

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS REGIONAL CATALÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

GOVERNANÇA EM UM LATICÍNIO DA REGIÃO SUL DO ESTADO DE GOIÁS
SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Maryele Lázara Rezende

Catalão /GO

Março, 2017

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Nome completo do autor: Maryele Lázara Rezende

Título do trabalho: Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT)

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento **SIM** **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Maryele Lázara Rezende
Assinatura do (a) autor (a)

Data: 03 / 04 / 2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

Maryele Lázara Rezende

Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT)

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional - Mestrado Profissional - da Universidade Federal de Goiás Regional Catalão, com requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional na linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Dr. Vagner Rosalem

Catalão/ GO

Março, 2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Rezende, Maryele

Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT) [manuscrito] / Maryele Rezende. - 2017.

103 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2017.

Bibliografia. Apêndice.

1. Estrutura de governança. 2. Economia dos custos de transação. 3. Leite. I. Rosalem, Vagner, orient. II. Título.

CDU 005



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL



ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia vinte e um (21) de março de dois mil e dezessete (2017), às 14 horas, na sala 102 do Bloco Didático I (Universidade Federal de Goiás/ Regional Catalão), **MARVELE LÁZARA REZENDE**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) pela Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **GOVERNANÇA EM UM LATICÍNIO DA REGIÃO SUL DO ESTADO DE GOIÁS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)**, para a Comissão de Avaliação composta pelos seguintes docentes: **Dr. Vagner Rosalem** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. André Vasconcelos da Silva** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Interno), **Dr. Antônio Carlos dos Santos** (Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Lavras, Membro Convidado Externo), **Dr. Geraldo Sadoyama Leal** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Suplente Interno) e **Dr. Marcio Fernandes** (Instituto Federal Goiano, Membro Convidado Suplente Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO (A) NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGGO	
<p>Dr. Vagner Rosalem Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG</p>	<p>Prof. Dr. Vagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFV SIAPE: 1563237 - Port. 0321</p>
<p>Dr. André Vasconcelos da Silva Membro Convidado Interno Universidade Federal de Goiás - UFG</p>	<p>Prof. Dr. Geraldo Sadoyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás</p>
<p>Dr. Antônio Carlos dos Santos Membro Convidado Externo Universidade Federal de Lavras - UFLA</p>	<p>Observações:</p>
<p>Dr. Geraldo Sadoyama Leal Membro Convidado Suplente Interno Universidade Federal de Goiás - UFG</p>	
<p>Dr. Marcio Fernandes Membro Convidado Suplente Externo Instituto Federal Goiano - IFGoiano</p>	
<p>Maryele Lázara Rezende Discente Candidato (a) Matrícula: 2014-1634</p>	<p>Visto Secretaria: <i>Isabella Gomes dos Santos</i> EX. Defesa nº 08/2017</p>

Catalão, 21/03/2017

Dedico este trabalho a Deus. Aos meus pais Antônio Lúcio e Maria Lucia que impulsionaram esta caminhada e sempre foram minha fonte inesgotável de apoio e amor. A minha irmã Mayara que sempre incentivou e acreditou no meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Ao Divino Pai Eterno e a Maria Santíssima, que guiam e iluminam meu caminho;

A Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, pela oportunidade concedida;

A meu orientador Prof. Doutor Vagner Rosalem pelas inestimáveis orientações e principalmente pela paciência e compreensão do período em que estive ausente;

Aos membros da banca examinadora, Professor Antônio Carlos do Santos e André Vasconcelos pela disponibilidade em participar da banca e preciosas orientações;

A todos os professores do PPGGO, em especial aos professores Serigne e André Vasconcelos por me receberem como aluna especial e pelo empenho e incentivo para que me torna-se aluna regular;

Aos colegas de mestrado, em especial, Queli, Frederico, Edjane, Isadora, Rogério, Paulo, Canuele e Sabina pela companhia;

Ao laticínio que me permitiu realizar esta pesquisa;

A Márcio Fernandes pelo incentivo e apoio para ingressar no mestrado, bem como o auxílio efetuado no levantamento bibliográfico e na leitura e revisão dos escritos iniciais;

Aos meus pais Antônio Lucio e Maria Lucia que nunca deixaram de vislumbrar um futuro melhor para suas filhas;

A minha irmã Mayara e meu cunhado Amaury pelo inestimável apoio na execução deste trabalho;

Ao amigo Beto pelo auxílio na abordagem dos produtores rurais;

De forma especial a toda minha família.

*“Tem dia que põe vírgula, tem dia que põe reticências,
tem dia que põe ponto final e tem dia que
tem a necessidade de virar a página,
o tempo todo nós fazemos a experiência de
escrever a vida que somos nós, e o mais bonito:
Nós temos o direito de escolher como vamos
pontuar esse texto, porque Deus trabalha o
tempo todo no nosso coração assim,
para que a gente aprenda a escrever,
para que não venha ninguém escrever por nós
e mesmo que alguém passe pelas nossas vida,
que apenas deixe detalhes no seu texto porque
o autor e você, e o mais bonito é que tudo está sendo inspirado por Ele.”*

Padre Fábio de Melo

RESUMO

A cadeia produtiva do leite é caracterizada por um conjunto de atividades complexas, dinâmicas, que tem passado por significativas mudanças institucionais. A divulgação da instrução normativa nº 62 provocou mudanças significativas no ambiente organizacional dos laticínios e pecuaristas de leite, ao exigir o atendimento de critérios de qualidade específico e adoção de comportamentos padronizados. Estas exigências provocaram mudanças na estrutura de governança do laticínio e das unidades rurais fornecedoras de leite, especificamente na forma como realizam as transações, sendo necessária a aproximação dos agentes e desenvolvimento de estratégias conjuntas para atender aos critérios de qualidade da IN62. Para tanto, o objetivo desta pesquisa é caracterizar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. A pesquisa foi realizada em estudo de caso e abordagem qualitativa, de natureza aplicada do tipo descritiva. Os dados foram coletados em dois modelos de questionários semi-estruturados sendo direcionados aos funcionários e pecuaristas fornecedores do laticínio estudado. Os dados foram coletados no período de 07 de novembro a 23 de dezembro de 2016. Participaram desta pesquisa cinco funcionários do laticínio e dez pecuaristas de leite fornecedores da unidade de beneficiamento em estudo. Esta pesquisa foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás e aprovada conforme parecer nº 1803354. A análise e interpretação dos dados foi baseada na *Análise Estrutural Discreta Comparada* que se desenvolve na análise da firma, da tipologia dos contratos da organização e da economia dos custos de transação. O resultado da pesquisa evidenciou que as mudanças no ambiente provocaram aumento nos custos de transação e a elevação no nível de especificidade do ativo leite. Apontou que as transações são realizadas de forma recorrente e acrescidas de um elevado nível de incerteza face a racionalidade limitada do pecuarista de leite. Concluí-se que o tipo de estrutura de governança adotada no laticínio estudado é do tipo híbrida, e que está poder ser considerada a mais eficiente. As formas de contratos resultantes na transação foram do tipo relacional.

Palavras-Chaves: Estrutura de Governança; Economia dos Custos de Transação; Leite.

ABSTRACT

Milk agribusiness is characterized by a set of complex and dynamic activities that have undergone significant institutional changes. The dissemination of normative instruction n. 62 caused significant changes in the organizational environment of milk products and dairy farmers, by requiring the fulfillment of specific quality criteria and adoption of standardized behaviors. These requirements have led to changes in the governance structure of dairy and rural milk supply units, specifically in the way they carry out the transactions, requiring the approximation of agents and the development of joint strategies to meet IN62 quality criteria. For this purpose, the objective of this research is to characterize the governance structure of a dairy in the southern region of Goiás under the view of the economy of transaction costs. The research was carried out in a case study and qualitative approach, of applied nature of the descriptive type. The data were collected in two models of semi-structured questionnaires being directed to the employees and cattle ranchers of the studied dairy. The data were collected from November 7 to December 23, 2016. Five dairy employees and ten dairy farmers from the beneficiation unit under study participated in this study. This research was sent to the Research Ethics Committee (CEP) of the Federal University of Goiás and approved according to opinion No. 1803354. The analysis and interpretation of the data was based on the Comparative Discrete Structural Analysis that is developed in the analysis of the firm, the typology of the organization's contracts and the economics of transaction costs. The result of the research showed that the changes in the environment caused an increase in transaction costs and the increase in the level of specificity of the active milk. He pointed out that the transactions are carried out on a recurring basis and increased by a high level of uncertainty regarding the limited rationality of the milk farmer. It is concluded that the type of governance structure adopted in the dairy studied is of the hybrid type, and that it can be considered the most efficient. The forms of contracts resulting in the transaction were of the relational type.

Key-Words: Governance Structure; Transaction Cost Economics; Milk.

SUMÁRIO

RESUMO	9
ABSTRACT	10
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE TABELAS	14
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	15
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVO GERAL	19
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	21
2.2 ECONOMIA NOS CUSTOS DE TRASAÇÃO	24
2.2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS	25
2.2.2 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES	26
2.3 CONTRATOS	28
2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	31
3 MÉTODO	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	36
3.2.1 OBJETO DE ESTUDO	36
3.2.2 PARTICIPANTES E LOCAL DA PESQUISA	36
3.2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.2.4 COLETA DE DADOS	38
3.2.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
3.2.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	38
4 RESULTADOS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DA INTERFACE PRODUTOR E INDÚSTRIA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	39
4.2 ANÁLISE DOS FATORES INDUTORES DE FORMAS DE GOVERNANÇA MINIMIZADORES DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO	42
4.2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: RACIONALIDADE LIMITADA	42
4.2.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: OPORTUNISMO	49
4.2.3 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS	50
4.2.3.1 ESPECIFICIDADE DE LUGAR E TEMPO	51

4.2.3.2 ESPECIFICIDADE DE CAPITAL HUMANO.....	53
4.2.3.3 ESPECIFICIDADE DE ATIVOS DEDICADOS.....	54
4.2.3.4 ESPECIFICIDADE FÍSICA.....	56
4.2.4 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: FREQUÊNCIA.....	57
4.2.5 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: INCERTEZA.....	59
4.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	62
4.4 LEIS CONTRATUAIS.....	63
4.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADOTADA NO LATICÍNIO.....	66
5 CONCLUSÃO.....	71
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO1: UNIDADES RURAIS FORNECEDORAS DE LEITE PARA O LATICÍNIO OBJETO DE ESTUDO.....	82
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO2: LATICÍNIO OBJETO DE ESTUDO.....	91
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Influência das instituições sobre a organização	24
Figura 2 – Custos da estrutura de governança e especificidade dos ativos	33
Figura 3 – Esquema de indução de formas de governança	34
Figura 4 – Indução das formas de governança a partir da análise dos custos de transação e especificidade dos ativos	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Atributos das estruturas de governança	30
Tabela 02 - Receita da unidade rural que é proveniente da pecuária leiteira	42
Tabela 03 – Sistema de troca de informação entre o produtor e o laticínio	43
Tabela 04 – Nota para o compartilhamento de informação entre produtor e laticínio	43
Tabela 05 – Tipos de informações que são compartilhadas pelo laticínio (visão do pecuarista de leite)	44
Tabela 06 – Nível de informação sobre os pecuaristas de leite fornecedores do laticínio (visão dos funcionários do laticínio)	45
Tabela 07 – Conhecimento dos pecuaristas sobre o mercado de leite	45
Tabela 08 – Onde o pecuarista de leite adquire informações sobre o mercado	46
Tabela 09 – Como o pecuarista de leite conheceu a IN62	47
Tabela 10 – Tempo de relacionamento dos pecuaristas de leite com o laticínio	49
Tabela 11 – Frequência de coleta de leite na unidade rural (respostas dos pecuaristas de leite)	52
Tabela 12 – Frequência em que veterinários que prestam assistência na unidade rural	54
Tabela 13 – Volume de leite produzido diariamente	58
Tabela 14 – Proporção de variação diária em relação a média mensal	58
Tabela 15 – Formas eficientes de governança	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

Coef. Variável – Coeficiente variável

ECT – Economia dos Custos de Transação

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMB – Instituto Mauro Borges

IN62 – Instrução Normativa n° 62

NEI – Nova Economia Institucional

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

GOVERNANÇA EM UM LATICÍNIO DA REGIÃO SUL DO ESTADO DE GOIÁS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

1 INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite no Brasil passou por importantes transformações econômicas ocorridas a partir da década de 1990 como a abertura da economia e a estabilização do real, que causaram grandes modificações no mercado culminando na desregulamentação do setor, entrada de multinacionais no mercado e aumento da competitividade entre os laticínios (BREITENBACH; SOUZA, 2011). Em 1994 as importações de leite e derivados impediam que o preço do leite produzido no país se elevasse, a prática do *dumping*¹ derrubava o preço no mercado doméstico e inviabilizavam a produção de leite, uma vez que, o custo de produção era superior ao preço pago no mercado. A concorrência direta com produtos estrangeiros forçou os pecuaristas de leite, ainda resistentes, a reduzir o custo de produção e investir em tecnologia (GOMES; FERREIRA FILHO, 2007).

