

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Izis Freire Santos Ciechowicz

**ESTRUTURAS DE MERCADO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO
SETOR DE BENEFICIAMENTO DE LEITE**

Palmeira das Missões, RS

2019

Izis Freire Santos Ciechowicz

**ESTRUTURAS DE MERCADO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO
SETOR DE BENEFICIAMENTO DE LEITE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Agronegócios, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Agronegócios**.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª. Tanice Andreatta
Co-orientadora: Prof^ª Dr^ª Sibeles Vasconcelos de Oliveira

Palmeira das Missões, RS

2019

Izis Freire Santos Ciechowicz

**ESTRUTURAS DE MERCADO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO
SETOR DE BENEFICIAMENTO DE LEITE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Agronegócios, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Agronegócios.**

Aprovado em 27 de agosto de 2019:

Tanice Andreatta
(Presidente/Orientador)

Sibele Vasconcelos de Oliveira, Dr. (UFSM)
(Co-orientadora)

Ione Maria Pereira Haygert –Velho, Dr. (UFSM)

Raquel Breitenbach, Dr. (IFRS - Campus Sertão)

Palmeira das Missões, RS

2019

AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho ocorreu, principalmente pela ajuda, suporte e compreensão que tive. Gostaria de fazer agradecimentos a todos aqueles, que de um modo ou outro, contribuíram para o cumprimento deste estudo, de todo o coração, agradeço:

- Ao apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). O suporte financeiro para a realização deste trabalho foi imprescindível;

- À minha orientadora Tanice Andreatta por todo o auxílio que dedicou a minha pesquisa e pela compreensão que sempre teve comigo durante os diversos momentos difíceis que passei;

- À minha co-orientadora Sibeles Vasconcelos de Oliveira que tanto me ajudou na elaboração deste trabalho;

- Ao meu amado marido Nilson Tiago Ciechowicz por todo o amor que dispensou a mim durante esse período, sem a sua ajuda e sem o seu carinho tudo ficaria mais difícil;

- Aos meus queridos pais Ana Rosa Freire Santos e Izaias da Silva Santos que sempre me incentivaram a estudar e ir em busca dos meus sonhos;

- À Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões que me oportunizou usufruir de um ensino gratuito e de qualidade;

- Aos professores do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, que com seus ensinamentos contribuíram para minha formação;

- Aos meus colegas, que fizeram parte do meu cotidiano durante esse tempo, tenho por vocês respeito e admiração, pois aprendi muito com cada um;

- Às instituições que abriram as portas para minha pesquisa;

- À Deus que está sempre em meus pensamentos e em minhas orações;

Por fim, a todos aqueles que estiveram presentes na minha vida e de algum modo e me ajudaram a enfrentar os percalços da jornada.

“Mas em todas estas coisas somos mais do que vencedores, por aquele que nos amou”.

(Romanos 8-37).

RESUMO

ESTRUTURAS DE MERCADO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO SETOR DE BENEFICIAMENTO DE LEITE

AUTORA: Izis Freire Santos Ciechowicz

ORIENTADORA: Prof^ª Dr^ª Tanice Andreatta

CO-ORIENTADORA: Prof^ª Dr^ª Sibeles Vasconcelos de Oliveira

A cadeia produtiva do leite é de suma importância econômica e social para o estado do Rio Grande do Sul e nos últimos anos vem passando por transformações, muito influenciada por fatores produtivos, institucionais e socioeconômicos. O objetivo do presente estudo foi analisar as fontes dos custos de transação e as condutas inerentes à atuação dos laticínios nos mercados do Rio Grande do Sul. Neste sentido, a pesquisa buscou descrever as características dos laticínios atuantes no Brasil e no RS, também identificou qual é o grau de concentração de mercado dos principais laticínios do Brasil, bem como analisou a natureza dos custos de transação e as condutas adotadas pelos laticínios atuantes no mercado de leite da mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul. A pesquisa possui caráter quantitativo, devido aos cálculos de concentração de mercado, em que foram utilizados dados secundários das plataformas da Leite Brasil e Embrapa entre os anos de 2007 a 2018 e qualitativo em decorrência da análise de conteúdo, em que se utilizou uma base em dados primários obtidos através de roteiro semiestruturado aplicado aos gestores de laticínios no período de maio a junho de 2019. Entre os principais resultados, destaca-se que o mercado lácteo brasileiro, apesar de possuir empresas competitivas e que processam altas quantidades de leite, possui baixa concentração de mercado. Quanto às fontes dos custos de transação, infere-se que estes se dão principalmente por conflitos por preço pago do litro de leite ao produtor rural, qualidade da matéria-prima e desgastes comerciais. Já as condutas para minimizar os efeitos dos custos, se dão através de relacionamento interpessoal, assistência técnica e remuneração por quantidade fornecida e qualidade do leite.

Palavras-chave: Concentração de Mercado. Condutas. Laticínios.

ABSTRACT

MARKET STRUCTURES AND TRANSACTION COSTS IN THE INDUSTRIALIZATION SECTOR OF MILK

AUTHOR: IZIS FREIRE SANTOS CIECHOWICZ

ADVISOR: TANICE ANDREATTA

CO-ADVISOR: SIBELE VASCONCELOS DE OLIVEIRA

The milk production chain is of great economic and social importance for the state of Rio Grande do Sul and in recent years has been undergoing transformations, greatly influenced by productive, institutional and socioeconomic factors. The objective of the present study was to analyze the sources of transaction costs and the behaviors inherent to dairy products in the markets of Rio Grande do Sul. In this sense, the research sought to describe the characteristics of dairy products operating in Brazil and RS, also identified which is the degree of market concentration of the main dairy products in Brazil, as well as analyzed the nature of the transaction costs and the behaviors adopted by the dairy products operating in the milk market of the northwest region of Rio Grande do Sul. The research is quantitative, due to the market concentration calculations, using secondary data from Leite Brasil and Embrapa platforms from 2007 to 2018 and qualitative as a result of content analysis, using a database based on semi-structured script applied Dairy Managers from May to June 2019. In recent years, the Brazilian dairy market, despite having competitive companies that process high quantities of milk, has a low market concentration. As for the sources of transaction costs, it is inferred that these are mainly due to conflicts over the price paid per liter of milk to the rural producer, quality of the raw material and commercial wear. The conducts to minimize the effects of costs occur through interpersonal relationships, technical assistance and compensation for quantity supplied and milk quality.

Keywords: Market Concentration. Conducts. Dairy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características das transações	29
Figura 2 – Características dos agentes.....	30
Figura 3 – Framework proposto para o estudo.	36
Figura 4 – Componentes da cadeia produtiva do leite.....	43
Figura 5 – Percentual da participação das 13 maiores laticínios, no mercado de leite no Brasil.....	45
Figura 6 – Quantidade de leite industrializada no Brasil entre 2007 a 2018.....	46
Figura 7 – Quantidade de leite industrializado pelos três principais estados produtores no Brasil entre os anos de 2007 a 2018.	47
Figura 8 – Municípios do Rio Grande do Sul que possuem laticínios com o selo DIPOA em 2018.....	50
Figura 9 – Mapa de calor da quantidade processada de leite dos laticínios com o selo DIPOA estabelecidos em municípios do Rio Grande do Sul em 2018.	51
Figura 10 – Razão de Concentração das principais indústrias de laticínios do Brasil de 2007 a 2018.	55
Figura 11 – Índices Herfindahl-Hirschman (HHI) para as indústrias de laticínios brasileiros no período de 2007 a 2018.....	56
Figura 12 – Ambiente institucional e organizacional do laticínio C (SIF).....	66
Figura 13 – Ambiente institucional e organizacional do laticínio A (SIM)	67
Figura 14 – Ambiente institucional e organizacional do laticínio B (DIPOA).	68
Figura 15 – Características em comum dos contatos informais nos laticínios A, B e C	71
Figura 16 – Fatores relacionados a frequência das transações entre laticínios e fornecedores de leite.	72
Figura 17 – Conflitos entre laticínios e fornecedores de leite que geram custos de transação.	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados dos cálculos dos percentuais de concentração de mercado no Brasil entre 2007 a 2018.	53
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1–	Características das estruturas de mercado pelo âmbito da oferta.	22
Quadro 2 –	Estruturas de governança: hierárquica, mercado e híbrida.	28
Quadro 3 –	Análise dos resultados dos cálculos do Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI).	39
Quadro 4 –	Variáveis utilizadas para a identificação dos efeitos dos custos de transação nos laticínios entrevistados.	40
Quadro 5 –	Laticínios registrados pelo Serviço de Inspeção Sanitária Federal (SIF) que processam e comercializam leite no Rio Grande do Sul, em 2019. ...	48
Quadro 6 –	Lista de nomes dos laticínios ranqueados com maior participação de mercado no Brasil entre os anos de 2007 a 2018.	57
Quadro 7 –	Características dos laticínios entrevistados na pesquisa.	60
Quadro 8 –	Aspectos relacionados aos fornecedores de matéria-prima.	70
Quadro 9 –	Itens previstos e não previstos no contrato informal entre laticínios e produtores de leite.	73
Quadro 10 –	Fidelização ao fornecedor de matéria-prima.	76
Quadro 11 –	Aspectos previstos nos contratos informais entre laticínios e fornecedores de leite.	76
Quadro 12 –	Condutas adotadas no setor de laticínios para minimizar os efeitos dos custos de transação.	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
AGROSTAT	Estatísticas do Comércio Exterior do Agronegócio
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APIL	Associação das Pequenas Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
DIPOA	Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGL	Instituto Gaúcho do Leite
USDA	United States Department of Agriculture
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
NEI	Nova Economia Institucional
OMS	Organização Mundial de Saúde
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RS	Rio Grande do Sul
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Serviço de Inspeção Municipal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	ESTRUTURAS DE MERCADO: CARACTERÍSTICAS E DIFERENCIAÇÕES	21
2.2	ABORDAGEM TEÓRICA DA ECONOMIA INDUSTRIAL: CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL COMO UM TÓPICO DO PARADIGMA DA ESTRUTURA-CONDITA-DESEMPENHO (E-C-D)	24
2.3	A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	26
2.3.1	Economia dos Custos de Transação: perspectiva dos agronegócios do leite.	31
3	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	35
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DOS DADOS	35
3.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	CARACTERÍSTICAS DOS LATICÍNIOS QUE ATUAM NO MERCADO DE LEITE DO BRASIL NO RIO GRANDE DO SUL.....	42
4.2	CONCENTRAÇÃO DE MERCADO DOS PRINCIPAIS LATICÍNIOS DO BRASIL E DO RIO GRANDE DO SUL ENTRE OS ANOS DE 2007 A 2018 .	52
4.3	A NATUREZA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AS CONDUTAS ADOTADAS PELOS LATICÍNIOS DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL.....	59
4.3.1	Ambiente institucional e organizacional dos laticínios estudados	62
4.3.2	A natureza dos custos de transação pela perspectiva dos laticínios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul	69
4.3.3	Condutas adotadas pelos laticínios para minimizar os efeitos dos custos de transação no mercado de leite da mesorregião do Noroeste do Rio Grande do Sul	78
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	102
	APÊNDICE B – Participação percentual dos laticínios nas quantidades de leite industrializadas no Brasil de 2007 a 2018.	108

1 INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite se revela interessante por conta de sua relação com outras cadeias produtivas, pelo papel social que assume. Possui destaque econômico por conta de seus agentes envolvidos, evidencia-se também a importância nutricional que o consumo de leite e seus derivados proporcionam à saúde humana (RONCATO; RONCATO; VILLWOCK, 2017).

Projeções realizadas pela Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO,2017) estimam crescimento da população mundial e aumento da renda nos países emergentes sendo um impulsionador para o aumento da demanda por alimentos industrializados e com base na proteína animal. Também, as quantidades produzidas e processadas de leite e derivados estão crescendo, juntamente com a demanda por esses produtos, sendo que uma população com maior renda, tende a consumir produtos com maior valor nutricional em sua cesta (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE, 2018; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA 2018, FAO, 2017).

No que tange a produção de leite, o Brasil ocupa a terceira posição mundial com 33,6 bilhões de litros produzidos em 2016, porém o setor necessita investimentos para que possa obter ganhos na qualidade do produto (USDA, 2016; COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, 2017). Conforme informações fornecidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2017), o estado do Rio Grande do Sul possui destaque na produção de leite. De acordo com a Pesquisa Trimestral do Leite promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019) no ano de 2018 e primeiro trimestre de 2019, quanto a quantidade de leite cru, resfriado ou não, adquirido (mil litros) o estado de Minas Gerais ocupa a primeira posição em industrialização de leite com 7.638.964 litros, já o estado do Rio Grande do Sul apresentava a segunda posição no país com um total de 4.201.880 litros de leite, estando a frente do Pará que processou cerca de 3.884.634 de litros de leite no período (IBGE, 2019).

De acordo com o estudo do Brasil Dairy Trends 2020 (2017), que retrata a tendência do mercado e consumo de derivados lácteos, no que compete às quantidades produzidas sob a inspeção do SIF (Serviço de Inspeção Federal) a região sul do Brasil posiciona-se em segundo lugar em quantidade processada de iogurtes, queijos, manteiga, creme de leite, doce de leite, leite condensado, atrás da região sudeste do Brasil. O consumo brasileiro de leite fluído e de derivados de leite como queijo, manteiga, leite condensado é em larga medida, fornecido pelas indústrias nacionais. Já o leite em pó, possui quantidades importadas (USDA, 2017). De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2019) a quantidade importada de leite em pó no Brasil em 2018 foi de um 22.427.429 Kg, aumento de 2.000.779 Kg quando

comparado ao ano de 2017. O produto é oriundo de países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), principalmente da Argentina e do Uruguai e também dos Estados Unidos da América.

Os produtos agroindustriais como o leite e seus derivados se caracterizam como bens de primeira necessidade, porém, os consumidores exigem regularidade no fornecimento, padronização da mercadoria e qualidade por parte da produção (BATALHA, 2008). É preciso levar em consideração, que as quantidades *per capita* consumidas de produtos lácteos sofrem influência de diversos fatores, sendo que os aspectos econômicos como renda e preços impactam as quantidades consumidas (FAO, 2013).

O desempenho da indústria láctea demonstra um importante papel na economia brasileira, e se posiciona entre as estruturas produtivas mais representativas do país. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2017), o setor encontra-se em quarto lugar entre as principais indústrias alimentícias do Brasil, com um faturamento de R\$ 67,5 bilhões em 2016. No ranking das vinte e uma maiores indústrias processadoras de lácteos, entre as cinco maiores encontram-se respectivamente: Nestlé, Laticínios Bela Vista, Unium (que se trata da intercooperação dos laticínios: Frisa, Castrolândia e Capal), CCPR/ITAMBÉ, EMBARÉ. No agregado, os faturamentos destas empresas representam 13,56% do faturamento total das empresas ranqueadas em 2017 (LEITE BRASIL, 2017).

Segundo o Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul (EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 2017, p. 21), a produção de leite cru, é realizada por 65.202 produtores que comercializam com as indústrias, cooperativas ou queijarias ou processam a produção em agroindústria própria legalizada. Destes, 64.557 podem ser enquadrados como agricultores familiares, conforme os critérios estabelecidos pela Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, o que equivale a 99,0% dos produtores, expressando de forma muito significativa a importância social dessa atividade pecuária (EMATER/RS- ASCAR 2017).

A atividade de produção e processamento leiteiro possui importância econômica para o estado do Rio Grande do Sul, e se constitui como uma promotora do desenvolvimento econômico regional. A região Noroeste se apresenta como a maior bacia leiteira, possuindo os maiores volumes de leite tanto em produção como em processamento, sendo a responsável por produzir mais de três milhões de litros de leite em 2014 segundo a FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE, 2014). Porém, houve uma diminuição do número de produtores no estado no ano de 2017 e esse número poderá alterar com as novas diretrizes das IN'S 76, 77 e 78 previstas para 2019.

No entanto, quando se trata do mercado, é preciso considerar que este é complexo e que possui um conjunto de fatores envolvidos. O mercado pode ser explicado pela formação de uma estrutura econômica que é composto por vendedores e compradores de bens e serviços, isto é, ofertantes e demandantes, onde o preço é o que determina fortemente as transações (MANKIWI, 2017). No que compete à estrutura de mercado em que os laticínios brasileiros estão sujeitos, esta pode ser caracterizada pela sua complexidade, impulsionada pela alta quantidade “de agentes econômicos que atuam no sistema e da multiplicidade de canais de comercialização” (MEDEIROS; BRUM, 2016, p.15). O desempenho da produção e comercialização de lácteos, apresentada no decorrer dos anos, é resultado de mudanças relacionadas à abertura comercial, globalização, bem como profissionalização por parte da produção, sendo as modificações no consumo o fator de maior peso, em que o fator preço pago pela matéria-prima leite passou a ser o principal balizador das negociações (MORAES; BENDER, 2017).

No trabalho seminal de Coase (1937) *The nature of the firm*, contrapõe o mecanismo de preços como alocador de recursos na economia, tratando a firma como um órgão dinâmico existindo outros custos atrelados ao seu funcionamento em um mercado. Coase (1992) afirma que quando um sistema econômico se concentra apenas na determinação de preços, negligencia-se qualquer outro aspecto dentro de uma negociação. Ao deixar de fora os fatores de governança, desconsidera-se os arranjos internos das organizações e avalia-se apenas o mercado.

Assim, a teoria econômica denominada de Economia dos Custos de Transação (ECT) surge como uma proposta teórica moderna, onde são estudados como ocorrem as decisões e o modo como são utilizados os recursos de gestão entre as firmas. Para Coase (1992) os acordos e os contratos são os verdadeiros agentes locomotores da economia e do comportamento dos mercados. Assim, quanto mais bem conduzidas forem as negociações entre as corporações, melhor será o funcionamento dos sistemas econômicos.

Diante desse contexto, identifica-se que a cadeia produtiva de leite no estado passa por um período de mudanças institucionais, os produtores possuem dificuldades em atender as exigências em quantidade e de qualidade da indústria. Portanto, em torno das informações acima expostas surge a indagação norteadora deste estudo: Como se dá a concentração de mercado de laticínios no Brasil e no Rio Grande do Sul e como se configuram os custos de transação e as condutas adotadas frente a esses custos pelos laticínios atuantes no mercado de leite do Noroeste Rio Grande do Sul.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estruturas de mercado em que atuam os laticínios brasileiros e os custos de transação inerentes ao setor de beneficiamento do leite nos mercados do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as características dos laticínios que atuam no mercado de leite do Brasil no Rio Grande do Sul;
- Identificar o grau de concentração de mercado dos principais laticínios do Brasil no período de 2007 a 2018;
- Analisar a natureza dos custos de transação pela perspectiva dos laticínios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul e as condutas adotadas por estes para minimizar os possíveis efeitos desses custos no mercado de leite.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em larga medida, o desempenho da cadeia produtiva do leite é reflexo dos diferentes agentes que a compõem, dependendo fortemente das relações que se estabelecem entre os diferentes elos ao longo da cadeia. A cadeia caracteriza-se pela complexidade, que se inicia desde a produção do leite *in natura*, em que é preciso que o produtor adquira insumos de outras diversas indústrias, detenha conhecimentos de diferentes áreas e negocie o seu produto a preços competitivos até ao mercado consumidor.

No que compete à indústria de processamento de lácteos, a complexidade está relacionada desde o processo de escolha de fornecedor da matéria-prima, aspectos específicos da fabricação dos derivados, das negociações com varejistas e canais de distribuição, como, também, com o processo de inovação da gama de produtos ofertados, além de lidar com a concorrência acirrada (CARVALHO, 2010). O mercado do leite apresenta-se com características cada vez mais concorrenciais, onde o preço muitas vezes se torna a estratégia competitiva, o que diminui a lucratividade do setor que já possui custos elevados. Continuar na atividade torna-se um desafio, pois é necessário ser competitivo, aumentar quantidade e

qualidade na produção e unindo esses fatores a diminuição dos custos. Assim, é necessário que as indústrias invistam em tecnologias, práticas de administração para ampliarem sua produção e permanecerem no mercado (BREITENBACH, 2011).

Para que a indústria possa dar continuar atuando no mercado de produtos láteos, é fundamental estabelecer o fornecimento substancial e regular de matéria-prima leite, através de produtores rurais. No Rio Grande do Sul, dos 497 municípios que compõe o estado 491 produzem leite. O número total de agricultores que produzem de leite no estado é de 173.706 produtores, sendo que estes comercializam a sua produção para “indústrias, cooperativas ou queijarias ou que processam a produção em agroindústria própria legalizada” EMATER/RS-ASCAR, 2017 (p. 19).

Muito embora, este o número de produtores esteja reduzindo ao longo dos anos. Segundo Instituto Gaúcho do Leite - IGL e EMATER (2015) evidencia-se que quando comparado o ano de 2017 ao ano de 2015, houve uma diminuição do número de produtores de leite no estado, sendo que 24.761 produtores de leite abandonaram a atividade. Questões como os baixos preços pagos ao produtor de leite, principalmente a partir do ano de 2017; pressão da indústria por escala de produção e aumento da qualidade do leite; envelhecimento e migração da população rural; a atividade tem um papel significativo em termos de geração absorção de mão de obra, geração de emprego e renda no rural sul Rio-Grandense (EMATER/RS- ASCAR, 2017). Dentre os principais desafios da relação entre processadores e os produtores, se encontram a volatilidade dos preços e a inconstância nas quantidades fornecidas de leite o que desestabiliza o mercado, causando prejuízos ao consumidor (ZAGONEL et. al., 2016).

Em termos de mercado consumidor, a renda é um fator importante a ser considerado. Assim, quando se tem um aumento do poder aquisitivo, o consumidor busca ampliar sua gama de produtos, fazendo escolhas por alimentos diferenciados com apelo a saúde e com características funcionais. No caso do leite, por exemplo, quando se tem uma expansão na renda, a tendência é a de impulsionar mercados como o de queijos, iogurtes e outros derivados mais elaborados e de maior custo. No entanto, quando a renda do consumidor decresce este segmento sofre impactos em termos de quantidades demandadas (MENDES E PADILHA JUNIOR, 2008; FAO, 2009; MIELE et. al.,2010; NEVES E CASTRO, 2011).

Em linhas gerais, no Brasil, o consumo de leite fluído é marcado por oscilações. No entanto, na última década observou-se um crescimento de consumo anual de 3,8 litros *per capita*, estimulado principalmente pela maior renda (VILELA et al., 2017). De acordo com os autores, ocorreu uma evolução mais expressiva no consumo a partir de 2009, consequência da taxa de crescimento anual de 3,7% registrada de 2005 a 2010, alcançando a maior média

histórica no ano de 2013 (179 litros/habitante/ano segundo o IBGE, 2016 e 175 litros/habitante/ano de acordo com o RABOBANK (2016).

No que se refere à oferta de produtos industrializados disponibilizados no varejo, observa-se que marcas de laticínios com elevado poder de mercado possuem forte impacto na escolha dos consumidores. Sendo que, a maior parte do leite captado pelos laticínios brasileiros tem sido realizada por estabelecimentos de grande porte, mas que representam uma pequena parcela do total de laticínios existentes no país (IBGE, 2017). A existência de um número maior de empresas o que gera concorrência, além de benefícios de bem-estar ao consumidor, esse fator tende a ser favorável para o desenvolvimento econômico e social regional, principalmente dos locais com tradição na atividade leiteira, gerando emprego e renda nessas localidades, pois possibilita um maior fluxo financeiro se comparado as atividades extensivas de produção de grãos (LIMA; LUCCA; TRENNEPOHL, 2014; AMORIN; SILVA; AMIN, 2015; MIRANDA, 2017).

Além das grandes empresas processadoras do leite produzido no Rio Grande do Sul, identifica-se também, a existência de indústrias de diferentes portes, distribuídas pelo estado, (EMATER/RS- ASCAR, 2017), como demonstra a Associação das Pequenas Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul (APIL), que é uma associação composta de pequenas Agroindústrias de leite e derivados, que conta com 43 indústrias processadoras de leite, legalmente registradas e inspecionadas (APIL, 2018). Os pequenos e médios laticínios atuam em um mercado competitivo em um cenário que as grandes indústrias absorvem maiores fatias de mercado. Ao analisar a concorrência da indústria se consegue aporte para criar mecanismos estratégicos, para empresas que se relacionam com a indústria, instituições de cunho governamental e privado que estão relacionados ou pretendem se inserir no setor. Portanto, destaca-se para este estudo, a importância da utilização de abordagens teóricas para analisar a participação de mercado existente no setor de laticínios.

Porém, para entender o funcionamento e a manutenção das atividades dos laticínios no mercado de modo aprofundado, é preciso entender o modo como as firmas buscam os insumos, equipamentos ou serviços. São chamados de custos de transação os custos de negociar, gerenciar e cumprir acordos. A mensuração e a análise de tais custos podem ser ferramentas úteis como recurso e apoio nas tomadas de decisão, dada a importância de compreender o comportamento de um agente ou de ambos em um certo ambiente institucional.

Quanto à relevância de embasamento teórico apresentado por este trabalho de dissertação, o mesmo está atrelado a discussões acerca da Economia Industrial e será interpretado à luz da Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985). A abordagem da

Economia dos Custos de Transação incorpora elementos chaves nas empresas modernas, como a análise das transações bem como o comportamento dos agentes. Esta abordagem tem sido muito utilizada para analisar empresas do agronegócio brasileiro.

Poucos estudos são encontrados relacionados aos custos de transação focados nos laticínios em relação aos seus fornecedores. Destarte, a presente pesquisa almeja contribuir ao setor de processamento de lácteos, com vistas a levantar e fornecer informações aos envolvidos nesta esfera produtiva.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na fundamentação teórica da dissertação, primeiramente apresentam-se as características mercadológicas, com o objetivo de abordar os conceitos de competição e concorrência das estruturas mercadológicas. Na sequência, discute-se a Nova Economia Institucional, com foco na Economia dos Custos de Transação (ECT) pela perspectiva dos Agronegócios. Os conceitos teóricos utilizados se constituem em um apoio à análise de laticínios pertencentes à região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

2.1 ESTRUTURAS DE MERCADO: CARACTERÍSTICAS E DIFERENCIAÇÕES

O mercado pode ser caracterizado como o local para a troca de bens ou serviços, onde os compradores decidem as quantidades demandadas, bem como os vendedores ordenam as quantidades ofertadas das mercadorias. Segundo Mendes e Padilha Júnior (2007), o mercado é entendido como uma área geográfica onde vendedores e compradores realizam trocas de bens e serviços. Sob a análise econômica, o termo mercado envolve também o espaço das decisões dos compradores (consumidores) que podem influenciar nas decisões tomadas pelos vendedores (produtores) e vice-versa. Os processos de troca e formação de preços são as principais características de um mercado (PINDYCK; RUBINFELD, 2010).

Há três tipos de mercado: o geográfico que consiste na utilidade do lugar, como exemplo, o mercado de um município ou estado; o de um produto que considera a utilidade de forma, por exemplo, o mercado de leite; e, o temporal que diz respeito a utilidade de tempo, por exemplo, o mercado de leite em julho (ROCHA et. al. 2017). Os mercados podem ser classificados como competitivos (concorrência pura, monopolística e monopsônica), pouco competitivos (oligopólios e oligopsônios) e sem competição (monopólios e monopsônios).

As principais variáveis que condicionam a formatação de diferentes estruturas de mercado podem estar relacionadas ao número de empresas atuantes, produtos diferenciados e a presença de barreiras à entrada de novas firmas. De acordo com Wessels (2006) na composição dos mercados existem pontos extremos onde algumas empresas ofertam produtos que podem ser substituídos facilmente (substitutos perfeitos) em uma concorrência perfeita, e outras firmas oferecem bens que não podem ser supridos com facilidade. Ao identificar as características

desses extremos surge a possibilidade de se fazer predições sobre sentido que está tomando um mercado delimitado.

Quadro 1- Características das estruturas de mercado pelo âmbito da oferta.

Estruturas de Mercado	Características Concorrenciais	Características do Produto
Monopólio	Apenas um vendedor para muitos compradores	Não há substitutos próximos
Concorrência Monopolística	Muitos vendedores	Produtos Diferenciados
Concorrência Perfeita	Muitos vendedores	Produto homogêneo
Monopsônio	Muitos vendedores e apenas um comprador	Produto homogêneo
Oligopólio	Poucos vendedores	Produto homogêneo ou diferenciado
Oligopsônio	Muitos vendedores para poucos compradores	Produto homogêneo

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Garcia (2005); Pindy e Rubinfeld (2010).

No mercado competitivo existem muitos demandantes e muitos ofertantes, sendo que o preço não é facilmente coordenado. Porém, não é possível que um país todas as empresas consigam ser competitivas em todos os setores industriais, tornando desigual a competitividade entre as nações (MANKIW, 2017). Assim, as empresas tendem a delinear estratégias para serem competitivas, podendo assim expandir ou se manter no mercado.

