custos de transação. Porém,

toda estrutura de governança apresenta custos relacionados à sua construção e manutenção (SARMENTO, 2006).

A incerteza também é um dos três atributos das transações considerados por Williamson. Zylbersztajn (1995) salienta que a variável incerteza tornou-se relevante desde que Goldberg considerou os sistemas de *agribusiness* como sujeitos a problemas ou distúrbios. O autor destaca dois tipos de incerteza: a incerteza decorrente do comportamento estratégico dos agentes, isto é, a incerteza que advém da impossibilidade de saber as ações que os agentes irão colocar em prática; e a incerteza de contingência (estado da natureza), que é a incerteza relacionada à própria atividade e a incapacidade de prever eventuais distúrbios que possam ocorrer num tempo futuro. Os efeitos transacionais não são passíveis de ações antecipatórias por parte dos agentes, visto que é impossível desenhar um contrato que contemple todas as contingências futuras. Nesse contexto, as estruturas de governança apresentam capacidades diferentes de reação aos distúrbios e Williamson (1996, p. 16) adverte que a “adaptação é o problema central da organização econômica”.

Segundo Zylbersztajn e Neves (2000), a incerteza pode ocasionar o rompimento contratual de maneira não oportunística e está relacionado ao aparecimento de custos transacionais irremediáveis, estimulados pela característica comportamental da racionalidade limitada dos agentes. Hart e Moore (1988) consideram que os agentes sob condição de racionalidade limitada possuem dificuldade de prever as eventualidades e, devido à divergência de opiniões, têm problemas de chegar a uma solução unânime. De acordo com Bankuti, Souza Filho e Bankuti (2008, p.347):

Quanto maior a possibilidade de mudanças imprevistas, maior a necessidade de inserção de cláusulas de adaptação em um contrato, maior a possibilidade de existência de lacunas e maiores as brechas para a ocorrência de ações oportunistas, elevando assim, os custos de transação.

Williamson (1985) acrescenta que podem ocorrer situações nas quais os pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo – não se façam presentes. O Quadro 2.1 apresenta quatro combinações e consequências desses pressupostos. Na condição de inexistência de racionalidade limitada e oportunismo, o problema também é considerado como inexistente. Quando há oportunismo e não há racionalidade limitada, têm-se uma situação de contratos não arriscados, pois a racionalidade ilimitada favorece a identificação de indivíduos oportunistas e a coleta das informações disponíveis, possibilitando uma avaliação adequada dos riscos, refletido através de contratos completos.

		CONDIÇÃO DE RACIONALIDADE	
		LIMITADA	
		AUSENTE	PRESENTE
CONDIÇÃO DE OPORTUNISMO	AUSENTE	Ideal	Contrato com cláusulas gerais
	PRESENTE	Contratos completos ou abrangentes	Contratos com sérias dificuldades

Quadro 2.1 – Consequências contratuais conforme as combinações entre racionalidade limitada e oportunismo

Fonte: Adaptado de Schlabitz (2008, p.37).

Na sequência, quando inexistente oportunismo, mas existe racionalidade limitada, o problema contratual pode ser solucionado através do acréscimo de uma cláusula geral, sem que haja o risco do agente atuar de forma estratégica ou infringir as regras. Havendo oportunismo e racionalidade limitada, existem sérias dificuldades contratuais com agentes, incorrendo em altos custos de transação. A Economia dos Custos de Transação trabalha nesse tipo de situação.

Uma premissa fundamental da Teoria dos Custos de Transação é a de que, se a adaptação, avaliação de desempenho e custos de salvaguarda são baixos ou inexistentes, os agentes econômicos escolherão a governança de mercado. Caso tais custos sejam altos e venham a exceder os benefícios e vantagens dos custos de produção do mercado, as firmas irão optar pela organização interna, a governança hierárquica (RINDFLEISCH e HEIDE, 1997).

Assim, para assegurar a realização de uma transação, surgem várias formas de estruturas de governança, ou seja, são vários os fatores que determinam os diferentes modos de organização da produção (chamados de estruturas de governança). Conforme Fiani (2002, p.277), “uma estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”.

As características das transações (frequência e especificidade dos ativos) e ambiente institucional (leis, regras de conduta, tradição e cultura) agem em conjunto com os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), o que resultará em estruturas organizacionais minimizadoras dos custos de transação. Estas estruturas organizacionais podem ser classificadas em: integração vertical, mercado ou híbridas (franquias, “joint ventures”, alianças estratégicas, etc.) (MARION FILHO, 1997).

Nesse sentido, cada forma de governança deve ser amparada em um tipo de contrato. A teoria dos contratos serve de base para a construção da relação entre estruturas de governança e leis contratuais. Williamson (1996) classifica os tipos contratuais da seguinte maneira:

a) contratos clássicos - são os contratos completos e que se esgotam no instante da transação. Os contratos clássicos são utilizados em transações consideradas ideais, de acordo com a economia ortodoxa, por meio das quais não há relação de dependência entre as partes e a troca de parceiros gera custos que podem ser negligenciados. As regras apresentam-se de maneira clara para ambas as partes, com ênfase em documentos formais, permitindo, em casos eventuais, recurso judicial;

b) contratos neoclássicos - estes contratos são utilizados para transações nas quais os agentes envolvidos mantêm autonomia, porém observa-se dependência bilateral. As relações complexas necessitam de contratos mais flexíveis, no caso os neoclássicos, que favorecem a continuidade da relação e também adaptações frente a distúrbios que não puderam ser previstos antecipadamente. As formas de governança híbridas apóiam-se nesse tipo de contrato;

c) contrato relacional - a flexibilidade é uma característica básica deste tipo de contrato, pois existe a possibilidade de renegociação, podendo o contrato original deixar de ser a base para esta nova negociação. O contrato relacional é considerado como incompleto e só é utilizado em transações recorrentes, por tempo indeterminado, sendo consequência do relacionamento das partes ao longo do tempo. Nessa situação, a transação é geralmente internalizada na organização (firma) através da integração vertical.

De acordo com Williamson (1985), quatro são as formas possíveis de governança:

a) governança de mercado - essa forma de governança é definida conforme as leis clássicas de mercado e se dá basicamente por meio do sistema de preços, estando associada a contratos do tipo clássico. Nesse caso, disputas legais são resolvidas judicialmente;

b) governança trilateral - essa estrutura está presente quando existe algum grau de especificidade de ativos. Nesse sentido, ambas as partes envolvidas na transação desejam o

cumprimento integral dos termos contratuais. Nos casos de litígio, elege-se uma terceira parte que atuará como árbitro na resolução de possíveis disputas. A governança trilateral está ligada ao regime neoclássico de contrato;

c) governança bilateral - em casos onde exista alta especificidade de ativos e maior recorrência nas transações, podem ser estabelecidas relações de confiança. Estruturas bilaterais surgem a partir da dependência existente entre ambas as partes e do desenvolvimento de reputação. Nesse sentido, os custos de adaptação tornam-se elevados, porém não existem incentivos suficientes que favoreçam a internalização da transação. No tipo de governança bilateral, os agentes possuem elevado interesse em cumprir o contrato. O contrato utilizado nesse caso é o neoclássico;

d) governança unificada - é a própria integração vertical, indispensável nas transações não ocasionais e quando existem ativos altamente específicos. A contratação via mercado é substituída pela contratação bilateral, que também é substituída pela organização interna conforme os ativos vão se tornando cada vez mais específicos.

Williamson (1985) combinou as estruturas de governança, a frequência e a especificidade dos ativos, conforme o Quadro 2.2.

Especificidade dos Ativos	Ativos não específicos	Ativos mistos	Ativos muito específicos
Frequência			
Ocasional	Governança via mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)
Recorrente	Governança via mercado (contrato clássico)	Governança bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Quadro 2.2 – Estrutura de governança e tipos de contrato conforme a especificidade dos ativos e a frequência das transações
Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p.79).

De acordo com o Quadro 2.2, quando uma transação se dá de maneira recorrente e a especificidade dos ativos é crescente, a governança das transações passa da via mercado para a integração vertical. Todavia, se a frequência da transação acontecer ocasionalmente e a especificidade dos ativos for crescente, a governança da transação sairá da via mercado e passará para a governança trilateral, sob efeito da lei do contrato neoclássico. No segundo

caso apresentado, quando os ativos passam a ser mais específicos, há uma tendência das transações deixarem de ocorrer via mercado para serem governadas por contratos de longo prazo, com salvaguardas, priorizando estruturas de governança híbridas, coexistindo autonomia e também cooperação (WILLIAMSON, 1985).

Já na integração vertical (governança unificada), a mesma é vantajosa em relação à forma de mercado, conforme os níveis de especificidade dos ativos se tornem mais elevados. Porém, Farina e Zylbersztajn (1994) salientam que a integração vertical não deve ser tratada como uma forma superior de organização, como geralmente é utilizada na literatura de *Agribusiness*. O mercado ou as formas de contrato podem gerar incentivos suficientes para provocar a produção eficiente. De acordo com os autores, “estas formas tenderão a prevalecer ou competirão com vantagens sobre outras formas de organização, sempre que forem compatíveis com os níveis de especificidade de ativos que caracterizam a transação” (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1994, p.28).

Nos demais modos de organização da produção (mercado e híbrido), o mercado se caracteriza pelo elevado grau de incentivo para os agentes que fazem parte da transação. No entanto, o poder de adaptação dos agentes econômicos pode não ter a mesma eficiência na transação via mercado do que na integração vertical, no caso de um ambiente crítico. O modo híbrido de organização objetiva a preservação da autonomia, garantindo os incentivos via mercado. Estes incentivos dificilmente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e não terá como evitar os custos burocráticos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Várias são as formas de classificar os contratos e estas variam conforme o autor. Contudo, os autores obedecem a uma escala crescente de divisão de riscos e responsabilidades, tendo como referência a especificidade dos ativos envolvidos, a frequência e a incerteza, entre outros (NEVES, 1995).

Segundo Neves (1995), além das características das transações (especificidade dos ativos envolvidos, incerteza e frequência), dos aspectos dos contratos (flexibilidade, design, incentivos, confiança) e do ambiente organizacional, os custos de transação dependem do ambiente institucional.

Para a Nova Economia Institucional (NEI), o sistema econômico possui suas limitações e gargalos que alteram sua operação e eficiência. Isso se deve ao fato que o ambiente econômico é influenciado pelo conjunto de instituições que o regulam (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Assim, a eficiência ou não de um sistema econômico está diretamente relacionada com o comportamento, como se relacionam e como estão arranjadas as instituições na sociedade (NORTH, 1994).

No ambiente institucional, definem-se as “regras do jogo”. Tais regras limitam o comportamento das pessoas, ao mesmo tempo em que favorecem a interação das mesmas na comunidade, nos planos econômico, político e social (NORTH, 1994).

Para North (1994), as regras podem ser formais (constituições, leis, regulamentações, direitos de propriedade, entre outros), apresentadas de maneira explícita, tendo poder legítimo para manter a ordem e o desenvolvimento da sociedade, e informais (crenças, tabus, códigos de conduta, tradições e costumes), que são apresentadas de maneira implícita, estando relacionadas aos conjuntos de valores culturais que são passados de geração a geração.

As regras condicionam o surgimento e seleção de formas organizacionais que irão compor a estrutura de governança. Assim, os modos de governança são ditados com referência no ambiente institucional vigente. É nesse ambiente que se encontram o sistema legal, o sistema político, as tradições e costumes, as políticas setoriais governamentais, as regulamentações, as políticas macroeconômicas, entre outros (NORTH, 1994). Os indivíduos, por sua vez, exercem influência nas organizações através de ações regidas por atributos comportamentais, como a racionalidade limitada e o oportunismo (WILLIAMSON, 1996).

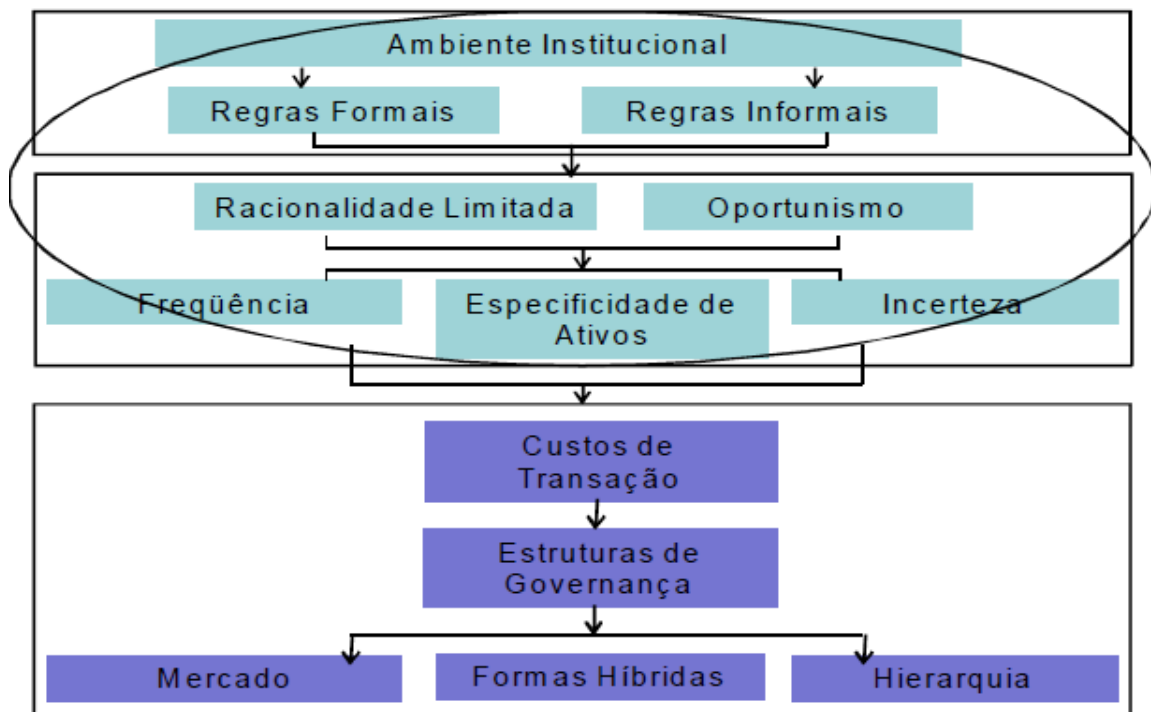


Figura 2.2 – Condicionantes dos custos de transação e das estruturas de governança
Fonte: Breitenbach e Silva (2010).

Segundo North (1994), o ambiente institucional torna-se importante no momento em que os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser um fator-chave nas decisões dos agentes econômicos.

Neste sentido, as instituições, através das suas restrições econômicas, estabelecem um conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes se sujeitam numa sociedade, favorecendo, ou não, o aumento dos custos de transação (NORTH, 1994).

Em resumo, Breitenbach e Silva (2010) apresentam, conforme a Figura 2.2, de forma ilustrativa, os condicionantes dos custos de transação e das estruturas de governança.

3 METODOLOGIA

A ciência pode ser tratada como um processo de investigação que busca descobrir a relação que existe “entre os aspectos que envolvem os fatos, situações, acontecimentos, fenômenos ou coisas. [...], a ciência não investiga apenas fatos, mas dúvidas que são levantadas a partir de determinados fatos” (KÖCHE, 1997, p.106). Assim, este estudo tem como objetivo principal descrever o Sistema Agroindustrial (SAG) do leite do Rio Grande do Sul e determinar a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores de leite do município de Cruz Alta - RS e a agroindústria, formada por laticínios que realizam a coleta de leite no município.

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, objetivando obter respostas para os questionamentos apresentados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, de acordo com os objetivos, está fundamentada em uma investigação exploratória e descritiva. O objetivo da pesquisa exploratória consiste em buscar se familiarizar com um assunto pouco conhecido. Esse tipo de pesquisa é realizada quando há pouca compreensão das variáveis que envolvem o problema de pesquisa. As suas características principais são a flexibilidade e a criatividade em relação ao objeto estudado (MATTAR, 1997).

A investigação descritiva tem como objetivo “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.100). De acordo com Roesch (2005), a pesquisa descritiva preocupa-se em descrever as características de um grupo, a exemplo dos produtores de leite do município de Cruz Alta – RS.

A pesquisa, de acordo com a natureza dos dados, pode ser considerada como qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de coleta dos dados e o pesquisador é considerado instrumento chave no processo. Goldenberg (2003) afirma que a pesquisa qualitativa preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização.

Esse estudo foi desenvolvido com os produtores de leite do município de Cruz Alta, Estado do Rio Grande do Sul. O instrumento utilizado para esse fim foi o questionário, através da entrevista padronizada ou estruturada que, de acordo com Marconi e Lakatos

(1985), é aquela na qual há um roteiro previamente estabelecido e com perguntas predeterminadas. A padronização objetiva alcançar respostas sobre as mesmas perguntas, seguindo uma ordem e redação para todos os entrevistados, permitindo, dessa forma, a comparação de tais respostas. O questionário desenvolvido para a entrevista foi embasado no estudo de Bankuti (2007) e está no Apêndice A.

Para o levantamento das informações, realizaram-se visitas às propriedades produtoras de leite, nas quais foram realizadas as entrevistas diretamente com os responsáveis pela gestão da atividade através do próprio pesquisador. Foram realizadas perguntas fechadas, na qual o entrevistador fornece as alternativas, e abertas.

De acordo com o censo agropecuário de 2006, existiam no município 163 estabelecimentos agropecuários que venderam leite cru no referido ano (IBGE, 2012). Para o estudo, foram visitados, ao acaso, 23 produtores que transacionam com laticínio. Também foram utilizados, como critérios, a facilidade no acesso à propriedade e a disponibilidade do produtor para participar da entrevista.

A amostragem para a análise foi constituída de forma não probabilística. A característica principal desse tipo de amostra, segundo Rea e Parker (2000, p.149), “[...] é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra. Portanto, não há certeza de que a probabilidade de seleção é igual entre os entrevistados em potencial”. A amostragem não probabilística facilita às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas.

Para fins de análise, extratificou-se a amostra de 23 produtores rurais de leite em três grupos (pequeno, médio e grande), de acordo com o número de vacas ordenhadas (ver Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Classificação dos produtores de leite por extrato

Grupos	Vacas ordenhadas (cabeças)	Nº de produtores
P	Até 15	9
M	De 16 a 39	7
G	De 40 ou +	7
Total		23

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados utilizados para descrever o SAG do leite do Rio Grande do Sul foram extraídos de sites especializados: IBGE, FEE, Associação Gaúcha de Laticinistas (AGL),

CONSELEITE, entre outros. Além disso, fez-se uma pesquisa bibliográfica para ampliar o entendimento sobre o mesmo.

3.2 Construto e variáveis explicativas

Através das fontes primárias foram analisadas as variáveis que condicionaram o estudo, com a finalidade de descrever as características das transações e determinar a estrutura de governança predominante entre os produtores de leite e a agroindústria.

A base teórica utilizada para essa finalidade foi a Economia dos Custos de Transação (ECT), através dos seus atributos: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. O Quadro 3.1 apresenta os construtos e as variáveis utilizadas na elaboração das entrevistas.