No final da década de 1990 ocorreu o aumento da demanda de leite, uma vez que classes econômicas que não tinham acesso ao leite e seus derivados passaram a consumi-los (GONÇALVES FILHO; SALES; GOSLING, 2013). Com o crescimento do mercado as indústrias de laticínios adotaram diferentes estratégias para abordar os consumidores e também passou a exigir dos pecuaristas de leite um aumento no volume produzido, o que culminou na aplicação da coleta a granel de leite refrigerado. Os laticínios também adotaram estratégias de precificação diferenciadas, que beneficiavam os produtores que forneciam maiores volumes de leite (BREITENBACH; SOUZA, 2011).

Todas essas transformações ocorridas principalmente de 1990 a 2002 contribuíram como um divisor de águas no setor agroindustrial do leite (LOPES; REIS; YAMAGUCHI, 2007). Também permitiu que o setor se organizasse de diferentes formas em regiões distintas, ou seja, foram adotadas diferentes estruturas de governança nas indústrias de laticínio e no seu relacionamento com os produtores rurais (BREITENBACH; SOUZA, 2011).

Atualmente esta cadeia produtiva tem significativa importância para a economia nacional. Para Caixêta (2013) o Brasil se destaca por ser o sexto maior produtor de leite no

¹ Considera-se *dumping* a prática de exportar um produto a preço inferior ao custo de produção do mesmo produto em um país.

mundo. Segundo a EMATER (2014), o setor emprega em média 220 mil pessoas e para Antonialli et al., (2013) a quantidade de empregos gerados pela cadeia produtiva do leite supera a quantidade de empregos gerados pelos setores automobilísticos, têxtil e siderúrgico. Porém, apesar da contribuição socioeconômica, o setor ainda é administrado pelo amadorismo e carece de inovação e pesquisas científicas que possam contribuir para a competitividade do setor em mercados domésticos e internacionais (RODRIGUES et al., 2011).

Em Goiás o processo de produção de leite destinado à industrialização é recente. Em 1970 o Estado passou a fornecer subsídios para agricultores e pecuaristas com o objetivo ocupar economicamente o cerrado e integrar o Estado aos modelos de acumulação de capital vivenciadas na região sul e sudeste do país (LEMES; MENDES, 2011).

A região Sul de Goiás foi a primeira a receber os subsídios fornecidos pelo governo do Estado devido sua topografia plana, disponibilidade hídrica e a infraestrutura de transporte existente. Isso resultou na implantação e expansão de lavouras na região, em especial as monoculturas. Os pequenos agricultores, resistentes a expansão da fronteira agrícola, encontraram na pecuária leiteira uma estratégia para geração de renda mensal e uma forma de permanecerem nas unidades rurais. Para tanto, os produtores tiveram de especializar na pecuária leiteira e realizar investimentos em tecnologias, genética dos animais e buscar assistência especializadas de médicos veterinários e engenheiros agrícolas, como forma de aumentarem a produtividade e o lucro da unidade rural (LEMES; MENDES, 2011).

A região Sul de Goiás é responsável por 51,53% do leite produzido no Estado conforme dados do IMB (2014) e é composta por 72 municípios, subdivididos em 6 microrregiões, sendo elas: Sudoeste de Goiás, Vale do Rio dos Bois, Meia Ponte, Catalão, Quirinópolis e Pires do Rio (IBGE, 1990). Existem dez grandes laticínios na região Sul de Goiás que produzem do leite pasteurizado a produtos para pessoas alérgicas ou intolerantes a leite e seus derivados. Os laticínios da região disputam em qualidade, preço e alguns já despontam em inovação seja em produtos ou embalagens como forma de manter a competitividade.

Apesar da evolução observada na cadeia produtiva, o setor leiteiro é periodicamente afetado por uma série de variáveis que atingem os custos de transação (RODRIGUES et al, 2011). Uma das principais variáveis é a sazonalidade na produção que ocorre devido a fatores tecnológicos, climáticos, entrada ou saída de produtores sensíveis ao preço pago no mercado

local ou regional, custo dos insumos, entre outros. Para Silva, Lima e Perez. (2013), esses fatores acarretam oscilações nos volumes de leite entregues diariamente aos laticínios, e conseqüentemente podem influenciar nos custos de transação ao demandar constantemente a busca de informações, a negociação com pecuaristas de leite e o monitoramento dos contratos. Bacarji e Sauer (2011) destacam que grande parte do leite recebido pelos laticínios é proveniente de produtores de pequenos volumes e estes não detém o conhecimento especializado e acesso às tecnologias necessárias para manter a qualidade e a quantidade da matéria-prima, o que aumenta ainda mais a quantidade de negociações a serem realizadas.

Em outra vertente, o governo tenta regulamentar o setor e assegurar a qualidade dos produtos disponibilizados aos consumidores, forçando por meio da instrução normativa nº 62 (IN62), que haja uma aproximação entre laticínio e produtor rural, para que juntos, possam melhorar a qualidade do leite e derivados produzidos no país (BRASIL, 2011).

Considerando que a IN62 impõe mudanças no ambiente organizacional, as agroindústrias de leite devem adequar sua estrutura de governança para que permaneçam competitivas. A caracterização da estrutura de governança e a análise sobre a economia dos custos de transação (ECT) nos diferentes elos da cadeia produtiva do leite podem promover o desenvolvimento organizacional e garantir a continuidade das transações com base nos ajustes necessários, frente ao rompimento das relações contratuais (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007). Os ajustes podem ser entendidos como a escolha de estruturas de governança mais eficientes para um determinado ambiente organizacional (DOROW, 2013).

As estruturas de governança são classificadas em estrutura de mercado, híbrida e hierárquica e caracterizam como as transações são realizadas entre fornecedor e comprador. A estrutura de mercado é regulada pelo preço, ou seja, o fator preço é determinante para a realização ou não de uma transação, geralmente esta operação é usada quando os ativos têm baixa especificidade² e estão disponíveis em larga escala no mercado. A estrutura hierárquica está relacionada à integração vertical, com ativos bastante específicos e necessidade de adotar instrumentos administrativos que tentem regular o comportamento do agente. A estrutura híbrida mistura elementos das estruturas de mercado e hierárquica, geralmente representam empresas que se encontram em um processo de migração, onde a incerteza do ambiente tem forçado a organização a buscar novas formas de organização do mercado (CAMPOS, 2013; SANTOS; MIRA, 2014).

² A especificidade refere-se a característica de um ativo, que expressa a magnitude de seu valor numa cadeia produtiva (ALITI; 2003). Para Ferreira (2005) existem pelo menos seis tipos distintos de especificidade de ativo sendo: especificidade de lugar, física, humana, marca, tempo e ativos dedicados a produção.

A caracterização de uma estrutura de governança geralmente é realizada a partir da análise dos custos de transação, pois, a ECT analisa como são as relações contratuais entre os agentes, quais elementos e características existem no contrato e qual é a forma ótima do contrato (GUERRA; PEREIRA, 2008).

Para Ferreira e Santos (2010) o custo de transação entre o produtor e o laticínio, a exemplo do que acontece com os demais elos da cadeia produtiva do leite, tem potencial para tornar-se um diferencial competitivo, porém necessita de investimentos específicos e planejamento constante. Breitenbach e Souza (2011) acrescentam que as agroindústrias de laticínios estão se adequando ao modelo da Nova Economia Institucional (NEI) dirigidos por estruturas de governança altamente capacitadas e organizadas conforme especificações e exigências normativas institucionais.

O laticínio objeto de estudo desta pesquisa contribui economicamente para a região Sul de Goiás ao gerar empregos diretos, bem como, adquirir leite de uma grande quantidade de produtores rurais da região. A empresa distribui seus produtos para todo Brasil e garante vantagem competitiva focando na qualidade de seus produtos.

Neste laticínio, o relacionamento com os pecuaristas de leite da região foi afetado por normativas estabelecidas pelo governo como, por exemplo, a IN62, forçando a aproximação do laticínio e produtores e a readequação do arranjo organizacional. Porém a nova estrutura de governança desenvolvida aponta para uma estrutura de mercado ou híbrida, que precisa ser caracterizada. A caracterização da estrutura permite investigar os custos de transação envolvidos e apontar qual estrutura de governança utilizada, bem como, apontar técnicas e procedimentos que possam melhorar o desenvolvimento econômico do laticínio e consequentemente da região.

Diante do apresentado a problematização deste trabalho pode ser estabelecida a partir da pergunta: **Qual a estrutura de governança adotada por um laticínio da região Sul de Goiás em relação aos pecuaristas de leite fornecedores da unidade de beneficiamento sob a ótica da economia dos custos de transação?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar a interface produtor e laticínio da cadeia produtiva do leite da região Sul de Goiás, por meio da análise de um laticínio;
- b) Identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança minimizadores de custos de transação, por meio da análise estrutural discreta comparada;
- c) Identificar a estrutura de governança adotada pelo laticínio em estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo da cadeia produtiva agroindustrial visa entender sua estrutura de funcionamento e analisar cada segmento, bem como, o relacionamento existente entre os agentes envolvidos. O comportamento dos atores de uma cadeia produtiva quanto as decisões, estruturas, padrões de qualidade, dentre outros determinam a forma de coordenação da cadeia, bem como a sua competência. A competência de uma cadeia produtiva é resultado da soma dos esforços de diversos agentes (BRENZAN, 2007).

A reorganização de uma cadeia produtiva geralmente é provocada pela exigência de um mercado competitivo onde o envolvimento entre os atores é determinante para a manutenção do processo produtivo e sustentabilidade da mesma (BRENZAN, 2007). De todas as cadeias do setor agropecuário, a que mais se transformou nos últimos anos foi a do leite (PERIN; FERREIRA; TALAMINI, 2009).

No relacionamento com os diversos agentes da cadeia produtiva do leite surgem lacunas operacionais e legais que possibilitam operações não convencionais com vistas à obtenção de vantagens competitivas baseadas, muitas vezes, em um relacionamento oportunista. Neste sentido, o mercado do leite no Brasil é constituído de diferentes formas de governança impossibilitando estabelecer uma forma única de coordenação que se adéque à diferentes contextos regionais (OLIVEIRA; SILVA, 2013). Diante do exposto é importante caracterizar a estrutura de governança do laticínio objeto de estudo em relação ao pecuarista de leite da região Sul de Goiás.

A caracterização da estrutura de governança sob a ótica da ECT torna-se importante ao considerar que a busca por maior eficiência produtiva e melhor desempenho econômico reflete em padrões de comportamento dos agentes e na forma como as atividades econômicas são organizadas e coordenadas. Essa abordagem sugere que a estrutura de governança da firma hierárquica, híbrida ou mercado é o resultado de como as organizações procuram minimizar seus custos de transações com os demais agente da cadeia (BREITENBACH; SOUZA, 2011).

A NEI estimula um estudo sistêmico da firma e de seu ambiente, analisando como o comportamento de um agente influencia em toda cadeia produtiva (OLIVEIRA; SILVA, 2013). Logo, a ECT poderá auxiliar no estudo da estrutura de governança do laticínio, por meio de instrumentos relacionados a pressupostos comportamentais e a características da ECT como a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos, capazes de promover a identificação e avaliação do tipo de relacionamento entre pecuaristas de leite e laticínio, bem como, possibilita sugestões de melhorias com foco no desenvolvimento econômico, na redução dos custos de transação e na manutenção das relações, frente a ajustes contratuais, assegurando ao laticínio volume e qualidade do leite adquirido (LEITE; CASTRO, 2008).

Este trabalho justifica-se pela importância para os pecuaristas de leite e agroindustriais ao evidenciar as peculiaridades da cadeia produtiva do leite nesta região, possibilitando melhor relacionamento e coordenação entre pecuarista e o laticínio. Sua importância estende-se à comunidade científica brasileira ao contribuir para a teoria dos custos de transação, ainda pouco explorada na cadeia produtiva do leite, assim como a estrutura de governança. Conforme Sproesser, Rosina e Vilpoux (2010) a quantidade de estudos que tratam da ECT e estrutura de governança é limitada no ambiente acadêmico e organizacional brasileiro, sendo necessárias novas pesquisas e estudos que possam agregar vantagens competitivas na cadeia produtiva do leite.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Para Alban (2008) a grande depressão vivenciada nos anos de 1930 evidenciou a existência de uma dicotomia entre o saber teórico e a economia real, neste contexto, diversos autores lançaram mão de teorias econômicas que tentassem compreender as lacunas do ambiente econômico, surge então, a Teoria Geral de Keynes (que deu origem aos atuais conceitos da macroeconomia) e várias abordagens microeconômicas em especial a elaborada por Coase.