Em um mercado de concorrência perfeita é possível identificar características do produto como sendo homogêneo ou sem diferenciação, sendo substitutos perfeitos entre as firmas que o disponibilizam, ou existem muitas empresas que oferecem o mesmo produto. Existe uma ampla entrada e saída de bens e serviços sem impedições via governo ou de uso e patentes, os preços são conhecidos pelos consumidores e pelos vendedores, sendo que todas as indústrias possuem acesso aos mesmos recursos (BESANKO, 2004; VASCONCELLOS, 2008).

Ao contrário da concorrência perfeita encontra-se o Monopólio, que se caracteriza por apenas uma firma que comercializa um produto, sendo que este não possui substitutos equivalentes, podendo também existir barreiras à entrada de novas empresas para atuarem no mercado, existe também a condição de monopólio legal, onde a exclusividade de atuação em um mercado é dada pelo governo (MONTELLA, 2011). De acordo com Rocha et. al. (2017), a ideia de que um Monopólio é prejudicial aos consumidores é frequentemente utilizada por diversos autores, porém, é preciso analisar o contexto em que o mesmo está inserido, pois

alguns benefícios à sociedade podem ser evidenciados, como a utilização de tecnologias com vistas a repasses de preços mais acessíveis aos demandantes.

O Monopsonio pode ser facilmente entendido quando comparado ao Monopólio, pois se trata de poucas empresas disputando a maior parcela de mercado. Existem três aspectos principais, sendo a “elasticidade da oferta, o número de compradores atuando no mercado e na forma de interação entre esses compradores”. O “monopsonista” obtém vantagens de uma demanda elevada e das baixas variações na oferta de seus produtos, a quantidade de consumidores é preponderante, pois, quanto maior o número de compradores menor a influência destes sobre o preço dos produtos (PINDYCK; RUBINFELD, 2010, p. 333).

No que concerne a formação de preços no oligopólio, o lado da oferta é muito influenciado pela rivalidade entre os seus componentes, podendo apresentar características similares a concorrência perfeita. Para tanto, é necessário investigar o setor em questão “para identificar a teoria de formação de preço do oligopólio mais apropriada” (MORAES, 2015, p. 24).

Já o Oligopsônio, caracteriza-se pela pouca quantidade de compradores que negociam com muitos vendedores. Isto é, não apenas um comprador, mas um pequeno grupo de consumidores, onde sobre os quais estão depositados controle e poder sobre os preços e as quantidades de um produto no mercado (CARVALHO, 2015). Consequentemente, os consumidores são beneficiados em detrimento dos produtores, os quais deixam de receber um melhor preço pela sua produção (BREITENBACH e SANTOS, 2011).

Os meios que levam uma empresa a obter sucesso entre suas concorrentes em meio a competitividade acirrada, é uma preocupação no campo econômico. Perante a visão dos economistas, é a melhor distribuição dos recursos dentro da economia que se sobressai (MARIOTTO, 1991). Por esse motivo, a preocupação com as estruturas de mercado torna-se preponderante, pelo modo em que se dá a concorrência e como ela interfere na economia de modo geral.

Existem ações governamentais que regulamentam os processos de fusões e aquisições de grandes empresas no Brasil, com vistas a evitar abusos de poder. As ações são mobilizadas por órgão como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que analisa projetos de fusões e aquisições e observa possibilidades de abusos de poder de mercado (VASCONCELLOS; GARCIA, 2009). As influências socioeconômicas relacionadas ao poder participativo no mercado das indústrias no Brasil, devem ser analisadas, pois estas empresas detêm poder financeiro que impactam diretamente o ambiente social nas quais estão inseridas.

Existem situações em que empresas concorrentes unem-se, para estabelecerem preços o que pode ser denominado como truste. De acordo com Rudge (2003, p. 324) trata-se de uma combinação entre empresas para assegurar controle econômico sobre determinados mercados, a fim de afastar eventuais concorrentes e administrar os preços de vendas de seus produtos, em busca de lucros elevados”. Essa prática que também é conhecida como cartel e é proibida por lei, por se tratar de “conduta anticompetitiva prevista passível de punição nas esferas administrativa, cível e criminal, o cartel” (BRAGA, 2015, p. 112).

Moraes (2015) destaca que em um ambiente onde poucos agentes atuam a probabilidade de pactos entre as organizações é maior. Sendo que, as estruturas de mercado e as decorrências da concentração do mesmo são preocupações essenciais da Organização Industrial, que será abordada no próximo capítulo.

2.2 ABORDAGEM TEÓRICA DA ECONOMIA INDUSTRIAL: CONCENTRAÇÃO INDUSTRIAL COMO UM TÓPICO DO PARADIGMA DA ESTRUTURA-CONDUTA-DESEMPENHO (E-C-D)

A Economia Industrial analisa a firma pela sua natureza e funcionamento, através dos seus métodos de governança, coordenação de suas atividades e a sua inserção dentro dos mercados (KON, 1999). A firma é um dos objetos de estudo do campo da microeconomia, onde se investiga a sua organização e como competem no mercado, sendo um agente que atua dentro da economia como alocador de recursos que gera renda através do pagamento de salários, bem como na compra e venda de mercadorias (BAIDYA et al., 2014).

A Economia Industrial possui origem francesa e os conceitos de Organização Industrial possuem origem inglesa, surgiram em 1950 com o objetivo de buscar melhores meios de se estudar o dinamismo das empresas, instituições e mercados. Os preceitos da economia industrial são amplamente utilizados no Brasil para investigar o desempenho dos diferentes setores industriais (HASENCLEVER; KUPFER, 2012).

As pressuposições da Teoria da Organização Industrial de acordo com Farina et. al. (1997), contrapõem a visão da economia tradicional, sendo que o objetivo da Organização Industrial é indicar quais os poderes são responsáveis pela performance da empresa, e quais alterações esta vêm sofrendo no decorrer do tempo, sendo que os impactos dessas modificações podem afetar a estrutura de uma organização industrial.

Dentro desta perspectiva o paradigma da Estrutura- Conduta- Desempenho estuda as mensurações das estruturas de mercado, podendo se referir a mercados concentrados, atendendo

as expectativas dos demandantes de produtos industrializados (Vasconcellos, 2015). O paradigma da E-C-D estabelece que ao estudar as estruturas de mercado, a concentração de mercado é considerada como aspecto central, desempenhando um importante papel na análise do poder de alocar recursos pelo mercado (ROCHA, 2010). As análises industriais podem ser enriquecidas com os conhecimentos oferecidos pelo modelo da E-C-D, pois através deste é possível investigar como as estruturas mercadológicas afetam as estratégias das empresas e a maneira como se dá o desempenho delas no mercado. Os pressupostos do E-C-D se constituem em modelos de análise concorrencial de gestão estratégica (LOPES, 2016). Porém, essa abordagem não contempla o funcionamento e estruturas internas das firmas.

A identificação das variáveis que medem as estruturas que estão relacionadas com o poder de mercado é o foco da aplicação da E-C-D. Para tanto, identifica-se a concentração por parte do vendedor de acordo com a quantidade de empresas que ofertam a sua mercadoria, podendo estar relacionada à quantidade que disponibiliza de produtos aos seus consumidores. De acordo com Carvalho e Aguiar (2005), o modelo da E-C-D pressupõe que quanto mais próxima de um monopólio uma estrutura de mercado estiver, mais insatisfatório é o seu desempenho, porém quanto mais um mercado se aproxima da concorrência perfeita melhor seria a sua performance.

De acordo com os preceitos de Kon (1999b) nos mercados competitivos a maior quantidade de consumidores que uma empresa pode deter, representa a concentração de mercado e a estrutura concorrencial deste. Então, para as análises dos modelos de E-C-D a medida dessa quantidade indica a estrutura, definindo então a associação entre conduta que objetiva o desempenho econômico. Em concordância com o paradigma da Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D), utiliza-se como instrumento de análise a medida de Razão de Concentração (CRk), esta que permite definir a competitividade industrial e a parte do mercado incorporada pelas indústrias, bem como investiga as maiores empresas do setor. Os estudos relacionados a organização industrial visam uma aproximação da estrutura de mercado através de uma medida de concentração, sendo utilizados cálculos para obtenção de índices (RESENDE, 1994).

Em um estudo feito sobre a Estrutura-Condução-Desempenho na indústria alimentícia brasileira nos anos de 1990 a 2004, foi observado que ocorreu uma série de agrupamentos entre empresas do ramo no período, porém as elevações no grau de concentração não se mostraram prejudiciais. Perante a análise de Cunha e Dias (2008) os indicadores de Razão de Concentração demonstraram que ocorreu um aumento da parcela de mercado das oito maiores

empresas no período, porém o grau de competição na indústria alimentícia ainda é alto, não havendo, portanto, prejuízos à sociedade.

A competição é desejável nos mercados, dado ao fato de que aumenta a eficiência das instituições ao proporcionar benefícios aos consumidores que terão melhor qualidade e maior quantidade de produtos ofertados. Para Havrylchuk e Jurzyk (2006), enquanto a concentração de mercado em maior grau, ocasiona domínio por parte de poucas empresas que terão controle sobre preços, corroborando para o excesso do uso do poder econômico, quanto maior for o grau de concentração de mercado, maior é a possibilidade de perda do bem-estar econômico do consumidor.

Para tanto, os estudos relacionados a coordenação da produção contribuem para amplificar a teoria tradicional (que estabelece que o preço é o regulador de mercado), dando aporte para abordagens de temáticas relacionadas as condutas das organizações, dinâmica de integração das cadeias produtivas e análises contratuais. No panorama das negociações e relações comerciais, múltiplas transações ocorrem entre os agentes e custos adicionais associados as transações podem surgir. A perspectiva teórica da Economia dos Custos de Transação (E.C.T) visa analisar de maneira aprofundada as relações entre negociantes.

2.3 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL E OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

No decorrer da história da humanidade as instituições foram estabelecidas para determinar ordem e diminuir riscos e imprecisões nas relações de troca. Em um conceito clássico, desenvolvido por Douglas North (1991), as instituições podem ser comparadas com as regras de um jogo, que determinam as ações que os jogadores podem tomar. As interações entre as instituições e as organizações moldam a economia de forma evolutiva, essas mudanças podem direcionar ao crescimento, a estagnação ou ao declínio econômico. Rutherford (1994) expõe o postulado considerando que as instituições podem ser caracterizadas por um comportamento regular ou um regramento que é aceito de um modo geral pela sociedade, ou por atitudes autocontroladas ou fiscalizadas por departamento externo.

Para North (1994) as organizações são formadas por um conjunto de indivíduos que trabalham para atingir objetivos predeterminados. Em uma visão complementar Hodgson (2006), considera que as organizações podem também ser consideradas instituições, dado ao fato de que estas são estruturadas e possuem mecanismos, regras particulares, sistema de redes que podem interferir no funcionamento econômico.

Os fundamentos da Nova Economia Institucional (NEI) foram largamente estudados por Ronald Coase e Oliver Williamson, que contribuíram significativamente para os avanços teóricos e práticos, enfatizando aspectos microeconômicos que compreendem a organização industrial dentro de outra perspectiva. Essencialmente, a NEI enfatiza aspectos microeconômicos que compreendem a “teoria da firma em uma abordagem não convencional, mesclada com história econômica, economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial” (CONCEIÇÃO, 2002, p.229). A NEI não rejeita totalmente os postulados neoclássicos, o modelo teórico visa complementar os estudos institucionalistas tradicionais, trazendo aspectos relacionados as estruturas de governança e direitos de propriedade (RUTHERFORD, 2001).

De um modo geral, os estudos relacionados a teoria institucional visam ultrapassar os pressupostos da “microteoria convencional” tendo como foco as “transações”, os elementos mercadológicos e hierárquicos da microeconomia podem ser complementados e redefinidos (CONCEIÇÃO, 2002). A firma coasiana trouxe uma nova proposição, alegando que se somente os preços fossem suficientes para intermediar as transações, o papel das organizações e do empresário coordenador seria restrito. Coase (1937) assevera que a firma possui outro fator relevante, que são os contratos, estes dão poder ao empreendedor de dirigir os fatores de produção.

A firma assume uma dimensão ainda não conceituada, com foco na eficiência produtiva baseada em coordenação de interesse e gerenciamento de conflitos para a obtenção de ganhos econômicos. O papel da governança corporativa se sobressai na perspectiva da NEI, com destaque para problemas como a distorção de informações em favorecimento próprio por parte dos agentes envolvidos em uma transação (CONCEIÇÃO, 2002; SILVA, 2006).

O ambiente institucional para Williamson (1993), pode determinar a eficácia dos mecanismos de governança. A governança pode ser analisada em três níveis, estando subordinada a recursos macro (as instituições) e aos recursos micro, que são os indivíduos. Como indicado, o ambiente institucional define as regras do jogo. Se as mudanças nos direitos de propriedade, direito dos contratos, normas, costumes e afins induzir mudanças nos custos comparativos de governança, em seguida, uma reconfiguração de organização econômica é geralmente implícita.

De acordo com Williamson (1996) as estruturas de governança são distintas, a governança via mercado possui baixo nível de especificidade dos ativos, o que minimiza os custos de transação. O fato das características dos produtos serem de conhecimento dos agentes reduz a incerteza e a frequência deixa de ser um fator relevante, tornando a reputação entre os

agentes desnecessária. Diferentemente, a governança vertical ou hierárquica decorre da alta especificidade dos ativos, da presença de comportamento oportunista, bem como no nível de frequência das transações e incerteza estimulada pelo comportamento dos agentes.

Para Ménard (2004) no que compete à governança híbrida ou por contratos, ao passo que os agentes transacionam, as utilizações de mecanismos informais vão ocorrendo motivadas pela confiança e reputação, gerando cooperação entre as partes. A Teoria dos Custos de Transação considera os três tipos de estrutura de governança descritos acima, que também pode ser caracterizada pela capacidade de exercer o poder (DAVID e HAN, 2004). No Quadro 2, é apresentado as estruturas de governança e suas características e, relação a intensidade dos instrumentos, os meios de controle e os tipos de contrato.

Quadro 2 - Estruturas de governança: hierárquica, mercado e híbrida.

Estruturas de Governança	Atributos de Governança		
	Intensidade dos instrumentos	Meios de controle	Tipos de contratos
Hierárquica	Fraco	Forte	Fraco
Mercado	Forte	Fraco	Forte
Híbrida	Intermediário	Intermediário	Intermediário

Fonte: Adaptado de Williamson (1996).

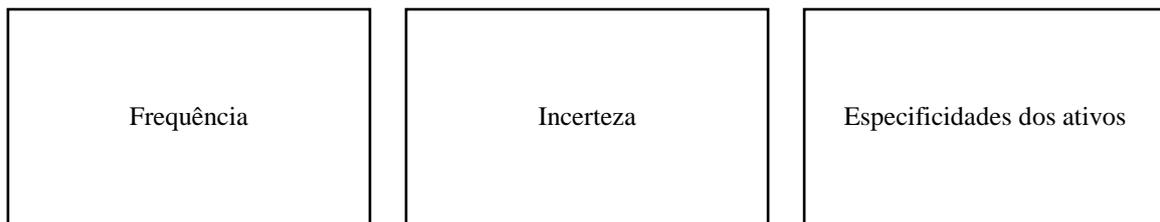
Ao analisarmos o quadro relacionado aos atributos de governança, pode-se inferir que a estrutura de governança hierárquica possui fraca intensidade nos seus instrumentos de incentivo, pois os acordos são estabelecidos por hierarquia superior, os meios de controle são forte devido à alta capacidade de controladoria e quanto aos tipos de contrato são considerados fracos por serem contratos de trabalho, a governança via mercado possui intensidade forte de seus mecanismos de incentivo por serem via sistema de preços os meios de controle podem ser considerados fracos devido a adaptação ao sistema de oferta e demanda. Já o sistema de estrutura de governança híbrido, tende a ser intermediário, pois engloba características do sistema hierárquico e de mercado (AUGUSTO e SOUZA, 2012; ARRUDA et al. 2017).

De acordo com Williamson (1985), a coordenação exerce a função de diminuir os custos de transação onde é a estrutura de governança que se utiliza de meios para a regulação. Os custos de transação são os custos que ocorrem antes da preparação, negociação e confirmação de um acordo, como também aqueles custos que decorrem após o acordo oriundo de falhas, inexatidão e mudanças. A transação ocorre na efetuação de trocas de bens ou serviços mediante as ações contratuais compromissando os que participam desta (WILLIAMSON, 1985).

Os Custos de Transação podem decorrer de comportamento oportunista por parte dos envolvidos onde uma característica dos agentes é a racionalidade limitada, pois existem limitações na capacidade cognitiva destes de processar as informações disponíveis. Limites à racionalidade implicam a impossibilidade de resolução de problemas complexos, mesmo em um contexto de informação perfeita (AZEVEDO, 2000).

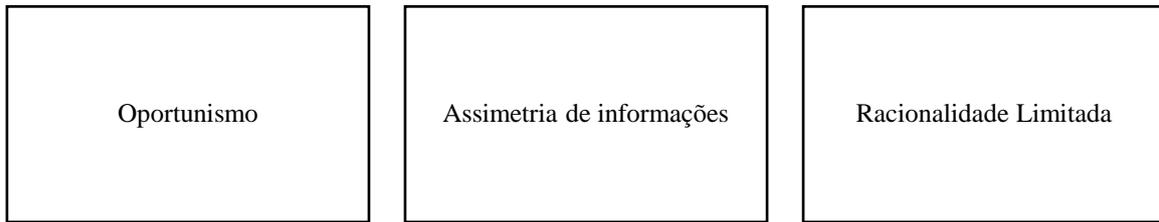
As transações podem ser explicadas como mecanismos de troca de propriedade com vistas a gerar valor, podendo existir contratos formais ou informais. Em um ambiente de custos transacionais nulo, os sistemas de preços seriam eficientes. Porém, a realidade se mostra diferente, pois existem assimetrias informacionais, comportamento oportunista, quebras contratuais motivadas pela captura de valor por uma das partes, entre outras imperfeições que se traduzem em custos de transação positivos.

Figura 1 – Características das transações



Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Figura 2 – Características dos agentes



Fonte: Adaptado de Williamson (1985).

Como ilustram as Figuras 01 e 02, as transações podem ser categorizadas pelos seguintes aspectos: i) Frequência, que está ligada a quantidade de repetições de transações contratos entre os agentes, o que pode levar a construção de uma reputação o que diminui os custos de transação; ii) Incerteza, se trata de eventos que não se pode prever e não são possíveis de se conhecer antes de fechamento acordos, levando a custos de transacionais irreversíveis; iii) Especificidades dos ativos, que são aqueles onde o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica, uma ou ambas as partes envolvidas poderão sofrer perdas elevando os custos de transação (ZYLBERSTAJN; NEVES, 2010). Para Azevedo (2000), mesmo sendo diferentes, existe uma forte relação entre incerteza e racionalidade limitada: a primeira torna os problemas econômicos complexos, revelando os limites da capacidade cognitiva dos agentes. Mesmo que limitadamente, os agentes utilizam do melhor modo possível os meios para o alcance de seus objetivos. Cientes da incompletude dos contratos, os agentes constroem estruturas de governança para lidar com as lacunas presentes em contratos internos e externos às organizações.

Os autores Zylbersztajn, Neves e Caleman (2014, p.100) elencam as vantagens e desvantagens da utilização de contratos para a governança das transações contratuais agrícolas. Pela perspectiva do produtor rural, as vantagens são relativas as características explicitadas abaixo.

A redução dos riscos, redução das incertezas relacionadas com a disponibilidade, qualidade e custos dos insumos, assistência técnica e gerencial, aumentando o valor e a produtividade; acesso a crédito e a mercados diferenciados e de alto valor agregado, especialmente para os produtores de baixa escala (agricultura familiar), redução das incertezas associadas a volatilidade de preços.

A quantidade de repetições de transações via contratos entre os envolvidos, pode levar a construção de uma reputação gerada pela frequência dos acordos o que diminui os custos de

transação. Se esta reputação for positiva ela gera a possibilidade de rendas futuras, possibilitando uma flexibilização das cláusulas contratuais, portanto, reduzindo os custos de transação (ZYLBERSTAJN; NEVES, 2010).

Diante da perspectiva onde custos de transação surgem como os custos de mover o sistema econômico, os contratos apresentam-se como formais e informais, através de relações de compra e venda, podendo estabelecer diferentes arranjos que precisam ser coordenados. Portanto, é possível destacar as desvantagens pela perspectiva dos produtores como o não cumprimento de contratos, impulsionados por mudanças no cenário micro e macroeconômico, alterações nas preferências dos demandantes, deixando brechas para comportamentos oportunistas (ZYLBERSZTAJN, NEVES E CALEMAN, 2014).

Dentro dos pressupostos da Economia dos Custos de Transação, atribui-se ao oportunismo, como uma característica dos indivíduos envolvidos na transação, havendo limite na capacidade de entendimento dos diversos fatores envolvidos em uma negociação. As partes podem assumir comportamentos de auto interesse compreendendo atitudes como mentiras, trapaças e promessas não cumpridas (AZEVEDO, 2000).

As relações contratuais podem agregar os contratos informais, tão importantes quanto os contratos formais. De acordo com Farina (1999) para que se consiga realizar estudos relacionados a Economia dos Custos de Transação, é necessário identificar a característica dos contratos investigando os atributos das transações como a incerteza, frequência e ocorrência de ativos específicos, para então contrastar com a governança estabelecida. Problemas de coordenação podem ser constatados, indicando desequilíbrios entre as estruturas de governança.

2.3.1 Economia dos Custos de Transação: perspectiva dos agronegócios do leite.

A complexificação, a intensificação da produção e a integração do setor agropecuário com os elos à montante e à jusante foram as motivações para o desenvolvimento das pesquisas de Davis e Goldeberg (1957). Estes trouxeram uma nova perspectiva para o setor agropecuário, onde o conceito de agronegócio foi concebido e elaborado como aquele que engloba todos os participantes desde a fase produtiva, como também de processamento e distribuição de um determinado produto agropecuário. Fundamentalmente, o agronegócio pode ser compreendido dentro de uma visão sistêmica, onde as instituições e arranjos de coordenação desempenham um importante papel na organização das diferentes cadeias agropecuárias, que possuem

características particulares como a sazonalidade, esta que causa desequilíbrios entre a demanda e a oferta de produtos (GOLDBERG, 1968).

Para King et. al. (2010), o agronegócio é um sistema integrado, que se por ventura as políticas públicas e as estratégias de gestão se concentrassem em apenas um segmento, o sistema alimentar mundial estaria seriamente comprometido. Para o entendimento do agronegócio, torna-se necessária análise de suas operações e processos inter-relacionados, em larga medida, isso ocorre a partir da noção de cadeias de produção. A compreensão das cadeias produtivas abrange as etapas desde a “produção e oferta de insumos, geração e oferta de serviços, produção agropecuária propriamente dita, agroindustrialização, comercialização e distribuição”, e por fim “mercado consumidor” (ARAÚJO, 2013, p.16).

Segundo Mendes e Padilha Junior (2007), o desenvolvimento dos agronegócios teve forte ligação com o desenvolvimento tecnológico e do setor industrial. Quando se trata de analisar a cadeias produtivas, além do ambiente organizacional, as instituições e suas interações exercem forte influência dentro dos sistemas agroindustriais, sobretudo a aqueles produtos de características específicas em que regulação que dita à conduta dos agentes pode ser incisiva no que concerne a competitividade e eficiência dos mesmos no mercado (AZEVEDO, 2000).

A evolução da cadeia produtiva do leite brasileira é mais evidente a partir de 1970, quando se passou a observar aumentos de produtividade, principalmente se comparado com as décadas anteriores. Tal configuração contribuiu para que a atividade passasse a se apresentar como alternativa às monoculturas de soja e trigo, principalmente em pequenas e médias propriedades. Essa fase ficou marcada pela forte intervenção governamental no setor, onde a mesma se dava através do tabelamento do preço do leite. Durante esse período a indústria de laticínios nacional era composta por empresas pequenas e médias com poucos pontos de varejo do setor (VIANA et. al., 2010). A eminência de cooperativas que comercializavam leite *in natura* e a entrada de algumas multinacionais como Parmalat e Nestlé, marcou a década de 1980 (MORAES; BENDER, 2017).

Nos anos de 1990 o setor lácteo brasileiro passou por transformações, principalmente no que compete aos arranjos de mercados, dando vez ao liberalismo econômico e a entrada de leite do mercado externo. O período foi marcado pelo fim da interferência governamental que visava garantir o abastecimento do produto através do tabelamento de preços do leite. Apesar de primeiramente as mudanças causarem prejuízos ao setor, também os forçou a obter ganhos em tecnologia e qualidade do produto final (SILVA; LASIERRE, 2009; VILELA et. al., 2017). Ao fim do ciclo de forte instabilidade econômica, a indústria de laticínios se fortaleceu, impulsionada pelo aumento do consumo e pela queda dos preços do leite e seus derivados.

Também nesse período, ocorreu o processo de fusões e aquisições de grandes empresas multinacionais, tendo como estratégia ampliar o seu alcance no mercado global, ocasionando um aumento da concentração de mercado da concorrência e da competitividade entre os laticínios (FONSECA; MORAES, 1999).

De acordo com Vilela et. al. (2017) a partir da última década o setor lácteo brasileiro tem demonstrado um aprimoramento por intermédio da organização da cadeia produtiva, bem como com a discussão de maneira conjunta das possibilidades e dificuldades enfrentadas. Esse processo de interação entre os mesmos tende a refletir positivamente. Do ponto de vista das empresas do agronegócio no mercado lácteo é possível salientar a necessidade da entrega de produtos com maior nível de padrão, qualidade e garantia, em que problemas desenvolvidos ao longo da cadeia produtiva podem ser prejudiciais a todo setor. Dentre diversos problemas, é possível ressaltar os riscos de rompimentos de contratos, do uso indevido dos insumos fornecidos, de denegrição da imagem, custos de transação elevados dado os diferentes fornecedores, dificultando a monitoria de qualidade (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

A Economia dos Custos de Transação gravita em torno de um debate em que se busca investigar além da simples relação entre a aquisição de fatores de produção e a comercialização dos bens e serviços produzidos. Assim, a ECT visa analisar o ambiente institucional e a governança apontando os pressupostos que caracterizam as transações sendo: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Também aborda as características dos agentes tratando-se de comportamento oportunista e de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1995; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). As atitudes oportunistas dos agentes envolvidas nas transações poder estar vinculadas a racionalidade limitada dos agentes ao efetuarem contratos, pois há assimetria de informações que decorrem os acordos incompletos. Os envolvidos não são capazes de prever todos os acontecimentos futuros antes do firmamento contratual, o que por consequência geram custos de transação (OLIVEIRA, 2015).

Um exemplo de comportamento oportunista dos agentes (categoria de análise chave na teoria da Economia dos Custos de Transação) em termos de cadeia produtiva leiteira, no Rio Grande do Sul, foi à adulteração de leite, que iniciou no ano de 2013 e vem sendo investigada em diferentes fases, no âmbito da Operação “Leite Compen\$ado”¹. Neste contexto, o Ministério Público do Rio Grande do Sul deflagrou uma série de investigações que resultou no

¹ Operação “Leite compen\$ado”, Ministério Público (2013).

desvelamento de um esquema de fraudes envolvendo diversos agentes da cadeia produtiva do leite.

As irregularidades contemplavam a adição de água e ureia no leite coletado junto às propriedades rurais, em postos de resfriamento, e tinha como objetivo o lucro fácil, a partir de atitudes antiéticas e reprovadas pela sociedade. De acordo com estudo efetuado por Roncato; Roncato; Villwock (2017), na região da fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, os custos de transação aumentaram em todos os elos da cadeia produtiva após o desvelamento dos casos de adulteração no leite. Em pesquisa realizada com consumidores de leite do município de Panambi/RS, a respeito dos casos de adulteração do leite no estado gaúcho, ocorreram mudanças nos padrões de consumo de leite como redução de consumo, substituição por marcas que não estavam envolvidas nos casos de adulteração, além de sentimento de insegurança na qualidade do alimento produzido no Rio Grande do Sul (ANDREATTA et al., 2019).

Outra ação, no âmbito das organizações, são as Instruções Normativas nº 76,77 e 78 que entraram em vigor no mês de maio de 2019 e trata dos desafios de cumprimento dos índices de qualidade do leite e busca formas de eliminar o comportamento oportunista na cadeia. Esta lei tem, na sua essência, diretrizes para melhorar a qualidade do leite brasileiro, considerada baixo, se comparado com outros países produtores. Possui como princípios para a obtenção de melhora do produto: o comprometimento de todos os elos da cadeia bem como na esfera pública, fiscalização assegurando os parâmetros de qualidade, remuneração ao produtor por qualidade garantida e treinamento para o ajustamento às normas (BRASIL, 2011).