Informações gerais		- Caracterização dos produtores de leite		
		- Renda dos produtores de leite		
		- Produção de leite e quantidade comercializada		
		- Disponibilidade e escolha de compradores		
		- Exigências das agroindústrias		
		- Serviços oferecidos pela agroindústria		
		<i>assistência técnica</i>		
		<i>capacitação</i>		
		<i>intermediação de financiamento</i>		
		<i>disponibilização de equipamentos</i>		
ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)	Características das Transações	Grau de Incerteza	- Acesso à informação	
			- Variações relativas ao preço	
			- Reputação e confiança	
			- Mecanismos de monitoramento	
		Frequência das transações	- Frequência de entrega/coleta	
			- Frequência de pagamento pelo produto	
		Especificidade dos Ativos	<i>Ativo locacional</i>	- localização
			<i>Ativo temporal</i>	- perdas
			<i>Ativo humano</i>	- tempo dedicado à atividade - conhecimento específico
			<i>Ativo físico</i>	- equipamentos específicos à atividade
<i>Ativo dedicado</i>	- investimentos dedicados à agroindústria			

Quadro 3.1 – Construtos e variáveis trabalhadas na elaboração da entrevista padronizada

Fonte: Elaborado pela autora.

Para descrever o Sistema Agroindustrial (SAG) do leite do Rio Grande do Sul são apresentadas algumas características próprias do Estado e também são avaliadas as mudanças que ocorreram no ambiente institucional do SAG do leite no período de 1990 a 2009, tendo como referencial teórico a economia dos custos de transação. Segundo Bankuti, Souza Filho e

Bankuti (2008), as estruturas de governança são condicionadas pelo ambiente institucional vigente, especificamente no que concerne às regras formais e informais, às quais estão sujeitos os agentes envolvidos em uma transação. Nesse sentido, faz-se necessário analisar as mudanças que ocorreram nesse ambiente.

4 O SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE DO RS

O capítulo apresenta as características do SAG do leite do Estado do Rio Grande do Sul, bem como as alterações ocorridas nesse ambiente institucional, no período de 1990 a 2009. Inicialmente, faz-se uma breve contextualização da produção de leite no Brasil.

4.1 A produção de leite no Brasil

O Brasil está entre os cinco maiores produtores de leite de vaca do mundo. Em 2010, a produção foi de 31.667.600 toneladas, representando 5,3% do total mundial, conforme a Tabela 4.1. Com uma taxa de crescimento em torno de 5% ao ano, a produção estimada para 2011 é de 33.250.980 toneladas de leite (EMBRAPA, 2012).

Tabela 4.1 – Principais países produtores de leite no mundo - 2010

	Países	Volume Produzido (toneladas)	% do total
1º	Estados Unidos	87.461.300	14,6
2º	Índia	50.300.000	8,4
3º	China	36.022.650	6,0
4º	Rússia	31.895.100	5,3
5º	Brasil	31.667.600	5,3
6º	Alemanha	29.628.900	4,9
7º	França	23.301.200	3,9
8º	Nova Zelândia	17.010.500	2,8
9º	Reino Unido	13.960.000	2,3
10º	Turquia	12.480.100	2,1
11º	Paquistão	12.437.000	2,1
12º	Polônia	12.278.700	2,0
13º	Holanda	11.631.000	1,9
14º	Ucrânia	10.977.200	1,8
15º	México	10.676.700	1,8
16º	Argentina	10.501.900	1,8
17º	Itália	10.500.000	1,8
18º	Austrália	9.023.000	1,5
19º	Canadá	8.243.000	1,4
20º	Japão	7.720.460	1,3
	TOTAL DOS PAÍSES SELECIONADOS	437.716.310	73
	TOTAL MUNDIAL	599.615.097	100

Fonte: Elaborada pela EMBRAPA GADO DE LEITE (2012).

O estado com a maior produção de leite no Brasil é o de Minas Gerais, seguido pelos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás, Santa Catarina, São Paulo, Bahia e Pernambuco (ZOCCAL, 2012). Segundo a autora (p.1):

Apesar do constante crescimento, a pecuária leiteira desenvolvida no País ainda não tem um padrão de produção, a heterogeneidade dos sistemas é muito grande e ocorre em todos os estados, que contam com propriedades de subsistência, com produção inferior a dez litros/dia até sistemas comparáveis aos mais eficientes do mundo.

Segundo Cepea (2011), desde 2007 a principal mesorregião produtora de leite do País é o noroeste rio-grandense, com uma representatividade de 8% da produção nacional em 2009, com crescimento médio de 7% ao ano no período analisado.

A Figura 4.1 apresenta as principais mesorregiões produtoras de leite no Brasil e onde a produção vem crescendo de forma acelerada, bem acima do ritmo da produção nacional. As mesorregiões que apresentam maior crescimento estão na Região Sul, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. As 16 mesorregiões apresentadas na Figura 4.1 representaram 50% da produção brasileira de leite em 2009.

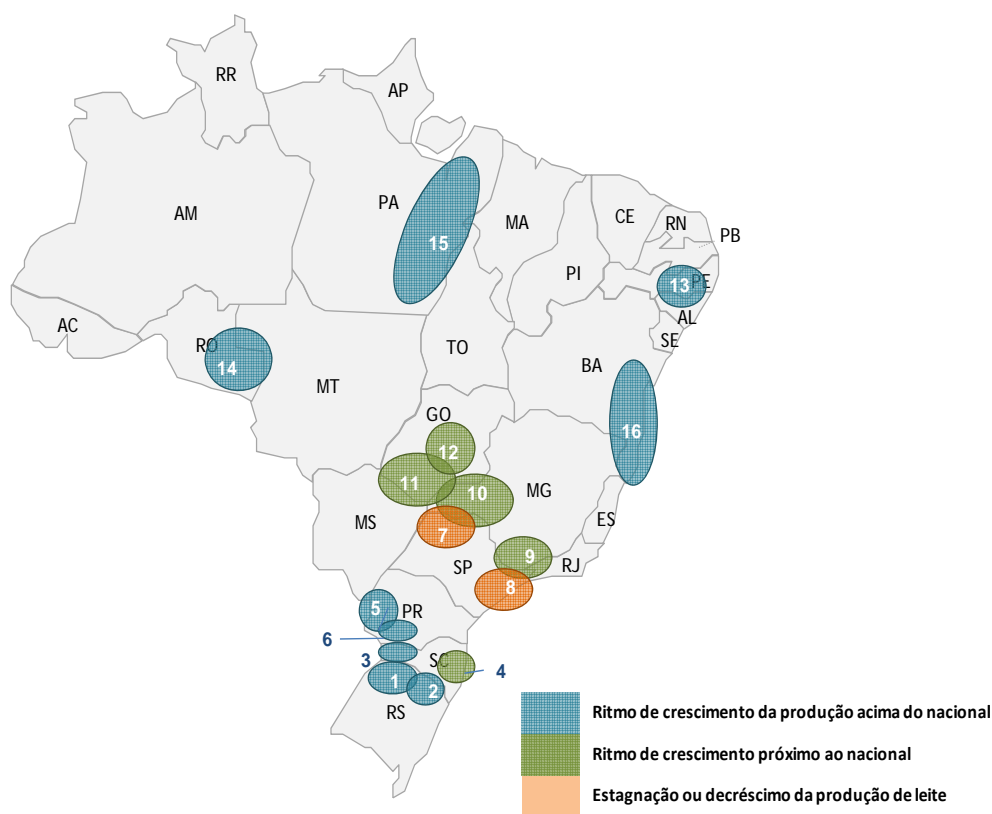


Figura 4.1 – Mapa do ritmo de crescimento da produção de leite entre 1999 e 2009 nas principais mesorregiões brasileiras – média anual

Fonte: IBGE (Pesquisa da Pecuária Municipal)/Elaborado pelo Cepea (2011).

A Tabela 4.2 mostra a comparação do ritmo de crescimento da produção leiteira com as principais atividades de cada mesorregião.

Tabela 4.2 – Crescimento de produção de leite acima da média nacional (média anual entre 1999 e 2009)

	Particip.*	Leite	Soja	Milho	Trigo	Cana
Noroeste Rio-Grandense – RS (1)	8%	7%	28%	20%	22%	02%
Oeste Catarinense – SC (3)	6%	12%	10%	05%	29%	09%
Oeste Paranaense – PR (5)	3%	10%	01%	17%	43%	25%
Sudoeste Paranaense – PR (6)	3%	13%	08%	04%	25%	08%
Leste Rondoniense – RO (14)	2%	06%	41%	06%	-	50%
Agreste Pernambucano – PE (13)	2%	13%	-	76%	-	3%
Sudeste Paranaense – PA (15)	2%	09%	76%	-2%	-	16%
Nordeste Rio-Grandense – RS (2)	1%	07%	20%	29%	16%	05%
Sul Baiano – BA (16)	1%	08%	-	01%	-	05%

Fonte: IBGE / adaptado de Cepea (2011).

* O percentual refere-se à participação do leite de cada mesorregião no total produzido pelo Brasil em 2009.

Nota: O número ao lado de cada região refere-se à sua posição no mapa acima.

Conforme Ferro, Ozaki e Gegolotte (2011), o rendimento gerado pelo leite no Sul do Brasil é três vezes maior que o obtido por arrendar a terra. Na Figura 4.2 apresenta-se a diferença entre a margem bruta (renda obtida com o leite e com a venda de animais no ano menos os Custos Operacionais Efetivos – COE) por hectare agricultável entre os meses de janeiro e julho de 2011 e o valor do arrendamento para a principal atividade alternativa (custo de oportunidade). De acordo com a pesquisa, nota-se que, no sul do País, a margem bruta da pecuária leiteira ultrapassa quase três vezes o valor do arrendamento da terra para outra finalidade.

Dos três municípios gaúchos apresentados no estudo, o município de Cruz Alta (município de referência da pesquisa de campo) é o que apresenta a maior diferença entre a margem bruta e o valor do arrendamento para a principal atividade alternativa, ou seja, a margem bruta da pecuária leiteira supera em 732% o valor do arrendamento da terra para outra atividade.

De acordo com os autores, em regiões mais desenvolvidas em termos de infraestrutura, mais próximas dos grandes centros consumidores e com maior número de laticínios, como é o caso da região sul e sudeste do País, a tendência é que haja uma demanda e uma valorização maior do ativo terra. Nesse sentido, é necessário elevar o grau de eficiência produtiva, de modo que a atividade leiteira se torne “sustentável e competitiva”, já que o custo de oportunidade é alto.

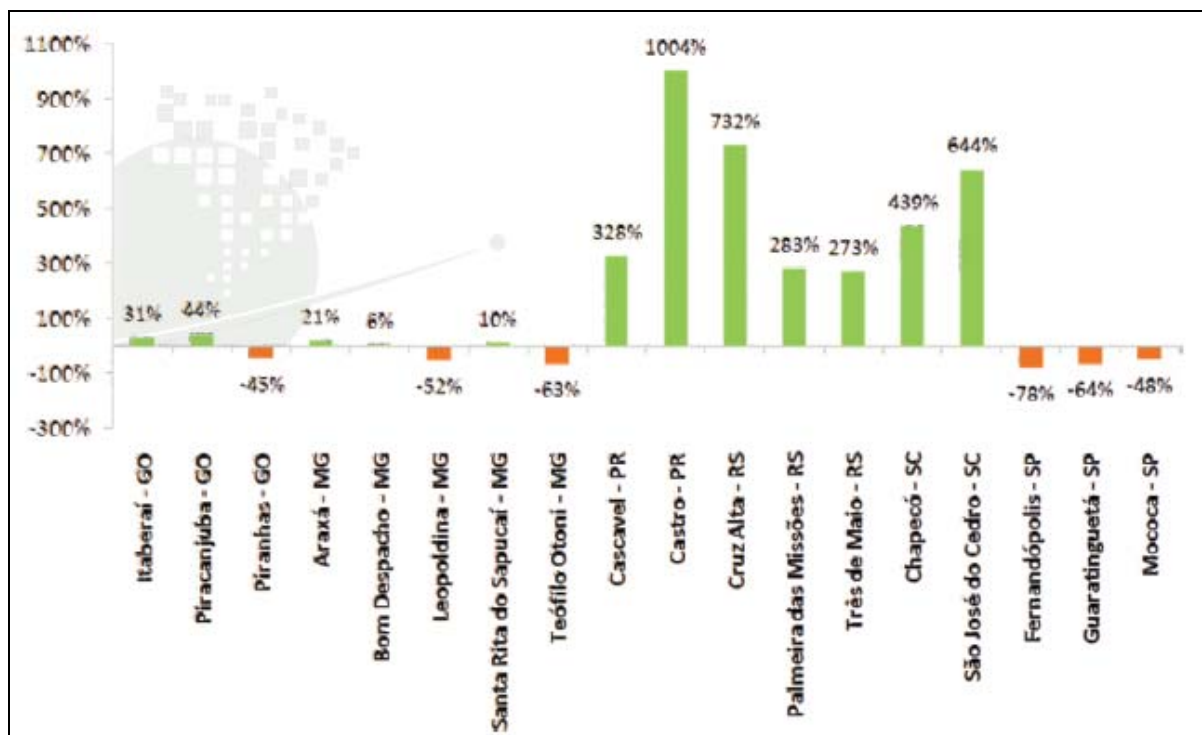


Figura 4.2 – Gráfico da diferença entre a renda bruta por hectare agricultável e o arrendamento da principal atividade alternativa
Fonte: Elaborada pelo Cepea (2011).

Quanto ao retorno do capital investido no leite, os pesquisadores do CEPEA encontraram na mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul o maior retorno por capital investido na atividade leiteira, que foi de R\$ 0,51, considerando apenas o Custo Operacional Efetivo (COE)¹. Além da mesorregião Noroeste Rio-Grandense, as outras regiões pesquisadas foram: Triângulo Mineiro (que ficou em segundo lugar, com R\$ 0,32), Sul/Sudoeste de Minas, Sul Goiano, Oeste Paranaense e Oeste Catarinense. Se for considerado o Custo Operacional Total (COT) (que inclui depreciação, manutenção de pastagens, infraestrutura etc.), o retorno da atividade leiteira torna-se negativo em todas as regiões, ou seja, do ponto de vista econômico, o produtor de leite fecha com prejuízo (FERRO, OZAKI e GEGOLLOTTE, 2011).

Segundo o ranking das maiores empresas captadoras de leite, no País, no ano de 2011, a DPA (*joint venture* entre Nestlé e Fonterra na captação) manteve o primeiro lugar com

¹ O custo operacional efetivo corresponde aos desembolsos do produtor no custeio da atividade leiteira. Ele é composto de: mão de obra permanente contratada, concentrados, sal mineral, manutenção das forrageiras não-anuais (pasto, cana-de-açúcar e capineira), silagem, medicamentos, transporte do leite, energia elétrica e combustível, impostos e taxas, inseminação artificial, contribuição rural, reparos de benfeitorias e reparos de máquinas, motores e equipamentos. Em razão de representar os custos diretos, o custo operacional efetivo tem que ser coberto pela renda bruta, mesmo no curto prazo (GOMES, 1996, p.9).

2,125 bilhões de litros, 0,2% a mais do que o ano anterior. O segundo lugar é da LBR Lácteos Brasil, fusão entre a gaúcha Bom Gosto e Leitbom, com 1,682 bilhão de litros. O volume foi 6,3% menor que o ano de 2010. As empresas do setor que obtiveram maior crescimento foram a Bela Vista, que aumentou 17,4% (494 milhões de litros), a Vigor (aumento de 13,9%, que representa a captação de 242 milhões de litros) e a Jussara, que atingiu 292 milhões de litros ou 11% de aumento. A proprietária das marcas Batavo e Elegê, Brasil Foods, não fornece dados para o ranking. De acordo com as estimativas da Leite Brasil, a empresa ficaria entre o segundo e terceiro lugar no levantamento. Mesmo com a ausência dos dados da Brasil Foods, a pesquisa, que foi realizada com 12 empresas, reflete 36,4% da captação nacional de leite, que foi de 21,8 bilhões de litros em 2011. As empresas do ranking captaram aproximadamente 8 bilhões de litros de leite (ver Quadro 4.1) (MILKPOINT, 2012).

Class (1)	Empresas/Marcas	Recepção leite (mil litros)							Número produtores leite			Litros de leite por dia		
		2010			2011			Var. % total 2011/2010	2.010	2011	Var. % 2011/2010	2.010	2011	Var. % 2011/2010
		Produtores	Terceiros	Total	Produtores	Terceiros	Total							
1º	DPA (2)	1.300.000	820.000	2.120.000	1.275.000	850.000	2.125.000	0,2	6.550	6.210	-5,2	544	561	3,2
2º	LBR - LÁCTEOS BRASIL	1.435.000	360.000	1.795.000	1.312.350	370.150	1.682.500	-6,3	20.000	15.298	-23,5	197	234	19,2
3º	ITAMBÉ	930.000	180.000	1.110.000	850.000	250.000	1.100.000	-0,9	9.400	8.550	-9,0	271	272	0,2
4º	ITALAC	610.697	190.903	801.600	649.593	194.269	843.862	5,3	12.365	12.741	3,0	135	139	2,9
5º	LATICÍNIOS BELA VISTA	348.517	72.679	421.196	381.076	113.356	494.432	17,4	3.039	3.506	15,4	314	297	-5,5
6º	EMBARÉ	354.995	98.072	453.067	331.011	89.560	420.571	-7,2	1.544	1.416	-8,3	630	639	1,4
7º	DANONE	207.615	85.764	293.379	212.767	90.326	303.093	3,3	624	520	-16,7	912	1.118	22,6
8º	JUSSARA	130.508	132.462	262.970	145.707	146.467	292.174	11,1	1.814	2.040	12,5	197	195	-1,0
9º	CENTROLEITE	298.848	0	298.848	271.829	0	271.829	-9,0	5.011	4.324	-13,7	163	172	5,1
10º	VIGOR	184.956	27.852	212.808	175.688	66.652	242.340	13,9	1.266	1.296	2,4	400	370	-7,5
11º	CONFEPAR	224.401	27.266	251.667	214.198	4.701	218.899	-13,0	4.017	4.311	7,3	153	136	-11,3
12º	FRIMESA	168.288	12.113	180.401	159.425	11.965	171.390	-5,0	3.494	3.222	-7,8	132	135	2,5
TOTAL DO RANKING (3)		6.193.825	1.781.501	7.975.326	5.978.644	1.965.975	7.944.619	-0,4	69.124	63.434	-8,2	245	258	4,9

Quadro 4.1 – Ranking das maiores empresas de laticínios do Brasil – 2011

Fonte: Milkpoint (2012).

(1) Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano de 2011.

(2) Números referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil, em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil, da DPA Nordeste e da Nestlé Waters.

(3) O total de terceiros não inclui o leite recebido de participantes do ranking devido a duplicidade.