Em 1937 o economista inglês Ronald Coase escreveu o artigo “*The nature of the firm*” que discutia os custos envolvidos nas transações dentro da organização e entre as organizações e demonstrava, conforme Coase (1988), sua insatisfação com os economistas tradicionais de tratar o sistema econômico como um mecanismo regulável apenas pelo preço. Segundo Coase (1988) a principal ideia do artigo “*The nature of the firm*” era comparar o custo de coordenação das atividades dos fatores de produção ocorridos dentro da firma com o

custo de trazer o mesmo resultado por operações via mercado (adquirir produtos e serviços no ambiente externo da empresa) ou por meio de operações realizadas dentro de alguma outra empresa.

Para Soares e Saes (2015 p. 242) a pergunta básica que embasava o artigo de Coase (1937) era: *Por que a empresa internaliza atividades que poderiam obter (ao menos no plano teórico) a um custo inferior no mercado, supondo os ganhos de eficiência provenientes da divisão do trabalho?* Segundo Alban (2008), Coase concluiria que além dos custos de produção existiam também os custos de transação, em suma estes custos seriam os custos de coleta de preços, negociação e estabelecimento de contratos. Para Herscovici (2015) a análise de Coase (1937) introduzia novas funções a firma e o surgimento da teoria dos custos de transação o que provocaria posteriormente grande contradição.

O trabalho de Coase (1937) foi fundamental para o novo entendimento da firma, porém apesar de citar a existência dos custos de transação este não foram devidamente operacionalizados. Posteriormente, Williamson (1985) desmistifica os custos de transação e o operacionaliza em uma análise da incerteza, frequência e especificidade dos ativos como indutores de diferentes estruturas de governança.

North (1990) também utiliza a teoria dos custos de transação propostos por Coase (1937) como embasamento teórico de seu trabalho, porém, diferente de Williamson (1985), ele operacionaliza seus estudos em um lócus de análise macro, onde considera o ambiente institucional como um indutor de estruturas de governança e do desenvolvimento econômico. North (1990) considera que o ambiente institucional determina as regras do jogo e que o Estado tem alto poder de regulação sobre as organizações.

Como consequência os trabalhos de Coase (1937), Williamson (1985) e North (1990) provocaram uma ruptura com a teoria neoclássica e inaugurou a chamada nova economia institucional. Para Ferreira et al., (2005) a ruptura com a teoria neoclássica ocorreu por que ela não estava sendo suficiente para explicar a competitividade nas organizações, segundo os autores, essa teoria teve caráter estático, atemporal, racional, instrumental e preconizador de situações hipotéticas. Para Soares e Saes (2015) a teoria neoclássica enxergava a firma como uma caixa preta, onde sua estrutura organizacional era desconhecida, ainda para as autoras, a NEI propõem enxergar essa caixa preta a partir das decisões tomada pela firma em seu ambiente microeconômico. Para tanto, conforme Dorow (2013), a NEI não abandonou completamente os conceitos fundamentais da teoria neoclássica como a consideração dos relacionamentos entre insumos, tecnologias e bens produzidos, porém, tais considerações

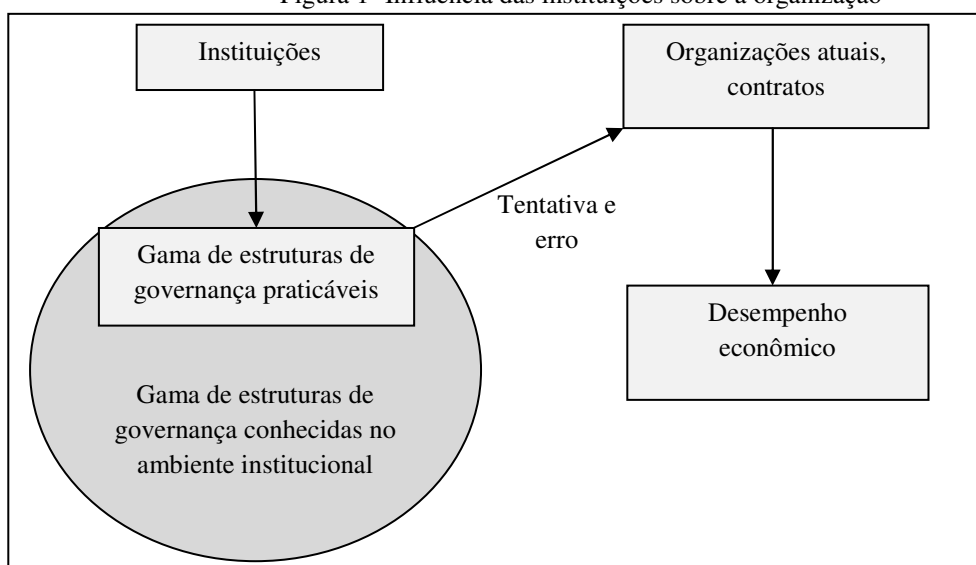
foram aperfeiçoadas e a organização, antes vista como uma função produção passou a ser entendida como uma organização orgânica que mantém relacionamentos constantes com os demais agentes do ambiente institucional, suscetível a mudanças estruturais contínuas.

Zylberztanj (1995) considera que a NEI e a sua principal teoria a ECT representam uma ligação natural entre a economia, a administração, o direito, a sociologia, a psicologia e a teoria das organizações. Permitindo, conforme Dorow (2013), uma maior vinculação entre a pesquisa econômica e a realidade empírica nas organizações, uma vez que, a teoria relaciona o ambiente institucional e as estruturas de governança e procura analisar a organização e sua eficiência, considerando a existência de duas vertentes. A primeira vertente, baseada nos estudos de North (1990), que considera o ambiente institucional e focaliza a origem, a estruturação e as mudanças institucionais ocorridas ao longo do tempo. A segunda está preocupada com a análise das estruturas de governanças e o microambiente da firma, baseada nos estudos de Williamson (1985). No fim, apesar de utilizarem caminhos distintos, as duas teorias se complementam e focam nas transações que as organizações realizam.

Para Ferreira et al., (2005) o ambiente institucional é constituído de entidades (formais e/ou informais) que definem as regras do jogo e a estrutura de governança das cadeias produtivas. Segundo Dorow (2013) algumas das entidades que compõem o ambiente institucional são: o sistema legal, as tradições e costumes, o sistema político, as regulamentações, as políticas macroeconômicas e as políticas setoriais e governamentais.

Para Reis (2010) o ambiente institucional estabelece uma relação entre as organizações e o desenvolvimento econômico e é constituído por uma relação de forças entre as entidades do ambiente organizacional. Segundo Pongeluppe e Saes (2014), o ambiente institucional é determinante na realização de investimentos e também na nova estrutura de governança do negócio, ou seja, a estrutura institucional presente em uma economia influencia na estrutura de governança que o investimento terá e também em seu desempenho econômico, conforme Figura 01. Zylbersztajn (1995) complementa que as organizações não podem ser compreendidas sem a compreensão de seu ambiente institucional, logo, mudanças que ocorrem no ambiente institucional podem provocar o desequilíbrio no ambiente interno da organização e induzir a formação de novas estruturas de governança.

Figura 1- Influência das instituições sobre a organização



Fonte: adaptado de Pongeluppe e Saes (2014)

Pereira, Dathein e Conceição (2014), complementam a afirmação de Pongeluppe e Saes (2014) ao apontar que a estrutura econômica de uma determinada sociedade é consequência de sua trajetória histórica e mudanças institucionais vivenciadas ao longo do tempo, bem como, as formas que as firmas agiram as adversidades do ambiente. Dessa forma, os modelos institucionais não podem ser simplesmente transplantados, mas sim criados, construídos.

Para Dias (2000) mesmo no ambiente institucional os custos de transação não podem ser negligenciados, pois ele cria e delimita o espaço onde ocorrerão os contratos, bem como, onde as organizações irão atuar. Ainda para o autor, as transações são elementos fundamentais para a formação e organização das cadeias, isso por que em cada elo das cadeias produtivas os custos estão presentes, logo, a teoria dos custos de transação fornece bases conceituais para o entendimento das estruturas de governança das organizações e seu relacionamento com o ambiente institucional.

2.2 ECONOMIA NOS CUSTOS DE TRASAÇÃO

Segundo Leite e Castro (2008) a ECT cujo desenvolvimento se deve a Coase e recentemente a Williamson, é uma das teorias da NEI que representa uma alternativa a problemas relacionados à competitividade e as mudanças institucionais. Para Lopes, Silva e Paulinho (2011) o principal objetivo da ECT é analisar os custos de transação como um elemento formador das estruturas de governança nas organizações e, logo, das formas como minimizam os riscos decorrentes das transações. Trata-se de uma forma de analisar a

organização e seu relacionamento com o ambiente institucional a partir das características dos negócios e das incertezas inerentes ao ambiente institucional. Para Pereira, Dathein e Conceição (2014), a ECT enfatiza a importância da empresa e sua relação com o ambiente externo (mercados) e interno como o elemento central para o entendimento do desempenho de diferentes economias.

Dias (2000) afirma que em cada elo de uma cadeia produtiva existem custos de transação. Toledo e Bandeira-de-Melo (2013) complementam que as transações são constituídas de operações e geram custos para serem realizadas, também são as unidades estruturantes da firma, logo determinam a estrutura de governança que a organização adota. Toledo e Bandeira-de-Melo (2013) definem como custos de transação aqueles que surgem do desenvolvimento da transação ou o que se gasta para efetivar a transação. Oliveira (2008) destaca que não existe, para uma organização, transação sem custo, uma vez que existem custos para levantar informações, negociar e monitorar as operações ou relações contratuais.

Para Brenzan (2007) os custos de transação surgem no momento em que as organizações compram os insumos ou vendem a produção com qualquer agente da cadeia produtiva. Para Oliveira e Reys (2012) os custos de transação são custos de difícil mensuração, uma vez que representam as consequências das decisões e alternativas tomadas pelas firmas.

Para Cunha, Saes e Mainville (2015) e Williamson (1985) os custos de transação se subdividem em custos *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante* representam custos de escolher, negociar e fechar um contrato, enquanto o custo *ex post* referem-se aos custos de monitorar, ajustar e manter o contrato, uma vez que, podem surgir na execução do contrato falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Os custos de transação podem ser classificados ainda em custo de informação, negociação e monitoramento.

2.2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Existem dois pressupostos comportamentais que orientam o comportamento dos agentes: a racionalidade limitada e o oportunismo.

Para Begnis, Estivalet e Pedrozo (2007) os seres humanos são seres sociais, adaptativos que mantêm um aprendizado contínuo e são constantemente influenciados pelas informações recebidas, tais fatores são relevantes no processo de tomada de decisão, dessa forma, as decisões a serem colocadas em prática são incertas, constantemente modificadas e agravadas pelos limites cognitivos naturais do ser humano de receber, interpretar e processar

informações. Zylbersztajn (1995) considera que o ser racional deseja otimizar os processos de transação, porém não é capaz de satisfazer tal desejo, assim, todos os contratos são inevitavelmente incompletos.

Para Fornazier (2010) os gestores tendem a errar mais na alocação de determinados fatores quando um número maior de transações é colocado em seu comando, o que é considerado de racionalidade limitada. Pereira, Dathein e Conceição (2014) consideram que isso ocorre por que os indivíduos detêm de informações assimétricas da organização, ou seja, os indivíduos fazem escolhas sobre uma determinada estrutura organizacional que está passível de mudanças provenientes do ambiente organizacional.

Logo, Alban (2008) considera que se a racionalidade é limitada os contratos são naturalmente incompletos e seus custos não podem ser resumidos na captação de informações e elaboração de contratos, ou seja, a não previsão de todas as contingências futuras gera custos de transação depois que a transação é realizada, decorrentes de monitoramento e ajustes necessários, e esta situação se agrava diante do comportamento oportunistas dos agentes da transação. Para Zylbersztajn (1995) a racionalidade limitada não seria um problema, se não existisse o comportamento oportunista por parte de outros agentes.