Para Zylbersztajn, Neves e Coleman (2014), ao tratarem de operações contratuais pelo espectro dos produtores, mencionam algumas desvantagens. Entre elas destacam-se a dependência dos produtores de tecnologias para a manutenção na atividade; falta de clareza em formulações de preços divulgados pelas indústrias; perda autonomia para migrarem para oportunidades mais vantajosas de mercado; seus lucros relacionados a produções em escala. Também, esbarram em limitações, além daquelas inerentes da atividade agropecuária, como exemplo as relacionadas as prestações de serviço público através de melhoramentos em infraestrutura.

Farina (1999) atribui em seus estudos, que a competitividade está no modo como se articula os sistemas agroindustriais de acordo com os contratos estabelecidos, estes que se amparam teoricamente na Economia dos Custos de Transação e na Organização Industrial. Nesta perspectiva, a coordenação é de suma importância para resultados eficazes e eficientes das estratégias competitivas, o que não implica em término de divergências ou em obrigatoriedade de contratos formais.

3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Nesse capítulo descreve-se os procedimentos metodológicos realizados, bem como os instrumentos que serviram de apoio para a obtenção dos resultados pretendidos, com o propósito de amparar cientificamente a dissertação. Conforme Lakatos e Marconi (2007), os procedimentos de pesquisa devem estar de acordo com os objetivos propostos e o problema de pesquisa em questão, recorrendo à consulta daqueles sujeitos envolvidos no tema a que se queira conhecer.

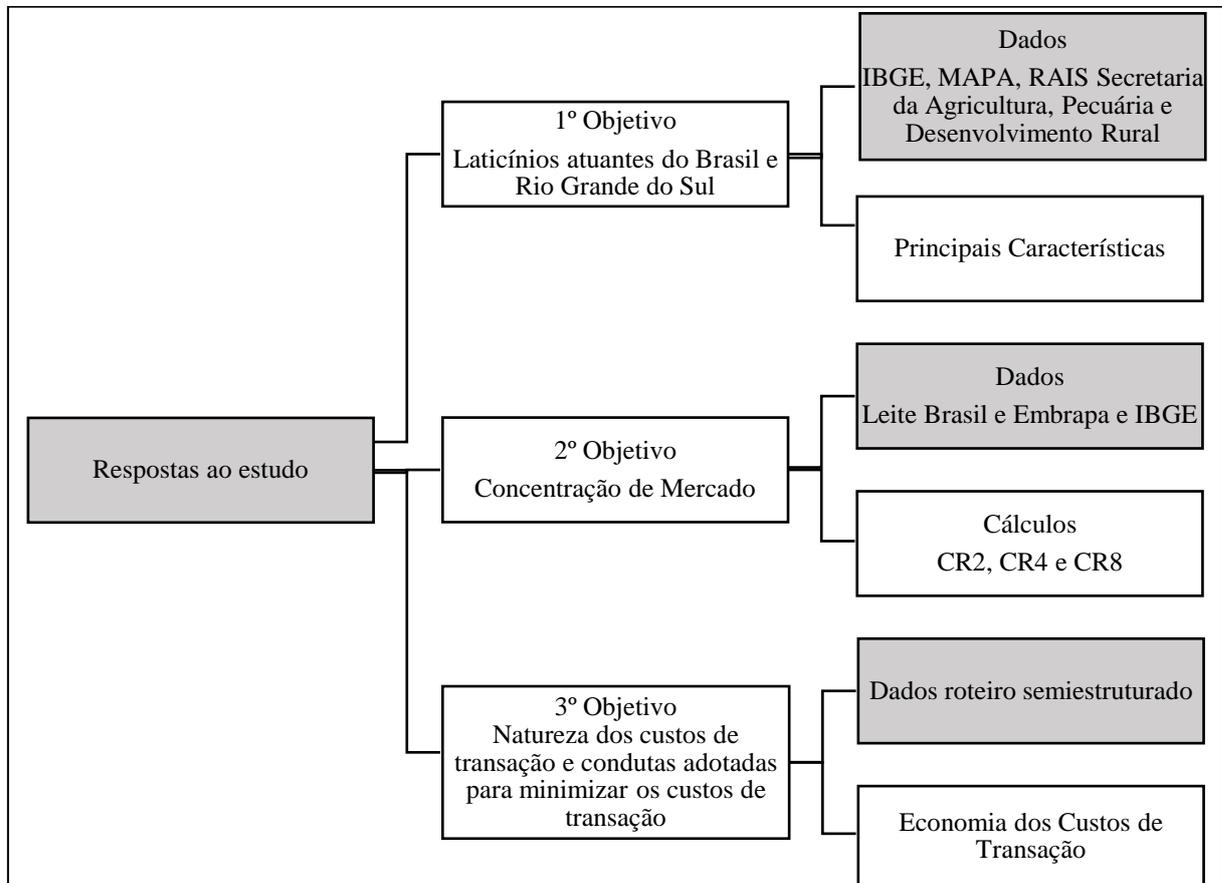
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DOS DADOS

O estudo constitui-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Em relação à abordagem quantitativa, pode ser entendida como “explicação de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos que serão analisados através de métodos matemáticos em particular, os estatísticos” (ALIAGA; GUNDERSON, 2002). Ao realizar uma pesquisa com essa natureza busca-se resultados precisos, minimizando equívocos na interpretação e análise dos resultados, geralmente a amostra é grande e estatisticamente determinada com população específica para a generalização dos resultados (DALFOVO et al., 2008). De um modo geral, diferente da pesquisa quantitativa a pesquisa qualitativa possui foco na interpretação na quantificação dos dados, com maior interesse no processo do que nos resultados, a amostra tende a ser pequena em que a interpretação dos dados é descritiva, os resultados obtidos são limitados e situacionais ao contexto investigado (SYMON; CASSELL, 2012).

A pesquisa está dividida em três partes, primeiramente, com atributo qualitativo, objetivou-se identificar características da indústria de lácteos no Brasil e no estado do Rio Grande do sul. A segunda etapa da pesquisa possui caráter quantitativo, estando relacionada à realização de cálculos para análise do grau de concentração dos laticínios brasileiros, em que buscou-se avaliar o nível da concentração de mercado da indústria láctea entre os anos de 2007 a 2018 no Brasil. Finalmente na terceira etapa, de natureza qualitativa realizou-se um estudo multicaso através da análise a luz da Teoria dos Custos de Transação, sobre quais são as fontes de custos de transação e quais as condutas adotadas pelos laticínios para minimizar esses custos.

Abaixo na Figura 3, está disposto o Framework que sistematiza objetivos de acordo com as informações obtidas e o referencial e métodos propostos que orientam a análise dos resultados.

Figura 3 – Framework proposto para o estudo.



Fonte: Elaboração da autora (2019).

De maneira geral, ao que está relacionada à coleta dos dados utilizados, a figura acima indica que serão utilizados dados secundários e primários para responder os objetivos do presente estudo. Por meio de dados secundários, no primeiro objetivo, realizou-se a caracterização produtiva da indústria de laticínios no Brasil e no Rio Grande do Sul. A partir das informações coletados das plataformas online do IBGE, MAPA, Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural, foram identificadas as seguintes características dos laticínios: quantas indústrias processadoras de laticínios estão estabelecidas no mercado brasileiro e gaúcho com os respectivos selos de serviço de inspeção sanitária estadual e federal e onde estão localizadas, quantas empresas atuam no mercado brasileiro e quantos empregos geram.

O segundo objetivo a ser respondido nesta pesquisa possui abordagem quantitativa e está relacionado à identificação do grau de concentração de mercado dos principais laticínios do Brasil. Os dados utilizados para a análise são secundários, se tratando das quantidades totais de leite industrializadas no Brasil, e das quantidades industrializadas pelas maiores indústrias

processadoras de laticínios, que serão captadas das séries estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística do Leite Brasil e Embrapa (2018). O estudo limitou-se a investigar a participação das 33 (quantidade total entre os anos de 2007 a 2018) principais indústrias de laticínios elencadas pela Embrapa e a Associação Brasileira de produtores de leite tratando-se do Leite Brasil, sendo efetuada uma comparação percentual com o total das quantidades industrializadas no Brasil entre os anos de 2007 a 2018,

O período foi selecionado devido a disponibilidade de dados, que iniciam no ano de 2007 na plataforma do site Leite Brasil. As divulgações do ranking das maiores empresas de laticínios não apresentam as mesmas empresas em todos os anos, dado ao processo de mudanças que ocorre entre um período e outro, bem como pela não divulgação dos valores por algumas indústrias, que certamente estariam entre as maiores.

Na realização da última parte do trabalho o procedimento de pesquisa adotado foi o multicaso, sendo que a pesquisa foi composta por Três laticínios, cada um com os respectivos selos de inspeção sanitária do Serviço de Inspeção Municipal (SIM), Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) e Serviço de Inspeção Federal (SIF). Inicialmente, identificou-se todos os laticínios do Rio Grande do Sul pertencentes ao DIPOA e ao SIF, para então mapear aqueles que pertenciam a mesorregião Noroeste do estado gaúcho. Após entrar em contato telefônico via e-mail com os laticínios da região, apenas dois destes aceitaram participar da pesquisa e responder ao roteiro semiestruturado. Já os laticínios com o selo do SIM, não foram identificados e nem mapeados, por não existirem dados unificados de todos os que atuam no Rio Grande do Sul, sendo que a seleção da amostra foi por intermédio de informantes chave. As realizações das entrevistas foram efetuadas nas empresas entre os meses de maio e junho do ano de 2019, e realizadas junto aos gestores dos respectivos laticínios.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os resultados do primeiro objetivo do presente estudo foram alcançados através dos cálculos de: concentração de mercado (CR2, CR4 e CR8), participação de mercado com o Índice de Herfindal – Hirschman (HHI) das indústrias lácteas no mercado brasileiro (KON, 1999). Abaixo a fórmula utilizada, os cálculos de concentração e participação de mercado e serão efetuados de acordo com as fórmulas abaixo:

$$CR_m = \sum_{i=1}^m S_i \quad (01)$$

Onde:

- m = maiores firmas;
- CR = participação no mercado;
- S_i = maior participação para menor.

Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI):

$$HHI = \sum_{i=1}^k (P_i)^2 \quad (02)$$

Onde:

- k = Representa a quantidade de grandes empresas do mercado;
- P_i = Representa a participação da empresa de ordem i no mercado;

Os resultados classificados para as duas, quatro e oito maiores empresas do setor de laticínios do Brasil, foram analisados do seguinte modo. Para as quatro maiores empresas do setor (CR4) o resultado igual ou superior a 75% do mercado, altamente concentrado; 65% a 75% concentração alta, de 50% a 65% concentração moderadamente alta, 35% a 50% moderadamente baixa e 35% ou menos é considerada baixa concentração. Para a parcela de mercado das oito maiores empresas do setor (CR8) se obter resultado de 90% ou mais, considera o setor muito concentrado, de 85% a 90% concentração alta, de 70% a 85% é considerado grau de concentração moderadamente alto, de 45% a 70% concentração moderadamente baixa e de 45% ou menos é considerado um mercado pouco concentrado (RESENDE, 1994, KON, 1999). Para a análise dos resultados dos cálculos do Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI), o Quadro 3 serve de apoio. (RESENDE, 1994, KON, 1999).

Quadro 3 – Análise dos resultados dos cálculos do Índice de Hirschman-Herfindahl (HHI).

HHI	Interpretação
Inferior a 0,1	Indústria pouco concentrada
Entre 0,1 e 0,18	Indústria com concentração moderada
Superior a 0,18	Indústria muito concentrada

Fonte: Kon, 1999b.

Com esta análise busca-se responder, ao segundo objetivo específico proposto que consiste em: caracterizar as estruturas de mercado prevalentes na cadeia leiteira no Brasil. Entretanto, estes cálculos não captam a existência das demais empresas que pertencem à indústria e que não estão entre as maiores (MORAES, 2015).

Se diferenciando pela competência de demonstrar os diferentes pontos de vista dos envolvidos na pesquisa, de acordo com Yin (2016, p.24) “os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores”. Nesse tipo de estudo não se busca a generalização dos resultados, por não se ter o objetivo de quantificar os acontecimentos, se faz uso dos conceitos construídos ou conhecimentos originais produzidos, analisa-se o comportamento humano, pela perspectiva do indivíduo, visando entender a sua forma natural de explicar situações (TURATO, 2005). Segundo Yin (2001), as pesquisas voltadas aos estudos de caso avaliam a profundidade dos fenômenos, não seguindo a lógica de amostragem, mas considerando que a particularidade de cada caso é um estudo completo, buscando-se evidências para que os fatos corroborem com conclusões de modo particular em cada caso.

Para responder o terceiro objetivo específico foram entrevistados três laticínios que se enquadraram nas seguintes características: entrevistado A selo de Serviço Inspeção Municipal (SIM), entrevistado B, selo da Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) e entrevistado C, que possuísse o selo pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF). Foram almejados os laticínios que estivessem localizados em municípios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A delimitação geográfica da pesquisa à região Noroeste do estado é devido ao seu destaque em termos de produção e processamento de leite (MARION et. al., 2014; MATTOS e BRUM, 2017). Após a delimitação da localização dos laticínios, a determinação das unidades de pesquisa do presente estudo foi por acessibilidade, que de acordo com Vergara

(2016, p.53) “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”, ou seja, foram entrevistados aqueles que aceitaram responder a entrevista.

Através de um roteiro semiestruturado, foram obtidas as informações necessárias para responder quais são as especificidades dos laticínios que atuam no mercado de leite no Noroeste do Rio Grande do Sul e a natureza dos custos de transação, bem como realizar a análise de quais são as condutas adotadas pelos laticínios para minimizar os possíveis efeitos dos custos transacionais. Para esta etapa foram utilizados dados primários obtidos através da entrevista, foi utilizado o método de análise de dados qualitativo.

O instrumento de pesquisa aplicado junto aos representantes de empresas e entidades envolvidas nas indústrias processadoras de lácteos teve o objetivo a conhecer de forma prática o problema em questão (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). As entrevistas abordaram itens relacionados às principais fontes de custos de transação e as características das transações, sendo analisadas a partir da Teoria dos Custos de Transação, de acordo com os indicadores e/ou variáveis (Quadro 3) e questões no roteiro semiestruturado (apêndice a) relacionados às características das transações e o comportamento dos agentes, proposto por Williamson (1985).

Quadro 4 - Variáveis utilizadas para a identificação dos efeitos dos custos de transação nos laticínios entrevistados

Características	Indicador	Questões
Transações	Frequência	Transações com fornecedores da matéria-prima leite
	Especificidade dos Ativos	Especificidade de máquinas e equipamentos
	Incerteza	Quebras de acordos
Agentes	Oportunismo	Motivações para não cumprimento de negociações
	Racionalidade Limitada	Dificuldade de conhecimento total dos fatores envolvidos

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Williamson (1985).

Para tanto, na realização do estudo multicaso, foram analisadas as transações que envolviam a compra de matéria-prima, investigado apenas os laticínios e como se davam as negociações com os seus fornecedores de leite. Os estudos multicaso, propiciam maior compreensão de resultados, por não limitar a análise a apenas uma organização. Sendo identificados fatores que são comuns ao grupo, fatores em que eles se diferenciam e fatores que

ocorrem em apenas um caso do grupo. Para tanto, quando a lógica do estudo multicascos é aplicada, seleciona-se os casos de maneira que os resultados sejam similares, ou, que por alguma razão previsível os resultados produzidos sejam diferentes (GIL, 2012; YIN, 2001).

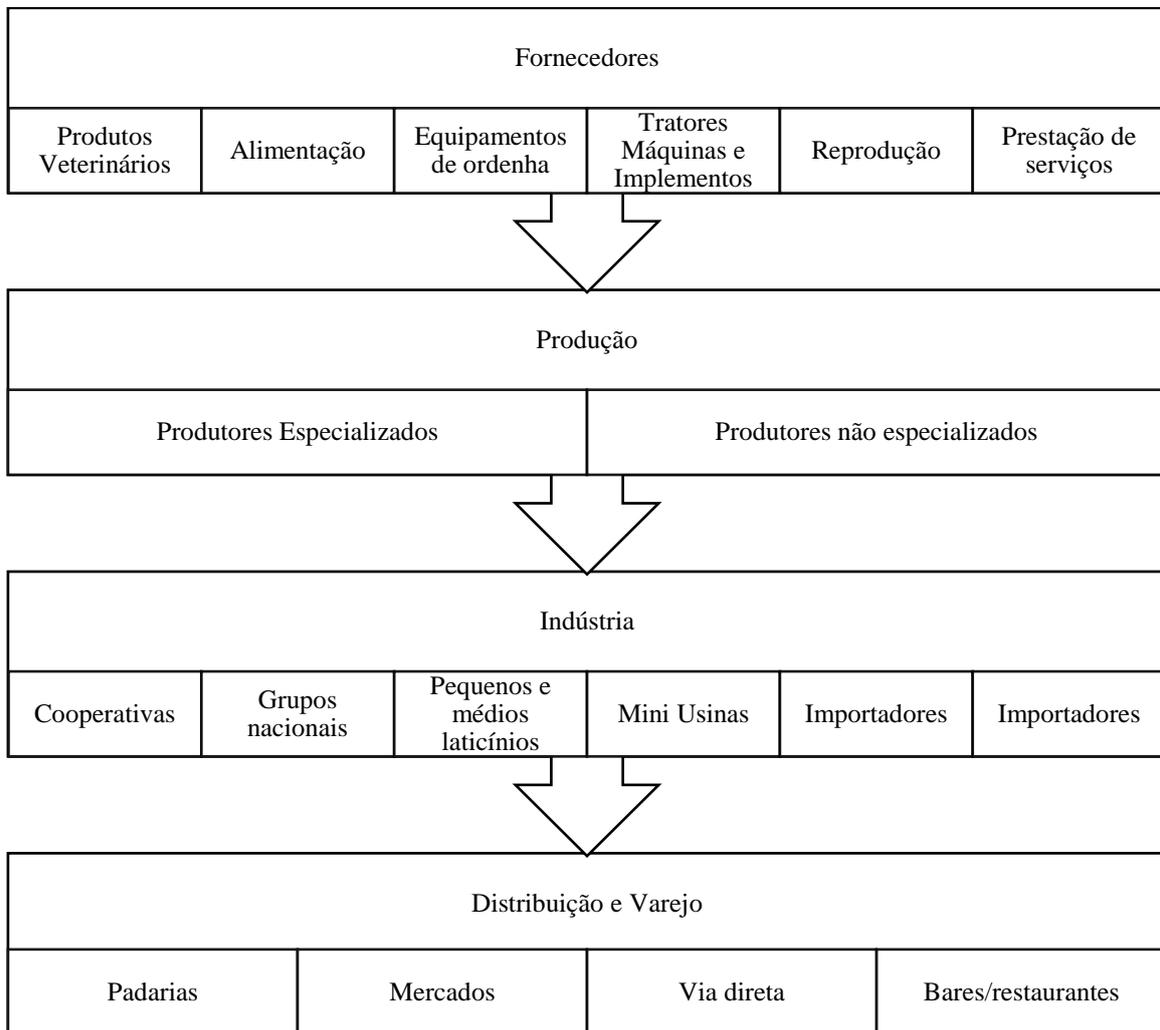
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No capítulo a seguir realiza-se inicialmente, uma caracterização das indústrias atuantes no mercado de leite do Brasil e Rio Grande do Sul. Adiante, efetua-se a análise de concentração de mercado das principais indústrias de laticínios no Brasil entre os anos de 2007 a 2018. E por fim, são apresentados e analisados os resultados obtidos com a realização das entrevistas, juntamente com as discussões relacionadas aos custos de transação desenvolvidos envolvidos nas negociações dos respectivos laticínios e as condutas adotadas no setor de laticínios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS LATICÍNIOS QUE ATUAM NO MERCADO DE LEITE DO BRASIL NO RIO GRANDE DO SUL

A cadeia produtiva de leite no Brasil exerce importância na geração de empregos e obtendo crescimento no decorrer da última década, demonstrando importância econômica dentre as atividades agropecuárias no Brasil (VIANA e FERRAS, 2007; MATTE E JUNG, 2017). Entre os principais componentes da cadeia produtiva do leite, é possível elencar cinco categorias de acordo com a Figura 4.

Figura 4 – Componentes da cadeia produtiva do leite.



Fonte: VIANA e FERRAS, 2007.

Dentro das categorias citadas acima se encontra os fornecedores de insumos incluindo máquinas e equipamentos, os produtores que são responsáveis por produzir o leite, a indústria que processa a matéria-prima, o varejo responsável por colocar à venda as mercadorias para que por fim chegue ao consumidor final, o transporte está presente em todos os elos (VIANA e FERRAS, 2007). De acordo com Deliberal et. al. (2013), a respectiva cadeia produtiva passou por transformações no decorrer do tempo, sendo a tecnologia um fator determinante para esse desenvolvimento. As melhorias que ocorreram desde a produção, armazenagem, processamento e distribuição corroboraram para a elevação da competitividade no setor.

As mudanças macroeconômicas que ocorreram na década de 1990 no Brasil, juntamente com o processo de abertura econômica, os princípios de livre mercado e trouxe o acirramento concorrencial, impondo as empresas estabelecer estratégias de competitividade em nível

mundial (CUNHA; DIAS, 2008). Um grande número de empresas e cooperativas foi adquirido por empresas de maior porte e multinacionais, colocando o produtor diante de uma reconfiguração mercadológica, em um cenário de poucas, mas grandes indústrias de processamento lácteo. De acordo com Maia et al. (2013, p. 394) o relacionamento “entre a indústria e o produtor primário do leite passou a ser regida sob as implicações de um oligopsonio, ou em muitos casos, monopsonios, em que o ofertante do leite não beneficiado atua como tomador de preços, sendo a quantidade ofertada sua única decisão a ser tomada”.

Estudos relacionados à industrialização de lácteos demonstram que ocorreram mudanças nas estruturas de mercado, desde a desregulamentação do setor nos anos 1990, onde ocorreu uma menor interferência governamental e elevou a entrada de leite externo no país. Também foi percebido que ao tratar-se de concentração de mercado esse evento não promoveu o processo de diminuição do grau de concorrência entre as indústrias do ramo. As importações de produtos lácteos também impactaram o mercado doméstico no período, não pelas quantidades importadas, mas pelo preço destes (GOMES, 2001; FAVERET, 2002; VILELA et al, 2002; CLEMENTE E HESPANHOL, 2009; MARION FILHO; DE OLIVEIRA; SCHUMACHER, 2011; MARION et. al., 2013; ZAGONEL et. al., 2016).

A partir dos anos 2000, principalmente as empresas multinacionais, deram início a um processo de expansão, incorporando laticínios nacionais, em especial aqueles de caráter regional, ocasionando um processo de concentração. Desenvolveram-se de igual forma, as empresas nacionais e cooperativas mais dinâmicas que buscaram parcerias e delinearam uma gestão estratégica de crescimento (VILELA et al., 2002)

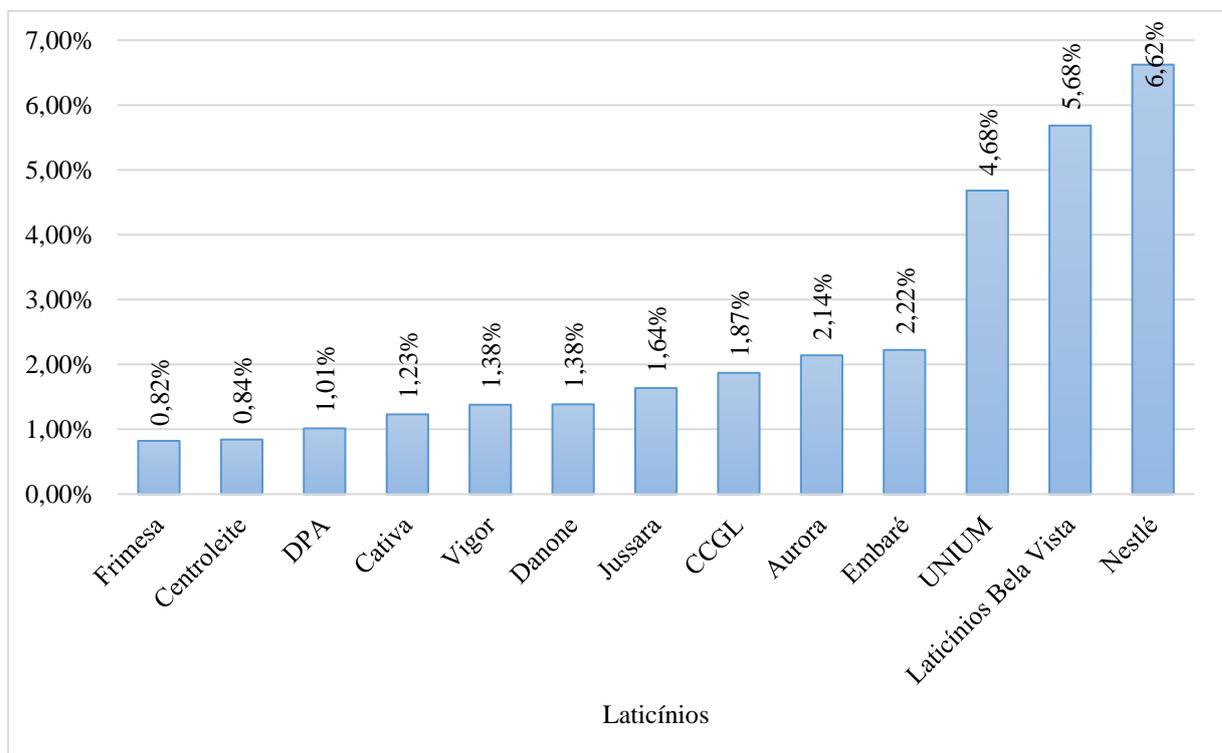
De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação- ABIA (2017), entre os anos de 2010 a 2016 a indústria de alimentação brasileira obteve um crescimento no faturamento de mais de 80%, sendo que no ano de 2010 havia faturado R\$274,6 bilhões por ano, e em 2016 os valores de faturamento chegaram a R\$497,3 bilhões. Os cinco principais setores que se destacaram em crescimento entre esses seis anos analisados são: o (1) setor de carnes, (2) beneficiamento de chá, café e cereais, (3) açúcares, (4) laticínios e (5) óleos e gorduras. O ramo industrial de laticínios apresentou uma elevação de 112% se comparado o ano de 2010 ao ano de 2017 (ABIA, 2017).

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2017) que controla a atividade trabalhista no país e números de empresas. Em 2017, existiam 2.488 laticínios no Brasil, sendo que os sete estados com maior número de indústrias processadoras tratavam-se de: Minas Gerais com 829, São Paulo com 225, Paraná 192, Goiás 158, Bahia 145, Santa Catarina 125 e Rio Grande do Sul com 118 laticínios. No quesito empregos formais, no Brasil,

80.258 pessoas possuíam vínculo empregatício em laticínios do país. Os cinco estados que lideram o número de trabalhadores empregados são respectivamente: Minas Gerais com 23.825 pessoas, São Paulo com 10.732, Paraná com 8.404, Goiás com 6.392 e Rio Grande do Sul com 6.119 trabalhadores (RAIS, 2017).

De acordo com os dados fornecidos pelo IBGE, em 2018 a quantidade de leite cru, resfriado ou não, industrializado no Brasil foi de 24,4 milhões de litros. Entre os anos de 1997 a 2018 o Brasil apresentou uma variação percentual de cerca de 230%, visto que no primeiro ano deste período a quantidade industrializada era de 10,6 milhões de litros de leite. A Embrapa e a Leite Brasil realizam uma pesquisa da quantidade de litros de leite processados pelas principais indústrias lácteas no Brasil. O país possui grandes indústrias de laticínios sendo que as 14 maiores indústrias processaram 13,8 milhões de litros de leite no ano de 2017 (EMBRAPA e LEITE BRASIL, 2017). Em 2018 foram elencados 13 laticínios como os maiores, observa-se a participação percentual dos mesmos através da Figura 5.

Figura 5- Percentual da participação das 13 maiores laticínios, no mercado de leite no Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do Leite Brasil (2018).