Com relação à concentração da cadeia produtiva do leite no Brasil nos três setores (primário, secundário e terciário), o setor supermercadista é o que apresenta a maior evolução. A concentração, que era de 37% em 1994, passou para 62% em 2008, através da participação das cinco maiores empresas, e os dez maiores supermercados responderam por 69% do faturamento total. Já no setor de transformação e da produção primária a situação é outra, conforme a Figura 4.3. Os cinco maiores laticínios captam apenas 33% do leite produzido no

Brasil e os 5 maiores produtores ofertam somente 0,4% do leite brasileiro sob inspeção. A indústria brasileira de laticínios tem buscado a sua consolidação através de fusões e criações de grandes grupos e, dessa forma, obter ganhos de escala e aumentar o poder de negociação. Tais acontecimentos têm ocasionado transformações recentes na estrutura industrial do setor. Apesar da busca pela consolidação vivida no mercado doméstico, o setor, frente aos padrões mundiais é pouco concentrado, ou seja, possui uma estrutura fragmentada. A partir do momento que se tem uma maior concentração, se reduz os custos de transação, aumenta a economia de escala e o poder de barganha com o varejo, também contribui para um ‘maior alinhamento’ na cadeia produtiva (CARVALHO et al., 2010).

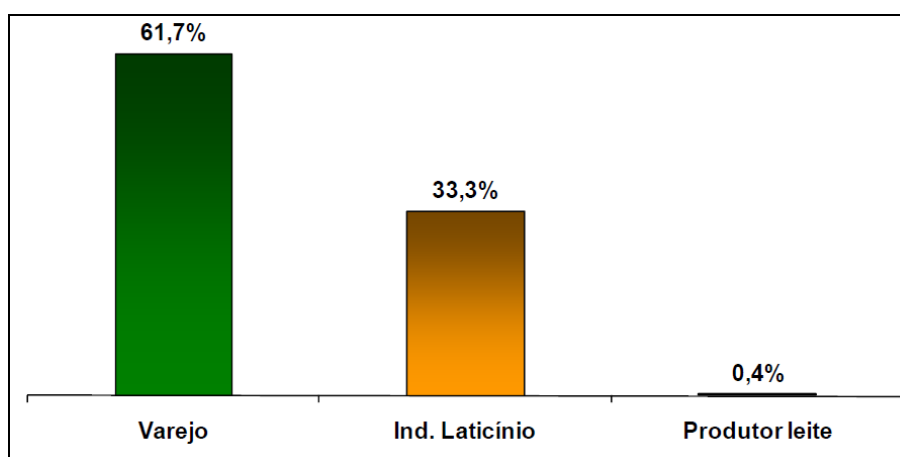


Figura 4.3 – Gráfico da concentração na cadeia produtiva do leite no Brasil (%)

Fonte: Carvalho, et al. (2010).

Nota: 1) Varejo: participação das cinco maiores redes no faturamento total das 300 maiores; 2) Indústria de Laticínio: participação das cinco maiores empresas na produção sob inspeção; 3) Produtor de leite: participação dos cinco maiores produtores na produção sob inspeção.

Em se tratando de importações e exportações, o Brasil obteve seu primeiro saldo positivo na balança comercial de lácteos no ano de 2004, quando as exportações foram maiores que as importações em 15,16 milhões de dólares. A partir desse ano, com exceção de 2006, os saldos da balança comercial apresentaram-se de forma positiva, fazendo com que o Brasil passasse de importador para exportador de lácteos. Os principais produtos exportados, em 2008, foram o leite em pó, com 89% do total exportado, e os queijos em geral, com 6% do total. Nas importações, os produtos que se destacaram, no mesmo ano, foram o leite em pó, com 60% do total; o soro de leite, com 22%; e os queijos, com 15%. A América do Sul é o principal destino das exportações de leite em pó do Brasil, representando 63% do total exportado, sendo que desse percentual a maior parte, ou seja 94%, destina-se à Venezuela. Em segundo lugar está o continente africano, que retém 24% do leite em pó exportado pelo

Brasil. Os países dos demais continentes absorvem juntos 13% da exportação do leite em pó brasileiro (SIMÕES e OLIVEIRA, 2010).

Para Rubens (2010), o primeiro semestre de 2010 apresentou uma queda de 18% no volume e um aumento de 28% no valor das importações de leites e derivados, se comparados com o mesmo período de 2009. A ausência de tarifas nas importações dos produtos advindos dos países do Mercosul contribuiu com as importações de lácteos. A Argentina e o Uruguai foram os principais fornecedores em 2010, pois os dois países participaram com 85% das importações brasileiras. Em 2009, algumas entidades ligadas aos produtores de leite buscaram ‘convencer’ o governo a criar medidas protecionistas com relação às importações dos países do Mercosul. Esses países praticavam preços abaixo do mercado internacional, principalmente o Uruguai. O problema levou o governo brasileiro a implantar o regime de licenças de importações não automáticas do Uruguai e, no segundo semestre de 2009, uma cota para importação, já que não houve acordo entre os dois países. Já a Argentina agiu de forma diferente, acordou cotas e preços com o Brasil em 2009 e renovou o acordo em 2010. Porém, as medidas em relação ao Uruguai foram revogadas, o que facilitou a entrada de produtos no Brasil.

4.2 A produção de leite no Rio Grande do Sul

Segundo Peroni (2009), a produção de leite no Estado é uma atividade que vem desde a colonização do Rio Grande do Sul. Naquele período, o rebanho servia como fornecedor de alimentos, tração e para reserva de valor.

O Rio Grande do Sul é o 2º maior produtor de leite do País, contribuindo com 14,1% do volume total produzido, superado apenas pelo Estado de Minas Gerais (IBGE, 2010). De acordo com Montoya e Finamore (2010), o leite responde por 3,5% do PIB gaúcho e 8% do PIB agropecuário do Estado.

Conforme o Censo Agropecuário de 2006, no Brasil, a produção média de cada vaca é de 1.260 litros/ano. No Rio Grande do Sul, a produtividade é uma das melhores do país, com 2.336 litros/ano. O Estado possui 441 mil estabelecimentos rurais; desses, 134 mil são produtores de leite. A produção de leite é uma das principais atividades da agricultura familiar gaúcha e 70% dos estabelecimentos comercializam menos de 100 litros/dia (IBGE, 2012).

Em 2009, o total do rebanho na produção de leite no Estado foi de 1.456.721 animais. O Rio Grande do Sul possui 121.416 produtores de leite, distribuídos em 90,52% dos municípios gaúchos; ou seja, dos 496 municípios, 449 produzem leite (SINDILAT/RS, 2012).

Logo após as mudanças institucionais, do início da década de 1990, o Rio Grande do Sul, que produzia cerca de 1,6 bilhões de litros de leite, elevou a produção em 2002 para, aproximadamente, 2,4 bilhões de litros, o que representa um acréscimo de 50%. Entre os anos de 2003 e 2010, o ritmo de crescimento foi mais elevado, em torno de 56%. A estimativa da produção para o Rio Grande do Sul, em 2011, é de 3,9 bilhões de litros de leite (ver Figura 4.4).

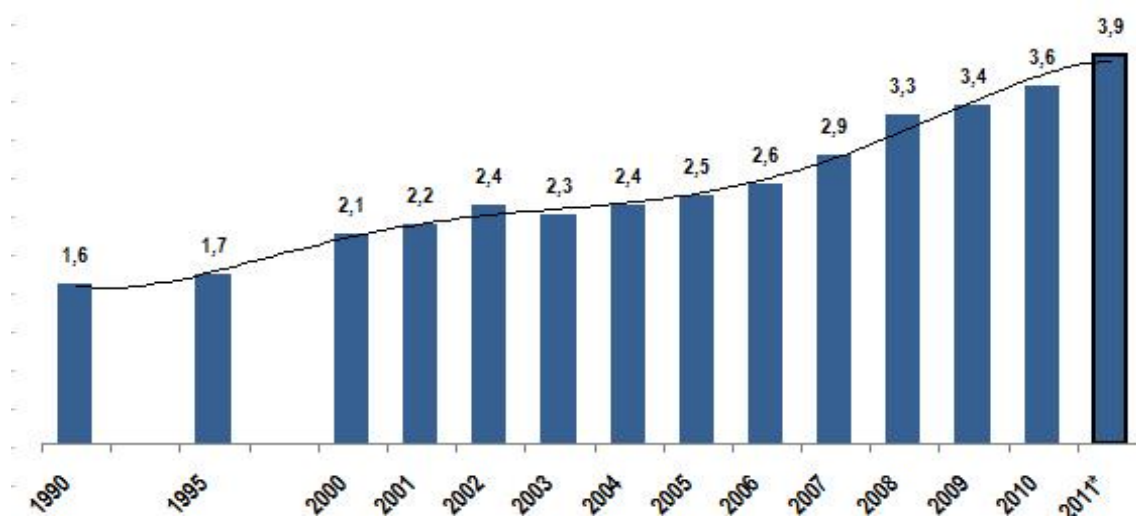


Figura 4.4 – Gráfico da evolução da produção de leite no Rio Grande do Sul, 1990/2010

Fonte: IBGE (Pesquisa da Pecuária Municipal)/Elaborado pela Embrapa.

Nota: Valores expressos em bilhões de litros de leite.

2011* Estimativa

De acordo com Marion Filho, Fagundes e Schumacher (2012), as dez microrregiões do Rio Grande do Sul com maior volume de leite produzido no ano de 2009 são: Passo Fundo, Três Passos, Lajeado-Estrela, Santa Rosa, Guaporé, Erechim, Frederico Westphalen, Ijuí, Carazinho e Cruz Alta (Tabela 4.3). Juntas, essas regiões produziram 63,93% do leite gerado no Rio Grande do Sul. As microrregiões fazem parte das mesorregiões noroeste e nordeste, exceto Lajeado-Estrela, que pertence à mesorregião Centro Oriental.

Tabela 4.3 – Microrregiões do Rio Grande do Sul que mais produziram leite em 2009

Microrregião	Mil litros	Microrregião	Mil litros
Passo Fundo	425.088	Erechim	194.142
Três Passos	234.644	Frederico Westphalen	187.071
Lajeado - Estrela	234.312	Ijuí	181.450
Santa Rosa	209.894	Carazinho	163.591
Guaporé	194.745	Cruz Alta	148.879

Fonte: Marion Filho, Fagundes e Schumacher (2012)

Para Oliveira (2010), vários fatores explicam os resultados alcançados pela região noroeste do RS, entre eles a organização da pequena propriedade, que percebe no leite uma alternativa de renda, e o interesse dos laticínios em se instalarem nessa região.

A mesorregião noroeste possui a maior concentração de produtores de leite do Estado e essa tendência consolidou-se na última década, aliando o sistema de produção da soja com a produção de leite. A proximidade da agroindústria beneficiou a produção de leite e um dos motivos desse deslocamento dos laticínios foi a introdução do leite com a tecnologia UHT. Esse sistema não obriga a instalação das unidades produtoras próximas aos grandes centros consumidores. Aliado a isso, alterações realizadas pelos produtores rurais em seus sistemas de produção fizeram com que aumentasse a área destinada à atividade leiteira. Com a redução da área utilizada para o cultivo do trigo no inverno, a pastagem de qualidade foi introduzida, servindo de nutrição ao gado leiteiro, melhorando, dessa forma, a produtividade e evitando que essas áreas ficassem ociosas no inverno (MARASCHIN e WAQUIL, 2005).

Em se tratando de tamanho de rebanho de vacas ordenhadas, três municípios se destacam: São Lourenço do Sul (20.588 cabeças), São Francisco de Paula (20.552) e Santo Cristo (17.117). O maior rebanho de vacas ordenhadas é encontrado no mesmo município que ocupa o 6º lugar em produção de leite, devido à baixa produtividade (1.595/vaca), conforme a Tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Os dez municípios do Rio Grande do Sul com maior produção de leite e suas respectivas produtividades

Municípios	Produção de leite (mil litros)		Produtividade (l/vaca)
	Média 2008-2010	2010	2010
Marau	55.102	57.293	4.800
Casca	49.821	58.563	5.099
Santo Cristo	47.338	51.699	2.985
Palmeira das Missões	37.537	44.231	2.390
Ibirubá	36.926	39.080	4.006
São Lourenço do Sul	33.904	33.723	1.595
Ijuí	31.833	35.500	2.886
Crissiumal	31.333	32.500	2.954
Estrela	31.262	31.000	4.172
Vila Maria	29.320	32.669	4.800
Total	384.381	417.158	-
Rio Grande do Sul	3.449.528	3.633.834	2.429
Proporção(%)	11,14	11,48	-

Fonte: Marion Filho, Reichert e Schumacher (2012)

Segundo Marion Filho, Reichert e Schumacher (2012), os três municípios que apresentaram a maior produção média de leite entre os anos de 2008 e 2010 são: Marau (55.102 mil litros/ano), Casca (49.821) e Santo Cristo (47.338). No Rio Grande do Sul, em 2008, cada vaca ordenhada gerou 2.429 litros, em média, e nos municípios com maior produção foram, respectivamente, 4.800 litros, 5.099 e 2.985, bem superior à média estadual, especialmente as de Marau e Casca.

4.3 A agroindústria processadora

Até a década de 1990, as empresas Elegê e Parmalat respondiam pelo maior volume de leite comercializado no Rio Grande do Sul. Após a crise da Parmalat, no ano de 1997, outras empresas tradicionais passaram a ser mais importantes na quantidade de leite comercializado no Estado (OLIVEIRA, 2010).

Entre os anos de 2008 e 2009, importantes investimentos foram realizados no Estado, alterando a cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. O Rio Grande do Sul tem sido o local escolhido por várias empresas para instalação e ampliação de suas plantas industriais. Atualmente, os laticínios mais atuantes no Estado estão apresentados no Quadro 4.2.

Laticínio	Localização	Número de empregados	Produtos fabricados (derivados de leite)
CCGL	Cruz Alta	130(1)	Leite em pó, leite UHT, Butter oil (gordura anidra do leite).
DPA - NESTLÉ	Palmeira das Missões	120	Leite pré-condensado (pasta láctea)
DPA - NESTLÉ	Carazinho	150	Produtos lácteos e derivados
COSULATI	Capão do Leão	200	Leite pasteurizado, leite UHT, leite em pó, manteiga, bebida láctea, doce de leite, requeijão, queijo.
COOP. LANGUIRÚ (MIMI)	Teutônia	150	Doce de leite, creme de leite, queijo, iogurte, leite pasteurizado e leite UHT.
LBR – BOM GOSTO	Tapejara	393	Derivados do leite
ITALAC	Passo Fundo	100(2)	Leite UHT, achocolatado, leite em pó, creme de leite.
LATVIDA	Estrela	108	Doce de leite, bebida láctea, iogurte, leite pasteurizado, leite UHT, creme de leite, leite condensado, requeijão e queijos.
Vonpar – Mu-Mu(3)	Viamão	-	Doce de leite, leite UHT, creme de leite, leite em pó.
COOP. PIÁ	Nova Petrópolis	501	Doce de leite, creme de leite, iogurte, bebida láctea, leite UHT, leite pasteurizado, queijos, requeijão, leite em pó.
COOP. SANTA CLARA	Carlos Barbosa	650	Creme de leite, leite pasteurizado, leite UHT, leite em pó, manteiga, queijos, bebida láctea, <i>temper cheese</i> , requeijão, doce de leite
BRF BRASIL FOODS (Perdigão, Batavo, Elegê)	Três de Maio	116	Queijo mussarela, leite em pó.
	Ijuí	372	Leite em pó, queijo fatiado, soro de leite em pó.
	Teutônia	700	Doce de leite, creme de leite, leite condensado.

Quadro 4.2 – Laticínios no RS – localização, nº de empregados e produtos fabricados

Fonte: Elaborado pela autora a partir do cadastro das indústrias, fornecedores e serviços, FIERGS (2010) e sites dos laticínios.

(1) Fonte: CCGL (2012)

(2) Número aproximado de empregos diretos, divulgado antes da instalação.

(3) Fonte: <http://www.vonparalimentos.com.br/pt>

O grupo BRF foi criado a partir da associação entre a Perdigão e a Sadia. Em 2009, a Perdigão passou a se chamar BRF – Brasil Foods S.A. Atualmente, o grupo é dono das marcas: Perdigão, Batavo, Elegê, Bovinos, Cotochés. A Vonpar atua nas áreas de Alimentos e Bebidas e é proprietária, na divisão de lácteos e doces, das marcas: Mu-Mu e Neugebauer. A LBR - Lácteos Brasil S. A. é a maior companhia privada de produtos lácteos do Brasil. A Companhia foi criada em 2010, fruto da união das empresas Bom Gosto e LeitBom. Algumas marcas do grupo são: Parmalat, Bom Gosto, LeiBom e Cedrense. A Dairy Partners Americas – “Parceiros em Laticínios nas Américas” (DPA), foi formada pela parceria entre duas grandes empresas do mercado lácteo: Nestlé e Fonterra.

Os laticínios gaúchos trabalham com uma ociosidade que varia entre 65% e 70%. De acordo com a SINDILAT/RS (2012), em 2010, existiam 232 laticínios no Rio Grande do Sul, que processaram cerca de 15,49 milhões de litros de leite/dia. Desses estabelecimentos, 162 são indústrias de laticínios com Inspeção Federal (SIF), Estadual (CISPOA) e municipal (SIM) e 70 postos de resfriamento de leite cru.

No Rio Grande do Sul, existe uma particularidade em relação ao setor leiteiro, é a tradição na participação de cooperativas na coleta do leite e na industrialização dos produtos lácteos. De acordo com Maraschin E Waquil (2005), o Estado possui um sistema cooperativo forte com uma estrutura importante dentro do SAG do leite. De acordo com o relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito, realizada em 2001 no RS, as cooperativas são responsáveis por mais de 90% do leite captado no Estado. No Brasil, segundo Carvalho (2003), a participação das cooperativas na captação do leite é de 40%.

4.4 A distribuição do leite produzido no Rio Grande do Sul

De acordo com o SINDILAT/RS (2012), o mercado do Rio Grande do Sul consome 40% do que é produzido e cerca de 60% são destinados a abastecer o mercado nacional de lácteos, conforme o Quadro 4.3.

Movimentação anual	R\$ 6 bi
Produção anual	4 bilhões de litros
Produção diária	11 milhões de litros
Consumo interno	40%
Consumo externo	60%

Quadro 4.3 – Raio X da produção gaúcha de leite

Fonte: Adaptado de SINDILAT (2012).

Apenas três unidades industriais gaúchas contam com registro no Serviço de Inspeção Federal, condição que permite exportar seus produtos. A maior unidade é a CCGL, que está instalada no município de Cruz Alta. O laticínio tem capacidade de processamento de 1,2 milhão de litros por dia e possui área construída para expandir para 2,5 milhões de litros de leite ao dia; no futuro, a planta industrial deve ser preparada para processar seis milhões de litros de leite diários. A Cooperativa Central Gaúcha Ltda (CCGL) exportou mil toneladas de leite em pó para o mercado argelino no ano de 2011. De acordo com o presidente da empresa, Caio Cezar Vianna, a cooperativa está trabalhando na prospecção de clientes nos mercados árabes. Para a Argélia, a CCGL exporta em função de ter vencido uma licitação do governo. As exportações da cooperativa, em geral, não são regulares e dependem de vários fatores,

principalmente no que se refere ao câmbio. A CCGL é uma das grandes cooperativas brasileiras, com faturamento de R\$ 305 milhões em 2010. A previsão para 2011 é que o faturamento chegue a R\$ 403 milhões, um aumento de R\$ 98 milhões ou 32% sobre 2010, segundo o presidente da CCGL (ANBA, 2011).