Zylbersztajn (1995) considera que o oportunismo, somado aos conceitos da racionalidade limitada, parte do princípio de que algum agente do ambiente microeconômico possa deter de informações não disponíveis a outro agente, desta forma, o primeiro pode vir a desfrutar de algum benefício do tipo monopolístico sobre outros agentes. Para Leite e Castro (2008), nem todos os agentes são oportunistas ou agem sempre de maneira oportunista, mas em algum momento podem lançar mão deste tipo de comportamento de forma a alcançar seu alto-interesse.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES

Para Augusto, Souza e Cario (2014) e Soares e Saes (2015) a definição da estrutura de governança de uma firma é realizada a partir da caracterização das transações, ou seja, a definição da frequência, incerteza e a especificidade dos ativos.

Para Lopes, Silva e Paulinho (2011) a frequência está relacionada à quantidade de transações que são realizadas entre duas organizações em um determinado período. A quantidade de transações realizadas constitui relações contratuais distintas, pois os agentes que entre si realizam transações contínuas e constantes agregam valores intangíveis relacionados a confiabilidade, o que conseqüentemente reduz a incerteza. Para Brenzan

(2007) transações realizadas frequentemente reduzem os custos de transação, a partir da confiança estabelecida entre as partes, tornando menores os custos com a elaboração e monitoramento dos contratos. Soares e Saes (2015) acrescentam que negociações realizadas frequentemente tornam-se menos onerosas na estrutura de governança hierárquica.

Lopes, Silva e Paulinho (2011) consideram que a incerteza está relacionada ao desconhecido, a efeitos não previsíveis, tal situação em contextos de racionalidade limitada, dificulta a geração de contratos que atendam a todas as situações, possibilitando constantes renegociações e conseqüentemente perdas em relação ao comportamento oportunista dos agentes.

Segundo Soares e Saes (2015) é necessário distinguir a noção de risco e incerteza. Para as autoras, o risco supõe o conhecimento das contingências futuras e está baseado na probabilidade de uma decisão ser positiva ou negativa. Já a incerteza está relacionada ao desconhecido e refere-se principalmente as contingências externas que se interrelacionam com a organização. Dessa forma, Monteiro (1996) complementa que os riscos podem ser mensurados e incorporados aos custos de produção, o que não ocorre com a incerteza, uma vez que, não se conhece a probabilidade do fenômeno econômico ocorrer. Assim sendo, o principal interesse das organizações é reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento sobre o futuro.

Para Ferreira (2005) existem incertezas de três naturezas sendo: (i) incertezas primárias, que referem-se às informações disponíveis no ambiente institucional e que podem afetar a organização, por exemplo alterações de leis e alteração do comportamento do consumidor; (ii) informações secundárias, estas pertencem a um nível microanalítico e é representada principalmente pela falta de comunicação entre os agentes de uma transação, e (iii) incerteza comportamental, que está relacionada a não previsibilidade do comportamento dos agentes.

Ferreira (2005) considera que a racionalidade limitada é a fonte fundamental da incerteza no ambiente organizacional, pois diante de informações completas sobre a organização e o ambiente institucional as estruturas de governança se ajustariam com margens mínimas de risco as alterações ocorridas no ambiente. Em conseqüência a racionalidade limitada, surge uma segunda fonte de incerteza, o oportunismo, pois não há como prever exatamente como será o comportamento de agentes após a confecção e instauração de

contratos. Logo, quanto maior o nível de oportunismo dos agentes e menor a quantidade de informações disponíveis, mais a categoria incerteza irá gerar custos de transação.

Soares e Saes (2015) consideram que a especificidade dos ativos está relacionada ao quanto o ativo é específico para uma determinada transação e o quanto é custosa a alocação do ativo para o uso em outra operação. Augusto, Souza e Cario (2014), complementam que os ativos específicos são irrecuperáveis, uma vez que não poderia ser alocados com facilidade ou sem a perda de valor em outras transações. Para Dorow (2013) existem pelo menos seis tipos de especificidade dos ativos sendo: especificidade de lugar, tempo, capital humano, ativos dedicados, marca e física.

A especificidade de lugar está associada à perda de valor de um bem, caso haja deslocamento físico, ou, associado à geração de valor quando firmas de uma mesma cadeia estão localizadas próximas reduzindo custos com transporte e armazenagem. A especificidade de tempo delimita um período para que os produtos sejam comercializados sem sua perda de valor, o fator tempo é determinante para o sucesso de uma transação, principalmente quando as transações envolvem produtos perecíveis. A especificidade de capital humano está associada ao conhecimento dos indivíduos em algumas atividades, em outras palavras, é o capital humano necessário ao desenvolvimento de determinada atividade, que geralmente requer alta especialização. A especificidade de ativos dedicados está relacionada a um investimento, cujo retorno depende da transação com um agente particular, nesse tipo de transação, caso haja ruptura contratual, a realocação da firma no mercado ocasiona perda de valor. A especificidade de marca está relacionada a algo intangível, nesta situação, a marca é essencial para a realização de uma transação, essa especificidade de marcas torna-se relevante no ambiente das franquias (BRENZAN, 2007; OLIVEIRA, 2008). A especificidade física ou especificidade de ativos físicos ocorrem quando um determinado produto demanda um determinado padrão de matéria-prima, exemplificando, materiais específicos são necessários para produzir determinados produtos (FERREIRA, 2005).

2.3 CONTRATOS

Em um termo jurídico contratos são definidos como um vínculo estabelecido entre duas ou mais partes e regulamenta o relacionamento entre as partes (SOPEÑA; BENETTI, 2013). Para Ferreira (2005) os contratos são estruturas institucionalizadas adotadas por dois agentes e regem os direitos, deveres e expectativas envolvidas na transação. Os contratos geralmente são classificados em contratos formais e informais. Os contratos formais são

contratos escritos que geralmente pautam-se na identificação das partes, as múltiplas e recíprocas obrigações de dar e fazer, o fornecimento de bens e/ou serviços, a relação de poder de controle e a cumplicidade para resolução de problemas (SOPEÑA; BENETTI, 2013). Os contratos informais são de entendimento implícito, não estão formalizados em documentos escritos e seus meios de regulação envolvem normas sociais e políticas (IWAI, 2016).

Porém, tanto contratos formais quanto informais tornam-se incompletos. Zylbersztajn (1995) considera que se houvessem contratos completos na sociedade não seria necessário discuti-los, mas os conceitos de racionalidade limitada e incerteza implicam na existência de lacunas naturais nos contratos, possibilitando o comportamento oportunista por parte dos agentes.

Para Pinto, Monte-Mor e Pinto (2016), a incompletude do contrato e a falta de consenso entre as partes podem levar ao encerramento de relações contratuais, estas por vez, podem ocorrer por meio de um término normal, a exemplo, a finalização de um contrato de tempo programado, distratos ou resilição bilateral onde as partes decidem sobre a antecipação do término do contrato, ou a rescisão contratual que ocorre devido à falta da prestação devida. Ainda para os autores, a rescisão contratual aumentará os custos de transação ao demandar um novo processo de contratação, além do risco jurídico e operacional.

Dessa forma, o processo de rescisão contratual implica perdas para ambas partes, e nem sempre torna-se viável, logo, o processo de monitoramento e a adaptação dos contratos devem ser considerados como formas mais eficientes e capazes de maximizar o lucro, principalmente em transações com alto grau de especificidade dos ativos. Para tanto Zylbersztajn (1995) apresenta três atributos que são fundamentais para a continuidade das transações, são eles: adaptabilidade, incentivos e os mecanismos de controle.

Casali e Marion (2012) consideram que quando o ambiente institucional sofre mudanças existe a necessidade de adaptação as novas regras do sistema. A adaptação pode ser vista como um mecanismo de sobrevivência da organização, que precisa adequar-se continuamente de forma a alinhar as transações internas e externas visando a minimização dos custos de transação. Uma estrutura de governança tem diferentes capacidades de adaptabilidade às mudanças do ambiente institucional, Zylberztanj (1995) distingue esses tipos de adaptabilidade em tipo A e tipo B. A adaptabilidade do tipo A é induzida por um sistema de preços e incentivos, sem a interferência institucional para que possam atuar. A adaptabilidade do tipo B geralmente demanda uma ação coordenadora do ambiente externo.

Para Santana (2002) o incentivo tem como preocupação central estimular as organizações a desempenharem suas atribuições de acordo com o interesse do principal. Ainda para o autor, o uso de múltiplos incentivos é uma interessante alternativa para induzir os agentes a adotarem um comportamento desejado. Para Nogueira e Oliveira (2002) os agentes econômicos respondem a um sistema de incentivos, porém os sistemas de incentivos são afetados por demandas do ambiente institucional, para tanto, a implantação de um sistema de incentivos deve considerar tanto seus efeitos diretos e indiretos, que vão variar conforme a características das transações.

Para lidar com a incompletude dos contratos a sociedade cria mecanismos formais e informais para regular o comportamento dos indivíduos e das organizações. Os mecanismos de controle dos contratos formais são representados pelo sistema legal e garantias legais, para tanto, na elaboração de um contrato formal deve-se realizar um exaustivo planejamento racional das transações visando abranger todas as contingências futuras do ambiente e determinar as sanções legais face ao descumprimento ou não desempenho combinado nas transações. Os mecanismos de controle dos contratos informais são representados pelo medo da perda, reputação e princípios éticos. O primeiro mecanismo de controle apresentado está relacionado ao medo de perdas em contratos que possam ser realizados no futuro, dessa forma, comportamentos oportunistas no curto prazo pode interromper um contrato de longo prazo. A reputação representa a motivação pelo qual o indivíduo não rompe o contrato, sendo que, o rompimento de um contrato pode impedir negociações futuras com o agente da transação atual e possíveis futuros parceiros. Os princípios éticos tratam de código de conduta definido por um grupo e esse código geralmente é implícito e de difícil monitoramento (IWAI, 2016; OLIVEIRA, 2008).

De forma complementar aos mecanismos de ajuste e monitoramento apresentados (adaptabilidade, incentivo e controle), a Tabela 01 demonstra o comportamento destes mecanismos em diferentes estruturas de governança.

Tabela 01- Atributos das estruturas de governança

Atributos	Governança		
	Mercado	Híbrido	Hierárquico
Incentivo	Forte	Semi-forte	Fraco
Controles	Fracos	Semi-forte	Forte
Adaptação A	Forte	Semi-forte	Fraco
Adaptação C	Fraco	Semi-forte	Forte

Fonte: adaptado de Zylbersztajn (1995)

Para Zylbersztajn (1995) a estrutura de governança via mercado apresenta alto grau de incentivo para os agentes envolvidos na transação, entretanto seu poder de adaptação é menos eficiente do que em estruturas hierarquizadas. Os custos de controle são baixos, característicos de estruturas de governança via mercado.

A estrutura de governança híbrida, segundo Zylbersztajn (1995), tenta preservar a autonomia e garantir os incentivos. Porém, o sistema de incentivos raramente será tão eficientes como em uma estrutura de governança via mercado. Neste tipo de transação, pela existência de contratos neo-clássicos, os custos burocráticos tendem a aumentar em relação a estrutura de governança via mercado.

Segundo Zylbersztajn (1995) a estrutura de governança hierárquica apresenta baixo nível de incentivos e conseqüentemente maiores custos de monitoramento dos contratos. Porém, esta estrutura tem maior flexibilidade para a realização de adaptações necessárias, principalmente as exigências realizadas pelo ambiente externo da organização.

Concluindo, Zylbersztajn (1995) considera que os contratos têm fundamental papel no desenvolvimento da NEI, dado que os contratos geram custos no processo de implantação, desempenho, monitoramento e principalmente no processo de corrigir falhas e solucionar disputas emergenciais entre as partes envolvidas em uma transação. Para Sopena e Benetti (2013) são a partir dos contratos que as firmas criam suas estruturas de governança, estas por vez, visam minimizar os custos de transação e melhorar o desempenho econômico. Dessa forma, surgem diferentes modelos de contratos adotados pela firma, Zylbersztajn (1995) os classifica em contratos clássicos, neoclássicos e relacionais. Nos contratos do tipo clássico o preço é o fator determinante para a transação e a identidade do agente é irrelevante. Os contratos neoclássicos e relacionais estão presentes em relações continuadas, demandando o relacionamento entre as partes, estes contratos operam em estruturas verticalizadas e híbridas.

2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Para Alcântara, Pereira e Silva (2015) o conceito de governança é ambíguo, uma vez que este termo tem ramificações distintas nas áreas de economia, direito e administração pública. Akutsu e Guimarães (2015) consideram que o conceito de governança é multifacetado, plural e envolve distintas dimensões, porém, os conceitos de governança estão sempre relacionados à prática de gestão e controle de organizações sejam elas públicas ou privadas.