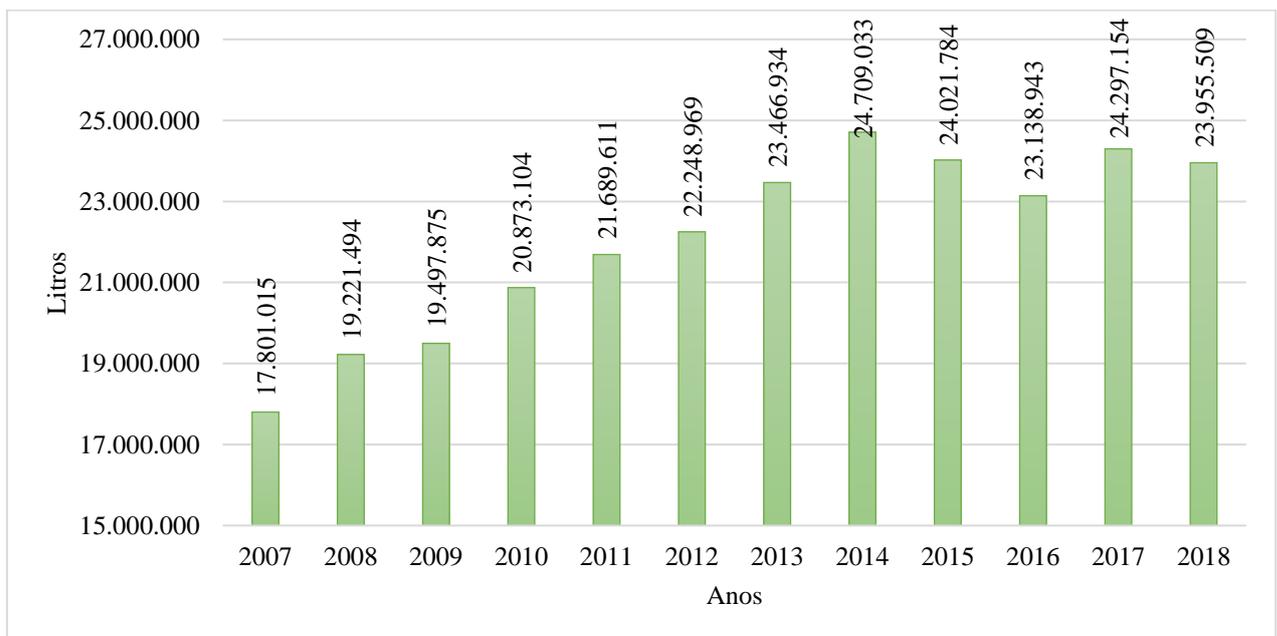
Em 2018, os principais laticínios (13 indústrias de leite) processaram 31,5% de todo o leite industrializado em 2018. A Nestlé liderou o ranking 6,62% do total de leite industrializado

no país, seguido do Laticínio Bela Vista – Piracanjuba - (5,68%), o destaque é para a Unium, resultado da união das cooperativas paranaenses Frísia, Castrolanda e Capal, que processou 4,68% do total brasileiro.

As empresas condicionam suas ações dado as características das estruturas de mercado presentes no ambiente em que estão inseridos. A concorrência e a formação dos preços são influenciadas pelo nível de concentração de ofertantes e demandantes, fatores que estão relacionados à participação de cada empresa em um mercado. Considera-se que uma indústria detém concentração de mercado, ao verificar que somente quatro firmas capturam 75% da produção de uma mesma mercadoria (MENDES e PADILHA JUNIOR, 2007).

A Figura 6 demonstra a evolução da quantidade industrializada de leite no Brasil nos anos de 2007 a 2018. Observou-se que no período, o ano de 2014 destacou-se em industrialização láctea, e nos anos que seguiram não houve uma recuperação das quantidades. Esses valores podem ser explicados pelas variações no preço do leite pago ao produtor, que ofertou mais leite para o processamento quando os preços da *commodity* estavam mais atrativos, a queda dos preços pagos ao produtor de leite retirou diversos produtores da atividade (CEPEA, 2017; RELATÓRIO SOCIOENÔMICO DO LEITE, 2017).

Figura 6 - Quantidade de leite industrializada no Brasil entre 2007 a 2018.

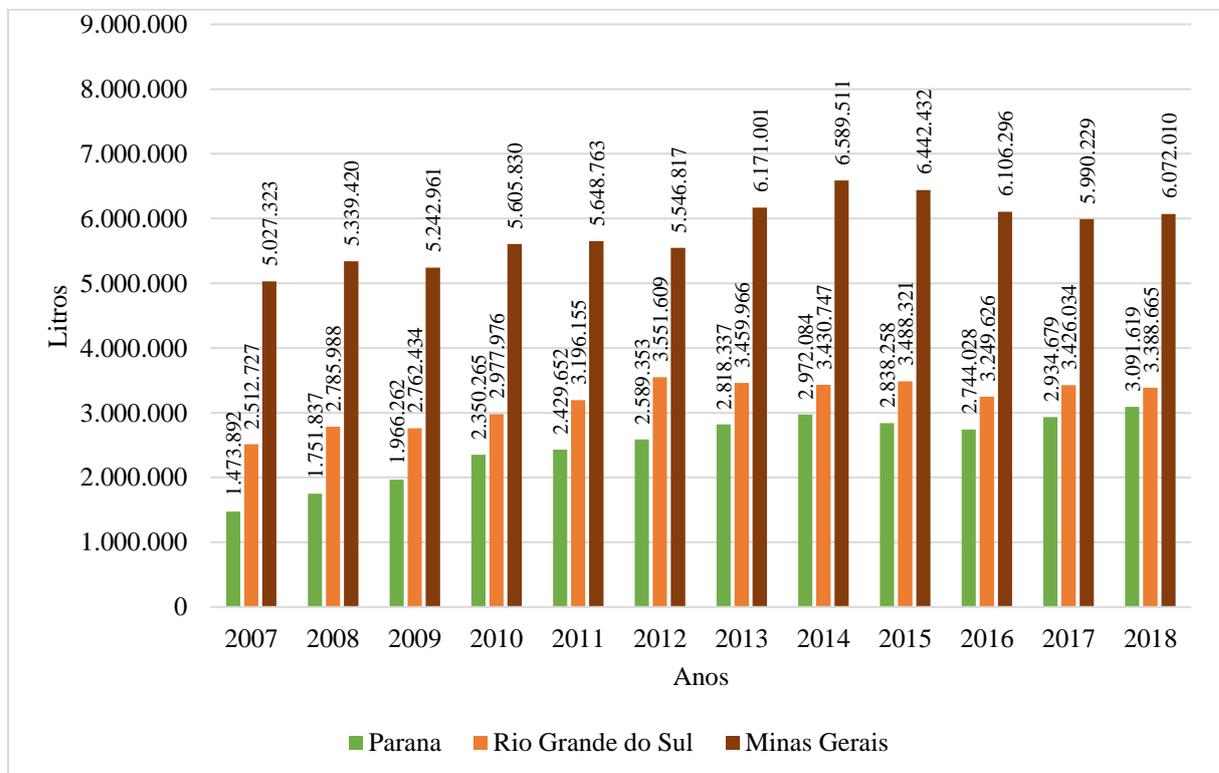


Fonte: IBGE (2019).

No estado do Rio Grande do Sul, as primeiras agroindústrias a se instalarem foram às voltadas à produção e processamento de leite e seus derivados. De acordo com informações dispostas no primeiro Censo Industrial de 1920, produzido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1920), o Rio Grande do Sul detinha 30,77% da capacidade industrial de processamento de leite de todo Brasil, posicionando-se atrás somente do estado de Minas Gerais.

Segundo dados do IBGE (2018), no que compete a quantidade de leite cru adquirido e industrializado no Brasil, o Rio Grande do Sul ainda permanece na posição secundária ao estado de Minas Gerais, que processou mais de 6 milhões de litros de leite em 2018, com 25,5% do total de leite industrializado no país. Portanto, verifica-se que os estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul continuam dominando o mercado processador de leite brasileiro. Abaixo na Figura 07, é possível visualizar as quantidades de leite industrializado nos estados que processam os maiores volumes, respectivamente Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná.

Figura 7 - Quantidade de leite industrializado pelos três principais estados produtores no Brasil entre os anos de 2007 a 2018.



Fonte: IBGE (2019).

Nos anos recentes, a produção de leite para o RS e para as unidades produtoras deteve importância econômica significativa. Entre os anos de 2015 a 2017 os valores reais da comercialização de leite elevaram em mais de 174 milhões de reais. O número de empresas que adquirem o leite nos municípios também aumentou. Quanto à capacidade de industrialização e a quantidade captada de leite observa-se que o estado possui uma capacidade de processamento maior que a quantidade coletada, existindo ociosidade industrial (EMATER-ASCAR, 2017). De acordo com o Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul, em 2017 a capacidade produtiva não utilizada dos laticínios sul rio-grandenses atingia aproximadamente 35% (SINDILAT/RS, 2017).

Os laticínios com o selo de inspeção sanitária SIF (Serviço de Inspeção Federal), possuem permissão para comercializarem com outros estados brasileiros, além de estarem aptos a exportação. Estes totalizam 40 unidades processadoras, das quais 22 laticínios estão instalados nos municípios pertencentes a região Noroeste do estado gaúcho, vide Quadro 4. A região Noroeste se apresenta como a maior bacia leiteira, possuindo os maiores volumes de leite tanto em produção como em processamento, sendo a responsável por produzir mais de três milhões de litros de leite em 2014 segundo a FEE (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2014).

Quadro 5- Laticínios registrados pelo Serviço de Inspeção Sanitária Federal (SIF) que processam e comercializam leite no Rio Grande do Sul, em 2019.

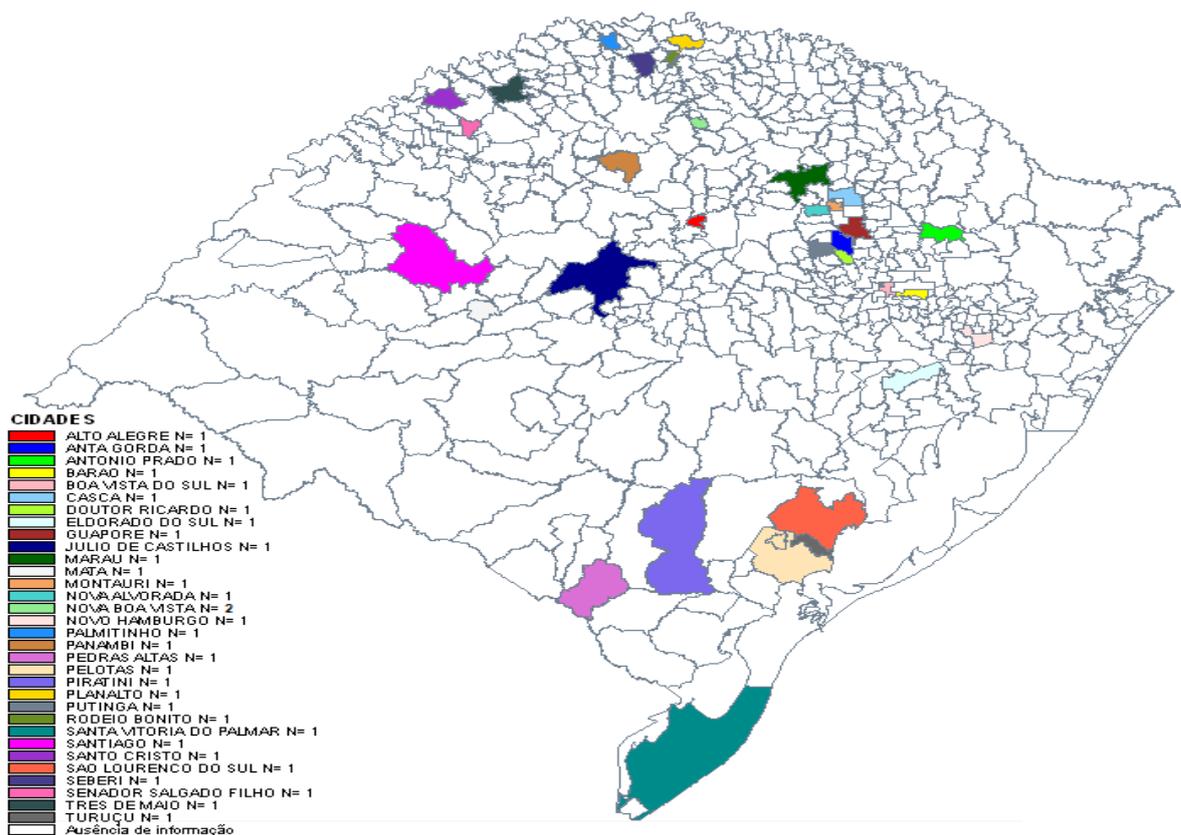
(Continua)

CLASSE	NOME	CIDADE	MESORREGIÃO
EST.LEITE E DERIV.(ATE 5.000L/DIA) - LT8	Caminhos de Pedra Agroindustria Ltda	Bento Gonçalves	Nordeste
	Comercial Casa do Sache Ltda – EPP	Porto Alegre	Metropolitana
	Laticínios Kiformaggio Ltda	Nonoai	Noroeste
EST.LEITE E DERIV.(5.000 A 10.000) - LT7	Hexus Foods Ltda	Portão	Metropolitana
	Cerealle Industria E Comercio de Cereais S. A.	Pelotas	Sudeste
	Indústria de Laticínios Santa Tereza Ltda	Marau	Noroeste
	Laticinio Deale Ltda – Me	Almirante Tamandaré do Sul	Noroeste
	Cooperativa Central Gaucha Ltda	Cruz Alta	Noroeste
	Laticínios Vale do Taquari Ltda	Estrela	Nordeste
	Prativita Alimentos Nutricionais Ltda	Taquara	Metropolitana

			(Conclusão)
EST.LEITE E DERIV.(10.000A20.000) - LT6	Fábrica de Doces Ledur Ltda	Tupandi	Metropolitana
	Rasip Alimentos Ltda	Vacaria	Nordeste
	Conaprole do Brasil - Comercial Importadora E Exportadora Ltda	Ivoti	Metropolitana
	Laticínios Pinhalense Ltda	Pinhal	Noroeste
	Cooperativa Santa Clara Ltda	Getúlio Vargas	Noroeste
	Indústria Miriam Ltda	Serafina Corrêa	Nordeste
	Parmissimo Alimentos Ltda	Viamão	Metropolitana
	Industria de Alimentos Costa Uruguai Ltda - EPP	Marcelino Ramos	Noroeste
	Comercial Lac Max Ltda	Marques de Souza	Centro Oriental
	Laticinios Sao Domingos Ltda	São Domingos do Sul	Noroeste
	Laticinio deale Ltda	Rondinha	Noroeste
	Dairy Partners Americas Manufacturing Brasil Ltda	Palmeira Das Missões	Noroeste
EST.LEITE E DERIV.(20.000A50.000) - LT5	Laticinios Bela Vista Ltda	Doutor Maurício Cardoso	Noroeste
	Laticinios Alto Uruguai Ltda	Lajeado do Bugre	Noroeste
	C & P Industria de Laticinios Ltda	Casca	Noroeste
	Rasip Alimentos Ltda	Vacaria	Nordeste
	Laticinios Modena Ltda	Nova Araçá	Nordeste
	Neugebauer Alimentos S/A	Arroio do Meio	Centro Oriental
EST.LEITE E DERIV.(50.000A100.000) - LT4	BRQ Industria de Alimentos S.A.	Osório	Metropolitana
	Rasip Alimentos Ltda	Vacaria	Nordeste
	Laticínios Santa Mônica Ltda	Esperança do Sul	Noroeste
EST.LEITE E DERIV.(100.000A300.000 - LT3	Nutrifont Indústria de Ingredientes Lácteos Ltda	Três de Maio	Noroeste
	Laticinio Friolack Ltda - Me	Chapada	Noroeste
	Baky Alimentos Ltda	Passo do Sobrado	Centro Oriental
	Laticinio Deale Ltda	Aratiba	Noroeste
	Laticínios Santo Cristo Ltda	Santo Cristo	Noroeste
	Relat - Laticinios Renner S/A	Estação	Noroeste
EST.LEITE E DERIV.(300.000A500.000 - LT2	Laticinios Bela Vista Ltda	Nova Ramada	Noroeste
	Lactalis do Brasil-Com., Imp. E Exp. de Laticinios Ltda	Três de Maio	Noroeste
EST.LEITE E DERIV.(>500.000L/DIA - LT1	Lactalis do Brasil-Com., Imp. E Exp. de Laticinios Ltda	Ijuí	Noroeste

No ano de 2017 observou-se um aumento no número de laticínios que tem se colocado no mercado do Rio Grande do Sul, elevou-se também a quantidade de leite processada em agroindústria própria, bem como a quantidade de leite comercializada in natura diretamente para os consumidores. Neste mesmo ano o estado do Rio Grande do Sul possuía aproximadamente 32 laticínios que possuíam o selo de inspeção sanitária pela Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal- DIPOA, o que permite estes comercializarem os produtos entre municípios do estado (SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E IRRIGAÇÃO, 2018).

Figura 8 - Municípios do Rio Grande do Sul que possuem laticínios com o selo DIPOA em 2018.

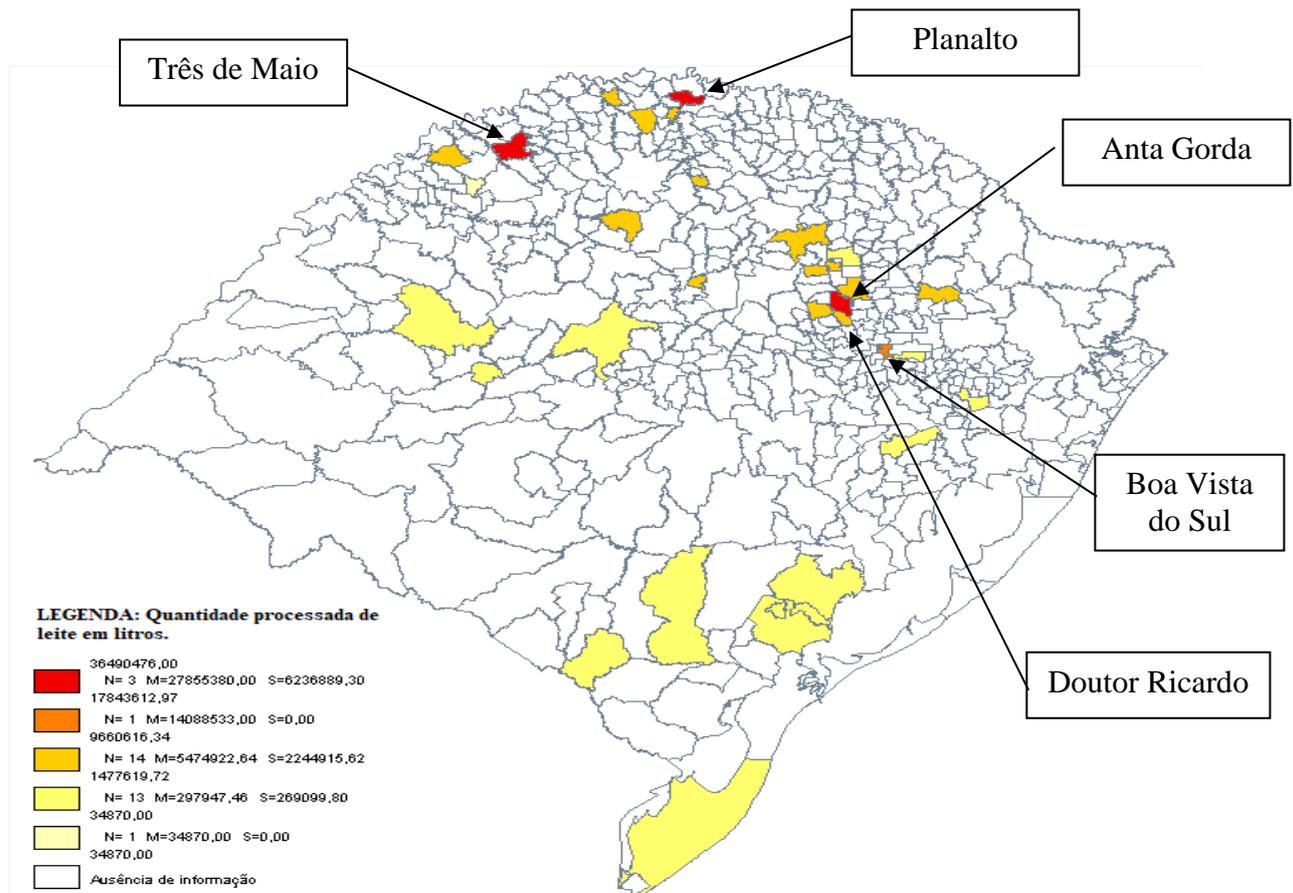


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação (2018).

No ano de 2018 os laticínios atuantes no Rio Grande do Sul, com selo DIPOA, processaram cerca de 178 milhões de litros de leite. Desses 32 municípios, apenas um possui duas unidades processadoras de lácteos com o referido selo, sendo o município de Boa Vista

do Sul, que processou cerca de 14 milhões de litros de leite. Do total dos laticínios, 14 estão localizadas na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul. Os cinco municípios que possuem as maiores quantidades de industrialização de leite, são respectivamente: Planalto, Anta Gorda, Três de Maio, Boa Vista do Sul e Doutor Ricardo.

Figura 9 – Mapa de calor da quantidade processada de leite dos laticínios com o selo DIPOA estabelecidos em municípios do Rio Grande do Sul em 2018.



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2018).

A pesquisa desenvolvida por Marion Filho; de Oliveira; Schumacher (2011) avaliou a evolução da produção e a concentração regional da produtividade leiteira no Rio Grande do Sul entre os anos de 1990 a 2009. Os resultados demonstraram que a mesorregião noroeste do estado era a maior produtora da matéria-prima leite e a que mais havia se especializado, destacasse o município de Três Passos, como o mais dinâmico da região.

De acordo com Feix (2015), em estudo sobre a aglomeração de laticínios na região dos Coredes Fronteira Noroeste e Celeiro, observou que a região Fronteira Noroeste é a mais desenvolvida economicamente e não depende somente das atividades agropecuárias, também é nesta região que estão localizados os municípios com maior produtividade de leite, o que corrobora para os investimentos das indústrias processadoras de leite.

O ano de 2017 e 2018 foi considerado um ano de dificuldades para o setor leiteiro. O mercado lácteo se caracterizou pelos baixos preços pagos ao produtor como resultado do desequilíbrio entre a oferta e a demanda, sendo que o consumo de leite apresentou desaquecimento. De acordo com estudos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2018) a demanda por derivados lácteos como queijo e iogurte, é mais sensível às mudanças na renda dos consumidores. O ano de 2018 apresentou uma estagnação no setor leiteiro, juntamente com a elevação dos custos de produção, a greve dos caminhoneiros paralisou as atividades produtivas primárias em que o leite deixou de ser captado nas propriedades, parando também as atividades da indústria que foi afetada tanto em capacidade de processamento quanto de atender ao varejo.

Ao final desse capítulo, evidencia-se que o setor leiteiro no Brasil gera emprego e renda, entre os principais estados processadores de leite, destaca-se Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. No estado do Rio Grande do Sul a mesorregião Noroeste é a principal região produtora e processadora de lácteos. Coloca-se em pauta também, que após a desregulamentação do setor leiteiro e a abertura para entrada de empresas multinacionais, elevou o número de laticínios atuantes no Brasil. Com isso, a concorrência elevou a disputa por fatias de mercado, o próximo capítulo buscou saber sobre como se configurou a participação de mercado das principais indústrias lácteas do Brasil.

4.2 CONCENTRAÇÃO DE MERCADO DOS PRINCIPAIS LATICÍNIOS DO BRASIL E DO RIO GRANDE DO SUL ENTRE OS ANOS DE 2007 A 2018

A abertura econômica no Brasil da década de 1990 unido ao processo de estabilidade econômica oriunda do Plano Real tornou a economia brasileira propícia para o aumento do número de empresas do ramo de alimentação no país entre as indústrias que se reestruturaram a do setor leiteiro foi uma delas. Essa mudança pode resultar não apenas na quantidade de concorrentes, mas também na elevação do nível de concentração devido a um vigoroso processo de fusões e aquisições (FONSECA e MORAIS, 1999; ROCHA, 2009).

A estrutura mercadológica determina as condutas dos agentes, como dos ofertantes, demandantes e possíveis concorrentes. De acordo com Lopes (2016), os estudos relacionados a Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D) buscam avaliar medidas de desempenho, conduta e mensuração de estrutura, nos setores em que se quer investigar.

O presente estudo visou analisar medidas de estrutura, através da medida de concentração que é utilizada para demonstrar o tipo de competição existente entre firmas do mesmo setor. Através de cálculos de proporção, é analisado se a produção de um determinado bem ou serviço está sendo ou não concentrado apenas por algumas grandes empresas (OLIVEIRA, 2014). Existem alguns índices mensuradores de estrutura de mercado. São utilizados para este trabalho os cálculos razões de concentração (CR) CR2, CR4 e CR8, que medem as parcelas de mercado dominadas pelas duas, quatro e oito firmas principais e o índice Herfindal-Hirschman (HHI), que mede a concentração de mercado (SCHMIDT e LIMA, 2002).

A quantidade de leite processada pelas firmas determina o quão concentrado ou não, é um mercado. Para averiguar a influência da quantidade de leite industrializada perante o aumento da participação das empresas, utilizou-se para análise de grau de concentração proposta por Resende (1994).

Tabela 1 – Resultados dos cálculos dos percentuais de concentração de mercado no Brasil entre 2007 a 2018.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CR2	17,55	18,58	16,79	18,76	17,55	15,89	14,53	13,86	14,72	14,61	13,95	13,25
CR4	27,75	30,06	24,97	27,91	26,52	27,09	22,56	22,98	26,21	26,39	24,08	23,61
CR8	37,24	40,86	32,82	35,37	33,65	38,19	31,40	33,57	40,32	42,01	34,34	31,48

Fonte: Dados trabalhados para a pesquisa.

Ao analisar os resultados obtidos através dos cálculos de CR2, CR4 e CR8, percebe-se que a razão de concentração apresenta uma redução no último ano da série, em 2018, esse fator pode ser explicado pelo fato de duas grandes indústrias processadoras de leite atuantes no Brasil, não informar as quantidades produzidas. Tratando-se da Lactalis que não participa do levantamento há dois anos, e da Itambé que não divulgou a quantidade produzida em 2018 (dos

11 anos da série de dados, esse foi o único que a Itambé não divulgou os valores) (LEITE BRASIL, 2018).

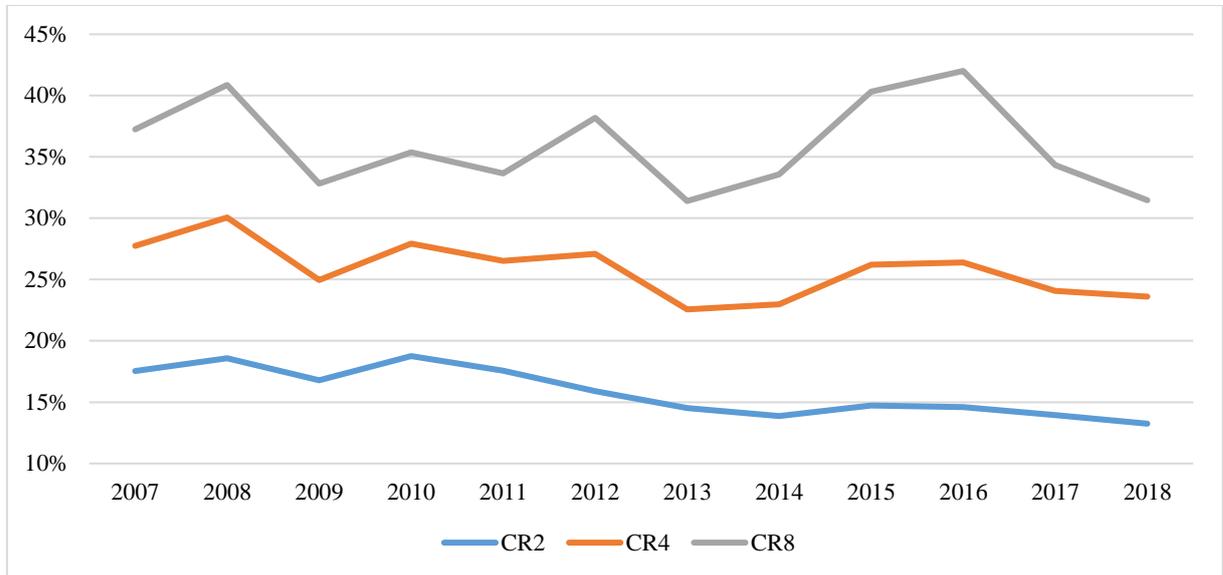
Para o CR2 a média de concentração do mercado industrial foi de 15,99 %, ou seja, para esse período os dois laticínios com maior participação no mercado, sendo que a variação entre os onze anos analisados é de aproximadamente 3%. Podendo-se inferir que as duas maiores indústrias de laticínios brasileiras tendem a manterem-se estáveis, ou seja, permanecem no mercado sem sofrerem grandes alterações. Evidencia-se também que no ano de 2018, a razão de concentração de CR2 e CR4 foi o menor de todo o período. A empresa de laticínios que se destaca entre as demais é a DPA, a indústria que processou as maiores quantidades de leite em todos os anos analisados.