Em suma, todo esse sistema influencia e é influenciado pelo ambiente institucional, pois as mudanças que ocorrem nas áreas políticas, sociais e econômicas implicam em substanciais modificações na atividade leiteira.

4.5 O ambiente institucional do SAG do leite no período de 1990 a 2009: mudanças, impactos e particularidades no Rio Grande do Sul

Dada a importância das instituições no direcionamento dos agentes que compõem o SAG do leite, deve-se expor as principais características e evolução do ambiente institucional do leite no Brasil e as particularidades em nível de RS, desde 1990 até o ano de 2009, conforme um dos objetivos desse estudo. Os acontecimentos são expostos em ordem cronológica, na tentativa de associar as particularidades institucionais aos efeitos e contingências.

a) Desregulamentação do setor – Término do tabelamento de preços (1990)

Em 13 de julho de 1990, conforme a Portaria nº 43 da Superintendência Nacional de Abastecimento (SUNAB), foi extinto o tabelamento dos preços do leite B e do leite C. A partir desse momento, os preços passaram a ser definidos em regime de livre mercado (RUBENS, 2001).

Durante mais de 40 anos, o governo estabeleceu um preço nominal ao leite pago ao produtor e pago pelo consumidor, bem como o controle sobre as margens de rentabilidade de cada um dos elos da cadeia. O regulamento gerava desestímulo a todos os segmentos da cadeia produtiva que, praticamente, se estagnou. O mix de produtos lácteos oferecidos aos consumidores permaneceu quase inalterado durante quatro décadas. O queijo é um exemplo. 20 anos atrás existiam seis variedades, contra mais de sessenta existentes hoje no mercado. Contudo, o tabelamento do preço do leite não era garantia de remuneração adequada ao produtor, tampouco a estabilidade de preços reais. A elevada inflação foi marcante em quase todo o período e os preços recebidos pelos produtores foram altamente instáveis (SANTOS e VILELA, 2000).

b) Crescimento do consumo do leite longa vida – Início da década de 90

Um fato significativo no Rio Grande do Sul e no restante do País é o crescimento do consumo do leite Longa Vida (ultrapasteurizado), ocasionando a redução do consumo dos leites tipo B e C (pasteurizado). O crescimento do consumo do leite longa vida coincidiu com a desregulamentação do mercado do leite. Na época de controle do preço do leite pelo Governo Federal, o tipo de leite mais consumido era o leite pasteurizado tipo C. A migração do consumo do leite tipo C para o UHT ocorreu, dentre vários motivos, pela durabilidade e praticidade. O crescimento do consumo do leite longa vida ocasionou uma mudança de referência no preço do leite, reduzindo a margem de lucro, já que os principais pontos de venda deste leite são os supermercados, que passaram a influenciar na definição do preço do leite, em virtude do alto poder de barganha que este segmento da cadeia possui (VILELLA, BRESSAN e CUNHA, 1999).

c) Transferência da fiscalização do leite para estados e municípios

No final da década de 1980, teve início a escalada do leite clandestino em todo país. A Lei 7.889, de 23 de novembro de 1989, do Ministério da Agricultura, entrou em vigor para conter a ação, descentralizando a execução da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal. As atribuições e responsabilidades voltam a ser dos governos federal, estadual e municipal, conforme o segmento do comércio da indústria a ser inspecionado. Os estabelecimentos que manipulavam produtos de origem animal necessitaram de registro e inspeção para trabalhar dentro da legalidade (RUBENS, 2001).

A Lei 7.889 determina três níveis de inspeção, de acordo com a área de abrangência da comercialização, ficando assim estabelecido: para o comércio no próprio município, o registro é concedido pelas secretarias ou departamentos de agricultura dos municípios, através do Serviço de Inspeção Municipal (SIM); nos produtos comercializados de um município para outro, ou intermunicipais, o registro é obtido nas secretarias ou departamentos de agricultura dos estados, através do Serviço de Inspeção Estadual (SIE); na comercialização interestadual ou internacional, o registro é obtido no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF) (SOUZA FILHO e FONSECA, 2002).

Em 30 de março de 2006, foi publicado o Decreto nº. 5.741, o qual gerou uma mudança no cenário da inspeção de produtos de origem animal. Através desse decreto, o município ou estado que, após auditado, for julgado equivalente ao MAPA, poderia apontar estabelecimentos registrados em sua jurisdição e também equivalentes aos estabelecimentos do ministério para, dessa forma, terem seus produtos de origem animal com trânsito livre no país, extinguindo o limite comercial de fronteira, imposto pela Lei Federal 7.889 de 1990 (SOUZA FILHO e FONSECA, 2002).

d) Política de comércio exterior e a abertura comercial

A política comercial brasileira, até o início dos anos 1990, não era atrativa às importações de lácteos. As taxas de importação eram consideradas altas e somente o Governo brasileiro poderia importar leite em pó e manteiga, com a finalidade de suprir possível demanda interna desses produtos (FIGUEIREDO e PAULILLO, 2005).

O governo Collor reduziu as alíquotas de importação e autorizou que empresas privadas pudessem importar leite em pó e outros lácteos, aumentando, dessa forma, o volume desses produtos importados. Para os países pertencentes ao MERCOSUL, foram fixadas alíquotas de importação iguais para todos os países membros do bloco, a chamada TEC – Tarifa Externa Comum. O governo brasileiro, visando proteger o setor lácteo, criou uma lista de produtos que estavam fora da TEC. A partir disso, entrou em ação a prática da “triangulação” das importações, possibilitando que países como a Nova Zelândia e a União Europeia pudessem entrar no Brasil com tarifas reduzidas através das regras do MERCOSUL. Também ocorreu a entrada de produtos lácteos no mercado brasileiro, através de agentes que vendiam internamente com preços bastante competitivos (FIGUEIREDO e PAULILLO, 2005).

Algumas medidas precisaram ser adotadas pelo governo brasileiro para controlar as importações de lácteos. Entre as medidas *antidumping* estão a sobretaxa para produtos vindos da Nova Zelândia e da União Europeia e a negociação com a Argentina de um preço mínimo de venda.

A entrada de produtos lácteos no Brasil foi intensificada, a partir de 1995, devido à abertura comercial e à desvalorização do dólar. Com o real valorizado, os produtos importados passaram a entrar no Brasil com preços competitivos, afetando o setor produtivo.

No ano de 2001, aumentaram as alíquotas de importação para produtos lácteos. Tais medidas foram adotadas para controlar as importações e, também, para proteger a indústria brasileira. O resultado foi a redução, nos anos seguintes, das importações (ALVIM, 2006).

Em 2004, o Brasil exportou 700.000 toneladas de lácteos, um aumento significativo se for comparado as 1.300 toneladas de 1990. A balança comercial tornou-se superavitária pois, conforme aumentavam as exportações, caíam as importações (FAO, 2006).

e) O Plano Real e o término do ciclo inflacionário

Uma das principais consequências do Plano Real foi manter as taxas de inflação baixas, aumentando o poder aquisitivo da população, o que gerou uma ampliação no consumo e /ou demanda de produtos lácteos (BARROS, 2006). Com a extinção do ciclo inflacionário, não foi mais possível manter o ganho através de especulações financeiras. O sistema produtivo foi forçado a alcançar patamares maiores em termos de produtividade e qualidade para poder se adequar ao novo contexto e ao crescente interesse em comercializar seus produtos no mercado externo (CAMPOS e BIANCHINI, 2010).

f) Criação do MERCOSUL

O MERCOSUL foi criado em 26 de março de 1991 e em 1995 foi transformado em União Aduaneira, adotando a Tarifa Externa Comum (TEC). O mercado do Cone Sul reúne os seguintes países: Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai e, mais recentemente, o Chile. Nessa ocasião, estabeleceu tarifa zero para o leite aos países do bloco, o que favoreceu a importação de lácteos do Uruguai e da Argentina, países que estão mais avançados nos seus sistemas de produção que o Brasil (CLEMENTE 2008). O impacto foi mais acentuado no Rio Grande do Sul, devido a sua proximidade física com o Uruguai e a Argentina.

g) Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL) - (1996)

O PNMQL foi implantado no final do ano de 1996, objetivando a criação de uma série de medidas para melhorar a qualidade do leite produzido no Brasil. De maneira específica, o programa nasceu com o intuito de produzir leite e derivados com padrões internacionais de qualidade. A proposta definitiva para o PNMQL foi, então, submetida à consulta pública

através da Portaria nº 56, de 7/12/1999, da Secretaria de Defesa Agropecuária, e o resultado dessa ação foi à elaboração da Instrução Normativa nº 51.

h) CPI do leite – Implementação de uma política de preços mínimos (2001)

A Comissão Parlamentar de Inquérito, denominada CPI do preço do leite, foi instalada em 10 de outubro de 2001, com o objetivo principal de investigar a situação de exclusão ou desaparecimento de produtores rurais da atividade leiteira e também apontar indícios da prática de infrações relacionadas à formação do preço do leite recebido pelos agricultores e pago pelos consumidores. Segundo a CPI (2001, p.13):

Sendo o Rio Grande do Sul uma das principais bacias leiteiras do Brasil e constituindo-se o leite uma matéria-prima nobre produzida em sua maioria por pequenos proprietários rurais e uma das maiores geradoras de emprego e renda, é evidente que os baixos preços pagos atualmente aos produtores de leite são um acontecimento relevante para a vida econômica e social do Estado do Rio Grande do Sul.

Como resultado, quase que de imediato, o preço pago para o produtor rural pelo litro de leite ao final da CPI aumentou para R\$ 0,28, sendo que anteriormente era R\$ 0,19. Algumas das sugestões resultantes da CPI, na esfera do Governo Estadual, foram: fortalecimento da Câmara Setorial do Leite no RS, com a finalidade de divulgar um preço de referência do leite cru, que servirá de balizador nas negociações entre os agentes da cadeia; criação de uma unidade administrativa internamente vinculada à Secretaria Estadual da Agricultura e Abastecimento, que será responsável pela execução de políticas públicas de apoio a produção leiteira; e regulamentação da Lei (10.691/96), que viabiliza o comércio intermunicipal de produtos lácteos originários das agroindústrias inspecionadas pela Inspeção Sanitária Municipal (SIM). O objetivo dessa lei é a ampliação da rede industrial do Estado capaz de receber e beneficiar, particularmente, o leite procedente da pequena propriedade rural ou fruto da subsistência familiar. Em suma, a CPI do preço do leite pediu a extinção do EXTRACOTA e que o preço do leite recebido pelo produtor não seja menor que quarenta por cento do preço final do leite UHT pago pelo consumidor (CPI do LEITE, 2001).

i) Instrução Normativa 51 – IN51

A Instrução Normativa 51 (IN51) é fruto do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A

normativa foi publicada no Diário Oficial da União em 20 de setembro de 2002. A IN51 é constituída de regulamentos técnicos e determina normas na produção, identidade e qualidade dos leites tipo A, B, C, pasteurizado e cru refrigerado, bem como na coleta e no transporte do leite a granel. Dentre as principais determinações, a IN51 estabelece limites máximos para a contagem das células somáticas (CCS), para a contagem bacteriana total (CBT), para os resíduos de antibiótico no leite e também determina o resfriamento obrigatório do leite na fazenda (BRASIL, 2002).

Foi previsto um calendário diferenciado, em termos regionais, para que os produtores e laticínios pudessem se adequar, de maneira gradativa, às novas exigências de qualidade do leite cru refrigerado, que se estende de 2002 até 2011 para os Estados do Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Nas regiões Norte e Nordeste, o prazo vai de 2002 até 2012 (SLUSZZ et al., 2006). Além disso, foi estipulado para a Região Sul que, no período de julho de 2005 a julho de 2008, o valor máximo na contagem das células somáticas deve ser de um milhão de células/ml de leite (RIBEIRO, ZANELA e BARBOSA, 2006).

A fase mais recente da Instrução Normativa 51 entrou em vigor no dia 1º de julho de 2011, reduzindo ainda mais os níveis permitidos de CCS e CBT. O leite das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste poderá ter contagem bacteriana total de até 100 mil unidades formadora de colônias (UFC)/ml para tanques individuais e 300 mil UFC/ml para tanques coletivos. Os padrões europeus estabelecem níveis máximos de 100 mil/ml para a CCS e 70 mil UFC/ml. O setor leiteiro solicita que os níveis limites sejam reduzidos e que seja estabelecido um período para adequação. Caso isso não ocorra, o produtor que deixar de cumprir as normas não poderá vender a produção para a indústria, que é obrigada a seguir a IN51 (MILKPOINT, 2011).

j) O consumo do leite *in natura*

Desde a década de 70, é proibido no Brasil vender leite cru ou algum derivado lácteo para consumidores finais. Apesar das mudanças que vêm ocorrendo, o mercado informal do leite no país é elevado. A informalidade do leite foi estimada, segundo o ANUALPEC (2002), em torno de 40% do total comercializado. As consequências dessa informalidade são de ordem econômica e social, pois o leite comercializado de forma clandestina não recolhe impostos e não possui controle sanitário.

k) Programa Rede Leite - 2009

O Programa em Rede de Pesquisa e Desenvolvimento em Sistemas de Produção com Pecuária de Leite no Noroeste do Rio Grande do Sul (Rede Leite) foi constituído no ano de 2009. O objetivo principal do programa é “contribuir para o fortalecimento e a viabilidade da agricultura familiar, a partir da geração de conhecimento em um processo de integração entre pesquisadores, extensionistas e agricultores” (REDE LEITE, 2010, p. 9). É através da observação e constatação da realidade da atividade leiteira que o programa gera alternativas e soluções de melhoramento nos sistemas de produção. O produtor participa do processo e, através do seu conhecimento, produz informações e elabora proposições que servirão de base para as investigações mais criteriosas.



Figura 4.5 - Mapa dos coredes do Rio Grande do Sul e área de abrangência da Rede Leite
Fonte: REDE LEITE (2010, p.10).

A Figura 4.5 representa a localização dos COREDES do Rio Grande do Sul com a indicação, através de círculos azuis, da área aproximada de abrangência da Rede Leite. As instituições que fazem parte da REDE LEITE são: Associação Riograndense de

Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER/RS-ASCAR RS/ASCAR, Embrapa Pecuária Sul, Embrapa Clima Temperado, Universidade Regional de Ijuí – UNIJUÍ, Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária – FEPAGRO, Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ, Instituto Federal Farroupilha / Campus Santo Augusto, COPEFAMILIAR e Associação Gaúcha de Empreendimentos Lácteos – AGEL.

Em torno de 50 unidades de produção agrícola e de atividade leiteira estão sendo assistidas pelo programa, distribuídas na região Noroeste do Rio Grande do Sul, através da geração de conhecimento e tecnologia adequados à realidade da região.

5 A GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES COM LEITE NO MUNICÍPIO DE CRUZ ALTA (RS)

Este capítulo apresenta os resultados e discussões da pesquisa de campo realizada com 23 produtores de leite de Cruz Alta – RS. Descrevem-se as características das transações entre os produtores e a agroindústria processadora, com a finalidade de determinar a estrutura de governança predominante nas transações, vista sob a ótica do vendedor. Antes, faz-se uma caracterização do município de Cruz Alta.

5.1 Caracterização do município de Cruz Alta - RS

Cruz Alta está localizado na mesorregião noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A população total do município em 2010 é de 62.821 habitantes; desses, 96,5% possuem domicílio na zona urbana e 3,5% na zona rural (IBGE, 2010). A área total de Cruz Alta corresponde a 1.360,4 km² e está a 360 km de Porto Alegre, capital do Estado. O PIB do município, em 2009, foi de R\$ mil 1.524.519 e o PIB *per capita* de R\$ 23.659 (FEE, 2012).

Cruz Alta pertence ao Corede Alto Jacuí, junto com as cidades de Boa Vista do Cadeado, Boa Vista do Incra, Colorado, Fortaleza dos Valos, Ibirubá, Lagoa dos Três Cantos, Não-Me-Toque, Quinze de Novembro, Saldanha Marinho, Salto do Jacuí, Santa Bárbara do Sul, Selbach e Tapera. O município de Cruz Alta é considerado como cidade-polo da Região do Alto Jacuí. A localização do município está representada na Figura 5.1.

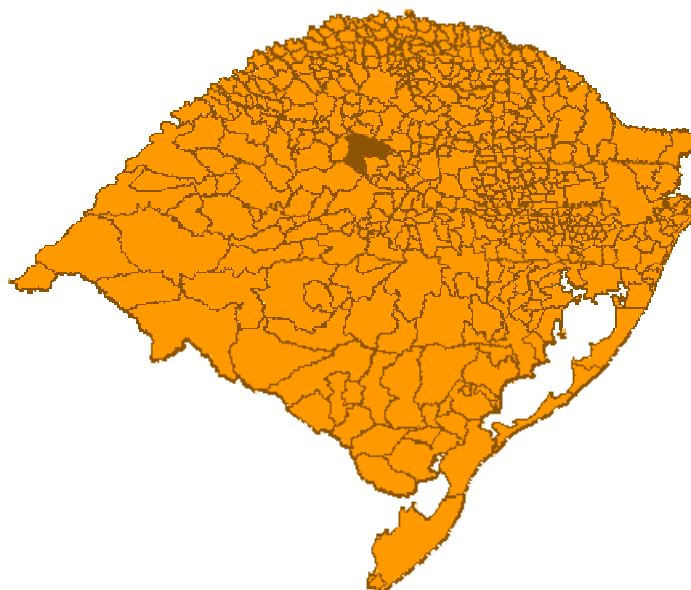


Figura 5.1 - Mapa do Rio Grande do Sul com destaque para o município de Cruz Alta
Fonte: FEE (2012).

O Município de Cruz Alta possui 1.042 endereços rurais e 367 estabelecimentos agropecuários (IBGE, 2012). Dos 14 municípios que compõem a microrregião de Cruz Alta, Cruz Alta está em 10º lugar em produtividade de leite, com 2.565 l/vaca/ano. O município em 1º lugar em produtividade de leite é Fortaleza dos Valos, com 5.760 l/vaca/ano.

Em relação à produção de leite no ano de 2010, Cruz Alta ficou em 8º lugar, com 6.950 mil litros. Da microrregião de Cruz Alta, o município com maior produção é Ibirubá, com 39.980 mil litros de leite no referido ano, conforme a Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Comparativo de vacas ordenhadas, e produção de leite e produtividade entre os municípios da microrregião de Cruz Alta – 2010

Microrregião de Cruz Alta	Vacas Ordenhadas (cabeças)	Produção de Leite (mil litros)	Produtividade (litros/vaca)
Alto Alegre	1.260	5.350	4.246
Boa Vista do Cadeado	2.175	3.832	1.762
Boa Vista do Incra	1.980	7.285	3.679
Campos Borges	1.100	3.573	3.248
Cruz Alta	2.710	6.950	2.565
Espumoso	4.110	11.800	2.871
Fortaleza dos Valos	2.703	15.569	5.760
Ibirubá	9.980	39.980	4.006
Jacuizinho	870	1.410	1.620
Jóia	8.200	23.700	2.890
Quinze de Novembro	5.738	22.190	3.867
Saldanha Marinho	3.286	8.002	2.435
Salto do Jacuí	1.750	5.371	3.069
Santa Bárbara do Sul	2.744	6.864	2.501

Fonte: Elaborada a partir de FEE Dados (2012).