Considerando o lócus de análise deste trabalho e a ambigüidade do termo governança, será considerado como válida e relevante a conceituação de governança definida por Gomes e

Merchán (2016) relacionada às transações e as organizações, especificamente, do processo de intercâmbio econômico e dos mecanismos formais pelos quais são mediados e regulados.

Para Peres (2007) os agentes envolvidos na cadeia produtiva desenvolvem mecanismo para lidar com os custos de transação, estes mecanismos são chamados de estrutura de governança. Ainda para a autora, não é possível determinar que uma estrutura de governança seja mais eficiente que a outra, pois, cada organização existe em ambientes institucionais diferenciados, logo, a eficiência de uma estrutura de governança esta relacionada a adequação da estrutura as transações que a organização realiza. As estruturas de governança são constituídas de propriedades diferenciadas, que a fazem mais ou menos apta ao relacionamento com os demais agentes do ambiente institucional, estas propriedades referem-se ao sistema de incentivos, controle de condutas e flexibilidade a novas situações.

Logo, as estruturas de governança são para Leite e Castro (2008) funções das dimensões das transações adotadas por uma organização e caracterizam-se basicamente em três tipos de estruturas: mercado, híbrida e hierárquica, que são definidas a partir da especificidade dos ativos, incerteza e frequência.

Para Zylbersztajn e Neves (2000) a estrutura de governança via mercado é mais eficiente quando o relacionamento dos agentes se dá basicamente pelo sistema de preços. Segundo Augusto, Souza e Cario (2014) nesse tipo de estrutura os ativos geralmente têm baixa especificidade, está amplamente disponível no mercado, a frequência das transações são relativamente baixas, há pouca incerteza e o custo da transação é mínimo, uma vez que, não há espaço para um comportamento oportunista. Para Soares e Saes (2015) o controle é exercido *ex ante* à transação, porém a possibilidade de controle depende da existência agentes substitutos no mercado.

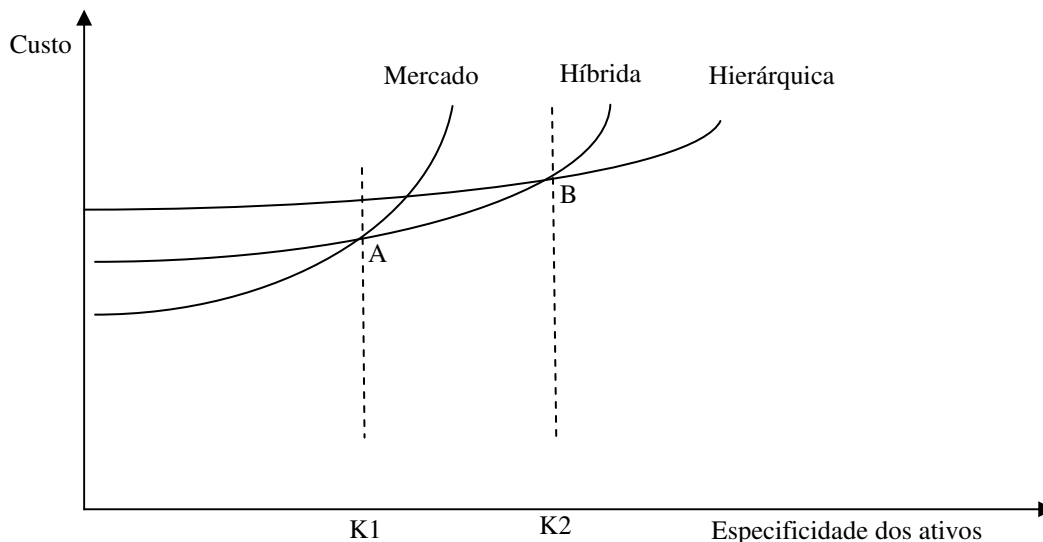
No oposto da estrutura governança via mercado existe a estrutura de governança hierárquica que é motivada pelo alto nível de especificidade do ativo, frequência e incerteza nas operações. Para Soares e Saes (2015) neste tipo de estrutura os instrumentos de controle *ex post* são fundamentais para a manutenção das transações, uma vez que, o alto grau de especificidade dos ativos permite o comportamento oportunista dos agentes. Este tipo de estrutura de governança também pode ser denominado como integração vertical.

Soares e Saes (2015) consideram que a estrutura híbrida assume algumas características da estrutura de mercado e da estrutura hierárquica, possibilitando uma variedade de formas de governança. Para Ferreira (2005) a estrutura de governança híbrida

envolve contratos complexos que criam dependência bilateral entre as partes e é formada a partir da coordenação dos indivíduos com base em sistemas de incentivos e contratos que controlam a racionalidade limitada e oportunismos, são exemplos deste tipo de estrutura os contratos de longo prazo, co-produção, de comércio recíproco, contrato de distribuição, alianças estratégicas, joint-ventures e franquias. Para Augusto, Souza e Cario (2014) a estrutura de governança do tipo híbrida também pode ser denominada como estrutura de governança contratual ou mista.

Para Soares e Saes (2015) quanto mais específico um ativo, maior a dependência dos agentes em relação a concretização da transação. Dessa forma, agentes de uma estrutura de governança hierárquica, compartilham o risco de um determinado contrato, pois o rompimento contratual poderá significar prejuízos para ambas partes por não encontrarem ativos alternativos para um ativo desenvolvido ou empregarem o ativo em outras firmas. Ainda para as autoras, quanto mais específicos os ativos, mais mecanismos de controle devem ser empregados para garantir que não ocorram perdas, logo, quanto menor a especificidade dos ativos, menor a necessidade dos mecanismos de controle e conseqüentemente o custo será menor.

Figura 2 – Custos da estrutura de governança e especificidade dos ativos



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995).

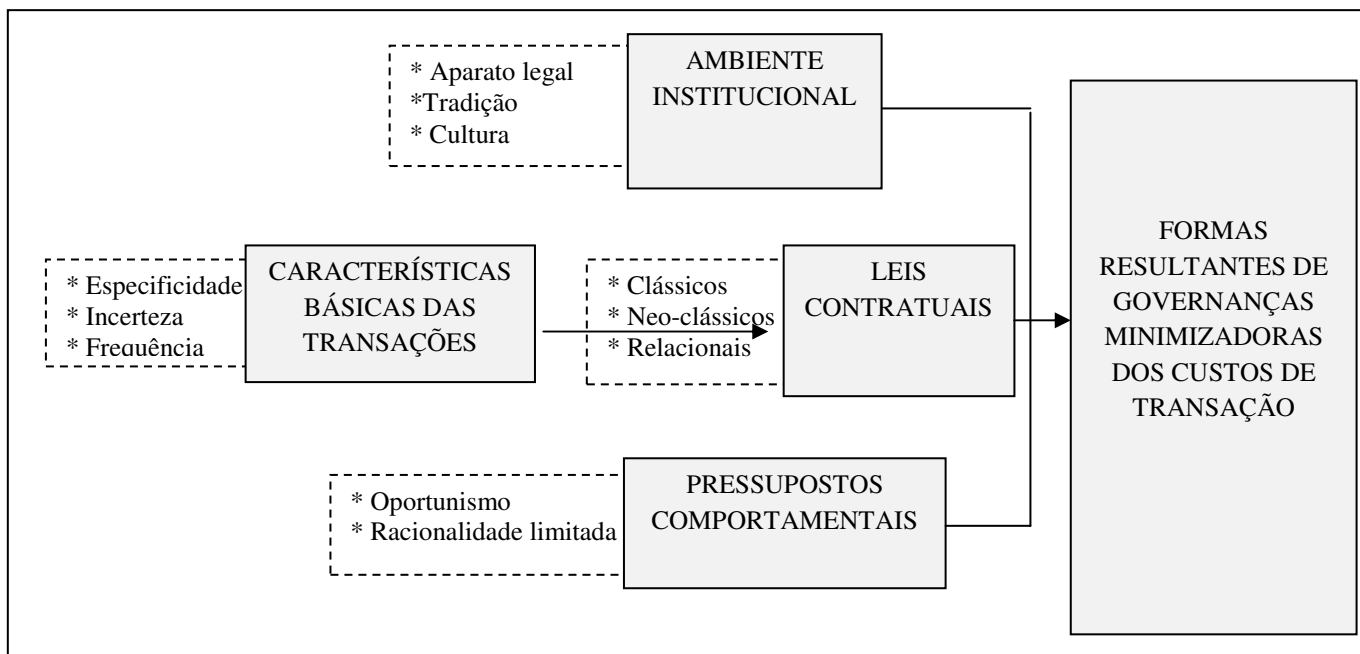
Considerando que na Figura 02, k representa o nível de especificidade dos ativos, observa-se que para baixos níveis de especificidade dos ativos a estrutura de governança via mercado é mais indicada, pois, apresenta menor custo. De k1 a k2 o modelo caracteriza-se

com a especificidade dos ativos em nível intermediário, logo, a estrutura de governança do tipo híbrida representa melhores resultados em custos. Conseqüentemente em transações com ativos bastante específicos, a melhor eficiência em custos é observada na estrutura de governança hierárquica.

Para Zylberztanj (1995), as estruturas hierárquicas ou de integração vertical não pode ser vistas como superior as estruturas de governança via mercado ou híbridas, ambas estruturas podem promover mecanismos de incentivo e monitoramento de contratos mais eficientes e que garantam a efetividade das transações, vista a especificidade dos ativos e demandas do ambiente institucional. Para Farina (1999), as estruturas de governança são resultados das formas de adequação da organização às características das transações desempenhadas, sendo o conceito de eficiência dependente principalmente da variável especificidade dos ativos.

As firmas não podem ser compreendidas sem a compreensão de seu ambiente institucional, logo, mudanças que ocorrem no ambiente institucional podem provocar o desequilíbrio no ambiente interno da organização e induzir a formação ou adaptação de estruturas de governança (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Figura 3 – Esquema de indução de formas de governança



Fonte: adaptado de Zylbersztajn (1995)

Para Zylbersztajn (1995) os fatores acima apresentados irão interferir na definição da estrutura de governança mais adequada. A estrutura de governança que emerge terá de compatibilizar os custos relacionados à estruturação dos contratos, os incentivos e custos burocráticos associados a cada tipo de estrutura de governança.

Para Zylbersztajn (1995) a especificidade dos ativos é o principal indutor de uma estrutura de governança, sendo assim, ativos com alto grau de especificidade ou existindo em ambientes de monopólio formam uma dependência bilateral entre as partes o que implicará na estruturação dos contratos e posteriormente das formas organizacionais. Ainda para Zylbersztajn (1995) o risco também funciona como um importante indutor de estruturas de governança, pois ele afeta a forma como os resíduos serão compartilhados entre os agentes de uma transação.

3 MÉTODO

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa científica é caracterizada como um conjunto de procedimentos formais, racionais e sistemáticos, que são cuidadosamente manipulados e tem por objetivo responder a uma determinada pergunta. Os procedimentos realizados na pesquisa devem ser capazes de dar confiabilidade aos resultados encontrados (PRADONAVE; FREITAS, 2013).

A abordagem desta pesquisa é qualitativa de natureza aplicada. Para Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) a pesquisa qualitativa busca reconhecer a realidade que ocorre em contextos históricos e sociais. Ikeda (2009) considera que o ponto forte da pesquisa qualitativa é a capacidade de se concentrar no que realmente é praticado dentro de um contexto e não apenas na análise de variáveis operacionais.

Conforme objetivos deste estudo esta pesquisa é classificada em descritiva, pois, visa caracterizar a estrutura de governança adotada em um laticínio. Para Pradonave e Freitas (2013) a pesquisa descritiva busca descrever as características de uma determinada população e/ou fenômeno e utiliza instrumentos como os questionários para coletar os dados.

Quanto aos procedimentos técnicos será utilizada a metodologia do estudo de caso. Para Yin e Trorell (2015) o estudo de caso é uma maneira de realizar uma pesquisa social e é indicado quando o objeto de estudo é um fenômeno contemporâneo e as principais perguntas são “como” e “por que”. Logo, para Pradonov e Freitas (2013) o estudo de caso tem por objetivo coletar e analisar informação sobre um determinado agente da sociedade, estudando-o profundamente com severidade, objetividade, originalidade e coerência.

Segundo Pradanov e Freitas (2013), o estudo de caso busca estudar um determinado objeto dentro de seu contexto tendo por objetivo esclarecer o porquê determinada decisão foi tomada, como foi sua implantação e resultado. Dessa forma a metodologia do estudo de caso faz-se apropriado a esta pesquisa, uma vez que descreve o laticínio estudado e analisa seu relacionamento com os fornecedores de leite *in natura*.