No cálculo que elenca as quatro maiores empresas analisadas (CR4) e, nota-se que o ano de 2010, apresentou o maior pico, as quatro maiores empresas de laticínios eram a DPA, LBR - Lácteos Brasil, Itambé e a Italac. Essas empresas detinham 27,91% do mercado lácteo brasileiro. Entre os anos considerados para análise, as oito (CR8) maiores empresas apresentaram a maior participação de mercado em 2016, concentrando 42,06% do mercado lácteo. Os valores dos períodos posteriores apresentam queda na concentração de mercado, para todos os níveis

Os cálculos percentuais de participação no mercado das principais indústrias de laticínios no Brasil evidenciaram a existência de empresas que processam grandes quantidades da matéria-prima leite. Sendo que, em 2008 apenas duas empresas processavam 18,58 % de todo o leite industrializado no país.

Através do cálculo da razão de concentração (CR2, CR4 e CR8) a concentração de mercado oscilou, mas não consideravelmente, os valores mantiveram uma tendência no período. De acordo com Resende (1994), considerando CR4 e CR8 o grau de concentração de mercado pode ser avaliado como Baixo, pois para as quatro maiores indústrias os níveis mantiveram-se abaixo de 35% e para as oito maiores indústrias analisadas, todas se estabeleceram abaixo de 45% de grau de concentração. Através da Figura 10 as análises acima mencionadas podem ser ilustradas, pois nos respectivos anos estudados, as indústrias de laticínios sofrem oscilações similares na concentração de mercado.

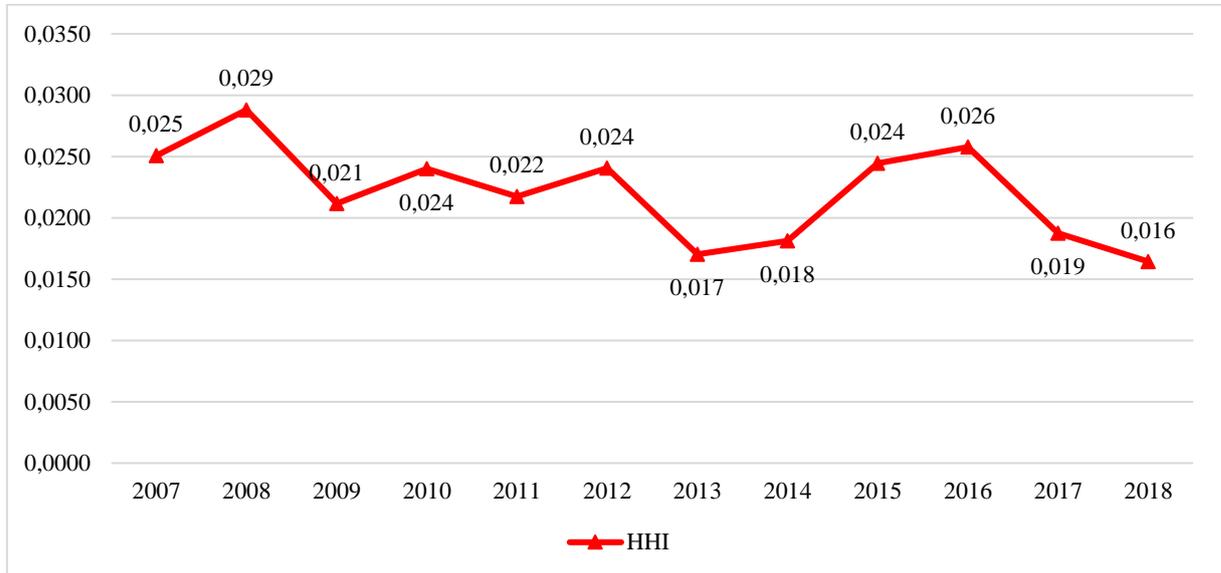
Figura 10 - Razão de Concentração das principais indústrias de laticínios do Brasil de 2007 a 2018.



Fonte: Dados trabalhados para a pesquisa.

O valor que corresponde ao índice de Índices Herfindahl-Hirschman (HHI), é definido pelo somatório dos quadrados da participação de cada firma, em relação à totalidade de tamanho da indústria, levando em conta todas as firmas industriais. Observa-se que todos os valores de HHI, encontram-se abaixo de 0,1 como está referenciado em Kon (1991b) como demonstra a Figura 11, evidenciando que as indústrias brasileiras são pouco concentradas, corroborando com os índices de Razão de Concentração calculados anteriormente.

Figura 11 - Índices Herfindahl-Hirschman (HHI) para as indústrias de laticínios brasileiros no período de 2007 a 2018.



Fonte: Dados trabalhados para a pesquisa.

Para a análise do coeficiente de HHI, observa-se que quanto mais distante de zero, mais concentrada é a indústria, ou seja, quando os valores aumentam, maior é a concentração industrial. Os pressupostos da Teoria da Organização Industrial (OI) estudam a concentração de capital e concentração de mercados. A mensuração da capacidade concorrencial de um agrupamento de empresas pode ser estimada por diferentes índices, estes que podem responder os objetivos delimitados para a análise, possuindo um caráter de complementariedade entre si. Os cálculos de medidas de concentração dos mercados auxiliam na busca pela compreensão sobre as características competitivas inerentes às indústrias (KON, 1999).

A partir das análises das Figuras 10 e 11, pode-se inferir a concentração industrial no final do período analisado foi inferior a inicial, uma vez que todos os índices calculados convergem para essa conclusão. A concentração industrial no período analisado, teve picos em 2008 e 2016 manteve-se constante no restante do período e diminuindo entre os anos 2017 e 2018.

Foram identificados 29 laticínios que estiveram no ranking das maiores empresas entre os anos de 2007 a 2018. Apesar de ocorrer fusões e aquisições no período, entre fatores que explicam esse comportamento constante, dá-se pelo número de empresas ranqueadas ficar em média de 13 em todos os anos observados, também as quantidades processadas de leite ficam entre 8,5 a 10 milhões de litros de leite no decorrer dos 11 anos analisados, com poucas

oscilações. Ou seja, ao passo que as empresas de maior porte vão se unindo, as outras menores também se aglomeram e entram no ranking entre as maiores.

Quadro 6- Lista de nomes dos laticínios ranqueados com maior participação de mercado no Brasil entre os anos de 2007 a 2018.

DPA	CENTROLEITE	LIDER ALIMENTOS
LBR - LACTEOS BRASIL	VIGOR	CCL
ITAMBÉ	FRIMESA	BATAVO
ITALAC	LACTALIS	NILZA ALIMENTOS
LATICINIOS BELA VISTA	AURORA	PERDIGÃO
EMBARE	CCGL	LEITBOM
COOPS CASTROLANDA E BATAVO	ELEGÊ	VIGOR
DANONE	PARMALAT	UNIUM
JUSSARA	BOM GOSTO	CATIVA
CONFEPAR	LATICÍNIOS MORRINHOS	

Fonte: Embrapa (2016); Leite Brasil (2017); MILKPOINT (2019).

Em 2007 e 2008 os números atribuídos a DPA englobavam Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa, e em 2010 da DPA Nordeste e da Nestlé Waters. Em 2012 as Cooperativas CASTROLANDA e BATAVO exerciam uma operação conjunta no segmento de Lácteos e em 2014 incluíram a CAPAL e em 2016 a operação conjunta se dava entre cooperativas paranaenses FRÍSIA, CASTROLANDA E CAPAL, que formaram a Unium, já a Cooperativa Agroindustrial Cativa que é uma união de cooperativas leiteiras também paranaense que em 2018 adquire a Confepar e se torna uma das grandes processadoras de lácteos no Brasil (LEITE BRASIL, 2017; MILKPOINT, 2019).

Os cálculos de proporção do valor correspondente as duas, quatro e oito maiores empresas do ramo industrial, são amplamente utilizados para a verificação do grau de concentração das mesmas no mercado concorrencial. A Teoria da Organização Industrial visa suprir as lacunas da teoria econômica neoclássica, para as avaliações econômicas reais, principalmente quando se estudam mercados que atuam em concorrência imperfeita.

Ao observar que os cálculos de Razão de Concentração CR2, CR4 e CR8 o grau de concentração de mercado pode ser avaliado como Baixo, pois para as quatro maiores indústrias os níveis mantiveram-se abaixo de 35% e para as oito maiores indústrias analisadas, todas se mantiveram a baixo de 45% de grau de concentração. O cálculo de HHI foi confirmatório para

as análises de CRK, evidenciando uma indústria pouco concentrada sendo que os índices não ultrapassaram a 0,1.

Em estudo similar, realizado por Vargas e Fiegenbaum (2014), em que foram realizados cálculos de concentração de mercado dos laticínios brasileiros entre os anos de 1996 a 2010, os resultados apontaram que uma estrutura de mercado oligopolizado e com baixa concentração, ocorreu uma diminuição do poder de mercado entre as quatro maiores empresas e das oito maiores empresas atuantes. Em 2010 as oito maiores empresas, detinham um poder de mercado de 35% e as quatro maiores empresas capturavam 27% de participação.

Os resultados obtidos tanto do presente estudo, como em outros relacionados a concentração de poder de mercado em laticínios brasileiros, apontam que para uma baixa concentração mercadológica (SCALCO, 2011; VARGAS et. al., 2012; VARGAS E FIEGENBAUM, 2014). Porém, sabe-se das diversas fusões e aquisições que ocorreram após o processo de desestatização das indústrias lácteas nos anos de 1990, que aumentaram o porte das empresas (CARVALHO, 2005).

Na última década, ocorreram diversos casos de fusões e aquisições entre indústrias de processamento lácteo, que trouxeram mudanças no cenário de estrutura mercadológica do setor. A crise ocorrida no ano de 2008 impulsionou a concentração de mercado ao elevar o poder de barganha e sendo uma alternativa ao enfrentamento de situações adversas. Entre as empresas que tiveram suas plantas fabris arrendadas pode-se citar a Laep que arrendou a Santa Helena-GO, o laticínio Italac que arrendou a Parmalat Brasil, a Nestlé arrendou a planta da Parmalat em Carazinho-RS (SCOT CONSULTORIA, 2010).

No que tange as fusões, no início de 2010 ocorreu a fusão do laticínio Itambé a outras quatro cooperativas, tratando-se da Cemil, Minas Leite, Confepar e Centroleite. Também em 2010 a fusão da LeiteBom e da Bom Gosto dando origem a Lácteos Brasil (LBR), que aglomerou marcas como Corlac, Paulista, Glória, DaMatta, São Gabriel, Sarita, Cedrense, Boa Nata, Ibituruna e Poços de Caldas (VARGAS et. al., 2012; MARINHO, 2014; SCOT CONSULTORIA, 2010). No cenário recente, no mês de julho de 2019 a Lactalis que já é detentora das marcas Parmalat e Batavo, passou a incorporar o laticínio Itambé. Com essa união a Lactalis passa a ser a líder nacional de produtos lácteos (MILKPOINT, 2019).

A concentração industrial é considerada um dos fatores estruturais com maior relevância na competição, sendo amplamente utilizada como meio de mensurar poder de mercado, de estruturas de mercado concentradas indicam o domínio econômico. A fragmentação da indústria láctea no Brasil gera uma disputa acirrada por fornecimento de matéria-prima, especialmente nos períodos de baixa oferta, gerando uma alta volatilidade nos preços pagos ao

produtor, sendo um fator desgastante do ponto administrativo das empresas. Para Carvalho (2013), uma maior concentração industrial, seria vantajoso para a diminuição dos custos de transação, aumentaria a escala produtiva, elevaria o poder de negociação das firmas com os produtores e o varejo, bem como alinharia a cadeia produtiva.

No entanto, a análise realizada, assim como outros estudos realizados em períodos anteriores, usando o mesmo método, demonstrou que o mercado de lácteos brasileiro possui baixa concentração, muito embora existam grandes indústrias processadoras e o processo de fusão e aquisição ocorrem em larga medida neste meio.

Apesar da existência de multinacionais do setor de processamento de leite atuarem no Brasil e possuírem características agressivas no que cabe ao aumento de suas fatias de mercado, existe um número considerável de laticínios de menor porte que comercializam produtos a nível nacional e de exportação, dentro dos estados brasileiros e nos limites dos municípios.

Posto isso, o próximo capítulo traz a análise de laticínios de menor porte que atuam no mercado de leite do Rio Grande do Sul, sob a perspectiva teórica dos custos de Transação.

4.3 A NATUREZA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AS CONDUTAS ADOTADAS PELOS LATICÍNIOS DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

É denominado laticínio o estabelecimento destinado ao recebimento de leite, dotado de dependências e equipamentos que satisfaçam às normas técnicas para a industrialização de quaisquer produtos lácteos. (SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2018). As principais características dos laticínios que participaram da entrevista estão apresentadas no Quadro 7.

As indústrias estão estabelecidas na região Noroeste do estado Rio Grande do Sul, são caracterizadas como pequenos laticínios, por terem capacidade de processamento de até 50 mil litros de leite ao dia. Considerando as quantidades de processamento de leite estabelecidos pelo Serviço de Inspeção Federal SIF (MAPA, 2019). Foram abarcados pela pesquisa três laticínios, com os respectivos selos de Serviço de Inspeção Municipal (SIM), Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) e Serviço de Inspeção Federal SIF. Os respondentes eram sócios proprietários das empresas. O perfil dos entrevistados é de empreendedores de 25 a 42 anos de idade, com escolaridade técnica a pós-graduação.

Dois dos laticínios, atualmente são administrados pelos filhos dos fundadores, o laticínio B foi a partir do ano de 2016 e o laticínio C passou a ser administrado pelos sucessores no ano de 2002. Esses, após assumirem as atividades da empresa buscaram profissionalizar a

gestão. Ao assumir a empresa os administradores implementaram mudanças do ponto de vista gerencial, recorreram aos estudos que lhes dessem base para dar continuidade aos negócios da família. Recalcularam os custos de produção e os valores de venda dos produtos, para dar aporte a decisões futuras, também efetuaram diversos investimentos de infraestrutura no parque fabril.

Quadro 7 – Características dos laticínios entrevistados na pesquisa.

	Laticínio A (SIM)	Laticínio B (DIPOA)	Laticínio C (SIF)
Tempo de atuação no mercado (anos)	10	14	27
Produtos comercializados	Queijos: mussarela, prato lanche, tipo colonial; Bebida láctea Leite tipo C Manteiga Ricota	Queijos: mussarela, prato lanche, colonial; Bebida láctea; Leite pasteurizado integral; Nata; Manteiga.	Queijos: Parmesão ralado; Parmesão peça; Prato Cobocó; Queijo ralado; Colonial; Colonial sem sal.
Nº de funcionários	16	25	27
Capacidade de processamento (mil litros/dia)	20	45	30
Quantidade diária de captação (mil litros/dia)	9	25	22

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

No que se refere à produção, a partir da matéria prima leite, constata-se que o processamento de queijos está presente em todos os laticínios entrevistados. O queijo mussarela é o produto carro-chefe dos laticínios detentores do selo SIM e do selo DIPOA, este se constitui o responsável pelo maior volume de vendas dos respectivos laticínios. Porém, a indústria processadora de lácteos, detentora do Serviço de inspeção sanitária federal (SIF), está inserida em um mercado de produtos diferenciados, dos queijos maturados. A seguir, apresenta-se de forma sintética, é realizado o perfil das três empresas pesquisadas.

O laticínio registrado no Serviço de Inspeção Municipal-SIM (laticínio A) é uma empresa de pequeno porte, com a menor capacidade de processamento diário de leite, entre as empresas analisadas. A produção de uma gama de produtos derivados do leite é destinada a pontos de venda como mercados, supermercados, padarias, restaurantes e pizzarias. É administrada por três sócios (não familiares), que estão comandam da empresa desde 2009. Comercializam os seus produtos principalmente no município e cidades próximas. Como o Selo de Inspeção Municipal (SIM) restringe as vendas apenas ao município onde a empresa está sediada, no ano de 2011 o laticínio aderiu ao SUSAF (Sistema Unificado Estadual de Sanidade

Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte), que permite aos estabelecimentos registrados SIM comercializar em todo o território do estado do Rio Grande do Sul.

O laticínio registrado no Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal-DIPOA (laticínio B) trata-se também de um laticínio de pequeno porte e uma capacidade de processamento diário de leite 45 mil litros/dia. O estabelecimento é destinado à recepção de leite, composto de dependências e equipamentos que satisfaçam às normas técnicas para industrialização de quaisquer produtos lácteos, estando apto para revender a todo o estado gaúcho (DIPOA, 2019). O início das atividades da empresa ocorreu no ano de 1994, com as instalações na propriedade rural do antigo dono. No ano de 2004, foi vendida à atual gestão, que efetuou mudança de endereço e promoveu reestruturação de equipamentos e processos fabris. Os seus produtos são comercializados em 92 municípios da região Noroeste do Rio Grande do Sul, como também na região central, Serra gaúcha, ainda não atinge o sul do estado e nem a região metropolitana. Em sua gama de produtos lácteos, possui um produto diferenciado que é o queijo mussarela em escamas. Este tipo de queijo pode ser utilizado em diversos preparos culinários, é versátil e a praticidade é destacada principalmente para fornecimento a pizzarias. A empresa é uma das pioneiras na fabricação desta variação de produto.

O laticínio registrado no Serviço de Inspeção Federal-SIF (laticínio C): assim como os demais, a empresa analisada é considerada de pequeno porte e com baixa capacidade de processamento diário de leite. Este estabelecimento industrial, destinado ao processamento de produtos lácteos, realiza transações comerciais com demais estados brasileiros e para tanto, está regulamentado pelo Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal em nível federal. Teve sua fundação no ano de 1992, inicialmente eram produzidos outros tipos de queijos e derivados do leite, no decorrer do tempo a empresa passou por transformações e sua especialidade passou a ser a fabricação de queijos ralados. Entre as estratégias, para o laticínio, segundo o entrevistado, foi a especialização em um setor de maior estabilidade que é o mercado de queijos maturados², redondos. Com esse tipo de produto é possível agregar mais valor ao produto, diferentemente dos queijos quadrados, que são como commodities e precisa-se trabalhar com uma litragem de leite muito alta por dia para poder realizar a produção do queijo como, por exemplo, o mussarela. Atualmente, comercializa para todo o sul do Brasil (RS, SC,

² O índice de maturação é medido pela degradação de caseína, através da avaliação da proporção entre nitrogênio total e nitrogênio solúvel, assim denominado o nitrogênio oriundo de matéria orgânica. Este índice deve aumentar com o avanço da maturação. A maturação irá promover: Desenvolvimento do sabor, Desenvolvimento do aroma, Desenvolvimento do aspecto (tipo de casca), Formação de textura [QUEIJOS NO BRASIL, 2015?].

PR), também em São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Além dos produtos com a marca própria e empresa fabrica e embala para 26 marcas diferentes de queijo ralado. Os pontos de venda em que os produtos podem ser encontrados são em supermercados, atacados que fazem a revenda e, em menor quantidade, em restaurantes e *fast foods* porque o volume dificulta pedido mínimo.

4.3.1 Ambiente institucional e organizacional dos laticínios estudados

As instituições são importantes tipos de estruturas no campo social que ditam as normas do comportamento na sociedade, estas desempenham o papel de estabelecer os termos da interação humana. Possuem autonomia para restringir ou permitir o comportamento através de regras, que podem ser baseadas nos termos legais ou nas convenções sociais, em que a quebra de uma regra estabelecida é facilmente identificada pelos membros da comunidade (HODGSON, 2006). O ambiente institucional pode ser considerado aquele que dita “as regras do jogo”, sendo os promotores para o desenvolvimento econômico, podendo se tratar de ações políticas, sociais, legais, educacionais e econômicos (ZYLBERSTAJN, 2000). Por conta de mudanças no ambiente institucional, como em regulamentos e na legislação, podem ocorrer deslocamentos nas soluções de equilíbrio resultantes da relação entre agentes, o estudo do ambiente institucional é fundamentado no entendimento das mudanças que ocorrem estimuladas por meio das instituições e das consequências dessas transformações para outras instituições ou firmas que atuam em um mercado ou cadeia produtiva (NORTH, 1991).

As regras que balizam o ambiente institucional em que a cadeia produtiva do leite está inserida no Brasil, em larga medida estão relacionadas às premissas dos consumidores que requerem qualidade nos alimentos que consomem (OLIVEIRA e SILVA, 2012). Além do ambiente institucional os laticínios estão sujeitos ao ambiente organizacional que segundo ZYLBERSZTAJN et. al. (2014) identifica as organizações que dão apoio às instituições, envolvendo a pesquisa e desenvolvimento, a assistência técnica, capacitação, preservação ambiental, a normatização da atividade através de leis municipais e estaduais, bem como associações de classe, características das cooperativas, instituições financeiras e organizações de fomento. Para Sório e Fagundes (2009, p. 7) organizações são consideradas como “redes de contratos que incluem controles e incentivos, mas os mecanismos de governança não se reduzem a tais contratos. A eficácia das estruturas de governança depende da capacidade de os agentes fazerem cumprir os contratos que os vinculam à organização”.

Em relação às regras formais, houve uma mudança no ambiente institucional na cadeia produtiva do leite, no que compete as novas regras relacionadas a qualidade do leite. As novas Instruções Normativas IN's 76, 77 e 78 que regem a produção e o processamento de leite, entraram em vigor no mês de julho de 2019 e o prazo para os produtores e laticínios se adaptarem às novas regras é até outubro de 2019 (as entrevistas ocorreram no período de maio a junho de 2019, e os laticínios entrevistados estavam em processo de adaptação as novas Instruções Normativas).

Nesta modificação promovida pelo MAPA, ocorreu uma segmentação das normas em que a IN 76 traz os regulamentos técnicos que estipulam a identidade e as características de qualidade do leite cru refrigerado, do leite pasteurizado tipo A e do leite pasteurizado. Já a IN 77, aborda os critérios e procedimentos para a produção, acondicionamento, conservação e transporte, seleção e recepção do leite cru em estabelecimentos registrados nos respectivos serviços de inspeção (BRASIL, 2018).

Entre as principais mudanças abordadas nas IN 77 está na temperatura de recebimento do leite na indústria processadora, a análise de lactose e nos níveis de CCS (Contagem de Células Somáticas), que indica quadros infecciosos na glândula mamária e CBT (Contagem Bacteriana Total) que está relacionada a limpeza e higiene na hora da ordenha, na conservação e transporte do leite. As normas para produzir, coletar e transportar o leite se tornaram mais rigorosas a partir das novas normativas, com vistas a melhorar a qualidade do leite produzido no Brasil (RICHARDS, 2019).

Os produtores terão a qualidade do leite estabelecida em médias trimestrais, quando o produtor estiver fora dos padrões médios aceitáveis, este não poderá fornecer o seu leite para nenhuma outra empresa processadora inclusive, até atingir os padrões preestabelecidos. Também, quando decidir trocar a empresa para qual fornece o produto, terá que levar novamente ao laboratório as análises e médias de qualidade do leite produzido por ele (BRASIL, 2018).

Os laticínios pesquisados ainda estão se adequando as novas normativas, porque existem muitos produtores que não estão atingindo a margem de produtividade estabelecida pela Instrução Normativa e muitos produtores que hoje atendem as empresas não conseguirão se adaptar as novas exigências. As novas INs vem como um divisor de águas ou aumenta a produção e melhora a qualidade ou deixa a atividade. A indústria precisa de matéria-prima, mas precisa também de qualidade no leite. Em 2016, a clínica do leite Esalq/USP (2016), realizou mapa da qualidade do leite onde participaram 44 mil produtores, distribuídos em nove estados do Brasil, onde foram feitos levantamentos da situação atual dos produtores no que compete ao

atendimento dos limites legais que eram previstos na antiga IN 62 do MAPA. Dentro do estudo, identificou-se que 62% dos participantes conseguiam cumprir com o antigo limite legal para CCS de 500 mil (ml), e para CBT de até 300mil 65% destes produtores (UFC/ml) (ESALQ/USP, 2016). De acordo com Busanello (2017) as propriedades produtivas de leite são inconstantes, não mantendo os padrões de qualidade e quantidade durante um longo período de tempo.

Nesta perspectiva, o entrevistado do laticínio A ressalta que muitos dos produtores que fornecem ao seu laticínio não estão atingindo a margem de produtividade e muitos que atendiam a empresa até o momento da entrevista não conseguirá se adaptar as novas exigências, o que impactará em uma concorrência alta por aqueles produtores que estejam dentro dos padrões exigidos pela nova normativa. Também, uma de suas preocupações é o êxodo rural, principalmente porque seus fornecedores são agricultores de pequeno porte. Prospecta que muitos produtores sairão da atividade leiteira. No entanto, a renda do leite é um importante complemento financeiro no orçamento das famílias. Porém, o lado positivo é que a qualidade do leite irá melhorar, o que deve favorecer os produtos lácteos e o produtor que estiver investindo em infraestrutura e processos que melhorem a qualidade a tendência que ele irá crescer.

A falta da matéria-prima no mercado nos próximos períodos é a preocupação do entrevistado do laticínio B, fator que poderá ocasionar uma disputa maior entre os laticínios por fornecedores e conseqüentemente um aumento do preço do leite. De acordo com os relatos dos participantes do estudo, os produtores que fornecem leite são muito visados por empresas concorrentes e possuem facilidade de trocar de comprador.

O entrevistado do laticínio C acredita que as mudanças além de promover uma melhoria na qualidade do leite, irão dificultar essa troca, pois o laticínio que irá captar o leite terá de coletar uma amostra antecipadamente, para liberar a receitação do produtor. Tal procedimento contribuirá para a diminuição da rotatividade de fornecimento de leite de um laticínio para outro por parte do produtor. O gestor relata que há um tempo existiam problemas de quando um laticínio cobrava a qualidade o outro laticínio não cobrava e captava o leite do produtor, isso gerava uma fácil mobilidade de um produtor com qualidade de leite ruim para outra empresa sem que o problema da qualidade fosse exigido. Esse comportamento pode ser caracterizado como oportunista, que de acordo com Roncato; Roncato; Villwock (2017, p.7) “O oportunismo está também relacionado à incerteza vinculada ao comportamento de agentes individuais, que podem atuar buscando seus próprios interesses de forma maliciosa”. Tal comportamento

corroborou com os problemas de fraudes no Rio Grande do Sul, expostas ao consumidor por intermédio das operações Leite Compensado.

Existem diversos órgãos que fiscalizam os laticínios, por serem produtos destinados a alimentação humana, o rigor com a segurança no armazenamento, manuseio e processamento é mais acentuado para esse tipo de indústria. Entre tantos, são destacados os que regularizam e fiscalizam o setor de processamento de lácteos na esfera municipal, estadual e federal.

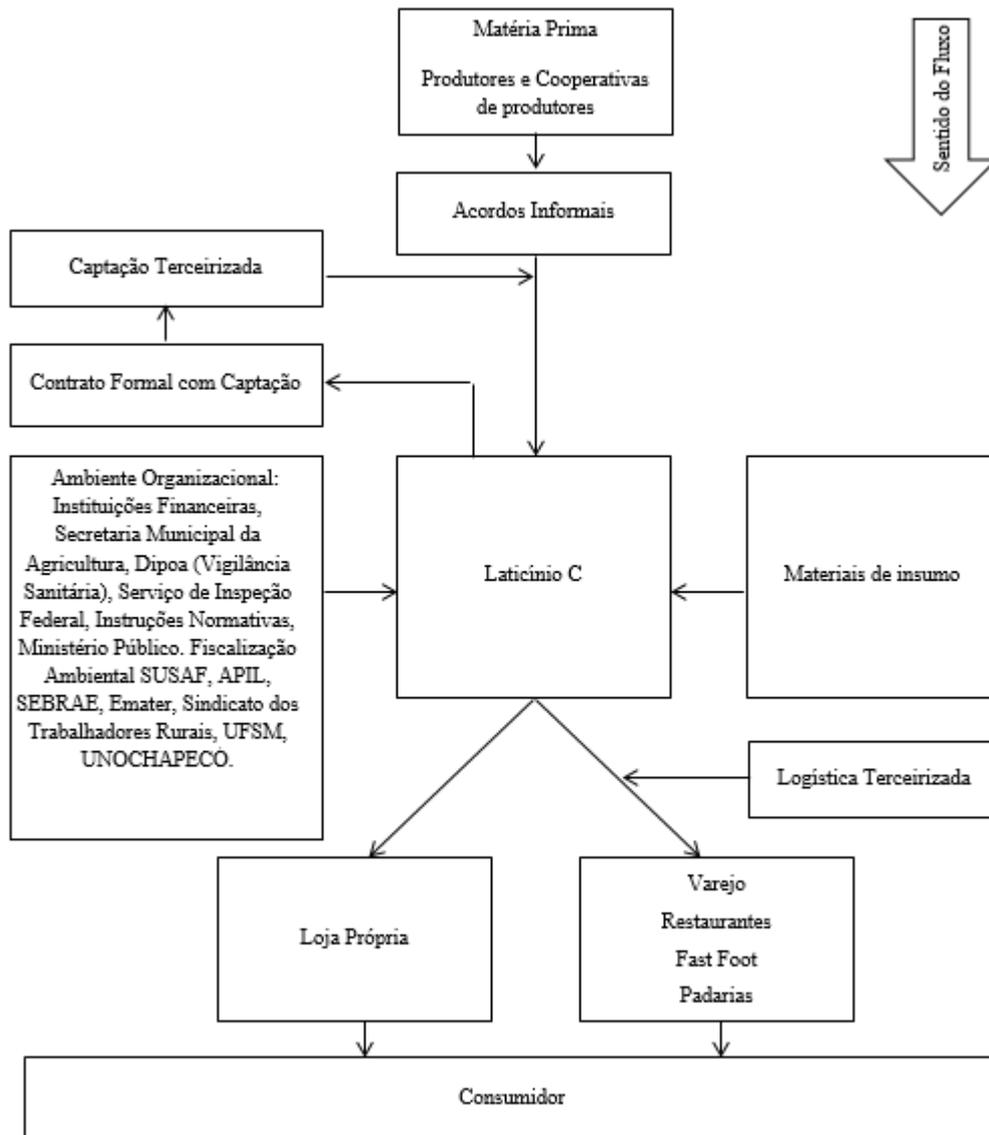
O Serviço de Inspeção Municipal é o responsável pela inspeção e fiscalização da produção industrial e sanitária dos produtos de origem animal, comestíveis e não comestíveis, adicionados ou não de produtos vegetais, preparados, transformados, manipulados, recebidos, acondicionados, depositados e em trânsito no município. A Vigilância Sanitária tem a responsabilidade de realizar ações nos estabelecimentos de baixa complexidade. Essas intervenções envolvem o cadastro, inspeção, emissão de Alvarás Sanitários, coleta e envio de amostras de alimentos ao Laboratório Oficial do Estado (MINISTÉRIO PÚBLICO/RS, 2015).