Os dados da Tabela 5.1 mostram que Cruz Alta e Fortaleza dos Valos possuem, aproximadamente, o mesmo número de vacas ordenhadas. Porém, tanto a produção quanto a produtividade do município de Fortaleza dos Valos é mais do que o dobro da obtida para o município de Cruz Alta.

Segundo o IBGE (2012), o Censo Agropecuário de 2006 constatou que 163 estabelecimentos de Cruz Alta venderam leite no referido ano. Entretanto, os dados não discriminam o número de propriedades que forneceram leite para as agroindústrias. Assim, a contagem inclui os produtores que venderam leite cru no ano no mercado formal (venda para a agroindústria) e no mercado informal (venda direta ao consumidor).

A produção de leite no Município de Cruz Alta é bem distribuída geograficamente, o que exige dos caminhões coletores deslocamentos longos para realizar a captação da matéria-prima.

Tabela 5.2- Evolução da produção de leite e do número de vacas ordenhadas no município de Cruz Alta – RS (2001 – 2010)

Ano	Vacas ordenhadas (cabeças)	Produção de leite (mil litros)
2001	2.940	7.200
2002	2.910	7.130
2003	2.741	6.716
2004	2.521	5.990
2005	2.790	6.830
2006	2.800	6.850
2007	2.576	6.500
2008	2.582	6.693
2009	2.750	6.785
2010	2.710	6.950

Fonte: Elaborada a partir da Pesquisa Pecuária Municipal - IBGE (2012).

O município de Cruz Alta sedia a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), que voltou a atuar no setor de laticínios no ano de 2008, quando se instalou no local. A planta produtiva é considerada uma das mais modernas do mundo, devido ao seu alto nível tecnológico nos sistemas de concentração, pasteurização e secagem do leite. Atualmente, possui capacidade de processamento de 1 milhão de litros por dia e foi projetada para vender nos mercados interno e externo. A CCGL conta com a parceria das cooperativas associadas, são elas que realizam a coleta do leite nas suas regiões de abrangência: COAGRISOL, COMTUL, COOLAN, COOPERMIL, COOPIBI, COTRIFRED, COTRIJAL, COTRIROSA, COTRISAL, COTRISOJA, COTRIBÁ, SANTA CLARA E COPELL (COTRIEL, COOPATRIGO, COAGRIL, COTRISEL, COTRISUL, CAMNPAL, CAMILA COOPEROQUE, CAAL, COTAPEL, COTRISA, COOPSIL, COAGRIJAL, CAMOL, COTRISANA, COTAP, COASA, COTREL, COOPerval, AGROPAN) (CCGL, 2012).

De acordo com Breitenbach e Silva (2010), no período de sua instalação, a CCGL realizou um processo de mobilização social na região, motivando os agricultores a realizar investimentos ‘expressivos’ na atividade, visando contribuir para o aumento da matéria-prima necessária para o laticínio. Assim, “os agricultores ‘abraçaram a causa’ e aumentaram sua produção, porém, a CCGL não cumpriu sua parte que era a garantia de lucratividade e ações

para o desenvolvimento rural sustentável” (BREITENBACH e SILVA, 2010, p. 13). Segundo os autores, o laticínio atingiu com sucesso apenas um dos objetivos prometidos, que foi o aumento da produção de leite na região.

O mesmo não pode ser dito para o município de Cruz Alta, que desde a implantação da cooperativa (9 de outubro de 2008, data da inauguração, e 01 de novembro de 2008, data de início da coleta) não apresentou aumento expressivo na produção de leite (ver Tabela 5.2).

5.2 Aspectos da produção de leite e dos produtores entrevistados

Nesta seção, serão apresentados os aspectos referentes aos produtores de leite e à produção leiteira em estudo, através da caracterização e renda desses produtores, a produção de leite e a quantidade comercializada, a disponibilidade e escolha de compradores, as exigências das agroindústrias, bem como os serviços oferecidos pela mesma.

5.2.1 Caracterização dos produtores de leite

Na pesquisa, constatou-se que existem produtores jovens na atividade leiteira e com idade avançada. Os pequenos produtores têm idade entre 23 e 57 anos; os médios produtores possuem de 32 a 74 anos; e os grandes produtores têm entre 43 e 69 anos de idade. Entre os extratos de produtores, verificou-se que os produtores mais jovens são também os de menor escala e vice-versa. Além disso, os dois produtores de menor idade, com 23 e 24 anos, estão há pouco tempo na atividade e possuem o leite como única fonte de renda.

Quanto ao gênero do responsável pela produção de leite, 65% são do sexo masculino, especialmente entre os grandes produtores. As mulheres que comandam a atividade leiteira estão presentes nas pequenas e médias produções. Assim, quanto mais especializada é a atividade maior o predomínio de homens a frente dos negócios.

Com relação ao grau de escolaridade, a Tabela 5.3 mostra que 57% dos produtores rurais de leite possuem até o ensino fundamental e se dedicam mais a pequena produção. Por outro lado, 22% informaram que tem curso superior completo e atuam na grande produção de leite.

Tabela 5.3 – Grau de instrução do entrevistado

Grau de instrução	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental		
Completo	2	8,69
Incompleto	11	47,83
Ensino Médio		
Completo	3	13,04
Incompleto	1	4,35
Ensino Técnico		
Completo	0	0
Incompleto	0	0
Ensino Superior		
Completo	5	21,74
Incompleto	1	4,35
Total	23	100,00

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os produtores de leite do município são, em 83% dos casos, proprietários dos imóveis rurais. Entretanto, alguns deles também informaram que arrendam terras e exploram a atividade em parceria. Os demais, 17%, são somente parceiros, com maior frequência nos pequenos produtores.

Nas 23 propriedades pesquisadas trabalham 88 pessoas apresentando, em média, 3,8 pessoas por propriedade produtora de leite. Dessas 88 pessoas, 63 executam a atividade leiteira diariamente.

Com relação à moradia e trabalho dos 23 produtores (entrevistados) foi constatado que 15 moram e trabalham na propriedade e 8 somente trabalham. Dois proprietários, dos oito que não moram na propriedade, possuem outra atividade produtiva remunerada e fazem somente a gestão da atividade leiteira.

No grupo dos pequenos produtores todos moram e trabalham na propriedade. Os produtores que residem no meio urbano estão distribuídos em maior proporção entre os grandes e em menor escala entre os médios. Nota-se que quanto maior e mais especializados são os produtores, maior é a tendência de fixar residência no meio urbano.

Com relação ao produtor ser ou não associado à cooperativa de leite, 61% deles responderam positivamente. As cooperativas citadas foram: COTRIBÁ, COTRIMAIO e COTRIJUC. O mesmo não se verifica quando a questão é a associação de produtores, pois 74% não vêm participando e o restante (26%) se associou à ASSOLEITE.

No grupo dos grandes produtores, somente 1 (um) produtor não faz parte da associação de produtores de leite, que também possui outros associados, em menor número, nos municípios que fazem divisa com o município.

A associação permite um maior poder de barganha sobre o comprador. A troca de informações entre os produtores faz com que tenham força e argumento perante a agroindústria, já que nem todos os associados entregam para o mesmo comprador, pois uns entregam para a Bom Gosto e outros para a CCGL.

5.2.2 A renda dos produtores de leite

A atividade econômica mais importante na agropecuária de Cruz Alta é a produção de soja, normalmente cultivada em grandes propriedades. A maioria dos grandes e médios produtores de leite também tem a soja como principal fonte de renda da propriedade e, em segundo lugar, a produção leiteira. No entanto, nas pequenas propriedades, a produção de leite é, com maior frequência, a principal fonte de renda, sendo que 50% deles informaram que vivem somente da sua comercialização.

Também contribuem para a renda de algumas propriedades a produção de gado de corte, a suinocultura, avicultura, a criação de cavalo crioulo e renda com arrendamento.

5.2.3 Produção de leite e quantidade comercializada

Na Tabela 5.4, encontram-se os resultados por extrato da quantidade média de vacas ordenhadas, da produção e da produtividade no ano de 2011. No grupo dos pequenos produtores, a produtividade média foi de 4.160 l/vaca/ano, menos da metade da produtividade dos grandes produtores. Mesmo sendo a menor produtividade encontrada nos três grupos, ainda é bem maior que os dados publicados pelo IBGE no ano de 2010, que foram de 2.565 l/vaca/ano (ver Tabela 5.2).

Tabela 5.4 – Vacas ordenhadas, produção de leite e produtividade por extrato em 2011

Grupos	Vacas ordenhadas (cabeças)	Nº de produtores	Nº Vacas ordenhadas (média)	Produção média de leite (litros)	Produtividade (litros)
P	Até 15	9	11	45.764	4.160
M	De 16-39	7	23	103.511	4.500
G	De 40 ou +	7	79	670.000	8.481

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Entre o total de produtores, a média do rebanho está em torno de 35 vacas ordenhadas. O menor rebanho leiteiro tem 5 animais e o maior 150 animais, o que mostra uma heterogeneidade no tamanho dos rebanhos. Na pesquisa de campo, observou-se que as

propriedades com menor produtividade também possuem as piores condições de higiene. O contrário também é verdadeiro, pois os rebanhos com maior produtividade estão mais adequados às normas sanitárias, o que também contribui para a obtenção de resultados positivos.

A produção de leite gerada nos estabelecimentos tem como principal destino a agroindústria processadora (95,2%). A restante, 4,8%, é destinada ao mercado informal (2,2%), ao consumo na propriedade (2,5%) e a transformação, produção de queijos (0,1%).

Os produtores possuem pouco controle quanto ao total exato de leite produzido pelo rebanho, pois a maioria considera somente a quantidade que é comercializada com a agroindústria. No momento em que eram questionados sobre o volume de leite usado para outros fins, muitos não sabiam informar, alegando ser uma quantia pouco significativa. Esse fato ocorreu nos três grupos de produtores.

5.2.4 Disponibilidade e escolha de compradores

No ano de 2011, a maioria dos produtores de leite (65%) comercializou a produção com o mesmo laticínio. Portanto, predomina a fidelidade nas transações. O percentual restante (35%) teve mais de um comprador no ano e o grupo de grandes produtores foi o que se mostrou menos fiel, pois 86% deles transacionaram com dois laticínios. Já os pequenos foram os mais fiéis, pois 89% dos produtores permaneceram negociando ao longo do ano com o mesmo comprador. De acordo com os produtores, é muito fácil, hoje em dia, encontrar ou substituir o comprador de leite.

Os laticínios que compraram o leite produzido no município foram: Bom Gosto, CCGL, Mu-Mu, LAC MAX e Perdigão, conforme a Tabela 5.5. A CCGL adquiriu o produto de um maior número de produtores, especialmente de pequenos, provavelmente por ser uma cooperativa. Em seguida, veio o laticínio Bom Gosto, o qual atendeu em maior número os grandes produtores.

Tabela 5.5 – Laticínios que comercializaram com os produtores – ano 2011

Agroindústrias	Frequência	Porcentagem
BOM GOSTO	9	30,00
CCGL	14	46,67
Mu-Mu	4	13,33
LAC MAX	2	06,67
PERDIGÃO	1	03,33
Total	30	100

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O grande produtor está exercendo o seu poder de barganha e quando não está satisfeito com as negociações migra para outro comprador. Já o mesmo não ocorre com os pequenos produtores que, além de não terem os mesmos benefícios dos grandes, ficam reféns da agroindústria que se dispõe a comprar da pequena quantidade. Ainda, os pequenos e médios produtores não fazem parte de nenhuma associação ou grupo de produtores, conforme apresentado anteriormente, o que reduz ainda mais o poder de negociação perante o comprador.

Um motivo apresentado pelos produtores que não trocaram de comprador foi recorrente. Eles alegaram estar cientes das estratégias de preço utilizadas pelo comprador na intenção de captar novos fornecedores de leite e que não são cumpridas por muito tempo, somente o tempo de o produtor trocar de comprador. Nas estratégias de convencimento, as empresas oferecem preços mais atrativos que os praticados no mercado, ou seja, um preço maior que o pago pelo concorrente. Esse acontecimento pode ser caracterizado com um comportamento oportunista *ex ante*.²

No questionamento sobre quem toma a iniciativa nas transações, não foi detectado uma predominância expressiva, pois 35% dos produtores responderam que o produtor procura a empresa, 39% que são procurados e os demais informaram que ambos se procuram quando necessário. Observou-se que o laticínio procura, na maioria das vezes, especialmente os maiores produtores e aqueles que estão mais próximos à rodovia. A intensidade com que ocorre a busca de fornecedores pode variar com a sazonalidade, a quantidade produzida e a necessidade de matéria-prima por parte da agroindústria.

5.2.5 Exigências das agroindústrias

A maioria dos produtores de leite (65%) informou que a agroindústria fez exigências para adquirir o leite produzido na propriedade. Entre elas estão a higiene, limpeza, estocagem em resfriador a granel, sistema de ordenha, contagem reduzida de células somáticas (CCS) e contagem bacteriana total (CBT), instalações adequadas, saúde do rebanho e pastagem plantada. A Normativa 51 (IN51) e o termo “qualidade” foram citados de maneira geral. No entanto, segundo os produtores, os laticínios não realizam vistorias para verificar se as exigências estão sendo cumpridas, apenas fazem o controle no momento do carregamento do

² Essa informação também foi citada no estudo de Breitenbach (2008).

leite, pelo motorista do caminhão ou auxiliar. O mesmo procedimento é realizado para pequenos e grandes produtores, não havendo distinção segundo o porte do produtor.

Entretanto, 35% dos produtores responderam que o comprador não fez nenhuma exigência e alguns até ironizaram: “eles exigem que o leite seja branco”. Verificou-se, também, que algumas empresas fazem exigências com alguns produtores e com outros não e que as mesmas ocorrem informalmente.

5.2.6 Serviços oferecidos pela agroindústria

Entre os serviços oferecidos pela agroindústria aos produtores de leite pesquisados estão: assistência técnica, capacitação, intermediação de financiamentos e disponibilização de equipamentos.

Sobre a assistência técnica para a atividade leiteira, constatou-se que a maioria dos entrevistados (65%) respondeu que não recebe nenhum tipo de assistência técnica gratuita da agroindústria. Os produtores que responderam positivamente informaram que recebem a visita de um técnico para dar suporte a nutrição do rebanho, no fomento da pastagem, na ordenha e no manejo dos animais. O técnico faz o atendimento mensalmente ou sempre que o produtor necessitar. Nesse quesito, não houve distinção quanto ao tamanho do produtor e o laticínio local foi o fornecedor (CCGL).

Com relação à capacitação dos produtores através de cursos voltados à produção de leite nos anos de 2010 e 2011, aproximadamente, 22% dos produtores afirmaram receber cursos oferecidos pela agroindústria. Esses produtores fazem parte do assentamento da Fazenda Seival e são atendidos pela CCGL. Outros 43% participaram de cursos particulares, isto é, não vinculados ao comprador de leite, e 35% não participaram de nenhum curso de capacitação nos últimos dois anos. De maneira geral, 65% dos produtores realizaram algum tipo de capacitação nos últimos dois anos.

Além disso, todos eles, os participantes dos cursos, responderam que os mesmos foram muito importantes para a atividade leiteira. Alguns, inclusive, salientaram ser necessário também para quem atua na parte operacional. Isso foi comentado pelos grandes produtores de leite que, na maioria das vezes, têm o gestor como participante dos cursos, mas não realizam o trabalho diário com o rebanho ou no preparo da alimentação. Por isso, a importância de disseminar a informação para todos que executam as atividades relacionadas à produção.

Com relação às fontes de crédito e ao acesso ao mesmo, a cooperativa de crédito e os bancos, com 35% e 32%, respectivamente, são as fontes de financiamento utilizadas pelos produtores de leite. Os demais, 33% dos produtores, não costumam utilizar crédito externo, pois produzem com recursos próprios.

Alguns fatores justificam a não utilização de recursos provenientes de terceiros: possuem capital de giro suficiente para gerir seu negócio e até mesmo fazer investimentos por serem produtores maiores; ou não têm acesso ao crédito por serem pequenos produtores, ou porque estão com o nome “sujo” nos bancos, conforme citado por uma das entrevistadas. O grupo dos grandes produtores são os que mais utilizam crédito de terceiros.

O acesso ao crédito pode indicar maior facilidade para investimentos ou adequações às exigências. Também pode demonstrar que esses produtores, que se expõem ao risco, confiam nos resultados esperados. Não houve registro de tomada de crédito junto à agroindústria, nem tampouco foi constatado que a mesma intermedie a tomada de financiamento junto às instituições.

Os laticínios, na sua grande maioria (91%), não disponibilizam qualquer tipo de equipamento para os produtores de leite. Os demais não sabem se existe essa disponibilização.

Dentre os respondentes, um produtor informou que, no passado, a agroindústria disponibilizou um tanque de resfriamento. Porém, trocou de comprador no momento em que percebeu que o preço que estava recebendo pelo seu produto era menor que o ofertado no mercado. Portanto, o empréstimo de equipamento, ou comodato, deixa o vendedor dependente do comprador, mantendo-o refém na hora de comercializar o seu produto. Ainda de acordo com o produtor, vale a pena comprar um resfriador parcelado, barganhar um preço maior com outros compradores e, com essa diferença, pagar as parcelas do financiamento.

5.3 Características das transações

Neste subitem, descrevem-se as características das transações entre o produtor de leite e a agroindústria processadora (laticínio), vista pela ótica do vendedor. Para caracterizar as transações entre os segmentos citados, considera-se o grau de incerteza, seja de maneira comportamental (oportunismo e confiança) ou com relação ao ambiente; a frequência da transação (entrega, pagamento, alterações de preço); e a especificidade de ativos (locacional, temporal, humano, físico e dedicado).

5.3.1 Grau de Incerteza

Na análise do grau de incerteza nas transações, consideram-se: o acesso à informação, a variação de preços, a reputação e confiança e o mecanismo de monitoramento, o mesmo procedimento seguido por Bankuti (2007).

a) Acesso à informação

A assimetria de informação favorece a parte que dispõe de maior conhecimento sobre o mercado e as transações, deixando um dos lados em desvantagem, e cria condições para a existência de ações oportunistas. O oportunismo surge a partir do momento em que os agentes buscam interesses próprios através de omissões, mentiras e demais formas de engano, visando obter vantagens econômicas.

As fontes de informações citadas pelos produtores de leite estão dispostas na Tabela 5.6, sendo permitido identificar mais de uma por produtor. Dentre as mais citadas estão a agroindústria, através de outros produtores/vizinhos e o rádio. Verifica-se que a associação de produtores (ASSOLEITE) também exerce um papel importante na difusão de informações de interesse dos produtores, mas é menos importante que a agroindústria. Assim, os laticínios tem maior poder sobre os produtores do que os mesmos sobre a agroindústria, favorecendo o oportunismo por parte dos compradores.