3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

3.2.1 OBJETO DE ESTUDO

O laticínio objeto de estudo está a quase 30 anos no mercado e situa-se no Sul do Estado de Goiás. Atualmente adquire e processa aproximadamente 4,2 milhões de litros de leite por mês, seu processo de fabricação é direcionado a produção de queijos e requeijões que destacam-se em qualidade e são distribuídos para todo o Brasil, principalmente para a região sudeste.

O laticínio tem uma área construída de aproximadamente 5.500m², emprega aproximadamente 260 funcionários e adquire leite de aproximadamente 400 pecuaristas da região. Indiretamente o laticínio sustenta um sistema voltado a atender a necessidade da indústria e dos pecuaristas de leite atuantes na região, esse sistema é composto especialmente por lojas de produtos veterinários, fabricas de ração, assistência técnica especializada entre outros.

A unidade de beneficiamento mantém um rigoroso controle de qualidade e esta comprometida em atender as necessidades e desejos do consumidor, para tanto, o laticínio tem recebido diversas premiações por qualidade e inova ao desenvolver e produzir queijos e requeijões com reduzido percentual de gordura e calorias e também enriquecidos com fibras.

3.2.2 PARTICIPANTES E LOCAL DA PESQUISA

Participaram desta pesquisa funcionários do laticínio e agropecuaristas de leite fornecedores do laticínio.

Os critérios para a inclusão dos participantes na pesquisa foi o potencial em responder a perguntas sobre o laticínio e/ou as unidades rurais fornecedoras de leite do laticínio objeto de estudo e o relacionamento entre o laticínio e os fornecedores de leite *in natura*. O critério para a exclusão do participante se opõe ao critério de inclusão.

Participaram desta pesquisa cinco funcionários da unidade de beneficiamento de leite que detém de conhecimento sobre o laticínio e, principalmente, do relacionamento laticínio e pecuarista de leite. Os funcionários selecionados também foram considerados aptos a

responder perguntas relacionadas ao ambiente interno e externo da organização, o que atende a necessidade deste trabalho. Para atendimento dos critérios acima expostos, foi solicitada a gerente de qualidade do laticínio que indicasse os colaboradores que demonstrassem capacidade de responder sobre o relacionamento do laticínio com os produtores rurais, posteriormente eles foram convidados a responder o questionário da pesquisa

Os pecuaristas de leite foram selecionados de acordo com sua disposição em fornecer dados necessários à pesquisa. Os pecuaristas de leite foram selecionados por conveniência, uma vez que, não existem razões para diferenciar os indivíduos que formam o total da população. Para a seleção dos agropecuaristas de leite foi solicitado ao laticínio a relação e o contato de todos os fornecedores de leite do laticínio. De posse deste documento, foram realizadas ligações (abordagem) para os produtores rurais convidando-os a participar da pesquisa, foram realizadas doze abordagens e dez aceitaram participar da pesquisa. A partir do assentimento, os pecuaristas foram procurados pessoalmente pela pesquisadora para que respondessem ao questionário. É importante ressaltar que o laticínio não obteve, por parte da pesquisadora, as informações sobre quais pecuaristas de leite responderam ao questionário.

O recrutamento teve início após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (parecer nº 1803354) e do consentimento do Diretor do Laticínio. Os questionários foram aplicados no laticínio estudado e os respectivos fornecedores de leite *in natura* foram procurados em suas propriedades rurais.

3.2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de dois modelos de questionários semi-estruturados, sendo um aplicado a pecuaristas de leite fornecedores do laticínio objeto de estudo (apêndice I) e outro a funcionários do laticínio (apêndice II), ambos adaptados de Ferreira (2005)³.

Os questionários encontram-se subdivididos em sessões que tem por objetivo: (1) caracterizar a interface produtor – laticínio da cadeia produtiva do leite na região Sul de Goiás, por meio da análise de um laticínio e (2) identificar e analisar os fatores indutores de forma de governança minimizadoras de custos de transação, realizada pela análise estrutural discreta comparada.

³ O estudo de Ferreira (2005) dedica-se a identificação da estrutura de governança adotada num consórcio de fazendas produtoras de café. Os questionários de Ferreira (2005) foram desenvolvidos com base na economia dos custos de transação e o processo de análise dos dados foi baseado na Análise Estrutural Discreta Comparada.

3.2.4 COLETA DE DADOS

No processo de coleta de dados foi oferecido aos participantes da pesquisa um envelope contendo duas vias do TCLE (apêndice C) sendo uma entregue ao respondente da pesquisa e outra retida pela pesquisadora e o questionário da pesquisa (apêndice A ou B). Os voluntários foram orientados a devolver o envelope caso não desejassem participar do estudo. Todos os respondentes da pesquisa foram orientados sobre o preenchimento e esclarecidos sobre a possível desistência a qualquer tempo, bem como, a possibilidade de responder ou não a determinadas perguntas. Também foram orientados quanto ao sigilo envolvido na pesquisa.

No total foram aplicados cinco questionários aos funcionários do laticínio destinados: à gerencia administrativa (1), as gerentes de qualidade (2), a médica veterinária (1), e ao comprador de leite (1), havendo recusa no preenchimento do questionário por um comprador de leite e indisponibilidade de horários do diretor. E dez questionários a fornecedores de leite *in natura* do laticínio. A coleta de dados foi realizada no período de 07 de novembro a 23 de dezembro de 2016 e o tempo médio de preenchimento do questionário foi de 25 minutos.

3.2.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a *Análise Estrutural Discreta Comparada* de Zylbersztajn (1995), que se desenvolve na análise de três fatores: (i) a firma, que são consideradas um emaranhado de contratos adequados a característica do bem produzido; (ii) a tipologia dos contratos da organização, que se alinham a estrutura de governança utilizada e (iii) a economia dos custos de transação. Segundo Zylbersztajn (1995) a análise estrutural discreta comparada permite avaliar a hipótese de associação entre a maior especificidade dos ativos envolvidos em um sistema agroindustrial e a maior necessidade de coordenação vertical. Dessa forma, poderá ser determinada a estrutura de governança adotada pela organização, sendo elas mercado, hierárquica ou híbrida.

Foi utilizado o Excel para tabular os dados. O processo de interpretação dos dados foi fundamentado principalmente nas tabelas que resumiam os dados da pesquisa e no referencial bibliográfico deste trabalho, utilizados com o objetivo de identificar e hierarquizar os principais fatores indutores de estruturas de governança.

3.2.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás e aprovada em 03 de novembro de 2016 conforme parecer

n° 1803354. Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados após a aprovação pelo CEP. Os aspectos éticos desta pesquisas foram pautados na Resolução n° 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Toda a pesquisa foi desenvolvida respeitando o bem estar dos participantes, eles tiveram o direito de responder ou não a determinadas perguntas, bem como, a possibilidade de interromper a pesquisa a qualquer tempo. Os que concordaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DA INTERFACE PRODUTOR E INDÚSTRIA DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

O laticínio objeto de estudo está situado no Sul do Estado de Goiás e tem uma história de sucesso e crescimento construída a partir dos esforços dos colaboradores, diretores e pecuaristas de leite da região. A unidade de beneficiamento atua há quase 30 anos no processamento de leite *in natura*, atualmente tem uma área construída de aproximadamente 5.500m² e realiza investimentos constantes em tecnologia, equipamentos, instalações e aperfeiçoamento de sua mão de obra e fornecedores com foco no atendimento a legislação e na satisfação do consumidor. O resultado destes esforços é percebido nos prêmios que o laticínio têm recebido pela qualidade nos seus produtos e pela visão inovadora.

O laticínio emprega em média 260 funcionários permanentemente na unidade e esporadicamente realiza contratação temporária. Atualmente, adquire leite de aproximadamente 400 pecuaristas da região e processa aproximadamente 4,2 milhões de litros de leite por mês e expressa interesse em aumentar a quantidade de leite *in natura* a ser adquirida, bem como, intensificar o relacionamento com os pecuaristas de leite. Dessa forma, o laticínio gera diretamente emprego e renda para funcionários e pecuaristas de leite da região. E, indiretamente, sustenta um sistema voltado a atender as necessidades da indústria e dos produtores rurais na região, o que proporciona a existência de empregos em empresas como: fábricas de ração, lojas agropecuárias, assistências técnicas especializadas, entre outros (LEMES; MENDES, 2011). Ademais, o laticínio promove a responsabilidade social na região ao incentivar a promoção de eventos especializados e ao apoiar crianças na prática de atividades extracurriculares.

O laticínio objeto de estudo mantém um rigoroso controle da qualidade com o objetivo de cumprir as exigências sanitárias e garantir a qualidade e segurança em seus produtos. Para

atender este objetivo o laticínio realizou investimentos em laboratórios, equipamentos e mantém profissionais capacitados em controle de qualidade na unidade. Atualmente, o laticínio dedica-se a produção dos queijos coalho, minas, muçarela, parmesão, prato, provolone, padrão, ricota e requeijão, também comercializa o soro concentrado para outras indústrias da região.

O laticínio comercializa seus produtos por relevante período de tempo, que varia de 08 anos (produção do queijo parmesão) a 28 anos (produção do queijo muçarela). Tal fato agrega valor em aspectos mercadológicos pela possibilidade de comunicar ao consumidor a tradição da empresa e consequente associação a qualidade de seus produtos que se mantém no mercado há anos.

Destaca-se em importância econômica a produção de requeijão que representa aproximadamente 20% do faturamento da unidade, seguido da produção do queijo provolone, parmesão, muçarela, prato e padrão.

No cuidado com o meio ambiente o laticínio desenvolve um ciclo completo, envolvendo todas as etapas da indústria, da captação da água até o seu retorno adequado ao ambiente.

A caracterização da interface produtor foi realizada a partir da aplicação de dez questionários a pecuaristas fornecedores do laticínio estudado. Foram respondentes nesta pesquisa proprietários de unidades rurais, filhos de proprietários e arrendatários. Apesar de constar no questionário a alternativa 'gerente' ela não foi assinalada, o que pode indicar significativa importância da família na administração da unidade rural e no processo de tomada de decisões.

Destaca-se o papel dos arrendatários na pecuária leiteira, tal fato, quando comparado ao estudo de Lemes e Mendes (2011) demonstra-se contrastante, pois em 2011 quando foi realizada a caracterização socioeconômica dos agropecuaristas da região nenhum dos 64 entrevistados alegaram arrendar propriedades rurais. Uma possível justificativa a este fato, pode ser o alto custo da terra como uma das principais barreiras para ingressar na atividade e o período de estabilidade vivenciado pela na cadeia produtiva do leite que atrai interessados em investir na atividade.

A atividade de pecuária leiteira foi um pré-requisito para a seleção dos participantes desta pesquisa, logo, todos os produtores rurais respondentes na pesquisa trabalham com a atividade leiteira e são fornecedores do laticínio estudado. Além da pecuária leiteira alguns

respondentes da pesquisa também atuam com as atividades de pecuária de corte e produção de cachaça artesanal.

A compatibilidade da existência conjunta das atividades pecuária leiteira e de corte pode ser justificada pela capacidade dinâmica existente nas unidades rurais, ou seja, uma única infraestrutura como currais e pastagens atendem as duas atividades (PELAEZ et al., 2008). Somados a possibilidade de utilização de raças de gado com dupla aptidão, isto é, que atendem a finalidade de leite e corte, para Dantas et al., (2013) o sistema de pecuária com duplo propósito tem se sustentado por meio de práticas de gestão que buscam a diversificação da fonte de renda visando maior rentabilidade do sistema de produção.

Para Schoeninger, Coelho e Silochi (2014) a cachaça é uma alternativa de diversificação de renda para agricultores familiares, pois, apresenta a necessidade de baixo investimento, possibilidade de utilização da mão de obra familiar, payback rápido e taxas de retorno acima do mercado. Ainda para os autores, na maioria das vezes os produtores rurais já possuem o terreno o que facilita a exploração da cachaça como alternativa de renda na unidade rural, demandando apenas a aquisição de máquinas e equipamentos específicos. É importante considerar que a produção de cachaça tem alta compatibilidade com a atividade leiteira (visão baseada em recursos), uma vez que, a cana-de-açúcar pode ser utilizada como volumoso na alimentação dos animais e como matéria-prima na produção da cachaça. Ainda existe a possibilidade de utilização do bagaço (resíduo da produção da cachaça) na alimentação do rebanho (LEMES et al., 2003).