No âmbito estadual quem regula e fiscaliza o setor é o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA, que está subordinado à Secretaria de Defesa Agropecuária – SDA. As ações de inspeção ocorrem em todos os estados brasileiros com respaldo na legislação que regula as atividades a ela relacionadas, cabendo ao DIPOA a coordenação, em nível nacional, da aplicação das leis, normas regulamentadas e critérios para a garantia da qualidade e a da segurança dos produtos de origem animal (SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO RURAL-RS, 2019).

De competência a nível federal, o responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal comestíveis e não comestíveis que são veiculados no mercado interno e externo, como também produtos importados, estão sob responsabilidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento sendo registrados e aprovados pelo S.I.F. O Serviço de Inspeção Federal está inter-relacionado com o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal – DIPOA. Na atualidade o SIF está atuando em cerca de 5 mil empresas no Brasil (MAPA, 2019). Na área de alimentos a legislação existente é extensa. Em grande parte, são exigências federais decretadas pelo Ministério da Saúde e tornadas públicas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), sendo este o órgão regulador e competente para o registro de alimentos.

De modo a ilustrar o ambiente institucional e organizacional dos laticínios, foram utilizados esquemas para exemplificar. Ambiente institucional e organizacional do laticínio C que corresponde ao selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF), segue abaixo a Figura 12.

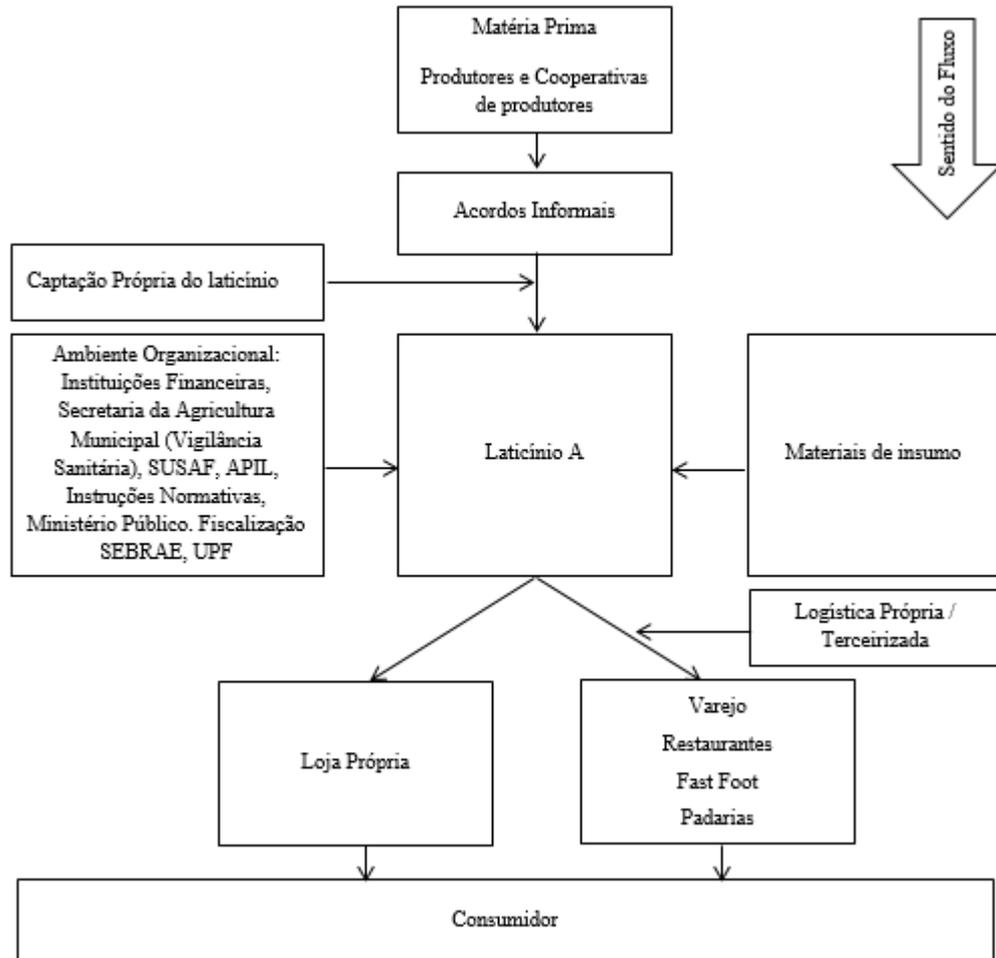
Figura 12- Ambiente institucional e organizacional do laticínio C (SIF).



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Segundo o representante do caso A, nos 10 anos em que atuam na empresa, as mudanças para atender os diversos órgãos que regulamentam a atividade são constantes. A cada auditoria é apontada uma alteração a ser feita para se adequar as regras. Também relatam que não existe equidade de decisões por parte dos fiscais. Por se tratar de uma indústria pequena, são muitas adequações, muitos dispêndios financeiros que dificultam a continuidade da empresa nesse mercado. Abaixo, na Figura 13 segue um fluxograma do Ambiente Organizacional do laticínio A.

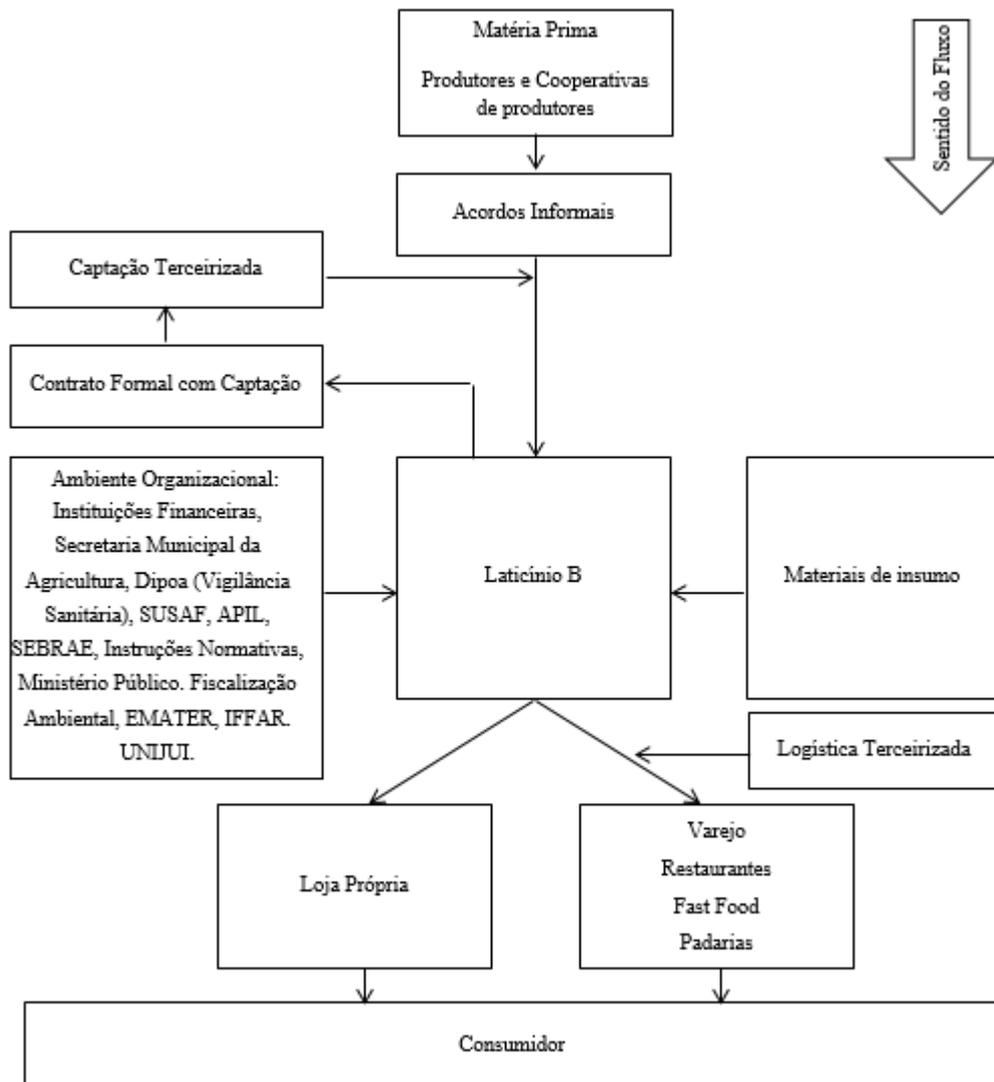
Figura 13 – Ambiente institucional e organizacional do laticínio A (SIM)



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da entrevista.

O laticínio B também relata que as mudanças são constantes e, nos últimos anos houve uma mudança geral na empresa. Foi refeita toda estrutura, produção, câmara fria, piso, equipamento, organização, fluxo de produção, o laticínio foi totalmente remodelado para se adequar as normas. A seguir, através de um fluxograma ilustra-se o Ambiente Organizacional do laticínio B.

Figura 14- Ambiente institucional e organizacional do laticínio B (DIPOA).



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

O fator institucional que interfere fortemente nas negociações dos laticínios com os seus fornecedores é o preço pago pelo litro de leite. Mesmo após a desregulamentação em 1991, com a eliminação do tabelamento dos preços, abriu-se caminho para o incremento de competição e desenvolvimento do setor (CARVALHO, 2010). Com isso, a formação do preço do leite passou a ser regulado via mercado, sendo o preço a variável mais importante, em que a sua formação é resultado direto das condições de oferta e demanda (MENDES; PADILHA JÚNIOR, 2007). De acordo com os representantes dos laticínios, o fator preço é sempre algo delicado ao negociar com o produtor e geralmente tende a ser o motivador de conflitos entre as partes. O produtor agrícola, principalmente aqueles que produzem bens característicos de

commodities, é um tomador de preço, ou seja, o produtor individual não pode fixar um preço ao seu produto.

A principal dificuldade mencionada pelo entrevistado do laticínio B é a constante mudança na legislação, não só a questão sanitária, mas como a questão de alvará de bombeiros, que a cada tempo são exigidas coisas diferentes, há uma inconformidade nos itens exigidos de fiscal para fiscal, como de ano para ano. A cada tempo é exigido alguma alteração na planta do laticínio é uma constante mudança, muitas vezes algumas exigências parecem não ter sentido lógico, mas precisam ser cumpridas, se a empresa possuir recursos ou não é necessário a realização das adequações.

Porém, mesmo com o preço estabelecido pelo mercado, o produtor de leite busca ganhar o maior valor possível, muitas vezes cobrando o preço do leite com base em valores sugeridos pelos laticínios concorrentes, que prometem pagar valores maiores pelo litro de leite e nem sempre cumprem, apenas querem atrair o produtor e fazê-lo mudar de comprador. A concorrência é acirrada por produtores, muitas vezes esses valores cobrados pelos produtores mesmo não sendo com base no preço de mercado, precisam ser pagos pelo laticínio para não perderem seus fornecedores, se mostrando um comportamento oportunista por parte dos produtores de leite.

4.3.2 A natureza dos custos de transação pela perspectiva dos laticínios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul

Nos estudos atuais, é preciso fazer um discernimento fundamental, pois existe um debate entre duas correntes teóricas econômicas para embasar as diferenças de competição e lucratividade entre as firmas. Por uma via, admite-se a estrutura de mercado como elemento principal para justificar essas diferenças, por outra, o comportamento da firma é determinante, em que a governança institucional e os seus arranjos são os meios de minimizar os custos de transação e de produção. Assim, o modo como estão estruturadas as unidades de produção é um resultado dos custos associados às transações intrafirma, dos custos relacionados a processos burocráticos e hierárquicos, bem como os custos de efetuar a operação através do mercado (HALL e TAYLOR, 2003; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Levando em conta que a principal unidade de análise é a transação, o estudo realizado com as indústrias processadoras de lácteos visou investigar como se dá o processo de preparar, negociar e proteger um acordo por parte dos laticínios, como também os ajustes resultantes das falhas de execução ao negociar com os seus fornecedores da matéria-prima leite. Com base nas

categorias analíticas dos custos de transação, procedeu-se a avaliação da natureza dos custos de transação. Foram indagados aspectos relacionados as fontes dos custos de transação, a três laticínios pertencentes a região Noroeste do Rio Grande do Sul, cada um com o selo de inspeção sanitária que condicionam os limites regionais para possibilidades de transações comerciais. Os entrevistados eram livres para apontar os seus pontos de vista sobre os assuntos relacionados as suas percepções em relação aos fornecedores da matéria-prima leite.

O laticínio A, transaciona com 104 produtores rurais, sendo localizados em oito municípios diferentes. Quanto ao perfil dos produtores que comercializam o leite, caracterizam-se como agricultores familiares, apenas um fornecedor não pertence a esse grupo. São pequenos produtores com uma média de 12 a 15 hectares de terra, com média de 16 litros de leite por animal ao dia. Para o laticínio B, 22 produtores fornecem leite para o laticínio, de três municípios próximos à indústria, estes são pequenos, médios e grandes produtores. Os pequenos produtores produzem em torno de 05 a 10 mil litros ao mês, os médios em cerca de 20 a 30 mil litros ao mês e grandes de 50 a 100 mil litros de leite ao mês.

Quanto ao laticínio C, o leite é comprado de 110 produtores, advindos de quatro municípios. Os fornecedores podem ser caracterizados como pequenos e médios produtores, o maior produz entorno de 40 mil litros mês, a média de todos os produtores é de três mil litros por mês. O leite chega diariamente nas plataformas das indústrias, e a coleta na propriedade é de 48 em 48 horas, conforme as rotas estipuladas pela logística de transporte.

Quadro 8 - Aspectos relacionados aos fornecedores de matéria-prima.

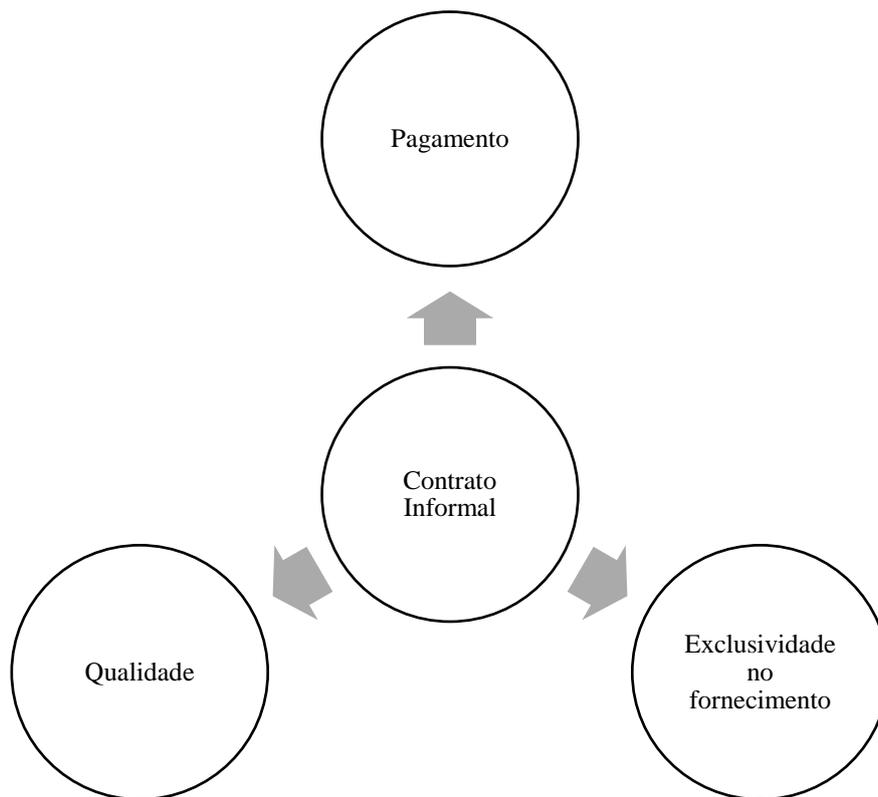
	Laticínio A (SIM)	Laticínio B (DIPOA)	Laticínio C (SIF)
Número de produtores	104	22	110
Número de municípios	7	3	4
Perfil dos produtores	Pequenos	Pequenos/médios/grandes	Pequenos/médios

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Os contratos realizados com quem fornece o leite são informais, ou seja, ocorre uma negociação sem um contrato formalizado, sendo apenas um acordo verbal. As relações de troca ocorrem por uma questão de confiança, o produtor entrega o leite apenas com a promessa de pagamento por parte da indústria por um período indeterminado, ou seja, tanto o laticínio quanto o produtor decidem até quando irão negociar, sendo que o rompimento do acordo pode ocorrer em qualquer tempo, por ambas as partes. Se em um período posterior o fornecedor de leite não

desejar mais transacionar com o laticínio, possui livre escolha para mudar de empresa sem multas ou qualquer tipo de penalização e a mesma regra é válida para o laticínio. De acordo com a Figura 15, observam-se os itens que são comuns nos acordos contratuais das três empresas entrevistadas.

Figura 15 – Características em comum dos contatos informais nos laticínios A, B e C



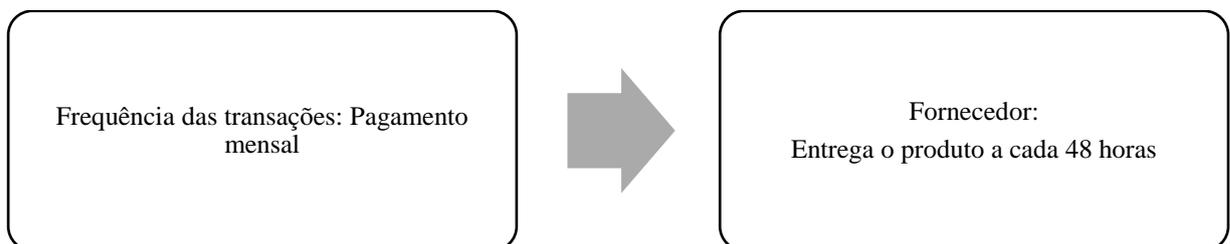
Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Outro fator observado nas negociações que ocorrem de modo similar entre os três laticínios entrevistados, está relacionado ao pagamento ao fornecedor de leite. A remuneração pela produção é de periodicidade mensal, ocorre geralmente nos dias 15 de cada mês e em 45 dias após a primeira entrega. Todos os produtores fornecem o leite de modo exclusivo para os respectivos laticínios e a grande maioria deles já negocia com as empresas há muitos anos. As transações possuem frequência mensal, como o leite é um produto perecível, a coleta ocorre a cada 48 horas. Como os fornecedores já são de longa data estas tendem a repetir com os mesmos produtores. Porém, os termos dessas negociações podem ocorrer a qualquer momento por parte tanto do produtor como da empresa.

Quanto à periodicidade da atualização do contrato informal, o laticínio A relatou que os acordos são estabelecidos mensalmente, principalmente nos períodos em que existem muitos laticínios disputando fornecedores. Neste contexto mercadológico é preciso estabelecer novos acordos com maior frequência.

De acordo com o entrevistado do laticínio B, por não existir um contrato formal, não ocorre uma periodicidade para o fechamento de novos acordos. As alterações vão ocorrendo conforme surjam novos arranjos nas negociações (como preço). O laticínio C, também não estabelece novos acordos de modo periódico, quando a questão é o preço pago pelo leite. O produtor, quando acha que está recebendo pouco pelo seu produto, entra em contato (pessoalmente ou por telefone) e solicita um novo acordo, sendo uma questão esporádica. A Figura 16, ilustra a frequência das transações entre os fornecedores de matéria-prima leite e as indústrias processadoras.

Figura 16 - Fatores relacionados a frequência das transações entre laticínios e fornecedores de leite.



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Quanto à especificidade dos ativos, pode-se inferir que os ativos são específicos. O investimento inicial para a instalação e funcionamento é alto e requer constantes readequações. São necessários colaboradores treinados e capacitados para funções estratégicas de cada etapa do processamento de lácteos. Também, existem funcionários destinados para produtos específicos. Sobremaneira, o leite não é um produto substituível, além de altamente perecível, toda a planta industrial é planejada e destinada para o processamento de lácteos, possuindo uma projeção da quantidade de produção diária que deve ser suprida, pela matéria-prima leite.

O fato das negociações entre laticínios e fornecedores de matéria-prima ser constantes, e muitas vezes requererem novos acordos dando continuidade nas transações e não no fim destas, as negociações via contratos permanecerão, sem apresentar características oportunistas das partes contratantes. Ao concentrar a análise nos critérios relacionados ao meio de incerteza e especificidades dos ativos, nota-se que a incerteza e a especificidade dos ativos em estão em

um nível médio, para tanto o melhor seria que ocorresse integração vertical. Entretanto, observa-se que as características de uma governança híbrida, por estar em proximidade com governança via mercado.

Quanto aos contratos informais o Quadro 9, os gestores dos laticínios foram indagados quanto aos seguintes itens: preço, entrega, qualidade, prazos, pagamentos, multas e fidelidade. Sendo questionados se estes aspectos estão previstos, antes de estabelecerem acordos com os fornecedores de leite.

Quadro 9 - Itens previstos e não previstos no contrato informal entre laticínios e produtores de leite.

Itens	LATICÍNIO A (SIM)	LATICÍNIO B (DIPOA)	LATICÍNIO C (SIF)
Preço	Sim	Sim	Não
Entrega do produto	Não	Não	Sim
Qualidade mínima	Sim	Sim	Sim
Prazos	Sim	Sim	Sim
Pagamentos	Sim	Sim	Sim
Multas	Não	Não	Sim
Fidelidade	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Para o laticínio A, quando a empresa acorda de realizar a coleta já existe um preço pré-estabelecido entre a indústria e o produtor. O preço pago ao produtor é de acordo com o volume produzido, se ele pode continuar fornecendo leite para a empresa paga-se mais. Muitas vezes existe um acordo de o produtor entregar uma quantidade e ele não consegue cumprir e acaba entregando menos, mas como a indústria precisa da matéria-prima faz a coleta igual. Também quando o produtor não cumpre com a quantidade acordada, acaba recebendo menos por litro de leite no outro mês (remuneração é maior pelo volume). Também acontece de o produtor entregar uma quantidade maior do que aquela que estava acordada e a indústria precisa desembolsar um valor maior. O laticínio não tem certeza nenhuma de que no outro mês ou em outro período o produtor irá continuar fornecendo o leite para a indústria.

O entrevistado do laticínio B relata que para o produtor entrante, o preço está acordado na negociação, é a primeira coisa que um produtor quer saber antes de fechar o acordo. Aí o laticínio faz uma estimativa, de acordo com a perspectiva do mercado, também faz a proposta de quando está pagando naquele dia (ou período) e se caso as estimativas para os próximos meses forem de alta o laticínio aumenta o preço pago a esse produtor entrante.

Quanto à entrega do produto, a coleta é diária. Ao iniciar o trabalho com o produtor a empresa comunica como é o seu método de trabalho, qual é a sua filosofia e o que o produtor precisa atender, se ele estiver de acordo com as exigências começa a entregar o leite. Ao iniciar esse novo relacionamento comercial, a perspectiva de ambas as partes é que dure e que seja vantajoso para os dois, porém, nem sempre isso acontece. Segundo o entrevistado, quando o produtor começa a fornecer para determinada empresa é porque ele acredita que essas vantagens prometidas sejam constantes no decorrer do tempo. Quanto à aplicação de multas por algum descumprimento de acordo, por não existir não tem um contrato formalizado, sendo que o que possuem é apenas verbal, a empresa não possui meios de aplicar multas.

Já o laticínio C, o preço não é acordado previamente nas negociações, pois é definido conforme as variações de mercado. O produtor não tem uma certeza do preço do leite que vai receber. Porém, já existe um histórico da empresa, os produtores conhecem como que a instituição trabalha e como remunera os seus fornecedores de leite. O laticínio trabalha com bonificação por qualidade, como forma de incentivo às melhorias e investimentos por parte dos produtores que quiserem obter maior remuneração por litro de leite. A aplicação de multas ocorre somente em caso de análise positiva para antibiótico. Nestes casos, o leite é descartado e é cobrado o valor de todo o tanque do produtor, este que acompanha o descarte do produto, o valor cobrado pode ser parcelado em até 10 parcelas. O antibiótico é o fator mais sério encontrado pela empresa, a questão bacteriológica é menos frequente.

Existem diferenças geográficas entre as indústrias processadoras de lácteos estudadas que elevam ou diminuem as fontes dos custos de transação. O laticínio A, é a de menor porte entre as estudadas, mesmo assim transaciona com um número considerável de produtores rurais de diferentes localidades, além de estar instalada próxima a cooperativas municipais extremamente competitivas que tornam a disputa pela captação do leite ainda mais acirrada. O mesmo acontece com o laticínio do caso B, que está localizado em uma região onde estão instaladas indústrias, que produzem em grande escala para exportação, o que eleva os custos de transação entre fornecedores da matéria-prima. Diferentemente destas, o laticínio C possui uma vantagem geográfica, que dificulta a concorrência por fornecedores de leite, por estar afastada dos laticínios de grande porte e estar próxima da divisa com o estado de Santa Catarina, fatores como estes tendem a reduzir os custos de transação. O fator locacional do laticínio C, de certa forma, amortece processos de competição mais acirrados com empresas compradoras tradicionais e de poder de mercado fortes.

Para dar continuidade nas negociações com os fornecedores de leite é necessário estabelecer estratégias para manter um padrão de frequência de fornecimento de leite

compatível com as necessidades da indústria. Para tanto, existem algumas medidas adotadas por parte das empresas. O laticínio A, por ser um laticínio menor, observa-se a falta de estratégia formalizada para manter uma frequência de fornecimento de leite de acordo com as necessidades da empresa. Fazem uso da reputação de bons pagadores e das relações interpessoais como forma de manter os produtores entregando a matéria-prima com regularidade, apesar do laticínio não ter assistência técnica própria é feito um acompanhamento por um funcionário da empresa que é o responsável em estabelecer contato com os produtores.

Os produtores que fornecem leite possuem proximidade, tanto do ponto de vista geográfico como próximos de relacionamento, a amizade consolidada ao longo do tempo gerou a fidelização, o relacionamento interpessoal contribui de maneira significativa, pois se conhecem e trabalham juntos há muito tempo. A amizade se tornou uma estratégia e um meio de fidelizar os fornecedores.

No laticínio B, de acordo com o entrevistado, as medidas adotadas buscam estabelecer um padrão de frequência de fornecimento de leite. A fidelidade dos fornecedores à indústria como resultado de um trabalho efetuado a campo baseado na assistência técnica, remuneração justa e boa reputação da indústria no que compete ao repasse de pagamentos aos produtores. Também, o laticínio conta com um projeto governamental denominado “leite saudável”, que é promovido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), em parceria com o Sebrae, que através de incentivo fiscal, gera uma contrapartida ao laticínio que proporciona aos seus fornecedores de leite melhoria da renda da produtividade, da qualidade do leite e da ampliação dos mercados interno e externo (MAPA, 2017).