Tabela 5.6– Meios de informação utilizados pelos produtores de leite

Meios de Informação	Frequência	Porcentagem
Produtores/vizinhos	4	12,1
Agroindústria	6	18,2
Comprador	3	9,1
Cooperativa intermediadora	2	6,1
Meios de comunicação (rádio)	6	18,2
Reuniões da Assoleite	4	12,1
Site Conseleite	3	9,1
Site Balde Branco	1	3,0
Site Milk Point	1	3,0
Sindicato	1	3,0
Não se informa	2	6,1
Total	33	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os grandes produtores associados à ASSOLEITE utilizam suas reuniões para trocar informações, inclusive sobre o preço do leite. Como nem todos associados da ASSOLEITE entregam leite para a mesma cooperativa, isso favorece a troca de informação a respeito do preço praticado pelos compradores e também fortalece o poder de barganha do grupo. Grupos de produtores, como o da ASSOLEITE, reduzem a incerteza por parte dos integrantes e a ação oportunista por parte da agroindústria. As informações mais qualificadas foram encontradas entre os grandes produtores como, por exemplo, o acesso ao site da Conseleite.

Cerca de 30% das fontes de informação citadas não são externas à transação, ou seja, o produtor está buscando saber o preço do leite diretamente para quem ele irá vender. Excluindo esses produtores e aqueles que não se informam, restam 60%, que utilizam meios de informação externo. A fonte externa deixa o produtor mais seguro e com argumento, caso necessite justificar uma negociação de aumento de preço, diminuindo, assim, a assimetria de informação e melhorando a confiança na transação.

Em suma, a grande maioria dos produtores busca, de alguma forma, ter informação sobre o preço do produto que está comercializando. O que mudam são as formas e o grau de confiabilidade das informações.

b) Variações relativas ao preço

Preços que alteram com muita frequência, devido à mudanças no mercado, podem gerar aumento da incerteza. Essas variações ficaram entre R\$ 0,01 e R\$ 0,13 por litro de leite, tendo por base o preço médio pago aos produtores no ano de 2011 e os preços pagos no mês da pesquisa (de 15 de janeiro a 15 de fevereiro de 2012).

Na frequência de alteração dos preços, foi verificado que as baixas nos preços são repassadas mais rapidamente do que os aumentos. Esse fato não é favorável ao produtor, pois não participa dos ganhos assim que eles acontecem e tem seus preços reduzidos rapidamente quando eles caem. Portanto, o produtor fica em desvantagem toda vez que ocorre alteração de preço.

Quanto à discriminação de preços ao produtor, diferença do preço pago ao produtor devido ao volume de leite produzido e entregue a uma mesma empresa, verifica-se, na Tabela 5.7, que ela é significativa, pois a diferença entre o maior preço médio, pago aos grandes produtores, e o menor preço, pago aos pequenos produtores, chega a 29%.

Tabela 5.7 – Preço médio recebido por extrato de produtor em 2011

Grupos	Vacas ordenhadas (cabeças)	Nº de produtores	Produção de leite (litros)	Preço médio (R\$/l)
P	Até 15	9	45.764	0,63
M	De 16 a 39	7	103.511	0,68
G	De 40 ou +	7	670.000	0,81

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Individualmente, o preço recebido pelos pequenos, médios e grandes produtores variou de R\$ 0,55 a R\$ 0,87 o litro, ou seja, R\$ 0,32 por litro de diferença entre o produtor de maior e menor escala ou de 58%. Na explicação sobre os motivos da disparidade nos preços encontrados, 52% dos produtores afirmaram ser apenas a quantidade e 36% justificaram a quantidade e a qualidade do produto. O clima e o mercado também foram citados, já que para o pequeno produtor o número de compradores é restrito.

A maioria dos produtores (88%) está consciente de que o volume produzido interfere diretamente no preço. Porém, os que informaram sobre a qualidade como sendo um diferencial na remuneração não estão muito seguros. Um produtor relatou que: “eu produzo um leite de boa qualidade, mas o meu vizinho não e os nossos produtos vão juntos no mesmo caminhão de coleta, não sei se estou sendo mais bem remunerado pela qualidade do meu produto”. Outro produtor comentou: “meu leite é de excelente qualidade e não ganho R\$ 0,01 por litro a mais”. Apesar da incerteza quanto à remuneração da qualidade, foi constatado que dois produtores de grande escala tinham uma tabela de análise do padrão de qualidade do seu leite, a qual informava a quantidade de células somáticas e bacterianas.

De acordo com a CONSELEITE – RS, existe uma tabela de referência do leite padrão, homologada por produtores e laticínios, que serve como indexador para os negócios do leite. O valor foi obtido após a tabulação dos dados pela Universidade de Passo Fundo (UPF), tendo como referência o leite padrão (Base Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura) (Tabela 5.8).

Tabela 5.8 – Preços de referência dos últimos três meses de 2011

Matéria Prima	Out/2011	Nov/2011	Dez/2011
I - Leite Acima do Padrão	0,7644	0,7523	0,7458*
II - Leite Padrão	0,6647	0,6541	0,6485*
III - Leite Abaixo do Padrão	0,5982	0,5887	0,5836*

Fonte: CONSELEITE –RS (2012).

* Previsão

Tomando como referência a Tabela 5.7, com os preços médios recebidos pelos produtores pesquisados no ano de 2011, e os preços informados na Tabela 5.8, nota-se que os produtores em estudo estão recebendo acima tanto do mínimo quanto do valor máximo informado pela CONSELEITE.

A incerteza pode trazer desestímulo para o produtor que investe na qualidade do produto, por não perceber claramente que está sendo mais bem remunerado por isso. Verifica-se que existe uma assimetria de informação entre os agentes. Em parte é ocasionada pela agroindústria, que deveria informar com mais clareza e objetividade quais são os requisitos que aumentam o valor pago pelo produto. Dessa forma, os produtores saberão onde realizar melhorias em termos de qualidade e/ou investimentos em aumento da produção. Essa assimetria de informação favorece visivelmente a agroindústria, que tem motivos ocultos para argumentar a seu favor e agir oportunisticamente.

Nas discussões a respeito do grau de incerteza na atividade leiteira, não se pode deixar de investigar a questão da negociação do preço futuro, ou seja, se a agroindústria garante o preço de comercialização do leite. O tempo dessa garantia também foi avaliado.

As respostas da maioria dos entrevistados (56%) foram de que a agroindústria não garante o preço que irá pagar ao produtor pois, quando muito, ela informa um valor aproximado. Portanto, existe a possibilidade de uma ação oportunista por parte do laticínio e os pequenos produtores estão mais vulneráveis (têm maior percentual), principalmente os do assentamento Seival. Todos os entrevistados nessa localidade afirmaram não receber qualquer garantia de preço da agroindústria. Um produtor da Fazenda Seival comentou a respeito:

O milho e o soja, se tu tivesse tantos sacos de milho e tantos sacos de soja lá na empresa, tu sabe quanto tem de dinheiro se tu faturar hoje e o leite tu tem que esperar 45 dias da primeira entrega pra saber o preço que vai pegar por litro, daí tu nunca sabe, ta entregando o leite e não sabe o quanto vai pegar.

Os demais entrevistados (44%) informaram que recebem garantia sobre o preço do leite de um (1) mês. Desses, a maioria faz parte da ASSOLEITE, reafirmando o poder de barganha do grupo.

c) Reputação e confiança

Quanto maior a reputação, maior a confiança depositada no agente. Ademais, ações oportunistas são minimizadas quando se estabelece uma maior reputação. Solicitou-se aos

produtores de leite que enumerassem os dois motivos mais importantes para transacionar com o atual comprador. Os resultados foram: preço mais alto e maior confiança no recebimento/relacionamento. Em terceiro lugar, ficou o preço estável e a menor exigência em relação à produção ficou em quarto lugar.

Para o pequeno produtor, a confiança e a menor exigência na produção são os principais fatores. Já entre os médios e grandes produtores, o preço é o principal motivo, considerado por unanimidade, na escolha do comprador.

Ações oportunistas por parte dos agentes podem ocorrer no momento em que o fator que determina a negociação é o preço e não a confiança entre ambos. Dos produtores que afirmaram ser a confiança o principal motivo de escolha para quem vender sua produção, o tempo médio de conhecimento desse comprador foi de, aproximadamente, 6 anos. Os demais que escolheram o preço em primeiro lugar, o tempo médio foi de, aproximadamente, 8 anos. Portanto, não se pode afirmar que o tempo de conhecimento do comprador seja determinante nessa escolha, até porque o maior tempo de conhecimento foi relatado por aqueles que colocaram o preço em primeiro lugar.

As dúvidas estabelecidas nas relações entre os agentes também pode indicar o grau de incerteza existente na transação e quanto menor essa dúvida, maior a confiança e a reputação. Nesse sentido, questionou-se o produtor se ele já ficou em dúvida quanto à quantidade e/ou a qualidade do leite coletado informado pela agroindústria. A maioria (65%) disse que nunca ficou com dúvidas e 35% dos produtores afirmaram que em algum momento tiveram dúvidas com relação à quantidade e/ou à qualidade do leite coletado.

Essa questão confirma o que foi verificado anteriormente, que o pequeno produtor possui um grau de confiança maior que os demais. Cerca de 80% dos pequenos produtores nunca ficaram em dúvida no que diz respeito à quantidade e/ou à qualidade do leite coletado. A confiança pode estar relacionada ao controle da produção por parte dos produtores. Como os grandes produtores possuem controles mais precisos, inclusive a respeito da qualidade do seu leite, fazendo contraprova do teste de qualidade, a possibilidade de surgir divergências é bem maior, o que diminui a confiança.

A reputação na transação é favorecida a partir do momento em que se cumprem os acordos entre os agentes envolvidos. Ao informar se a agroindústria cumpre com o combinado, a maioria (56,5%) afirmou que a mesma cumpre e sempre cumpriu e 43,5% dos entrevistados disseram que cumpre, mas em algum momento já descumpriu.

De maneira geral, a satisfação do produtor com a agroindústria é de 52%. Entretanto, se a análise é realizada por extrato, contata-se que cerca de 80% dos pequenos produtores

estão plenamente satisfeitos, o que confirma os resultados anteriores com relação à satisfação e confiança depositada na agroindústria. Um pequeno produtor relatou: “o produtor tá contente porque o freteiro é gente boa, pontual, trata bem todo mundo, é complicado achar outro igual”. Isso mostra a importância da boa relação do freteiro com os produtores. Já com os grandes produtores, 86% afirmaram estar satisfeito somente em parte com a agroindústria.

Os grandes produtores possuem um grau de escolaridade maior, estão mais bem informados, conforme constatado, e como são mais especializados que os pequenos, realizam maiores controles e não aceitam passivamente qualquer imposição da agroindústria. Nesse sentido, ações oportunistas por parte da agroindústria podem ocorrer mais com os pequenos produtores do que com os grandes.

d) Mecanismo de monitoramento

O número de mecanismos de monitoramento tem relação inversa com a incerteza; ou seja, quanto maior o monitoramento menor a incerteza, porque dificulta o oportunismo.

Na pesquisa, constatou-se que os produtores de leite não tem contrato formal com a agroindústria, mesmo os grandes produtores. Sobre a necessidade de realização, 56% responderam que não é preciso. As justificativas citadas foram: liberdade para vender para outro comprador, confiança no comprador, ambos podem negociar livremente, historicamente não existe motivo para se ter contrato, a venda é feita para quem pagar mais. Entretanto, são favoráveis que a agroindústria garanta o preço futuro. Os demais (44%) mostraram-se favoráveis à elaboração de um documento e justificaram: segurança e poder cobrar o combinado, garantia com relação ao preço, comprometimento com as datas de recolhimento do leite e a negociação informal “na palavra” sempre deixa dúvida.

A questão “preço” é o principal motivo de preocupação do produtor, uma vez que, caso o comprador não cumpra o prometido, não tem um documento que o proteja ou que possa ser utilizado como garantia, aumentando, dessa forma, o grau de incerteza e o oportunismo na transação.

Como foi verificado, não existem contratos nas transações entre os produtores de leite e a agroindústria. Foi questionado, então, se as negociações realizadas estão sendo cumpridas e 52% deles afirmaram que precisaram discutir com a agroindústria o não cumprimento de preços. Destes, alguns não receberam a diferença entre o preço combinado e o recebido, outros receberam a diferença posteriormente, outro recebeu após muita reclamação e outro disse que às vezes recebe e às vezes não. Os 48% que disseram não precisar lembrar a

agroindústria também estão entre os já relatados que não acham necessário um contrato formal.

O percentual de produtores que necessitaram reivindicar a diferença de preço perante o comprador pode ser considerada alta e há prejuízo nesse tipo de contestação. No entanto, todos os produtores relataram que nunca precisaram entrar em contato para receber a remuneração pelo produto comercializado, já que a agroindústria nunca atrasa o pagamento.

No momento em que as questões prometidas são cumpridas, começa a haver laços de confiança entre os envolvidos, favorecendo a não formalização de um contrato.

Devido à racionalidade do ser humano ser limitada, é impossível coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos com a finalidade de minimizar os custos de transação. Não se pode prever os eventos que possam vir a ocorrer no futuro. Caso fosse, os contratos seriam perfeitos. Nesse sentido, a ausência total de contratos, como foi verificada na pesquisa, contribui para o surgimento de custos de transação, especialmente pelo oportunismo que possa vir a surgir. O oportunismo maior está relacionado ao preço futuro pago pelo laticínio, que ‘joga’ com os produtores que não possuem nenhuma garantia no preço que será praticado.

5.3.2 Frequência das transações

Na análise da frequência, utilizou-se a frequência de entrega/coleta e a frequência de pagamento pelo produto. De acordo com Williamson (1996), a entrega e o pagamento pelo produto são indícios de que existe uma transação e, quanto mais vezes ocorrer, maior será a reputação e a diluição dos custos de transação.

No que diz respeito à frequência com que troca a pessoa que coleta o leite, foi constatado que a maioria (70%) dos respondentes afirmou que é sempre a mesma pessoa que realiza a coleta na propriedade, o que gera uma relação de confiança entre ambos. Nos demais, 17% troca com frequência e 13% troca com muita frequência.

Sobre a regularidade da coleta, a Normativa 51 (IN51) informa que o leite deve ser coletado através de caminhões refrigerados por um prazo máximo de 48 horas. Na entrevista do produtor, de acordo com a Tabela 5.9, pode-se perceber que, aproximadamente, 65% das propriedades têm o leite coletado em até 48 horas. Para o restante, o tempo de coleta supera o que estabelece a IN51. Os prazos de coleta mais longos, entre três e quatro dias, ocorreram em 13% dos entrevistados.

Tabela 5.9 – Frequência de realização da coleta de leite em 2011

Tempo de coleta	Frequência	Porcentagem
Diariamente	04	17,4
Dias alternados (48 horas)	11	47,8
A cada dois dias	05	21,7
A cada três dias	02	8,7
A cada quatro dias	01	4,4
Total	23	100%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O prazo médio de recebimento do leite entregue para a agroindústria é de 30 dias, contando da data da primeira entrega até a última. Os produtores entregam o leite durante um mês e recebem o valor relativo àquela quantidade total entregue no 15º dia do mês seguinte, ou seja, mantendo o fluxo de entrega de leite, todo dia 15 o produtor recebe pela produção. Somente 1 (um) dos produtores entrevistados recebe no prazo inferior a 30 dias, o qual entrega leite para o laticínio Perdigão BRF e recebe em dois momentos do mês, com prazo médio de 15 dias.

Considerando que, na maioria das vezes, a coleta é realizada pela mesma pessoa, que a frequência de entrega se dá em dias alternados e diariamente, e que a frequência de pagamento é mensal, as transações não podem ser consideradas ocasionais, devido à sua regularidade. As transações são recorrentes, principalmente ao se considerar que os produtores não costumam trocar com muita frequência de comprador, ou seja, não é habitual a troca de compradores, estabelecendo-se, dessa forma, relações duradouras. No momento em que se desenvolvem relações contínuas de longo prazo, podem ocorrer ganhos através do desenvolvimento de estruturas de governança próprias, com mecanismos de minimização dos custos de transação.

5.3.3 Especificidade dos Ativos

Um ativo é considerado específico quando ele perde valor no momento em que ocorre uma ruptura contratual (formal ou informal) que dá suporte à transação. No estudo da especificidade dos ativos, fez-se uma avaliação, de acordo com Williamson (1995), dos ativos locacional, temporal, humano, físico e dedicado.

No ativo locacional, foi investigado o local de entrega do produto. Constatou-se que o leite é coletado pela agroindústria, ou intermediários, diretamente na propriedade, não

necessitando o produtor se deslocar com o seu produto. Verificou-se, também, que a coleta está sendo feita conforme o negociado com a agroindústria, o que pode aumentar a relação de confiança entre os agentes. Pode-se verificar que não existe necessidade de proximidade do produtor ao ponto de recebimento, ou seja, não existe uma exigência de proximidade geográfica entre os agentes transacionadores. Não se observou diferenças nos preços recebidos por estar próximo ou não da agroindústria devido à quantidade de empresas que realizam a coleta. Portanto, pode-se considerar que a produção de leite em Cruz Alta não apresenta especificidade do ativo locacional.

A especificidade temporal está presente nos produtos que demandam investimentos para a sua produção e o valor de mercado reduz fortemente, caso não seja comercializado num determinado período de tempo, como é o caso do leite. Apesar da perecibilidade do leite, os produtores não relataram perda do produto devido a desacordos com a agroindústria. Quando questionados se trabalhar com um produto perecível como o leite pode deixá-los nas mãos do comprador, 70% responderam que sim. Como até o momento, depois de muitos anos na atividade, os produtores não identificaram perdas, deduz-se que a especificidade do ativo temporal inexistente entre os produtores entrevistados.

A especificidade do ativo humano está relacionada ao conhecimento que é acumulado em certas atividades, cuja aplicabilidade em outra atividade é limitada. O tempo de dedicação à atividade pode ocasionar uma maior dependência de trajetória (*path dependence*): vários anos inseridos numa mesma atividade pode gerar resistência em mudar de atividade (BANKUTI, 2007). A maioria (87%) dos produtores afirmou trabalhar como produtor de leite há mais de 10 anos. Houve relatos de produtores que disseram que trabalham na atividade há 20 anos. Já com relação às horas do dia em que é dedicada a atividade leiteira, incluindo o tempo de produção do alimento, 43,5% afirmaram trabalhar de 6 a menos de 8 horas e 43,5% disseram que a atividade necessita de 8 horas diárias ou mais de dedicação.

Com relação à mão de obra, 43% das propriedades utilizam mão de obra totalmente familiar, em 43% somente parte da mão de obra é familiar e 14% não utiliza mão de obra da família na produção. Isso significa que 86% das propriedades dependem da mão de obra familiar.

No que tange à mão de obra de terceiros, 100% dos produtores afirmaram ser difícil encontrar trabalhadores para a atividade leiteira. De acordo com os produtores, existe dificuldade na contratação de mão de obra qualificada: “muitos trabalhadores não querem deixar a cidade e os benefícios que o governo dá para enfrentar uma atividade como essa”, afirmou um dos entrevistados. Observou-se que, para atuar na atividade leiteira, é necessário

que se tenha, no mínimo, um conhecimento médio e alguns relataram ser de médio a elevado. “Qualquer erro no manejo do rebanho ou na alimentação pode acarretar sérios prejuízos”, comentou um dos produtores.