Apesar de constar no questionário de pesquisa as alternativas: avinocultura, suinocultura e agricultura de milho e soja com finalidade de comercialização elas não foram assinaladas, conforme Caixeira (2013) e Lemes e Mendes (2011) estas atividades tem importância relativa na economia da região Sul do Estado de Goiás.

Os produtores pesquisados atuam com a atividade leiteira há um período significativo de tempo que varia de um mínimo de 05 anos ao máximo de 30 anos e média de 20 anos.

A renda gerada nas unidades rurais encontra-se concentrada na atividade leiteira (Tabela 02), o que pode indicar uma concentração e dependência da receita proveniente da atividade. Logo, observa-se de um lado a dependência econômica dos produtores rurais da produção leiteira e de outro a dependência do laticínio em comercializar os derivados do leite. Tal fato indica que se os agentes se concentrarem em sua competência central, concomitante a coordenação, as partes podem desenvolver formas de governanças eficientes e minimizadoras dos custos de transação.

Tabela 02 - Receita da unidade rural que é proveniente da pecuária leiteira

Mínimo	Máximo	Média	Moda	Desvio Padrão	Coef. Variável
10%	100%	82%	100%	32%	38%

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes desta pesquisa podem ser caracterizados como agricultores familiares, fundamento, primeiro, pelas poucas ou quase inexistentes contratações de funcionários regulamentados e consequente utilização da mão de obra familiar na exploração da atividade. Posteriormente, pela concentração em pequenas glebas de terra e produção de baixo volume de leite diário. Conforme Lemes e Mendes (2011) os agricultores familiares foram os agentes responsáveis pelo crescimento da produtividade de leite na região Sul do Estado de Goiás, uma vez que em grandes propriedades as principais alternativas de cultura são o milho e a soja.

Somente um dos participantes da pesquisa alegou participar no momento de alguma cooperativa. A cooperativa que o pecuarista participa, tem por objetivo a comercialização conjunta de leite *in natura* (visando agregar valor de local) e a aquisição de leite de pecuaristas de baixo volume atuantes na região, agindo como intermediário no processo de comercialização. Para o respondente da pesquisa a principal vantagem em participar da cooperativa é o aumento no preço do leite quando comparado a venda individual.

Outros participantes da pesquisa alegaram já terem participado de alguma cooperativa. Dois participantes da pesquisa consideram que a participação em cooperativas trouxe desvantagens para a unidade rural sendo elas: o pagamento do leite a um preço abaixo do mercado e a existência de conflito de interesses.

Observou-se que a maioria dos pecuaristas entrevistados negocia o leite diretamente com o laticínio estudado, este fato pode ser justificado pela proximidade entre os agentes, posteriormente relatado no item 4.2.2 que trata do oportunismo entre os agentes.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES INDUTORES DE FORMAS DE GOVERNANÇA MINIMIZADORES DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

4.2.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: RACIONALIDADE LIMITADA

A econômica dos custos de transação assume que os agentes envolvidos em uma transação estão sujeitos a racionalidade limitada, onde o comportamento é intencionalmente racional, mas diante da assimetria de informações tornam-se irracional (WILLIAMSON, 1985). Para Zylbersztajn (1995) o agente econômico deseja ser racional, mas apenas consegue sê-lo de maneira limitada devido as impossibilidade de compreender toda a complexidade dos

fenômenos e informações. Para Silveira (2008) as organizações podem influenciar a racionalidade dos indivíduos com o objetivo de coordenar as atividades, sua eficiência e indiretamente ampliar a racionalidade funcional dos indivíduos. Para tanto, buscou-se nesta etapa da pesquisa identificar elementos relacionados ao compartilhamento de informações entre os agentes.

Para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança e minimizadores do custo de transação, neste momento especificamente a racionalidade limitada, foi investigado no elo produtor – laticínio elementos relacionados ao compartilhamento de informações, conhecimento sobre o mercado de leite e suas especificidades, formas de orientação para atendimento de especificidades e canais de comunicação.

Na pesquisa empreendida verificou-se que para a maioria dos participantes desta pesquisa existe um sistema de troca de informação entre a indústria e os produtores (Tabela 03), este sistema de troca de informações foi avaliado como bom por ambos agentes (Tabela 04) e a principal informação compartilhada no elo é a qualidade, disponibilizada em forma de demonstrativo anexo a folha de pagamento individual dos fornecedores (Tabela 05). Quanto a informação preço do litro de leite *in natura*, um dos produtores rurais informou que obtém a informação cerca de dez dias antes do pagamento do leite e que obtém esta informação ligando para o laticínio.

Tabela 03 – Sistema de troca de informação entre o produtor e o laticínio

	Respondentes	Sim	Não
Sistema de compartilhamento de informação (visão dos funcionários)	100%	100%	
Sistema de compartilhamento de informação (visão dos pecuaristas)	100%	70%	30%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 04 – Nota para o compartilhamento de informação entre produtor e laticínio

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Compartilhamento de informação (visão dos pecuaristas de leite)	100%	1	5	3	4	44%
Compartilhamento de informações (visão dos funcionários do laticínio)	100%	4	5	4,8	5	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 05 – Tipos de informações que são compartilhadas pelo laticínio (visão do pecuarista de leite)

Informações	Pecuaristas de leite
Preço	60%
Quantidade	20%
Qualidade	80%
Estratégia	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado nos questionários de pesquisa que o laticínio demonstra disponibilidade em fornecer as informações de interesse dos pecuaristas de leite, mas o laticínio geralmente as realiza quando procurados pelos fornecedores. Talvez seja necessário, baseado no *case* de sucesso da divulgação dos critérios de qualidade, institucionalizar um canal de comunicação recíproco do laticínio com o produtor rural, estratégia esta que pode estreitar e melhorar o relacionamento no elo e conseqüentemente aumentar o nível de racionalidade funcional de ambas partes. A exemplo, observa-se que o laticínio tem estratégias de orientação técnica aos produtores rurais e disponibilidade em atender demandas específicas dos mesmos, porém, somente 04 dos pecuaristas de leite respondentes na pesquisa alegam ter conhecimento destas estratégias.

Sobre a divulgação das análises de qualidade individual de cada fornecedor é importante considerar que tanto o laticínio como os produtores consideram o compartilhamento desta informação extremamente relevante. Conforme observações realizadas durante a aplicação dos questionários, para os fornecedores é como se eles estivessem recebendo um *feedback* sobre o trabalho que eles têm realizado e conseqüentemente direciona seus esforços na busca do atendimento da qualidade necessária. Na opinião dos pecuaristas de leite a única informação que tem mais importância que a qualidade é o preço.

Foi questionado aos respondentes da pesquisa, se existe alguma informação que não é compartilhada no elo e que deveria ser. Os funcionários do laticínio, respondentes da pesquisa, foram unânimes em responder que não existem informações que não são compartilhadas e que deveriam ser. Porém, no ponto de vista dos pecuaristas de leite três deles alegaram que o valor do pagamento do leite deveria ser comunicado com antecedência. Um deles manifestou que deveria haver regras para o pagamento do preço de leite.

E investigação sobre o quanto os funcionários do laticínio conheciam sobre os pecuaristas de leite fornecedores do laticínio, verificou-se um nível de conhecimento ‘bom’ (Tabela 06). Também foi perguntado aos funcionários do laticínio como eles obtêm

informações sobre os pecuaristas de leite fornecedores do laticínio, os resultados demonstraram que as principais formas de obter informações são: (i) entrar em contato direto com o pecuarista de leite; (ii) buscar informações junto aos profissionais que orientam os produtores rurais e os compradores de leite; (iii) consulta as tabelas de pontuação dos fornecedores e históricos de fornecimento e (iii) contato com parceiros.

Tabela 06 – Nível de informação sobre os pecuaristas de leite fornecedores do laticínio (visão dos funcionários do laticínio)

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Nível de conhecimento sobre os pecuaristas de leite	100%	3	5	4	4	18%

Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma, foi questionado aos pecuaristas como eles avaliam o nível de informações que eles possuem sobre o mercado de leite (tabela 07), a resposta surpreende quando considerado os parâmetros de 01 para insignificante e 05 para muito bom, logo, a média 2,71 pontos indica um nível baixo de informações sobre o mercado, o que aponta que os produtores rurais têm informações assimétricas do mercado em que atuam. Para Zylbersztajn e Neves (2000), os agentes que atuam na geração da matéria-prima de cadeias agroindustriais estão distantes do mercado final (consumidor) e em geral têm informações assimétricas do mercado, sendo ainda, dispersos geograficamente e bastante heterogêneos.

Tabela 07 – Conhecimento dos pecuaristas sobre o mercado de leite

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Conhecimento sobre o mercado de leite	80%	1	4	2,71	3	95%

Fonte: Dados da pesquisa

Os produtores rurais respondentes na pesquisa alegaram obter informações sobre o mercado de leiteiro no próprio laticínio em que fornecem, em teleinformativos (alguns pecuaristas indicaram canais e programas de televisão especializados na agropecuária), seguido de jornais e revistas especializadas. No questionário da pesquisa havia a opção ‘outros’, onde os respondentes da pesquisa poderiam apontar outras fontes de informação não citadas. Na oportunidade dois pecuaristas de leite acrescentaram novos fatores, sendo um o fator ‘comunidade’ e outro o fator ‘comentários’ e ambos atribuíram nota máxima aos respectivos fatores, ou seja, eles consideram estes canais de comunicação muito importante. Essa observação realizada pelos pecuaristas de leite é muito importante para a pesquisa, pois,

primeiro, atribui a um canal de comunicação informal relativa importância, segundo, reafirma que o produtor rural respondente da pesquisa possui informações assimétricas do mercado e caracteriza elevado nível de racionalidade limitada e, terceiro, demonstra a necessidade de institucionalização de um canal de comunicação entre o laticínio e o produtor com foco no compartilhamento de informações sobre o mercado de leite e orientações técnicas, visto que as demandas do ambiente institucional não permitem mais a orientação por estruturas de governança via mercado (Tabela 08).

Tabela 08 – Onde o pecuarista de leite adquire informações sobre o mercado

Fonte	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Laticínio	70%	1	5	3,29	5	58%
Cooperativas	0%					
Cotações (bolsa de valores)	20%	1	1	1,00	1	0%
Teleinformativos	60%	2	5	4,00	5	32%
Jornais e revistas	40%	1	4	2,25	1	67%
* Comentários	10%	5	5	5,00	#N/D	#DIV/0!
* Comunidade	10%	5	5	5,00	#N/D	#DIV/0!

Fonte: Dados da pesquisa

Para Zylbersztajn e Neves (2000) as agroindústrias de alimentos passam a exigir atributos de qualidade muito específicos de seus fornecedores, o que dificulta o suprimento por via tradicional, de mercado, sendo então substituído por contratos de fornecimento. Ainda para o autor, os padrões de qualidade em especial o de sanidade para o consumidor varia entre países, assim sendo, quando os mercados se integram passa a ser necessária a difusão de padrões de modo a facilitar o transito dos produtos, e este é um desafio muito grande para as indústrias de alimentos.

Especificamente nas indústrias de laticínios, foi instituída em 2011 a instrução normativa nº 62 (IN62) (BRASIL, 2011), que determina critérios de qualidade e sanidade a serem cumprido pelos pecuaristas de leite, transportadores e laticínios em todo o Brasil. E considerando este fator como um reorganizar de estruturas de governança, foi perguntado ao pecuarista de leite como ele conheceu a IN62. Observa-se que os respondentes souberam da IN62 pelo laticínio, em menor percentual em cursos, dois respondentes alegaram não conhecer a IN62. Destaca-se marcações realizadas no campo outros do questionário de pesquisa onde os pecuaristas alegaram obter informações sobre a IN62 em experiências/trabalhos anteriores (neste caso, um como motorista de caminhão com tanque

isotérmico destinado ao transporte de leite *in natura*, e outro como auxiliar de um veterinário) (Tabela 09).

Tabela 09 – Como o pecuarista de leite conheceu a IN62

Laticínio	50%
Revista e jornais impressos	
Internet	
Telejornais	
Não conhece	20%
* Cursos	10%
* Experiências profissionais anteriores	20%

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários do laticínio respondentes do questionário alegaram que o laticínio orienta o produtor rural para o atendimento da IN62 por meio de informativos e orientação direta aos produtores e em menor frequência promovem eventos para tratar da IN62, também apontaram os critérios de pagamento por qualidade como um incentivo para o comportamento adequado dos agentes, o que é coerente com a resposta dos pecuaristas de leite quando perguntados como obteve orientação para atender aos critérios da IN62.