De acordo com o entrevistado do laticínio C, a fidelização ao fornecedor ocorre através do preço, atualmente a empresa está pagando um valor maior pelo litro de leite, que as concorrentes. O laticínio possui um sistema de remuneração por qualidade do leite, remuneração diferenciada aos produtores que utilizarem o aplicativo de índices zootécnicos disponibilizado pela empresa. Outros fatores de fidelização colocados pelo entrevistado é a credibilidade do laticínio, bem como pela assistência técnica que a empresa possui, disponibilizando técnicos que vão a campo prestar assessoria aos fornecedores, que vão orientando, acompanhando e cativando o produtor no dia a dia da propriedade. Os produtores confiam na orientação disponibilizada pelos técnicos que são enviados pela empresa, estes não vendem produtos, ou seja, não ficam oferecendo mercadorias e criando demandas desnecessárias visando o lucro. O Quadro 10 é apresentado os modos de fidelização estabelecidos pelos laticínios analisados (A, B e C).

Quadro 10 - Fidelização ao fornecedor de matéria-prima.

	LATICÍNIO A (SIM)	LATICÍNIO B (DIPOA)	LATICÍNIO C (SIF)
Bonificação por qualidade	Não possui	Possui em nível restrito (projeto leite saudável)	Possui
Assistência técnica própria	Não Possui	Possui	Possui
Outros modos	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal; Incentivo a gestão da propriedade.	Relacionamento interpessoal; Incentivo a gestão da propriedade.

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Os meios de fidelização aos fornecedores por parte dos laticínios são similares quando se tratam de buscar estabelecer um bom relacionamento com os produtores. Porém os itens relacionados a fidelização vão elevando conforme o nível de organização interna das indústrias processadoras. A inexistência de assistência técnica do laticínio A, eleva os custos de transação, pois os produtores tendem a buscar uma empresa compradora que forneça esse serviço. Quanto ao incentivo que os laticínios dão a gestão da propriedade rural é feita através de palestras e uso de aplicativos em celulares. O laticínio C diferencia-se, porque paga mais por litro de leite tanto por qualidade quanto pelo uso do aplicativo de gestão da propriedade e preenchimento de tabelas de índices zootécnicos.

Quadro 11 - Aspectos previstos nos contratos informais entre laticínios e fornecedores de leite.

	LATICÍNIO A (SIM)	LATICÍNIO B (DIPOA)	LATICÍNIO C (SIF)
Preço	Sim	Sim	Não
Pagamento por qualidade	Não	Não	Sim
Multas	Não	Não	Sim
Entrega do produto	Sim	Sim	Sim

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Considerando as transações realizadas entre a empresa processadora e os fornecedores (produtores) de matéria-prima leite. Em maior e menor grau os aspectos levados em conta nas negociações tendem a ser: o preço, qualidade da matéria-prima, capacidade de continuidade no

fornecimento, reputação do fornecedor, negociações bem-sucedidas, proximidade da propriedade rural em relação à empresa, volume de quantidade produzida, capacidade tecnológica de produção. Vide Quadro 11.

Os conflitos enfrentados pelo laticínio A, são conflitos de desgaste relação comercial. Quando o fornecedor está insatisfeito e quer mudar de empresa surgem diversos motivos para conflitos e a solução para esse desgaste é interromper a relação de compra com este, pois nem mesmo com uma remuneração maior este se contentará. Também surgem problemas pontuais e motivadores de conflitos como não gostar motorista captador, problemas com o funcionário que faz as visitas a campo ou mesmo de ter algum problema com o responsável pelo contato com os fornecedores de leite. Abaixo segue uma ilustração (Figura 17) relacionada aos conflitos entre laticínios e fornecedores de leite que geram custos de transação.

Figura 17- Conflitos entre laticínios e fornecedores de leite que geram custos de transação.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Os conflitos apontados pelo o laticínio B são geralmente motivados pelo preço do leite pago ao produtor, muitas vezes sendo originados de especulação de outras empresas, que sondam os produtores com propostas melhores, porém essas propostas não são realidade de mercado, é apenas um meio para arrecadar mais leite e esse fator acaba gerando conflito. De acordo com o gestor, o produtor fica propenso a mudar de laticínio, pois pensa que está recebendo pouco pelo produto comercializado, no entanto, o preço que ele está espera receber não é uma realidade de mercado.

No caso do laticínio C, o principal conflito é na exigência pela qualidade, na busca de incentivar o produtor a manter os procedimentos de limpeza adequados e frequentes. Os custos de transação envolvidos na ocorrência do descumprimento do acordo de entrega do leite, seja por decisão do produtor rural de não entregar o leite, por propostas melhores de pagamento ou por falta de qualidade, trazem diversos desconfortos ao laticínio. Para a captação de leite na propriedade rural, os laticínios possuem critérios mínimos de qualidade que são exigidos do produtor para que o laticínio realize a captação. Até a data da entrevista estavam sendo utilizados os parâmetros da IN 62 e estavam em processo de transição para a IN 76, 77 e 78.

Em termos operacionais, já na captação, o transportador do laticínio C, faz os primeiros testes de temperatura e acidez e se o leite não estiver de acordo com os padrões, a coleta não ocorre. Logo após, é separada uma amostra que irá para o laboratório onde também é analisada. Uma vez por mês é efetuada uma amostragem que é encaminhada para o laboratório da Universidade de Passo Fundo (UPF), que faz parte da Rede Brasileira de Laboratórios de Controle de Qualidade do Leite - RBQL, sendo que essa amostragem valerá pela qualidade do produto com base na normativa.

Os custos de transação relacionados a não captação da matéria-prima, inicialmente, ocorrem pela falta da matéria-prima para o processamento, pois os laticínios precisam atender aos pedidos de seus clientes. E em decorrência disso acontece um transtorno de logística, pois o veículo transportador destinado a captação do leite faz o deslocamento até a propriedade e não irá captar o leite. O problema ainda se agrava quando se trata de um produtor com elevado volume de leite, pois o laticínio contabilizava a quantidade de produto para a transformação. Sendo que o pior desconforto ocorrerá se o laticínio não conseguir honrar os seus compromissos e sua capacidade de entrega de mercadorias ao (s) seu (s) cliente (s) for afetada, pois acabará debilitando-o e talvez até perdendo o cliente.

4.3.3 Condutas adotadas pelos laticínios para minimizar os efeitos dos custos de transação no mercado de leite da mesorregião do Noroeste do Rio Grande do Sul

Os agentes que pertencem a cadeia produtiva, apresentam problemas que se reportam a perspectiva teórica da E.C.T, como a falhas de informações nas negociações entre produtor e indústria processadora, comportamento oportunista na relação entre elos envolvidos, produtos que requerem especificidade de ativos entre outros fatores, que elevam os custos transacionais entre as partes negociantes. Com base nesses aspectos, avaliou-se cada categoria analítica dos custos de transação, pela perspectiva dos laticínios em relação aos seus fornecedores de leite.

No tocante à categoria analítica oportunismo, que de acordo com Williamson (1985) é busca gananciosa para o benefício próprio, percebe-se que as principais fontes de custos de transação ocorrem durante e após o período de negociações. O comportamento oportunista é identificado por parte dos fornecedores de leite, quando estes, na busca de maiores ganhos financeiros, ameaçam deixar de entregar o produto caso o laticínio não aumente o valor pago.

A indústria possui necessidade da matéria-prima, para suprir as quantias produzidas diariamente, bem como atender plenamente aos seus clientes e para tanto muitas vezes acaba pagando o valor exigido para manter o produtor entregando ao seu laticínio. O laticínio não tem certeza de que no outro mês ou em outro período o produtor irá continuar fornecendo o leite para a indústria. De acordo com Breda et al. (2001), no que compete aos aspectos comportamentais, a assimetria de informações entre indústria e agricultor tende a ser elevada, por conta de certas atitudes oportunistas (até mesmo criminosas³) as regras relacionadas a qualidade ficaram mais rígidas. Também os agricultores, sentem comportamento oportunista por parte dos laticínios no que tange a algumas estratégias da indústria relacionadas a disponibilidades de informação privilegiadas, absorvendo parte dos lucros de produção (LEITÃO e SILVA, 2015).

Ao que compete a Racionalidade limitada, como os indivíduos não conseguem prever toda a gama de situações e condições futuras nos acordos, mesmo que com prospecções bem elaboradas, é impossível ter conhecimento prévio de todos os cenários que poderão ocorrer no ambiente das negociações e dos mercados, sempre surgirão circunstâncias imprevistas. A racionalidade limitada decorre da complexidade do ambiente que cerca a tomada de decisão dos agentes, fazendo que os indivíduos não consigam captar e processar as informações necessárias. Os laticínios não conseguem presumir de que no outro mês ou em outro período o produtor irá continuar fornecendo o leite para a indústria. No que se refere a busca de informações as indústrias tendem a ser um grupo organizado, que buscam de maneira conjunta as informações relativas ao mercado, aos produtos industrializados, a qualidade da matéria-prima.

Os problemas relacionados ao oportunismo e a racionalidade limitada estão associados a assimetria de informações por parte dos agentes, este fator possibilita o surgimento desses custos de transação, tanto pela perspectiva do laticínio quanto do fornecedor de leite. Visto que de um lado está o agricultor com falhas de informação acerca das novas exigências de

³ Como nos casos desvelados pela da operação Leite Compensado, que consistia na adição de substâncias como adição de água para aumentar o volume do leite e adicionavam bicarbonato de sódio quando este apresentava acidez elevada, a fim de mascarar o fato de estar impróprio para o consumo humano.

qualidade, estabelecidas institucionalmente, precisarão investir para permanecerem na atividade, bem como não possuem garantias dos valores que serão pagos pelo laticínio comprador, do outro lado, estão os laticínios que precisam da matéria-prima e geralmente só saberão os índices da qualidade do leite, um mês depois da retirada da coleta de amostra na propriedade rural, também não possuem certeza de que o produtor entregará o leite. Considerando as transações realizadas entre os laticínios e os fornecedores (produtores) de matéria-prima leite, os aspectos levados em conta nas negociações para minimizar os efeitos custo de transação podem ser observados conforme Quadro 12.

Quadro 12- Conduas adotadas no setor de laticínios para minimizar os efeitos dos custos de transação.

Itens da negociação	Fatores que elevam os custos de transação	Efeitos minimizadores dos Custos de Transação
Qualidade da matéria-prima	Se o produto não estiver de acordo com a normativa nenhum laticínio poderá aceitar o leite, ocorrendo falta de matéria-prima.	Barreiras a mobilidade por parte dos produtores de leite.
		Com a nova IN, dificulta a troca de parceiro comercial. O produtor sofre penalidades, se não obter qualidade, podendo ser retirado da atividade.
Capacidade de fornecimento de matéria-prima por parte do produtor	A quantidade fornecida de leite sofre variações Dependendo da quantidade de pastagens (verão e inverno), oscila muito nos volumes produzidos.	Os laticínios fazem projeções para os períodos de elevação da demanda e redução da oferta de leite, via preços.
Reputação do fornecedor	Histórico ruim da qualidade do leite, negociações mal sucedidas, dificuldades de chegar em acordos de pagamento.	Exclusão de produtores pela falta de qualidade no leite e pelas constantes reclamações de preço.
Volume de quantidade produzida	Quantidades fornecidas de leite em volume menor do que o prometido no momento do acordo.	Pagamento maior por litro de leite, aos produtores com maior volume de produção.
	O laticínio precisa sair buscar novos produtores para suprir as necessidades de volume para o processamento.	

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da entrevista.

Em resposta às indagações, o laticínio A respondeu que para resolver problemas relacionados às negociações com o fornecedor um dos funcionários faz uma visita a propriedade para tentar através de novos acordos convencer o produtor retomar o fornecimento de leite,

porém ocorre do relacionamento comercial entre o laticínio e o fornecedor estar exaurido. Ao existir insatisfação por parte do produtor com o laticínio, nem mesmo a oferta de maior pagamento pelo litro de leite faz o mesmo retomar o fornecimento.

O fator que eleva os custos de transação do laticínio B e é passível de descontinuidade nas negociações seria o critério preço pago ao litro de leite, devido à alta concorrência estabelecida na região onde o laticínio atua na compra de leite. Quanto às ações tomadas para resolver a situação de interrupção de fornecimento de leite, busca-se meios de reestabelecer a produção, e parte para a busca de novos fornecedores. Quanto aos possíveis novos fornecedores, primeiramente são apresentados ao modo como o laticínio trabalha e visando atraí-los com propostas voltadas a remuneração. Após o fornecedor acordar em entregar o seu leite, o laticínio busca desenvolver um trabalho de acompanhamento junto deste, com vistas a bem desenvolver o seu modo produtivo, através do fornecimento de assistência técnica e remuneração compatível as boas práticas.

Já o laticínio C, laticínio este não possui alta concorrência na compra de matéria-prima devido ao local onde a empresa está situada, os problemas enfrentados pela empresa que refletem no aumento dos custos de transação estão relacionados a qualidade da matéria-prima. Este laticínio, possui critérios elevados quanto as especificidades do leite que adquirem, e ao observar o relatório de seus fornecedores, dando ênfase ao item que mais cobrado pelas IN`s, sendo a Contagem Bacteriana Total (CBT), os produtores que apresentam maiores problemas estão com contagens bacterianas acima de 1 milhão, em que apenas 6 produtores estão com esses índices. A média da indústria para contagem bacteriana total está abaixo se comparado aos limites exigidos pela nova normativa. Entre os meios de solucionar problemas e conflitos em acordos, que geralmente eram motivados pela não conformidade aos padrões de qualidade exigidos pelo laticínio, evidencia-se o programa de pagamento por qualidade no leite implementado pela empresa, que analisa: gordura, proteína, estrato seco, CCS E CBT. Os fornecedores de leite que apresentarem resultados satisfatórios são bonificados e os que apresentarem dados negativos sofrem penalização.

De acordo com o gestor do laticínio C, existem produtores que possuem índices elevados de CBT, e terão de ser trabalhados pela assistência técnica para melhorar os índices. Esses produtores possuem alta contagem, mas também fornecem volumes significativos de leite ao laticínio. Outros trabalham há 20 anos fornecendo o leite a empresa, já passaram para os filhos que dão sequência a atividade leiteira e seguem sem buscar redução nos índices de contagem bacteriana. Porém agora, as IN`S estão dando suporte para os laticínios cobrarem dos

fornecedores por mudanças, pois a coleta poderá ser interrompida. Ao seguir um padrão mais rigoroso, o resultado é no produto final, que terá de melhor qualidade.

Em consonância com as informações expostas durante o capítulo compreende-se que as principais fontes dos custos de transação são advindas principalmente de conflitos relacionados ao preço pago pelos laticínios, a qualidade mínima exigida pelas IN's, relações comerciais desgastadas por acordos anteriores malsucedidos, que resultam em falta de fornecimento do leite ao laticínio. Entre os principais custos de transação gerados por esses conflitos podem ser destacados inicialmente pelo déficit de matéria-prima na indústria processadora de lácteos, seguido de uma inesperada busca por novos fornecedores e como consequência drástica uma possível falta de mercadorias, debilitando a entrega ao cliente final.

Como forma de reduzir os custos de transação gerados pelo não cumprimento dos acordos por parte dos fornecedores e manter a entrega do leite frequente, os laticínios se utilizam de estratégias como fidelização por relações de amizade, assistência técnica (laticínios B e C), acordos individuais com cada produtor em que o preço do leite é pago de acordo com o volume entregue e a qualidade (apenas o laticínio C oferece um sistema organizado de bonificação por qualidade). O fato de serem laticínios de menor porte, em que os produtores conhecem os proprietários, se torna um meio de reduzir a quebra de acordos por parte dos fornecedores, pois existe uma relação de confiança pré-estabelecida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ramo industrial de laticínios é um importante setor da economia brasileira, se destacando entre os cinco principais campos que mais estão cresceram desde o ano de 2010 até os dias atuais. Em 2017, existiam 2.488 laticínios no Brasil, sendo os estados com maior número de indústrias processadores de leite são Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Goiás, Bahia, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, gerando emprego e renda nessas localidades (RAIS, 2017).

Atuam, no estado do Rio Grande do Sul, indústrias processadoras de leite ou laticínios, como são denominados pela Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul (2018) o estabelecimento destinado ao recebimento de leite, dotado de dependências e equipamentos que satisfaçam às normas técnicas para a industrialização de quaisquer produtos lácteos. Para que possam atuar no mercado de processamento do leite e comercializar os produtos, os laticínios precisam estar vinculados e regulamentados pelos selos de inspeção sanitária, tratando-se do Serviço de Inspeção Municipal-SIM, Divisão de Inspeção de Produtos de Origem Animal- DIPOA e Selo de Inspeção Federal- SIF. No estado do Rio Grande do Sul, a mesorregião Noroeste se sobressai entre as demais, tanto em quantidades produzidas como em número de laticínios, dos 40 laticínios com o selo SIF, 22 estão localizados nessa região e dos 32 laticínios com o selo DIPOA, 13 indústrias se estabeleceram no estado.

Na análise que buscou identificar a concentração de capital para os principais laticínios do Brasil no período entre 2007 a 2018. Foi possível constatar que a série apresentou uma oscilação constante durante todo o período analisado. Ao observar que os cálculos de Razão de Concentração CR2, CR4 e CR8 o grau de concentração de mercado pode ser avaliado como Baixo, pois para as quatro maiores indústrias os níveis mantiveram-se abaixo de 35% e para as oito maiores indústrias analisadas, todas mantiveram-se a baixo de 45% de grau de concentração. O cálculo de HHI foi confirmatório para as análises de CRK, evidenciando uma indústria pouco concentrada sendo que os índices não ultrapassaram a 0,1.

Os coeficientes estudados corroboram para a análise de que a indústria de laticínios brasileira possui baixa concentração de mercado. A indústria láctea no Brasil apresenta grandes potências mundiais atuantes no setor, mais ainda existe margem para a atuação daquelas indústrias de menor porte, com características regionais e que trabalham com produtos diferenciados.

Nesse contexto, o presente estudo multicaso que analisou a natureza dos custos de transação desenvolvidos e as condutas adotadas no setor de laticínios da região Noroeste do

estado do Rio Grande do Sul para minimizar possíveis efeitos de Custos de Transação no mercado de leite. Foram realizadas entrevistas com três laticínios com os selos de inspeção sanitária SIM, DIPOA e SIF. Os dados foram obtidos através de visitas aos laticínios que responderam a um roteiro semiestruturado, sendo analisados pela metodologia análise de conteúdo.

Entre os principais resultados é possível indicar que os custos de transação nos laticínios atuantes no Noroeste do Rio Grande do Sul, sob a perspectiva das negociações dizem respeito a: negociações frequentes com compra de matéria-prima diariamente e pagamentos mensais e acordos regidos por contratos informais que não dão garantias e segurança para nenhuma das partes, livre saída por parte dos fornecedores gerando choques de incerteza por parte dos compradores da matéria-prima

Sob a ótica dos laticínios é possível identificar práticas oportunistas tanto de laticínios concorrentes, como dos próprios laticínios entrevistados, que sondam produtores quando precisam suprir suas necessidades de matéria-prima, dada a acirrada competição por fornecedores. Os produtores na busca de receberem mais pelo leite produzido ameaçam deixar de entregar o produto caso o laticínio não aumente o valor pago. Assim, elevam os custos transacionais, devido à necessidade, por parte da indústria da matéria-prima, que acaba cedendo à pressão ou mesmo perdendo o fornecedor e tendo que buscar novos para suprir as quantidades.

A racionalidade limitada é identificada pelo fato de ambas as partes não presumirem e captarem todas as informações necessárias. Os laticínios não têm a certeza nem garantias de que o fornecedor irá cumprir com o acordo e entregar o leite ao captador, bem como não conseguem estar cientes de todas as informações sobre a qualidade do leite no momento da coleta, gerando custos transacionais caso a matéria-prima não esteja de acordo com os parâmetros estabelecidos pelas Instruções Normativas.

No que compete às condutas adotadas no setor de laticínios da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul para minimizar possíveis efeitos de Custos de Transação utilizam da reputação de bons pagadores e das relações de proximidade e amizade como forma de manter e fidelizar os fornecedores de matéria-prima. Os laticínios detentores dos selos DIPOA e SIF, possuem como estratégia de reduzirem os custos de transação a disponibilização de assistência técnica ao produtor como forma de mantê-lo entregando o leite para os respectivos laticínios, o que também eleva a qualidade da matéria-prima reduzindo possíveis problemas futuros nesta questão, além desse fator, esses mesmos laticínios fornecem aos produtores softwares de controle da qualidade do leite. O laticínio C (SIF), ainda faz uso de outras estratégias para reduzir os custos de transação e garantir o fornecimento da matéria-prima, como a bonificação

por qualidade e a bonificação ao captador que realiza todos os procedimentos adequados no momento da coleta na propriedade.

O mercado lácteo está em constante processo de mudanças, durante o período de elaboração da dissertação, por exemplo, ocorreram alterações no cenário econômico do leite. No caso brasileiro, houve a mudança nas Instruções Normativas (INs) 76, 77 e 78, que reconfiguraram os critérios de qualidade a serem seguidos nas provas de produção, captação e processamento, exigindo cada vez mais profissionalismo de todos os envolvidos na atividade. Também, ocorreram fusões e aquisições como o caso do grupo francês Lactalis, que adquiriu a empresa mineira Itambé, ocorreu uniões de cooperativas como o caso dos laticínios paranaenses Frisa, Catrolanda e Capal, tornando-os uma das potências brasileiras em processamento de leite. Na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul, uma unidade da DPA (DAIRY PARTNERS AMERICAS MANUFACTURING BRASIL) LTDA que atuava na região desde o ano de 2008 no município de Palmeira das Missões foi desativada no mês de julho de 2019 e toda a produção está sendo reencaminhada para a unidade do município de Carazinho/RS.

Ao que remete as condutas inerentes à atuação dos laticínios nos mercados do Rio Grande do Sul, percebe-se característica oportunista por parte dos fornecedores, na questão de preço do leite e entrega do leite, racionalidade limitada por parte dos laticínios que não conseguem prever de forma racional quais serão as atitudes tomadas pela outra parte. É importante destacar que foi durante o período de realização das entrevistas, que houve a mudança institucional no que tange a qualidade do leite cru, relacionada a troca da Instrução Normativa N° 62, para as Instruções Normativas 76, 77 e 78 que abordam a qualidade do leite de modo mais rígido. Os laticínios entrevistados estavam em período de adaptação e buscando novas estratégias de equilibrar o fornecimento da matéria-prima de acordo com as necessidades da indústria, devido a uma possível saída de fornecedores da atividade leiteira.

Devido ao setor de laticínios e produtores de leite, pertencentes a mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul estarem estabelecidos em um mercado com poucos compradores de matéria-prima e muitos vendedores de leite, o preço a ser pago pelo produto é estabelecido pela indústria, muito impulsionada pelas estratégias de seus concorrentes.

Percebe-se que nível de organização interna dos laticínios determina a redução ou elevação dos custos de transação. Quanto mais estratégias a empresa utiliza para regular a matéria-prima captada e fidelizar os fornecedores, menores são os custos transacionais referentes às quebras de acordos. Contudo, o estabelecimento de contratos formais entre laticínios e fornecedores de leite, traria segurança a ambas as partes envolvidas nas negociações,

pois o comportamento oportunista se dá pela alta possibilidade de rompimento de acordos, visto que os deveres e obrigações das partes não estão redigidos e impressos em acordos formalizados.

Entre os fatores limitantes da pesquisa pode-se destacar o pouco número de entrevistados, essa circunstância é atribuída à dificuldade de abertura por parte das indústrias em ceder informações destinadas a pesquisas acadêmicas. Sendo este um fator que pode vir a dificultar pesquisas similares. Para estudos complementares no futuro, seria interessante investigar os outros elos da cadeia produtiva que transacionam com os laticínios, fazendo contrapontos entre estes.

6 REFERÊNCIAS

ABIA- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Faturamento**. Disponível em: < <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2017.pdf>>. Acesso em: 11 de out. 2018.

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

AMORIN, S, C; DA SILVA, C. F; AMIN, M. M. Análise SWOT da Indústria de Laticínios da Microrregião de São Félix do Xingu (PA). **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 8, n. 1, p. 9-29, 2015.

ANDREATTA, T., COSTA, N. L., SANTOS, I. F., BINELLO, L. (2019). A OPERAÇÃO “LEITE COMPENSADO” E AS PERCEPÇÕES DOS CONSUMIDORES DE LEITE NO MUNICÍPIO DE PANAMBI/RS. **Revista Nucleus**, 16 (1), 45-56.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**, 4ª edição. Atlas, 05/2013.

APIL-Associação de Pequenas Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul. Disponível em:< <http://apilrs.com.br/>>. Acesso em: 17 de jan. 2018.

BAIDYA, et. al., **Fundamentos de Microeconomia**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

BARRIONUEVO FILHO, A; VASCONCELLOS, H. Competição industrial. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 30, n. 3, p. 85-90, Sept. 1990. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901990000300009&lng=en&nrm=iso>.Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000300009>. Acesso em: 14 jul. 2019

BATALHA, O, T. **Gestão Agroindustrial 1**. (Coord.). 3 ed. 2 reimpressão, volume 1, São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, A, C, T. "CADE, cartéis e licitações: um novo nicho da política antitruste brasileira." **Revista de Defesa da Concorrência** 3.1 (2015).

BRASIL. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **Operação Leite Compensado II: MP Estanca Fraude do Leite em Novos Núcleos**. Porto Alegre, RS, 2013. Disponível em: <https://www.mprs.mp.br/noticias/31959/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BRASIL. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. **II Seminário De Segurança Alimentar: Serviços e Sistemas de Inspeção de Alimentos- Avanços Necessários** Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: <http://segurancaalimentar.mprs.mp.br/seminario/cartilhasegurancaalimentar.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.

BRASIL. Diário Oficial da União. **Instrução Normativa Nº 76, 77 e 78 de 26 de novembro de 2018**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076. Acesso em: 15 jul. 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano mais Pecuária**. Assessoria de Gestão Estratégica. – Brasília: MAPA/ACS, 2014. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/observatorios/biotecnologiaanimal/uploadAddress/Plano_Mais_Pecuaria\[51124\].pdf](http://www.fiepr.org.br/observatorios/biotecnologiaanimal/uploadAddress/Plano_Mais_Pecuaria[51124].pdf)>. Acesso em: 18 de mai. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agrostat - estatísticas de comércio exterior do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agrostat - estatísticas de comércio exterior do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **e Exportação e Importação Geral**. Banco de dados *Comex Stat* 2019. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 08 jan. 2019.

BREDA, N. L., SANTOS, A., RODRIGUES, V., PEREIRA, V. S. (2001). Coordenação da cadeia produtiva do leite no oeste catarinense: uma análise da interface agricultor–indústria. **In Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares** (Vol. 3).

BREITENBACH, R; SANTOS, S. R. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 13, n. 1, 2011.

BREITENBACH, R. **Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.

BRESSAN, M.; MARTINS. C. M. **Segurança Alimentar na Cadeia do Leite e Alguns dos seus Desafios**. 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/577-1232-1-SM.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2018.

BUAINAIN, A. M, et al. **O Mundo Rural no Brasil do século 21 a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. 1. ed. Brasília: Embrapa, 2014.

BUSANELLO, M., DE FREITAS, L., WINCKLER, J., FARIAS, H., DOS SANTOS DIAS, C., CASSOLI, L., & MACHADO, P. Month-wise variation and prediction of bulk tank somatic cell count in Brazilian dairy herds and its impact on payment based on milk quality. **Irish Veterinary Journal**, 70(1), **Irish Veterinary Journal**, August 15, 2017, Vol.70 (1). doi: 10.1186/s13620-017-0103-z.

CAREGNATO, A. C. R; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto contexto - **enferm. [online]**. 2006, vol.15, n.4, pp.679-684. ISSN 0104-0707. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>.

CARVALHO, A, M, D. **MICROECONOMIA ESSENCIAL**. Saraiva, 2015-01-01.

CARVALHO, G.R. Concentração na Cadeia Produtiva do Leite: O Brasil no contexto Internacional. **Embrapa Gado de Leite. Artigos Técnicos, Pecuária de Leite**. Disponível em:

<https://pt.engormix.com/pecuaria-leite/artigos/concentracao-cadeia-produtiva-leite-t38285.htm>. Acesso em: 06 ago. 2019.

CARVALHO, G. R. A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro. **Embrapa Gado de Leite-Circular Técnica (INFOTECA-E)**, 2010. Disponível em: < <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/870411/1/CT102.pdf>. Acesso em: 11 de out. 2018. >. Acesso em: 08 dez. 2017.

CARVALHO, L. H. D.; AGUIAR, D. R. D. D. (2005). Concentração de mercado e poder de monopólio na indústria brasileira de esmagamento de soja. **Revista de Economia e Agronegócio/Brazilian Review of Economics and Agribusiness**, 3(822-2016-54099), 323-348.