Os produtores entrevistados estão há muito tempo na atividade. Dessa forma, acumularam conhecimento ao longo dos anos e, também, podem ter criado dependência de trajetória. Nesse caso, existe uma dificuldade de realocação em outra atividade, apesar do conhecimento em plantar e cuidar do rebanho, o que serve para a agricultura e para a pecuária de corte. Mesmo os entrevistados tendo manifestado certa dificuldade em contratar mão de obra qualificada, eles utilizam mão de obra familiar, já que a atividade não suporta custos elevados. Portanto, o produtor de leite tem alternativas não só de comprador, como as desenvolvidas na agropecuária em geral, na qual a maioria deles também atua, o que permite enquadrá-los como de baixa especificidade do ativo humano.

Na investigação da especificidade dos ativos físicos e dedicados, avaliaram-se as características da propriedade, os equipamentos e as instalações específicas à atividade.

Os ativos dedicados possuem características com utilidade somente para fins específicos, não podendo ser reempregados em outras atividades, ou seja, a capacidade produtiva é direcionada e dimensionada para atender a uma demanda específica, gerando custos caso ocorra a interrupção da relação. Os ativos físicos referem-se aos investimentos realizados de natureza física, necessários ao desenvolvimento das relações e que incorrem em custos ao serem reempregados.

Nas características das propriedades, verificou-se que a área total média das propriedades pesquisadas é de 182 hectares, o que indica uma quantidade relativamente grande de área. Conforme citado anteriormente, a maioria dos produtores cultivava a soja em maior quantidade, depois o trigo, milho e outros. Da área total informada, 34 hectares, em média, são utilizados na pecuária leiteira, incluindo a produção de alimento para o rebanho.

Quanto aos equipamentos adquiridos pelos produtores para uso específico, ou seja, exclusivos para a produção leiteira, os mais citados foram a ordenhadeira e o resfriador a granel (ver Tabela 5.10). Alguns produtores possuem a ordenha mecanizada e outros ‘ao pé’. Também utilizam o resfriador por imersão, através de tarros.

Tabela 5.10- Equipamentos específicos à atividade leiteira em 2011

Equipamentos específicos	Frequência	Porcentagem
Ordenhadeira	23	100,00
Resfriador a granel	19	82,61
Ensiladeira	9	39,13
Trator para uso exclusivo	6	26,09
Vagão forrageiro	4	17,39
Resfriador por imersão (tarro)	4	17,39
Ceifadeira	2	8,70
Triturador	2	8,70
Outros equip. para fenação	1	4,35
Carreta	1	4,35
Enfardadeira	1	4,35
Desensiladeira	1	4,35

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Os ativos especializados usados na atividade leiteira não podem ser reempregados sem sacrificar o seu valor. A afirmação é confirmada pelos entrevistados que afirmaram ter que vender seus equipamentos específicos abaixo do preço de mercado, caso optem por parar com a produção de leite. Na data da pesquisa, a estiagem sacrificava fortemente a região em estudo e alguns produtores salientaram que este é um fator que dificulta ainda mais a comercialização dos equipamentos.

Na investigação a respeito das instalações físicas específicas à atividade leiteira, questionou-se o produtor se o mesmo precisou fazer algum investimento físico para negociar com a agroindústria. Entre os entrevistados, 60% responderam que não precisaram fazer investimentos físicos para poder vender seu produto para a agroindústria. Os motivos que podem justificar a afirmação são: a agroindústria não faz vistorias com essa finalidade na propriedade, o controle é realizado pela contagem de células somáticas e bacterianas e também as propriedades já se encontram, de certa forma, fisicamente preparadas para transacionar com os laticínios, já que são produtores que estão a anos na atividade e vinham transacionando com outras empresas ao longo do tempo.

Dos 40% dos produtores que afirmaram positivamente a questão, alguns disseram que realizaram investimentos físicos no tambo para melhorar o conforto e a higiene, sendo essa uma preocupação que partiu dos proprietários e não por exigência do comprador.

As instalações físicas observadas no momento da pesquisa variaram das mais organizadas e higiênicas até as mais precárias, sem condição alguma de produzir com qualidade e higiene. Porém, ambas fornecem leite da mesma forma para as agroindústrias.

Esse fator está relacionado com o tamanho do produtor de leite, ou seja, os maiores estão mais organizados e bem equipados e com nível elevado de higiene. Já nos pequenos, as condições de qualidade do leite ficam um tanto comprometidas.

Quanto à origem dos recursos utilizados nas melhorias, a maioria utilizou recurso próprio, somente 1 (um) produtor utilizou recurso de instituição financeira (banco) e 1 (um) utilizou, também, recurso da própria empresa que forneceu o material.

Foi perguntado ao produtor que, se ele parasse com a atividade leiteira, esses investimentos físicos citados serviriam para outro negócio. A maioria (67%) respondeu que não, 22% sim e 11% em parte.

Os ativos específicos analisados na pesquisa deixam o produtor “ligado” à atividade leiteira, porém, não ficam presos ao agente comprador. Tais ativos podem ser utilizados da mesma forma caso o agente a jusante seja outro, o que torna o ativo de baixa especificidade. Apesar da facilidade de encontrar ou substituir comprador, não se observou trocas significativas de compradores.³ Portanto, o ativo é considerado específico devido a sua perda de valor substancial no momento que o produtor venha mudar de atividade e também em caso de uma ruptura brusca na transação com o comprador, o que não foi verificado na pesquisa.

Pode-se concluir que o grau de especificidade dos ativos envolvidos na atividade leiteira é considerado misto, devido a alguns ativos serem mais específicos que outros. Entretanto, o produtor não é refém da agroindústria e essa condição reduz ainda mais a especificidade.

5.4 A estrutura de governança predominante na produção de leite

De acordo com Williamson (1985), quando estão envolvidos ativos mistos e a frequência nas transações é recorrente, pode-se afirmar que existe uma dependência bilateral. As relações de dependência bilateral surgem a partir do momento que um agente necessita do outro, no caso o produtor precisa escoar sua produção o mais rápido possível e a agroindústria necessita da matéria-prima para executar seu processo produtivo e atender a sua demanda.

No caso de dependência bilateral, tanto o produtor como a agroindústria possuem elevado interesse em dar continuidade à transação. O oportunismo é menos provável quando as transações são recorrentes e o grau de confiança, nesse caso, se eleva.

³ Essa informação condiz com o estudo de Bankuti (2007).

Mesmo que ocorram ações oportunistas, como por exemplo, desacordos de preço, e mesmo que o produtor tenha liberdade de trocar o comprador, não se observou trocas frequentes. Existe a necessidade, de ambas as partes, de construir relações de longo prazo e, dessa forma minimizar as incertezas nas negociações.

Essa dependência bilateral não é suficientemente elevada ao ponto de incentivar a elaboração de contratos. Porém, os pequenos produtores são os mais afetados pela ausência de contratos, mas a maioria não sente a sua falta. Entre os dois agentes em questão, é o laticínio que detém maior acesso a informação e coordena a cadeia, mesmo com um número limitado de produtores de leite na região. Essa mesma constatação foi feita por Bankuti, Souza Filho e Bankuti (2008).

Observou-se, mesmo não ouvindo os laticínios, que não existe interesse para formalizar um contrato entre as partes. Por parte da agroindústria, existe a possibilidade de ajustar o preço futuro e por parte do produtor existe a liberdade de escolha do comprador.

Dentre as três estruturas de governança definidas por Williamson (1985), a forma híbrida é a que mais se aproxima e está situada entre os extremos da governança via mercado e hierárquica. No entanto, pode-se afirmar que ela está mais próxima do mercado do que do contrato formal, já que não foram detectados prejuízos para as partes envolvidas na transação e a especificidade dos ativos é baixa.

6 CONCLUSÕES

A pesquisa objetivou caracterizar o SAG do leite do Estado do Rio Grande do Sul e identificar a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores de leite de Cruz Alta (RS) e a agroindústria. Inicialmente, constatou-se que o Brasil ocupa uma posição de destaque na produção mundial de leite, pois se encontra em 5º lugar e a atividade cresce em torno de 5% ao ano. Além disso, o volume produzido no País se aproxima da produção da China e da Rússia, 3º e 4º lugares, respectivamente. O maior produtor mundial é os Estados Unidos, seguido pela Índia. Entretanto, a produtividade brasileira por vaca/ano continua muito distante dos principais produtores mundiais.

O Rio Grande do Sul possui uma das melhores produtividades do País e ocupa o 2º lugar no ranking dos maiores estados produtores de leite do Brasil, ficando atrás apenas de Minas Gerais. Quase todos os municípios do Estado produzem leite, sendo esta uma das principais atividades da agricultura familiar gaúcha.

Os macrosssegmentos do SAG do leite do Rio Grande do Sul, produtores de leite, agroindústria e distribuição, apresentaram várias particularidades: 1ª) produtores de leite – a produção ocorre em quase todos os 496 municípios do Estado, mas concentra-se na mesorregião Noroeste, a qual responde por 2/3 da produção de leite gaúcho e possui a maior produtividade e a maior taxa de expansão; 2ª) agroindústria – está mais concentrada na região produtora, o que gera concorrência e permite várias opções de compra para os produtores, é quase totalmente cooperativada (90% do leite captado), mais que o dobro da participação das cooperativas no Brasil (que é de 40%), e tem capacidade ociosa, o que favorece a expansão da atividade; e 3ª) distribuição - o Rio Grande do Sul consome 40% da sua produção de leite e o restante é destinado aos mercados nacional e internacional de lácteos.

A Instrução Normativa 51 (IN51) pode ser considerada como a principal indutora e responsável pelas mudanças ocasionadas no SAG do leite nos últimos anos do Brasil. Depois das mudanças institucionais ocorridas no mercado, decorrentes da abertura comercial e da desregulamentação, a IN51 veio para padronizar o processo de produção e priorizar a qualidade. Porém, as exigências da mesma geraram exclusão de produtores que não possuem condições adequadas de adaptação ao novo sistema que se apresenta.

Cruz Alta sedia uma das mais modernas plantas produtivas do mundo, a CCGL, uma cooperativa que comercializa seus produtos no mercado doméstico e no exterior. Entretanto,

os produtores de leite do Município também transacionam com laticínios de outras regiões, não ficando, portanto, reféns do comprador.

Com os dados da pesquisa de campo, determinaram-se as características das transações dos produtores de leite de Cruz Alta com a agroindústria, ou seja, a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos. Conclui-se que a frequência é recorrente. Como o produto é perecível e a produção diária, os produtores não costumam trocar seguidamente de comprador, estabelecendo, dessa forma, relações duradouras. No momento em que se desenvolvem relações contínuas de longo prazo ocorrem ganhos através do desenvolvimento de estruturas de governança próprias, com mecanismos de minimização dos custos de transação.

Na avaliação da incerteza relacionada à transação com leite, constatou-se que existe uma relação de dependência entre os agentes. Entretanto, há uma diferença importante entre a condição do grande produtor e o pequeno. A pequena produção depende de um número reduzido de compradores, normalmente as cooperativas. No entanto, os grandes produtores têm a produção disputada por um maior número de laticínios.

Inicialmente, esperava-se que a relação de dependência fosse maior para os grandes produtores, pelo investimento realizado na produção, pela perecibilidade do produto e pelo volume de produção, inclusive com a realização de contratos formais, elaborados com o objetivo de salvaguardar a relação entre as partes. No entanto, não foi detectado nenhum caso entre os 23 produtores entrevistados. Sobre a necessidade de realização de um, a maioria, especialmente os com maior produção, responderam que não é preciso. Entre as justificativas mais citadas estão: a liberdade na escolha do comprador, a confiança e o histórico da relação comercial.

Assim, a incerteza para o grande produtor de leite é mínima, já que pelo volume produzido possui maiores opções de venda, e para o pequeno produtor é maior, uma vez que depende quase que exclusivamente do sistema cooperativo. Mesmo com essas características, entende-se que a incerteza existente não é capaz de gerar custos de transação importantes aos produtores pela relação construída ao longo do tempo.

Quanto aos ativos utilizados na atividade leiteira, analisaram-se as especificidades dos ativos locacional, temporal, humano, físico e dedicado. Em relação à especificidade do ativo locacional, verificou-se que não existe o problema de realocação. Sobre a especificidade do ativo temporal, tem-se que o produto é perecível, mas na história dos produtores não ocorreram perdas por falta de comprador. Na especificidade do ativo humano, mesmo que para exercer a atividade seja preciso conhecimento e a execução dela gera aprendizagem, ele é

maior na grande produção, que fica menos vulnerável a mudança de comprador. A especificidade física do ativo é maior na grande produção, pelos investimentos necessários, mas também é ela que tem um número maior de pretendentes pelo produto. Em relação à especificidade do ativo dedicado, não foi encontrada, entre os entrevistados, nenhuma evidência de sua existência.

Portanto, as especificidades dos ativos são baixas, o que leva a concluir que, incluindo as demais características das transações, frequência e incerteza, os custos de transação com leite são reduzidos, o que justifica uma estrutura de governança híbrida, sem contrato formal entre as partes, apesar da dependência na comercialização do produto.

Coloca-se como limitação da pesquisa o número de entrevistados localizados dentro de uma região específica, Cruz Alta, o que não permite qualquer tipo de generalização de resultados. Além disso, o instrumento de pesquisa precisa incluir questões que qualifiquem ainda mais as características das transações e limitem a avaliação subjetiva. Para futuras pesquisas, sugere-se a replicação da metodologia em outras regiões, de forma a comparar os resultados e aumentar o conhecimento sobre as transações na atividade leiteira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVIM, R. S. **O efeito das mudanças no processo de especialização da produção.** In: Revista Balde Branco, 2006.

ANBA. Agência de notícias Brasil – Árabe. Disponível em: <http://www.anba.com.br/noticia_agronegocios.kmf?cod=12564572>. Acesso em: 28 mai. 2012.

ANUALPEC 2002. Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo, SP: Prol, 2002.

ANUALPEC 2006. Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo, SP: Prol, 2006.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **CPI DO LEITE:** Comissão Parlamentar de Inquérito do Preço do Leite. 2001. Disponível em <http://www.al.rs.gov.br/download/CPI_Leite/rel-cpi_leite.pdf>. Acesso em: 21 ago.2011.

BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil:** a França como referência. 306 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

BANKUTI, F. I.; SCHIAVI, S.M.A.; SOUZA FILHO, H.M. de. **Quem são os produtores de leite que vendem em mercados informais.** 2003. Disponível em: <<http://www.gepai.dep.ufscar.br>> Acesso em: 05.nov. 005.

BANKUTI, I.; SOUZA FILHO, H. M. de; BÂNKUTI, S. M. S. **Mensuração e análise de custos de transação arcados por produtores de leite nos mercados formal e informal da região de São Carlos, SP.** 2008. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/70>>. Acesso em: 05.nov.2011.

BARROS, G. S de C. **Agronegócio brasileiro:** perspectivas, desafios e uma agenda para seu desenvolvimento. Piracicaba: CEPEA, Esalq, USP, 2006.

BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial:** GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial:** GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite do Rio Grande do Sul.** Tese. (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução normativa N.51, de 18 de setembro de 2002: regulamento técnico de identidade e qualidade do leite cru refrigerado. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 183, p. 13-22, 20 set. 2002. Seção 1.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite**: um estudo de caso do município de Ajuricaba – RS. .2008. 113p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BREITENBACH, R.; SILVA, A. da. Estratégias de “desenvolvimento” baseada na mobilização social: das promessas à realidade. **48º SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Campo Grande – MS, 2010.

CAMPOS, A. de; BIANCHINI, V. **Mercosul, agricultura e emprego**. Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças. 2010. Disponível em: <<http://www.prolides.org.br/Brasil/Textos/mercosul.htm>>. Acesso em: 20.ago.2011.

CARVALHO, M.P. **Cooperativismo lácteo no Brasil**: desafios e oportunidades. 2003. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/>>. Acesso em: 15.mar.2009.

CARVALHO, G. R.; TRAVASSOS, G. F.; PINHA, L. C.; OLIVEIRA, C de. Concentração na cadeia produtiva de leite: o Brasil no contexto internacional. In: VIII CONGRESSO INTERNACIONAL DO LEITE, 2010, Juiz de Fora/MG. **Anais...** Juiz de Fora: CILEITE, 2010.

CCGL – Cooperativa Central Gaúcha Ltda. Disponível em <<http://www.ccgl.com.br/site/index.html>>. Acesso em: 07.fev.2011.

CEPEA – Boletim do leite – edição especial nº 200.

CHADDAD, F. R. **Denominações de origem controlada**: uma alternativa adição de valor no agribusiness. 1996. 106p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

CLEMENTE, E.C. Reestruturação da cadeia produtiva do leite: a especialização do produtor é a solução? **4º Encontro Nacional de Grupos de Pesquisa- ENGRUP**, São Paulo, 2008. p.205-225,

COASE, R. H. The Nature of the firm. *Economica* , v. 4, p. 386- 405, nov. 1937.

CONSELEITE/RS. Conselho Estadual do Leite do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.conseleite.rs.upf.br/index.php>>. Acesso em: 04.mai.2009.

EMBRAPA. Gado de leite. Disponível em: <<http://www.cnp.gl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0212.php>>. Acesso em: 23.ago.2012.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Statistical database**: faostat/agriculture. 2006. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 15.mai.2006.

FARINA, E. M. M. Q. **Reflexões sobre desregulamentação e sistemas agroindustriais: a experiência brasileira.** 1996. 156p. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Editora Singular/Fapesp/Pensa, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.** São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 62p. 1994.

FEE - FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **População e PIB.** 2009. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/capa/index.php>>. Acesso em: 9.mai.2012

FEE Cruz Alta – Disponível em:

<http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=CruzAlta>. Acesso em: 18.abr.2012.

FERRO, A. B. OZAKI, P. M.; GEGOLLOTTE, I. G. **Boletim do leite.** CEPEA – ESALQ/USP, ano 17, n. 200 ed. especial, set. 2011. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite>>. Acesso em: 10.mai.2012.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FIGUEIREDO, J. C.; PAULILLO, L. F. O. Gênese, reestruturação e modernização do complexo agroindustrial lácteo brasileiro. **Organizações Rurais Agroindustriais**, Lavras, v.7, n.2. p.173-187, 2005.

FREITAS, C. A. de; PAZ, M. V.; SILVEIRA, E. W. da; OLIVEIRA, G. N. de. **Análise de aspectos técnicos da pecuária de leite gaúcha: uma abordagem econométrica.** UFSM, 2005.

GALAN, V. B; JANK, M. S;. **Competitividade do sistema agro-industrial do leite.** 1998. 271p. Relatório de Pesquisa: ESALQ - USP- São Paulo.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GOMES, A.P. Quantos permanecerão no leite? **Balde Branco**, São Paulo, v. 36, n.432, p.72-80, out. 2000.

HART, O.; MOORE, J. Incomplete contracts and renegotiation. **Econometrica**, v. 56, n. 4, p. 755-785,1988.

HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. **Supply Chain Management**, v.1, n. 2, pp. 15-27, 1996.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1761&id_pagina=1>. Acesso em: 20.jan.2011.

_____. **Censo agropecuário de 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 07.jan.2012.

IEA - Instituto de Economia Agrícola. Mudança de *status* dos lácteos brasileiros no mercado internacional. **Análise e Indicadores do Agronegócio**, v. 3, n. 6, jun. 2008. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 15.jan.2011.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LEITE, A. L. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. 1998. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) . Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MAHONEY, J.; CRANK, D.; LAJILI, K. Spot markets, vertical contracting and vertical financial ownership: competition among organizational forms. Artigo (NE-165/WRCC-72) apresentado no congresso “**Interactions between Public Policies and Private Strategies in the Food Industries**”. Montreal, USA, 1994.

MARASCHIN, A.F.; WAQUIL, P.D. Atividade leiteira nas cooperativas tritícolas do RS: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 2005. CD-ROM.

MARCONI, E. M.; LAKATOS, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 1997. 151f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada); Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1997.

MARION FILHO, P. J.; CUSTÓDIO, E. C.; LUCAS, L. O.; AMORIM, L. C. de; OLIVEIRA, L. F. V. de; STRASSBURGER, R. **O sistema agroindustrial do leite no Rio Grande do Sul**: especialização e mudanças organizacionais. Projeto de pesquisa, UFSM, 2009.

MARION FILHO, P. J.; FAGUNDES, J. de O.; SCHUMACHER, G. A produtividade, a especialização e a concentração da produção de leite nas microrregiões do Rio Grande do Sul (1990 – 2009). **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.5, n.1, p. 82-101, jan./abr. 2012.

MARION FILHO, P. J. ; REICHERT, H.; SCHUMACHER, G. **A pecuária no Rio Grande do Sul**: a origem, a evolução recente dos rebanhos e a produção de leite. Disponível em: <http://www.pucrs.br/eventos/eeg/download/Mesa13/A_Pecuaria_no_RS-A_origem_Evolucao_Recente_dos_Rebanhos_e_a_Producao_de_Leite.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2012.

MARTINS, P. C. Oportunidades e desafios para a cadeia produtiva do leite. In: ZOCCAL, R. et al. **A inserção do Brasil no mercado internacional de lácteos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILKPOINT. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/mercado/giro-lacteo/representantes-do-setor-se-reunem-hoje-com-o-mapa-para-tratar-da-in51-72339n.aspx>>. Acesso em: 23. ago.2011.

_____. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/dpa-lidera-ranking-de-lacteos-78595n.aspx>>. Acesso em: 24.mai.2012.

MIZUMOTO, F.M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Relações contratuais no sistema agroindustrial de ovos**. PENZA, FEA-USP, 2003. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2003/03-023.pdf>>. Acesso em: 26.jan.2011.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. Características dos produtores de leite do RS: uma análise a partir do Corede Nordeste. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 4, p. 213-224, 2010.

MORVAN, Y. Filière de production, in fondaments d'économie industrielle. **Econômica**, p. 199-231, 1985.

NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38 p.

NEVES, M. F. Agribusiness: conceitos, tendências e desafios. In: ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R.; GONÇALVES, M. L. **Fundamentos do agribusiness: I curso de especialização em agribusiness**. Campina Grande: UFPb/PEASA/USP/PENZA, 1996.

_____. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

NICOLAU, J. A. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação**. 1995. 134p. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1995.

OLIVEIRA, A. de. **O padrão tecnológico na produção de leite e o desenvolvimento rural: uma análise baseada nos sistemas de produção do município de Ijuí (RS)**. 2010. 137p. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2010.

PEREIRA, L. S. **Qualidade microbiologia e físico-químico do queijo coalho comercializado na cidade de São Luís - MA**. Monografia (Graduação). Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2006.

PERONI, N. D. **Redes de cooperação versus custos de transação: um estudo de caso da associação gaúcha de empreendimentos lácteos (AGEL) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul.** 2009. 105p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009..

PERRY, M. Vertical integration: determinants and effects. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. **Handbook of industrial organization.** Amsterdam: North Holland, 1989.

PONDÉ, J. L. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais.** Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1994.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

REDE LEITE – **Programa em rede de pesquisa-desenvolvimento em sistemas de produção com pecuária de leite no noroeste do Rio Grande do Sul.** [recurso eletrônico] / Gustavo Martins da Silva...[et al.]. Bagé: Embrapa Pecuária Sul, 2010 Disponível em: <<http://cppsul.embrapa.br/unidade/publicacoes/list/234>> Acesso em: 04.ago.2011.

RIBEIRO, M. E. R.; ZANELA, M. B.; BARBOSA, R.S. Adequação do leite produzido no Rio Grande do Sul à Instrução Normativa 51 do MAPA. **Comunicado Técnico – 143,** Embrapa. Pelotas – RS – nov. 2006. Versão on line. Disponível em: <http://www.cpact.embrapa.br/publicacoes/download/comunicados/COMUNICADO_143.pdf>. Acesso em: 15.ago.2011.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n.4, p. 30-54, oct. 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUBENS, J. Retrospectiva do leite nos anos 90. **Leite Brasil**, 2001. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br>>. Acesso em: 10.out.2010.

_____. Vizinhos em ascensão. **Anuário Brasileiro de Leite 2010**, Passo Fundo, p. 15, 2010.

SANTOS, G. T. dos; VILELA, D. Produção leiteira: analisando o passado, entendendo o presente e planejando o futuro. XXXVII Reunião Anual da SBZ. **Anais...** Viçosa – MG, p. 231-266, 24 a 27 de julho de 2000.

SARMENTO, L. C. Terceirização e custos de Transação: as perspectivas do prestador de serviços de TI - um estudo de caso. 2006. 119p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD, Belo Horizontes, 2006.

SCHLABITZ, C. J. **Custos de transação e o mercado de crédito no Brasil.** 2008. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

SCHNORRENBERGER, A.; MACHADO, J. A. D.; OLIVEIRA, L. M.; FENSTERSEIFER, J. E.; SCHMITZ, M. J. **Cenários, processo decisório e investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS**. Porto Alegre: CEPAN/UFRGS; Lajeado: UNIVATES, 2007.

SILVA, A. de C. C. da; APPEL, G. S. **Os efeitos da abertura comercial brasileira na competitividade do agronegócio brasileiro: o caso do leite no Estado do Rio Grande do Sul**. 2002. Monografia (Especialização em Comércio Exterior). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul –UNIJUÍ, Ijuí, 2002.

SILVA, C.A.B.; BATALHA, M.O. (Coord.). **Estudo sobre eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: IEL, 2000. 587 p.

SIMÕES, A. R. P.; OLIVEIRA, M. V. M. Vantagens comparativas do Brasil na produção de leite. In: XLVIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...** Campo Grande/MS, 2010.

SINDILAT/RS - Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/capadr/audiencias-2011/ap-15-de-dezembro-subleite-zanatta-sindilat-rs>>. Acesso em: 26.mai.2012.

SLUSZZ, T.; PADILHA, A. C. M.; MATTOS, P. de; SILVA, T. N. da. O impacto da instrução normativa 51 no sistema agroindustrial do leite no Rio Grande do Sul: uma análise na Elegê Alimentos S/A e na Cooperativa Languiri LTDA. In: XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. **Anais...** Fortaleza/CE, 2006.

SOUZA, O.T. **O setor leiteiro: políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa**. Porto Alegre, IEPE/UFRGS, 1999.

SOUZA FILHO, A.; FONSECA, P. B. R.. 2002. **Breve história da inspeção sanitária no Brasil**. Disponível em: <<http://www.anffasindical.org.br>>. Acesso em: 25.ago.2011.

SOUZA FILHO, H.M.; BATALHA, M.O. 2006. **Methodology for assessing Mercosur agri-systems capacity to trade**. Disponível em: <http://www.eumercopol.org/f_reports.html>. Acesso em: 25.jan.2006.

SOUZA FILHO H. M.; GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A.M. **Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais**. Brasília: IICA, 2008.

SZABO, G. G.; BÁRDOS, K. “Contracts in agribusiness: a survey in the Hungarian dairy sector”, paper presented at 7th International Conference on Management. **AgriFood Chains and Networks**, Ede, 31 May-2 June. 2006.

TANNÚS, S. P. **Leite informal: um problema social e uma mudança cultural**. Disponível em: <<http://www.ceturho.hpg.ig.com.br/j3.htm>>. Acesso em: 10.ago.2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, n. 39, p. 727-738, 1991.

VILELLA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no Brasil**. Brasília, MCT/CNPq/PADCT; Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 211p. 1999.

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

_____. **Strategizing, economizing, and economic organization**. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 429 p.

_____. The economics of governance. **American Economic Association Annual Meeting**, Philadelphia, jan. 2005. Disponível em: <http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf>. Acesso em: 09.mar.2010.

ZOCCAL, R. **O Brasil produziu 30 bilhões de litros em 2010**. Jan.2012. Disponível em: <<http://www.leiteenegocios.com.br/ln/index.php?codPag=2&codCat=17&codTopico=2481>>. Acesso em: 15.jun. 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação no agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995. 237 f. Tese (Livre Docência em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D ; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA ENTREVISTA DOS PRODUTORES DE LEITE DE CRUZ ALTA

AGENTE: PRODUTORES DE LEITE

Identificação do questionário

Data da entrevista: ____/____/____

INFORMAÇÕES GERAIS

Caracterização do produtor de leite

1. Idade do produtor? _____
2. Gênero do responsável pela produção de leite: () Masculino () Feminino
3. Grau de Escolaridade:
() Ensino fundamental () Ensino médio () Técnico () Superior
() Completo () Incompleto () Não alfabetizado
4. Qual a sua condição? (resposta múltipla)
() proprietário () parceiro () arrendatário () outro _____
5. Você mora e trabalha na propriedade? () sim () não () só mora () só trabalha
6. Quantas pessoas moram habitualmente nesta propriedade, se você mora, incluindo você? _____
7. Você é associado a alguma cooperativa de leite? () sim () não
8. Se sim a anterior, qual? _____
9. Você faz parte de alguma associação de produtores? () sim () não
10. Se sim a anterior, qual? _____
11. Para qual agroindústria você vende leite atualmente? _____
12. Quantas vacas você utiliza, em média, anualmente, para produzir leite (ano base 2011) ?

Renda do produtor e da propriedade

13. Qual a sua principal fonte de renda?
() agricultura (soja, milho, trigo, outros cultivares) () avicultura
() Pecuária de leite () suinocultura
() Pecuária de corte () outras _____
14. Qual é a contribuição anual da produção de leite na renda da propriedade?
(percentual) _____ %
15. Qual é a participação na renda anual da propriedade das demais atividades produtivas?
_____ %; _____ %

16. Você tem atividade produtiva remunerada fora da propriedade? ()sim () não () as vezes

Quantidade Comercializada

17. Quantos litros de leite são produzidos, em média, por mês na propriedade? _____.

Dessa produção:

Destino da Produção	Quantidade em Litros/mês
18. Quanto é entregue à agroindústria?	
19. Quanto é vendido <i>in natura</i> no mercado informal?	
20. Quanto é processado na propriedade?	
21. Outros (uso próprio, alimento para animais, perda)?	
Total (100%)- resposta da questão N. 16	

22. Quantos litros foram produzidos em 2011? _____

Disponibilidade e escolha de compradores

23. Quais as agroindústrias que você forneceu leite no ano anterior (2011)?

24. Você vende leite para mais de um comprador (agroindústria)? ()sim () não

25. Se sim, qual é o motivo? _____

26. Quando você começou a negociar com a agroindústria, houve alguma exigência feita por essa agroindústria? () sim () não

27. Se sim, quais exigências: _____

28. É fácil encontrar ou substituir o comprador de leite? ()sim () não

29. Na maioria das vezes, quem procura quem para iniciar a transação:

() produtor procura a agroindústria () agroindústria procura o produtor () ambos se procuram

Serviços oferecidos pela agroindústria

Assistência técnica⁴

30. O seu comprador (agroindústria) fornece assistência técnica aos produtores de leite?

() sim () não

31. Se sim, que tipo de assistência técnica é fornecida? _____

32. Se sim, com que frequência é realizado o acompanhamento técnico?

() semanal () quinzenal () mensal () semestral () quando necessita

Capacitação⁵

⁴ De acordo com Bankuti (2007, p.293) define-se assistência técnica como: “Serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização, etc.) sem que haja transferência de tecnologia”.

33. Você participou de algum curso de capacitação voltado à produção de leite no ano de 2010 e 2011? ()sim ()não

34. Qual o grau de importância desses cursos de capacitação?

() sem importância () pouco importante () muito importante

35. O Sr. consegue colocar em prática os ensinamentos adquiridos nos cursos?

() sempre () poucas vezes () nunca

Intermediação de financiamento

36. Geralmente, qual a sua fonte de crédito mais utilizada?

() banco (público/privado) () cooperativa de crédito () agroindústria () familiar/amigo

() vendedor de insumos () nenhuma () outra _____

Disponibilização de Equipamentos

37. A agroindústria disponibiliza algum tipo de máquina/equipamento para o produtor de leite?

() sim () não () não sabe

38. Se sim a anterior, qual máquina/equipamento? _____

GRAU DE INCERTEZA

Acesso à informação

39. Como você se informa sobre os preços do leite? _____

Variações relativas ao preço

40. Qual o preço médio do litro do leite que você recebeu da agroindústria no ano de 2011?

R\$ _____

41. Quanto está recebendo da agroindústria, atualmente, pelo litro de leite comercializado?

R\$ _____

42. Quais fatores fazem com que o preço do leite varie? (resposta múltipla)

() qualidade do produto () qualidade/quantidade () quantidade () localização da propriedade () outro _____

43. Qual a garantia de tempo fornecido pela agroindústria para manter o preço do leite?

() 1 mês () dois meses () três meses () não existe essa garantia

Reputação e confiança

44. Por que prefere vender sua produção para esse comprador? (numerar os dois mais importantes)

⁵ A autora descreve capacitação como: “Serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização, etc.) por meio de diversos métodos (dia de campo, demonstrações, etc.) com a finalidade de assegurar a transferência e adaptação de tecnologia para os produtores”.

preço mais alto possui maior confiança no recebimento/ relacionamento

não teve outra opção proximidade outro _____

45. Há quanto tempo você conhece o comprador/negociador? _____

46. Alguma vez você ficou em dúvida com relação a quantidade e/ou a qualidade do leite coletado pela agroindústria? sim não

47. Com relação ao combinado, a agroindústria:

cumpre e sempre cumpriu cumpre, mas já descumpriu

48. De modo geral, você está satisfeito com a parceria da agroindústria?

plenamente satisfeito satisfeito em parte não estou satisfeito

Mecanismos de monitoramento

49. Houve elaboração de algum documento formal (contrato) de respaldo nas negociações com a agroindústria? sim não (*se não, pular para a pergunta nº56*)

50. Se sim, você já descumpriu o contrato sim não

51. Se sim, qual foi o motivo? _____

52. Se sim, como foi solucionado? _____

53. A agroindústria já descumpriu o contrato? sim não

54. Se sim, qual foi o motivo? _____

55. Se sim, como foi solucionado? _____

56. Você acredita que a ausência de contrato beneficia: produtor agroindústria

ambos não existe beneficiados

57. Por que? _____

58. Já foi preciso “lembrar” a agroindústria de que o preço não estava conforme o acordado?

sim não

59. Se sim, como foi solucionado? _____

60. Com que frequência precisa entrar em contato com o comprador para que ele lhe pague?

algumas vezes nunca, ele não atrasa o pagamento mesmo em atraso não é entrado em contato

61. Você considera necessário um documento formal que assegure o cumprimento do combinado por ambas as partes? sim não

62. Se sim, qual o(s) problema(s) que seria resolvido com a existência desse documento?

FREQUÊNCIA

Frequência de entrega/coleta

63. Com relação a pessoa que realiza a coleta?

() é sempre a mesma () troca com pouca frequência () troca com muita frequência

64. Com que frequência é realizada a entrega/coleta?

() diariamente () em dias alternados () outro _____

Frequência de pagamento pelo produto

65. Qual o prazo médio estipulado para a agroindústria realizar o pagamento?

() 7 dias () 15 dias () 30 dias () 45 dias () outro

Frequência de alteração de preço

66. Com que frequência os preços são alterados?

() sempre que altera no mercado () nem sempre são repassados as alterações

() as baixas nos preços são repassados mais rapidamente do que os aumentos

() outros _____

ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

Locacional

Local de entrega

67. A agroindústria coleta o leite direto na propriedade? () sim () não

68. Se não, Qual a distância da sua propriedade ao ponto de coleta mais próximo? (km) _____

69. A coleta está sendo feita conforme o negociado com a agroindústria? () sim () não

70. Se não a anterior, por quê? _____

Ativo Temporal

71. Você já perdeu produto (leite) devido a algum desacordo com a agroindústria?

() sim () não

72. Você acredita que trabalhar com um produto perecível como o leite, pode deixar o produtor nas mãos da cooperativa? () sim () não.

73. Por quê? _____

Ativo Humano

Tempo dedicado à atividade

74. Há quantos anos trabalha como produtor de leite?

() menos de 2 anos () de 2 a menos de 5 anos

() de 5 a menos de 10 anos () 10 anos ou mais

75. Quantas horas do dia você dedica a atividade leiteira, incluindo o tempo de produção do alimento?

menos de 4 horas de 4 a menos de 6 horas

de 6 a menos de 8 horas 8 horas ou mais

Conhecimento específico

76. Quantas pessoas trabalham na propriedade, se você trabalha, incluindo você?

77. Utiliza a mão-de-obra familiar? sim, totalmente sim, em parte não utiliza

78. De todos que trabalham na propriedade, quantos executam a atividade leiteira diariamente, se você trabalha, incluindo você? _____

79. Com relação à mão-de-obra para trabalhar na atividade leiteira:

é fácil encontrar trabalhador é difícil nunca procurou.

80. Qual é o grau de conhecimento necessário para atuar na atividade leiteira?

Nenhum Muito baixo Baixo Médio Elevado

Ativo Físico e Dedicado

Características da propriedade

81. Qual a área total da propriedade? (ha) (incluindo a área da propriedade e terras tomadas em arrendamento ou parceria) _____

82. Do total da área, quantos ha. são utilizados na pecuária leiteira (incluindo a produção de alimentos para o gado)? _____

Equipamentos específicos à atividade

83. Quais são os equipamentos utilizados exclusivamente na produção de leite (descrever)?

84. Optando por parar com a produção de leite, os equipamentos específicos serão:

vendidos facilmente não é fácil vendê-los

vendidos abaixo do preço de mercado outro _____

Instalações físicas específicas à atividade

85. Você precisou fazer algum investimento físico para negociar com a agroindústria (investimento específico para a atividade leiteira)? sim não

86. Se sim a anterior, qual foi o valor desse investimento e o ano? R\$ _____ Ano _____

87. Os recursos investidos nessa adequação foram?

próprios terceiros outros _____

88. Se você parar com a atividade leiteira, os investimentos realizados para a produção de leite servirão para outro negócio? sim não