CARVALHO, V. R. F. Indústria de laticínios no Rio Grande do Sul: um panorama após o movimento de fusões e aquisições. **1º Encontro de Economia Gaúcha**, 2005. Disponível em: <http://cdn.fee.tche.br/eeg/1/mesa_10_carvalho.pdf Acesso em: 05 de fev. 2018.

CARLTON, D. W.; PERLOFF, M. J. **Modern Industrial Organization**. Pearson Adisson Wesley, 4a edição, 2005.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Leite perspectivas para 2018: O que esperar para 2018**. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/leite-perspec-2018-o-que-esperar-para-2018.aspx>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

CIL. Centro de Inteligência do leite; Embrapa Gado de Leite e SEAPA-MG 2017. **Leite em números: Produtividade Leite- Estado**. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/content/leite-em-n%C3%BAmeros-produ%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 de mai.2018.

CLEMENTE, E. C., & HESPANHOL, A. N. (2009). REESTRUTURAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: a especialização do produtor é a solução?. **CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária**, 4(8).

CLÍNICA DO LEITE – ESALQ/USP. CBT Contagem Bacteriana Total. **Mapa da Qualidade** do Leite. ISBN: 978-85-906518-2-6. Piracicaba, Out. 2016.

CLÍNICA DO LEITE – ESALQ/USP. Contagem de Células Somáticas (CCS). **Mapa da Qualidade do Leite**. Piracicaba, Out. 2016.

COASE, R.H. The nature of the firm. **Economica** **4**, p. 386-405. Nov. 1937.

COASE, R. H. The institutional structure of production. **Occasional Papers** L. Sch. U. Chi., v. 28, p. 1, 1992.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica das instituições. **Ensaio FEE**, v. 23, n. 1, p. 77-106, 2008.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, 2008.

DA SILVA FILHO, E, B. A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política. ISSN 1806-9029**, v. 17, n. 2 (30), 2006.

DAVID, R. J., & HAN, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, 25 (1), 39-58.

DE MATTOS, A; BRUM, L. A. A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO NOROESTE GAÚCHO. **PERSPECTIVA**, Erechim. v. 41, n.154, p. 75-83, junho/2017. Disponível em:< http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/154_625.pdf>. Acesso em: 25 de out. 2018.

FAO-FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS: 2013. **Milk and dairy products in human nutrition**. Roma, 2013. Disponível em: < <http://www.fao.org/docrep/018/i3396e/i3396e.pdf>>. Acesso em: 05 de fev. 2018.

FAVERET FILHO, P.S. C. Evolução do crédito rural e tributação sobre alimentos na década de 1990: implicações sobre as cadeias de aves, suínos e leite. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 31-55, set. 2002.

FAUTH, E. M.; FEIX, R. D. **Aglomeração produtiva de laticínios nos Coredes Fronteira Noroeste e Celeiro**. Porto Alegre: FEE, 2015. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/publicacoes/relatorios/>>

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

FAHEY, L. **Competitors**, New York, John Wiley & Sons, 1999. 558 p.

FEE -FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Pecuária, Produção de Origem Animal, Leite. **Quantidade produzida**. Disponível em :<<http://feedados.spgg.rs.gov.br/feedados/#!pesquisa=0>>. Acesso em: 11 out. 2018.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO-FIESP. **Outlook Fiesp 2015-2026: projeções para o agronegócio brasileiro**. São Paulo: Fiesp, 2016. p. 90.

FREITAS, B. J. de; REVILLION, P.J. P; BELARMINO, C.L. Analysis of Competitiveness of the Whole Milk Powder Production Chain. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 750-771, 2015.

FONSECA, M. da G.D; MORAIS, E. M. Indústria de leite e derivados no Brasil: uma década de transformações. **INFORMACOES ECONOMICAS-GOVERNO DO ESTADO DE SAO PAULO INSTITUTO DE ECONOMIA AGRICOLA**, v. 29, p. 7-32, 1999.

FROTA, N. L.I. Análise dos determinantes da vantagem competitiva da carcinicultura nordestina. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 29, p. 1-16, 2005. Disponível em :<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoa-1280.pdf>> Acesso em: 11 out. 2018.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. (orgs.) **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª edição. Atlas, 07/2012.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economics**. Division of Research, Harvard University, 1968.

GOMES, S. T. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. **O agronegócio do leite no Brasil**. Brasília: Embrapa Gado de Leite, 2001.

HAGUENAUER, L. Competitividade – conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: **Instituto de Economia Industrial/UFRJ**, 1989. Texto para discussão, 211. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Competitividade_conceitos_e_medidas_uma_resenha_da.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 193-223, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452003000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>.

HASENCLEVER, L.; KUPFER, D. J. **Economia industrial**. Elsevier Brasil, 2012.

HUNT, E. K. LAUTZENHEISER, M. **História do pensamento econômico**. 3ed. Campus, 2005.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, n.28, v.3, 2002. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.7850&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

INSTITUTO GAÚCHO DO LEITE (IGL); EMATER, Rio Grande do Sul/ASCAR. **Relatório socioeconômico da cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS: Emater/RS-Ascar, 2015. 76 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Recenseamento de 1920, 4º Recenseamento Geral da população e 1º da indústria e agricultura**. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6478.pdf>>. Acesso em: 11 de out. 2018.

JÚNIOR, M. A. A.; JUNG, F. C. Produção leiteira no Brasil e características da bovinocultura leiteira no Rio Grande do Sul. **Revista Ágora**, v. 19, n. 1, p. 34-47, 2017. Disponível em:< <https://online.unisc.br/seer/index.php/agora/article/view/8446>. Acesso em: 11 de out. 2018. <http://dx.doi.org/10.17058/agora.v19i1.8446>

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo - SP: NBL Editora, 1999.

KING, R., M. BOEHLJE, M.L. COOK, and S.T. SONKA. 2010. Agribusiness Economics and Management. **American Journal of Agricultural Economics** 92(2):554-570.

LAKATOS, E. M.; MARCONI. A.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed-5reimp. –São Paulo: Atlas 2007. ISBN 85-224-4015-8.

LEITÃO, F. O.; SILVA, W. H. (2016). The dairy farming of the Federal District under the optics of New Institutional Economics and Transaction Cost Economics. **CUSTOS E AGRONEGOCIO ON LINE**, 12(2), 99-117.

LIMA, G.; LUCCA, E.; TRENNEPOHL, D. Expansão da cadeia produtiva do leite e seu potencial de impacto no desenvolvimento da região Noroeste Rio-Grandense. **ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA**, v. 7, 2014.

LOPES, H. C. O Modelo estrutura-conduta-desempenho e a Teoria evolucionária Neoschumpeteriana: uma proposta de integração teórica. **Revista de economia contemporânea**, v. 20, n. 2, 2016.

MAIA, G. B. D. S.; PINTO, A. D. R.; MARQUES, C. Y. T.; ROITMAN, F. B.; LYRA, D. D. (2013). **Produção leiteira no Brasil. BNDES Setorial**, n. 37, mar. 2013, p. 371-398.

MANKIWI, N. G. **Princípios de Microeconomia** - Tradução da 6ª edição norte-americana, 3rd edição. Cengage Learning Editores, 09/2017.

MARINHO, S. M. M. A política industrial e os procedimentos falimentares: o caso do investimento na LBR-Lácteos. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 16, n. 108, p. 91-118, 2014.

MARION FILHO, P. J. et al. Concentração regional e especialização na produção de leite do Rio Grande do Sul (1990–2010). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/izisf/Downloads/Concentra%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20produ%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20leiteira.pdf>. Acesso em: 01 de out. 2018.

MARION FILHO, P. J.; DE OLIVEIRA F. J.; SCHUMACHER, G. A produção de leite no Rio Grande do Sul: produtividade, especialização e concentração (1990–2009). **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 9, n. 2, 2011.

MARIOTTO, F. L. 1991, O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. adm. empres.** vol.31, n.2, pp.37-52. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000200004>. Acesso em: 01 de out. 2018.

MEDEIROS, F. M; BRUM, L. A. **O mercado do leite no Rio Grande do Sul: evolução e tendências.** 2016. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3318/FL%C3%81VIO%20%20O%20MERCADO%20DO%20LEITE%20NO%20RIO%20GRANDE%20DO%20SUL%20%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20E%20TENDENCIAS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 de dez. 2017.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 160.3, p. 345-376, 2004.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JÚNIOR, J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. Pearson Prentice Hall, 2007.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D.; SCHULTZ, G. **Mercado e comercialização de produtos agroindustriais**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010. Manual didático da disciplina DERAD 016.

MIRANDA, DOS S, B. et al. Análise De Inovação: Um Estudo De Caso Em Pequenas Empresas Do Setor De Laticínios Do Rio Grande Do Sul. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, jul. 2017. v. 9, n. 18, p. 164–181. Disponível em: <<http://search-ebscohoscom.ez47.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=127784604&lang=pt-br&site=ehost-live&authtype=ip,cookie,uid>>. Acesso em: 26 set. 2018.

MONTELLA, M. 2011. **Micro e macroeconomia: uma abordagem conceitual e prática**, (2 ed). Atlas.

MORAES, B, M; BENDER, F, R. Mercado Brasileiro de Lácteos: análise do impacto de políticas de estímulo à produção. **Rev. Econ. Sociol. Rural**. vol.55, n.4 Brasília Oct./Dec. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550410>> . Acesso em: 07 fev. 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2019.

NEVES, F. M.; CASTRO, L.T. et al. **Marketing e Estratégia em Agronegócio e Alimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NEVES, M. F; ZYLBERSTAJN, D; NEVES, E. M. **Agronegócios do Brasil** ,1ª edição. Saraiva, 07/2005.

OLIVEIRA, L. F. T; SILVA, S. P. Mudanças institucionais e produção familiar na cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense. **Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília** , v. 50, n. 4, p.

705-720, Dec. 2012. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032012000400007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 aug. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032012000400007>.

OLIVEIRA, G. A. S. Indicadores de Concorrência: Versão Pública. **Departamento de estudos acadêmicos (DEE)**, Brasília. 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/364022/mod_resource/content/1/%C3%8Dndices%20de%20Concentra%C3%A7%C3%A3o%20Documento_de_Trabalho_N_012014_Indicadores_de_Concorrencia.pdf. Acesso em 12 ago. 2019.

OLIVEIRA, S. de V. **Os custos de transação da cadeia produtiva do biodiesel à base de soja no Rio Grande do Sul: impactos sobre a gestão das cadeias de suprimentos das usinas instaladas**. 2010. 156 p. Dissertação de Mestrado em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Alimentação e Nutrição**. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1262&Itemid=819>. Acesso em: 19 de mai. 2017.

PEREIRA, A. J; DATHEIN, R; CONCEICAO, O. A. C. A empresa e seu ambiente de interação: os limites da Teoria dos Custos de Transação e o alcance da Teoria Institucionalista Evolucionária. **Econ. soc.**, Campinas, v. 23, n. 1, p. 33-61, Apr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-06182014000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 de out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182014000100002>.

PINDYCK R.S; RUBINFELD, D, L. **Microeconomia**. 7 ed. New Jersey: prentice-Hall, 1998.726 p.617.

QUEIJOS NO BRASIL. **Tudo sobre queijos: maturação de queijos**. Disponível em: <https://www.queijosnobrasil.com.br/portal/tudo-sobre-queijo/145-maturacao-de-queijos>. Acesso em: 01 ago. 2019.

ROCHA, D; DEUSDARA, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea [online]**. 2005, vol.7, n.2, pp.305-322. ISSN 1517-106X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-106X2005000200010>. Acesso em: 01 ago. 2019.

ROCHA, L. J; Lima, A, R; CORDEIRO, V, M, L. (2017). Atos de Concentração Econômica e Estruturas de Mercado em uma Concorrência Praticável. **Scientia Iuris**, 21(2), 64-97.

RONCATO, dos S. E.P; RONCATO, M.A; Villwock, S. P.A. 2017. As Fraudes na Cadeia Produtiva do Leite. Um Estudo de Caso na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul Sob a Luz da Nova Economia Institucional. **Desenvolvimento Em Questão**, 15(38), 295-318.

RELATÓRIO SOCIOECONÔMICO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL: 2017 / realização: **Emater/ RS-Ascar**; elaboração: Jaime Eduardo Ries. – Porto Alegre RS: Emater/RS-Ascar, 2017. 64 p.

RICHARDS, N. Evolução da qualidade do leite: Ins 76 e 77. Revista da Associação das Pequenas Indústrias de Laticínios do Rio Grande do Sul: **Leite & Queijos**. Esteio-RS, 01 de mar. 2019. Disponível em: http://apilrs.com.br/wp-content/uploads/2019/03/LQ40_Marco2019-1.pdf. Acesso em: 21 jun. 2019.

ROCHA, F. Dinâmica da concentração de mercado na indústria brasileira, 1996-2003. **Economia e Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 477-498, 2010.

RUDGE, L, F. **Dicionário de termos financeiros**. São Paulo: Santander Banespa, 2003.

RUTHERFORD, M. (1994). **Institutions in Economics: The Old and the New Institutionalism**. Cambridge: Cambridge University Press.

RUTHERFORD, M. Institutional economics: then and now. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 3, p. 173-194, 2001.

SÓRIO, A. M.; FAGUNDES, M. B. B. Relação entre os ambientes institucional e organizacional do sistema agroindustrial da carne ovina no estado do Mato Grosso do Sul. **Informações Econômicas**, v. 39, n. 8, p. 5-15, 2009.

SCALCO, P. R. IDENTIFICAÇÃO DE PODER DE MERCADO NO SEGMENTO DE LEITE IN NATURA E UHT. 2011. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal de Viçosa.

SCHMIDT, C. A. J.; LIMA, M. A. Índices de concentração. **Série de documentos de trabalho**, n. 13, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Lima2/publication/228459414_Indices_de_concentrao/links/00b4953ccfc1fd3434000000.pdf. Acesso em 12 ago. 2019.

SCHULTZ, G.; COPETTI, L. D.; WAQUIL, P. D. **Análise de Competitividade em cadeias agroindustriais**. IN: SCHULTZ, G. WAQUIL, P. D. Políticas Públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais. Editora da UFRGS. Série EaD. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad026.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018

SILVA E, P. O.R; LASIERRE, M. A. Intervenção do Estado nos Preços do Leite e suas Consequências na Produção. **Rev. Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v.4, n.8, Ago. 2009. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/AIA/AIA-34-2009.pdf>. Acesso em 17 abr. 2019.

SILVA da, C; SINCLAY, L. **Economia e Mercados**, 19ª edição. Saraiva, 01/2010.

SYMON, G.; CASSELL, C. **Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges**. London: Sage Publications, 2012

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 3, Junho de 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102005000300024>. Acesso em: 01 ago.2019.

USDA. United States Department of Agriculture. **Brazil Dairy and Products Annual Dairy Report**. Disponível em: <http://www.usdabrazil.org.br/en/reports/dairy-and-products-annual-4.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

VARGAS, E. S; FIEGENBAUM, J. A evolução da agroindústria de laticínios no Brasil com base nos indicadores de estrutura, conduta e desempenho. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 20, n. 42, 2014.

VIANA, J. G. A.; et al. Comportamento dos preços históricos do leite no Rio Grande do Sul, Brasil. **Ciência e Agrotecnologia**, Lavras, v. 34, n. 2, p. 451-460, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cagro/v34n2/26.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

VILELA, Duarte et al. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. **Sul-Leite Simpósio sobre sustentabilidade da pecuária leiteira na Região Sul do Brasil**, 2002.

WATI, L.A. Analyzing the development of Indonesia shrimp industry .2018. IOP Conference Series: **Earth and Environmental Science**, 137 (1), art. no. 012101, . DOI: 10.1088/1755-1315/137/1/012101

WESSELS, W. J. (2006). **Microeconomia: Teoria e aplicações** (2 ed.). Saraiva

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 449p. 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective**. Industrial and corporate change, v. 4, n. 1, p. 21-49, 1995.

WILKINSON, J. Estudo da competitividade da indústria brasileira: O complexo agroindustrial. (2008). **SciELO** - Centro Edelstein. Disponível em:<[file:///C:/Users/izisf/Downloads/2008%20-%20Wilkinson%20ok%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/izisf/Downloads/2008%20-%20Wilkinson%20ok%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 out. 2018.

YIN, K., R. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, K., R. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim - Série Métodos de Pesquisa**. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>

ZAGONEL, T, R; TRENNPOHL, D, R, AMARAL, V, L; BURMANN, L, & KNEBEL B, D. (2016). A cadeia produtiva do Leite: Discussões sobre a crise do setor lácteo na região ceileiro

do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde**, 14(2), 191-205.

ZANELLA, C. et al. COMPETITIVIDADE EM CADEIAS PRODUTIVAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA A PARTIR DOS PERIÓDICOS CAPES. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 58-80, 2016. Disponível em:< <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2587>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

ZACARCHENCO, P. B.; VAN DENDER, A. G. F.; REGO, R. A. "**Brasil Dairy Trends 2020: Tendência do Mercado de Produtos Lácteos.**" (2017): 24-25.

ZYLBERSZTAJN, D. & M.F. NEVES (Editores). **Economia e gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo, Editora Pioneira, 2000.ESALQ/USP.

ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M, F; DE QUEIROZ CALEMAN, SILVIA M. **Gestão de sistemas de agronegócios**. Editora Atlas SA, 2014.

ZOCCAL, R; LEITE; BELLINI, L. J.; DE LEITE, Pesquisadores da Embrapa Gado. Consumo de lácteos em queda. Embrapa Gado de Leite-**Artigo de divulgação na mídia** (INFOTECA-E). Disponível em:< <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/156402/1/Cnpgl-2016-PanLeite86-Consumo.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.

APÊNDICE A- ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

1. PERFIL SOCIOECONÔMICO DO ENTREVISTADO E DA ORGANIZAÇÃO VISITADA

1.1. Nome do respondente:	
1.2. Localização:	
1.3. Escolaridade:	
1.4. Função e tempo de atuação na empresa:	

2. CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS ATIVIDADES DO LATICÍNIO

2.1 Quanto tempo a empresa atua no mercado de laticínios?	
2.2 Quais são os produtos que a empresa comercializa?	
2.3 Quantos funcionários trabalham na agroindústria?	
2.4 Qual a capacidade de processamento de leite a agroindústria possui?	
2.5 Qual a quantidade diária de captação de leite pela empresa?	
2.6 A empresa possui capacidade de transformação ociosa atualmente?	
2.7 Quais os mercados são acessados pela empresa atualmente?	

3. ASPECTOS DO FORNECIMENTO DO LEITE

3.1 De quais localidades provém o leite que é processado?

3.2 Quem são os principais fornecedores?

3.3 Qual é o perfil dos produtores que a empresa compra o leite?

3.4 Em média, quantos litros produzem os fornecedores de leite?

3.5 Quantos produtores fornecem matéria prima para a empresa?

3.6 Qual é o volume de leite mínimo exigidos dos produtores para que a empresa realize a captação?

3.7 Qual a periodicidade do fornecimento da matéria-prima?

4. ASPECTOS RELACIONADOS AOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA EMPRESA PROCESSADORA DE LÁCTEOS

4.1 Que tipo de contrato é realizado com quem fornece o leite? (Formais e/ou informais)

4.2 O contrato com os fornecedores prevê:

Itens	Sim/ Não	Detalhes
4.2.1 Preço		
4.2.2 Entrega do produto		
4.2.3 Qualidade mínima		
4.2.4 Prazos		
4.2.5 Pagamentos		
4.2.6 Multas		
4.2.7 Fidelidade		

4.3 Existem outros itens previstos pelo contrato, quais seriam?

4.4 Qual a periodicidade do contrato?

4.5 Há fidelização aos fornecedores de leite?

4.6 Se existe fidelização. Como esta ocorre?

4.7 Existem produtores que fornecem leite exclusividade para esta empresa?

4.8 Quando algum fornecedor deixa de fornecer leite para a empresa, quais são os transtornos ocasionados? Quais as ações tomadas pela empresa para resolver a situação?

4.9 Que critérios mínimos de qualidade são exigidos do produtor para que a empresa realize a captação?

4.10 Que indicadores são utilizados para verificação da qualidade do leite que ingressa no laticínio?

4.11 Qual a localização das propriedades que fornecem leite para a empresa? Existe distância máxima prevista para a captação de leite?

4.12 Qual o prazo de tempo máximo aceitável para o leite sair da propriedade rural e chegar à sua empresa?

- 4.13 Quais os principais problemas com o fornecimento do leite?
- 4.14 Com que frequência ocorrem transações com um mesmo fornecedor?
- 4.15 Existem medidas adotadas para estabelecer um padrão de frequência de fornecimento de leite compatível com as necessidades da empresa?
- 4.16 Considerando as transações realizadas entre a empresa processadora e os fornecedores (produtores) de matéria-prima leite, quais são os aspectos levados em conta nas negociações?

Itens	Nível de importância de 1 a 5
4.17 Preço	
4.18 Qualidade da matéria-prima	
4.19 Capacidade de continuidade no fornecimento	
4.20 Reputação do fornecedor	
4.21 Negociações bem sucedidas	
4.22 Proximidade da propriedade rural em relação à empresa	
4.23 Volume de quantidade produzida	
4.24 Capacidade tecnológica de produção	

- 4.25 Ou ainda, outros aspectos relevantes para a ocorrência das negociações entre produtor e laticínio.
- 4.26 Existem critérios para ser fornecedor desta empresa?
- 4.27 De que modo a empresa busca os seus fornecedores e qual o nível de confiança que a empresa deposita nos mesmos?
- 4.28 Quais as garantias que a empresa possui de que o fornecedor irá cumprir com o acordo?
- 4.29 Existem conflitos enfrentados pela empresa com os seus fornecedores? De uma maneira geral quais são as razões desses conflitos? E como são resolvidos?
- 4.30 Os conflitos tendem a ocorrer antes, depois e ou durante as negociações?
- 4.31 Por quais motivos uma negociação pode ser rompida?
- 4.32 Quais os prêmios retribuídos pela empresa ao fornecedor? Esses prêmios têm trazido resultados?

4.33 Na visão da empresa, quais são as medidas tomadas para evitar problemas nas negociações com os produtores de leite?

4.34 Entre os motivos que levam um rompimento de contrato por parte da empresa. Qual o grau de importância dos itens abaixo:

Itens	Nível de importância de 1 a 5
4.34.1 Alterações no preço	
4.34.2 Qualidade da matéria-prima	
4.34.3 Capacidade de continuidade no fornecimento	
4.34.4 Reputação do fornecedor	
4.34.5 Comprometimento do fornecedor	
4.34.6 Localização da propriedade rural em relação à empresa	
4.34.7 Volume de quantidade produzida	
4.34.8 Capacidade tecnológica de produção	

4.35 Como a empresa caracteriza o poder de negociação com os seus fornecedores?

4.36 Fatores climáticos interferem nas transações com seus fornecedores de leite?

4.37 Existe concorrência para a aquisição da matéria-prima com os fornecedores da região?

4.38 O preço pago ao fornecedor de leite pode gerar descumprimento de acordos?

4.39 Com que frequência um fornecedor deixa de cumprir um acordo por causa do preço pago?

4.40 O preço do produto final ao cliente pode gerar descumprimento de acordos com fornecedores de leite cru?

4.41 Como a empresa se comunica com fornecedores (quais os canais de comunicação)?

4.42 Qual o envolvimento da empresa com os fornecedores de leite? (Reuniões, treinamentos, parcerias ou outros modos)

4.43 Existe compartilhamento de conhecimento sobre a qualidade da matéria-prima com os fornecedores?

5. CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS A CAPTAÇÃO DE LEITE

- 5.1 Como ocorre a logística da matéria-prima até a indústria de processamento e quais são os critérios adotados pela empresa para o transporte de leite cru?
- 5.2 Quem realiza a captação?
- 5.3 Os veículos de transporte do leite são próprios, locados ou de terceiros?
- 5.4 Há estocagem de matéria-prima?
- 5.5 Que tipo de contrato é realizado com quem capta o leite?
- 5.6 Qual a periodicidade do contrato da captação?
- 5.7 Há exclusividade no fornecimento do serviço?
- 5.8 Quais os principais problemas com a captação do leite?

6. ASPECTOS DO PROCESSAMENTO DO LEITE

- 6.1 Quais foram as adequações necessárias e realizadas pela empresa para que ela pudesse legalizar suas atividades e ingressar junto ao mercado do leite?
- 6.2 Quais as principais dificuldades encaradas pela empresa para atender às legislações sanitárias?
- 6.3 A tecnologia empregada no processamento possui altos custos de investimento?
- 6.4 A mão de obra contratada precisa de capacitação através de treinamentos?
- 6.5 Quem fornece a capacitação aos colaboradores?
- 6.6 As instalações para processamento do leite cru são adequadas para produção de um único produto final ou para diversos produtos finais? Poderia nos dar exemplos?
- 6.7 As máquinas e equipamentos que destinados para o processamento dos produtos lácteos atualmente, podem ser utilizadas para outras finalidades produtivas?
- 6.8 Existem máquinas destinadas para uma única linha de produtos?
- 6.9 Existem funcionários destinados para uma única linha de produtos?

7. ASPECTOS DAS NEGOCIAÇÕES NO ÂMBITO DA CADEIA PRODUTIVA

- 7.1 Há integração da sua empresa com outros elos da cadeia produtiva? Como se dá essa integração?
- 7.2 Existe compartilhamento de informações sobre o comportamento do mercado com outras empresas do ramo?
- 7.3 Qual o envolvimento da empresa com seus concorrentes?
- 7.4 Qual o envolvimento da empresa com as organizações que fiscalizam o setor?
- 7.5 Qual o envolvimento da empresa com o setor público?
- 7.6 Qual o envolvimento da empresa com os seus clientes?

APÊNDICE B – Participação percentual dos laticínios nas quantidades de leite industrializadas no Brasil de 2007 a 2018.

LATICÍNIOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DPA	10,1%	9,9%	10,5%	10,2%	9,8%	8,8%	8,7%	8,1%	7,4%	7,3%	7,0%	6,6%
LBR - LACTEOS BRASIL	-	-	-	8,6%	7,8%	7,1%	-	-	-	-	-	-
ITAMBÉ	6,1%	6,5%	5,8%	5,3%	5,1%	4,3%	4,5%	4,9%	4,9%	4,8%	4,1%	-
ITALAC	-	-	-	3,8%	3,9%	4,2%	-	-	-	-	-	-
LATICINIOS BELA VISTA	-	1,6%	2,0%	2,0%	2,3%	2,9%	3,5%	4,2%	4,4%	4,7%	5,4%	5,7%
EMBARE	1,9%	1,8%	2,0%	2,6%	1,9%	2,1%	2,2%	2,3%	2,5%	2,5%	2,3%	2,2%
COOPS CASTROLANDA E BATAVO	-	-	-	-	-	1,9%	2,3%	3,1%	3,6%	4,2%	4,7%	-
DANONE	1,2%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,6%	1,9%	1,9%	1,7%	1,5%	1,6%	1,4%
JUSSARA	-	-	1,1%	1,3%	1,3%	1,4%	1,4%	1,4%	1,5%	1,6%	1,6%	1,6%
CONFEPAR	1,9%	1,7%	1,2%	1,2%	1,0%	1,2%	1,8%	1,7%	0,9%	0,8%	0,8%	-
CENTROLEITE	1,7%	1,7%	1,7%	1,4%	1,3%	1,1%	1,0%	1,1%	1,1%	0,9%	0,9%	0,8%
VIGOR	1,1%	1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,0%	1,2%	1,1%	1,7%	1,3%	1,3%	1,4%
FRIMESA	1,3%	1,1%	1,0%	0,9%	0,8%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%	0,9%	0,9%	0,8%
LACTALIS DO BRASIL/ ELEBATBRF	-	-	-	-	-	6,9%	5,9%	5,8%	6,6%	7,0%	-	-
AURORA	-	-	-	-	-	-	-	2,1%	2,0%	2,0%	2,0%	2,1%
NESTLE	-	-	-	-	-	-	-	-	7,4%	7,3%	7,0%	6,6%
CCGL	-	-	-	-	-	-	-	-	1,4%	1,5%	1,8%	1,9%
ELEGÊ	7,4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARMALAT	4,1%	4,7%	2,4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BOM GOSTO	3,6%	5,0%	6,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LATICÍNIOS MORRINHOS	2,2%	2,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LIDER ALIMENTOS	1,4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CCL	1,4%	0,9%	0,6%	0,4%	-	-	-	-	-	-	-	-
BATAVO	1,4%	-	-	-	1,5%	1,9%	2,3%	3,1%	3,6%	4,2%	-	-
NILZA ALIMENTOS	1,2%	2,1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERDIGÃO	-	8,7%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LEITBOM	-	-	2,2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VIGOR DIVISAO LACTEOS JBS	-	-	-	-	1,0%	-	-	-	-	-	-	-
UNIUM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,7%
CATIVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,2%
TOTAL BRASIL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: EMBRAPA (2006); LEITE BRASIL (2018).