Foi perguntado aos funcionários do laticínio, respondentes da pesquisa, quem é o responsável em gerenciar o fluxo de informações entre o laticínio e o produtor rural, as respostas (apesar de estarem em nomenclaturas diferentes) foram unânimes em apontar um departamento específico, denominado por eles como ‘departamento de leite’ composto por médicos veterinários, compradores de leite, responsáveis técnicos e assistentes administrativos.

Quando perguntado aos pecuaristas de leite quem gerencia o fluxo de informação do laticínio, sete deles apontaram nomes de pessoas que estão diretamente associadas ao ‘departamento do leite’. Isso demonstra que existe uma organização e uma estruturação adequada de um setor que atende aos interesses do elo pecuarista - laticínio. Em mesmo número (sete), os produtores afirmam existir ações por parte do laticínio visando a aproximação com eles. Sobre a mesma pergunta todos funcionários do laticínio participantes na pesquisa responderam que existem ações visando a aproximação e o compartilhamento de informações no elo, eles ainda destacaram que o fazem por meio de informativos na folha de pagamento, eventos, assistência técnica prestada ao produtor e contato pela equipe de extensão rural. Destacaram também a existência de um projeto chamado ‘Mais leite’ que tem

por objetivo orientar os produtores rurais sobre técnicas de manejo e gestão das unidades rurais, utilizando de diferentes estratégias para atingir este objetivo.

Oportunamente, foi perguntado aos produtores rurais que ações eles gostariam que o laticínio adotasse para melhorar o compartilhamento de informações no elo, as respostas foram dispersas, mas relevantes. Um dos produtores rurais informou que gostaria que houvesse uma “rede de informação na internet, ligando o produtor ao laticínio, trocando informações e auxiliando no controle de custos e melhorando a qualidade” (DADOS DA PESQUISA, 2017), outro fornecedor apontou que o laticínio poderia direcionar *e-mails* com comunicados. As demais respostas estão associadas a realização de ligações, e maior oferta de cursos e reuniões com os produtores.

Foi perguntado aos funcionários do laticínio, respondentes na pesquisa, qual a importância do compartilhamento de informações no elo pecuarista – laticínio, para que a unidade de beneficiamento de leite continue produzindo e/ou aumente a produção de derivados de leite. Considerando uma escala variação de 01 para insignificante e de 05 para muito importante a média das respostas foram 4,4 pontos, o que demonstra uma consciência de que é fundamental estreitar o relacionamento e aumentar a racionalidade funcional dos pecuaristas de leite para que o laticínio continue competitivo.

Em considerações gerais sobre a racionalidade limitada no elo laticínio – pecuarista observa-se que existe, primeiramente, a consciência de ambas partes da necessidade de atuação conjunta para atendimento das demandas do ambiente institucional. Segundo, o laticínio busca promover ações visando a aproximação dos agentes e aumento da racionalidade funcional, a principal ação tomada foi a divulgação de tabelas de avaliação dos critérios de qualidade que consequentemente atua com incentivo em aspectos de remuneração do fornecedor. O laticínio também oferece orientação técnica *in loco* aos pecuaristas de leite por meio de veterinários contratados pela unidade, porém foi perceptível que está atividade foi iniciada a pouco tempo, mas já apresenta bons resultados.

Sobre estas ações realizadas pelo laticínio é importante ressaltar que elas aumentam o nível de racionalidade funcional do produtor rural, mas também aumentam o custo de transação do laticínio conforme Figura 02 (página 33). Logo, a demanda do ambiente institucional, especificamente a IN62, aumenta o nível de especificidade dos ativos e consequentemente exige adequação nas estruturas dos contratos (posteriormente relatado na análise dos contratos).

4.2.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: OPORTUNISMO

A característica comportamental dos agentes é importante para a definição da arquitetura dos contratos. Dessa forma, o comportamento oportunista parte do princípio que algum dos agentes do ambiente microeconômico possa: (1) deter informações ou manter informações privilegiadas e não disponíveis a outros agentes; (2) romper contratos *ex post* e (3) ferir os códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança e minimizadores do custo de transação, neste momento especificamente o oportunismo, foi investigado no elo pecuarista – laticínio elementos relacionados ao: tempo de relacionamento dos agentes, formas de relacionamento e a existência de conflitos.

Para tanto foi inicialmente perguntado ao pecuarista de leite há quanto tempo ele fornece leite para o laticínio estudado. A média das respostas foi de 11 anos de fornecimento, com moda de 20 anos, inclusive um dos respondentes da pesquisa afirmou fornecer leite desde a abertura do laticínio (Tabela 10).

Tabela 10 – Tempo de relacionamento dos pecuaristas de leite com o laticínio

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Tempo de relacionamento com o laticínio	100%	0,166	28	11,11	20	83%

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que relacionamento entre os pecuaristas e o laticínio é sustentado principalmente pela confiança existente entre os agentes, seguido pela idoneidade. Também foi solicitado aos respondentes da pesquisa que atribuíssem uma nota para a importância da confiança entre os agentes. Os funcionários do laticínio foram unânimes em atribuir nota 05 ao fator. Os pecuaristas de leite também atribuíram uma média elevada ao fator (4,1). Em uma análise conjunta, percebe-se que o tempo de relacionamento e a confiança entre os agentes permitem o fortalecimento do elo e pode possibilitar a formação de estratégias com foco no aumento da competitividade e consequente redução nos custos de transação.

Sobre o fornecimento de garantias para que os produtores rurais continuem ou aumentem a produção, os funcionários respondentes da pesquisa alegaram que o laticínio oferece incentivos de preço para maiores volumes de leite, remuneração por qualidade, fomento técnico e valorização do fornecedor. Os produtores rurais alegaram não haver nenhuma garantia.

Em uma questão aberta do questionário foi perguntado aos pecuaristas de leite, respondente da pesquisa, se existia alguma ação que o laticínio poderia implantar para que houvesse alguma garantia na transação. De maneira não uniforme, eles responderam que poderiam existir contratos formais, sistema de auxílio financeiro aos produtores e intermédio para facilitação de financiamento em organizações financeiras.

Em relação a existência de conflitos entre o laticínio e o pecuarista de leite fornecedor do laticínio. Nota-se que apenas um dos respondentes apontou que existiu conflito com o laticínio, este alegou que o conflito existiu devido o fator preço e que ocorreu durante a transação e foi resolvido pelo diretor do laticínio.

Em contrapartida numa análise sobre a existência de conflitos na percepção dos funcionários do laticínio, três deles responderam que já existiram conflitos. Deve-se ressaltar que os funcionários do laticínio têm contato direto com grande parte dos pecuaristas de leite fornecedores do laticínio (aproximadamente 400), por isso a discrepância das respostas. Para os funcionários do laticínio respondentes da pesquisa os conflitos aconteceram durante a transação e em geral tratavam de conflito de interesses relacionado a preço, pagamento e critérios de qualidade. As causas dos conflitos tiveram razões peculiares, destaca-se que os funcionários do laticínio demonstram esforços em resolver com presteza os conflitos e solucionar suas causas.

Em considerações gerais sobre o oportunismo dos agentes e somados as informações extraídas do tópico racionalidade limitada, percebe-se que ambos agentes mantêm comportamento oportunista. Para Leite e Castro (2008), nem todos os agentes são oportunistas ou agem sempre de maneira oportunista, mas em algum momento podem lançar mão deste tipo de comportamento de forma a alcançar seu alto-interesse. Assim sendo, percebeu-se indícios de que o laticínio procura monopolizar as informações de preço. E há indícios de que o produtor rural age oportunisticamente ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais e dessa forma pode romper o contrato a qualquer tempo.

4.2.3 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS

A especificidade dos ativos esta relacionada ao quanto o ativo é específico para uma determinada transação (SOARES; SAES, 2015). Dessa forma, para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança e minimizadores do custo de transação, neste momento a especificidade do ativo leite *in natura* comercializado pelo pecuarista ao laticínio estudado, foram analisadas e discutidas as

especificidades de lugar e tempo (conjuntamente), especificidade de capital humano, especificidade de ativos dedicados e especificidade física. Foi dispensado a análise da especificidade de marca pelo leite ser considerado uma *commodity*.

4.2.3.1 ESPECIFICIDADE DE LUGAR E TEMPO

Para Zylbersztajn (1995) a especificidade de tempo esta relacionada a um elevado custo de transferir o produto de um período para o outro, estes custos aumentam quando envolvem produtos de elevada perecibilidade. E a especificidade de lugar está relacionada a alto custo de logística, o autor destaca ainda que, o leite apresenta elevado custo de transporte por envolver um produto de alto volume e de baixo valor.

Neste contexto foi verificado que a distância média das unidades rurais pesquisadas até o laticínio é de 24 km, com um mínimo de 02 km e máximo de 51 km. Observa-se que grande parte dessa distância é percorrida em estradas de chão o que aumenta o custo do transporte pela maior depreciação dos veículos, demanda maior tempo de viagem e eleva consumo de combustíveis.

A coleta de leite nas unidades rurais é realizada principalmente em caminhões com tanques isotérmicos, destaca-se que dois dos pecuaristas respondentes da pesquisa levam o leite até um ponto de coleta. Este ponto de coleta é destinado a armazenagem, conservação e aglomeração do leite em tanques de expansão. O leite recebido nos pontos de coleta é proveniente de pecuarista que produzem baixo volume diário e que nem sempre tem acesso a tecnologias específicas de conservação. Do ponto de coleta, o leite segue até o laticínio em caminhões de tanque isotérmicos.

Sobre a frequência em que as coletas de leite são realizadas, observa-se que seis dos pecuaristas participantes da pesquisa alegaram que a coleta é realizada um dia sim e um não, que é a média padrão do laticínio. Dois alegaram que a coleta é realizada uma vez ao dia, neste caso um dos respondentes alegou que não tem capacidade de armazenagem suficiente na unidade rural e que em decorrência disso o laticínio atende a sua necessidade específica e outro afirmou que entrega a produção diária do leite em um ponto de coleta (nesta situação ele realiza somente uma ordenha no dia). E para um dos produtores a coleta é realizada mais de uma vez ao dia, neste caso o produtor rural respondente da pesquisa leve até um ponto de coleta o leite proveniente da ordenha matutina e vespertina (Tabela 11).

Tabela 11 – Frequência de coleta de leite na unidade rural (respostas dos pecuaristas de leite)

	Uma vez ao dia	Um dia sim e um não	Superior a dois dias	Mais de uma vez ao dia
Frequência da coleta de leite na unidade rural	20%	60%	10%	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Os funcionários do laticínio respondentes da pesquisa alegaram, de forma unânime, que as coletas são realizadas um dia sim e um não, e que esporadicamente é necessário realizar a coleta diária devido principalmente a limitação da capacidade de armazenagem dos produtores.

É importante ressaltar que conforme a IN62 o tempo transcorrido entre a ordenha inicial e o recebimento do leite cru no estabelecimento que vai beneficiá-lo, não pode ser superior a 48 horas para os pecuarista que utilizam o tanque de expansão. E no caso dos pecuaristas de leite que entregam sua produção em um ponto de coleta, está deve ser feita num prazo máximo de duas horas após a ordenha (BRASIL, 2011).

Sobre a forma como é realizada a cobrança do frete no transporte do leite das unidades rurais até o laticínio, os funcionários do laticínio respondentes da pesquisa alegaram que o laticínio assume o valor do frete sempre. E também, que o cálculo do custo do frete é realizado baseado na distância percorrida, mas que existem regras sobre a quantidade mínima de leite a ser coletado em determinada rota, um dos respondentes da pesquisa alegou que a quantidade mínima de captação é 8.200 litros de leite por rota.

Oportunamente foi questionado aos respondentes da pesquisa se eles consideravam que a distância promove a perda de valor do leite. Observa-se que para seis dos pecuaristas de leite a distância não promove a perda de valor econômico e nutricional do leite. Porém, para os funcionários do laticínio respondentes da pesquisa a distância promove a perda de valor do leite, especificamente ao aumentar sua temperatura, condição esta fundamental para evitar a perda do produto.

Sobre a utilização de tecnologias específicas para a conservação do leite todos produtores rurais alegaram utilizar de tanques de expansão. Destes oito possuem tanques próprios instalado nas unidades rurais e dois alegaram levar o leite até um ponto de coleta, onde o leite é armazenado em tanques de expansão comunitários.

Em considerações gerais sobre a especificidade de tempo e lugar observa-se inicialmente a alta perecibilidade do leite (que obriga a manutenção de um frequência de coleta indiferente do volume na unidade rural) e o elevado custo do frete frente ao baixo valor do litro de leite, que caracterizam elevado níveis de especificidade de tempo e lugar do ativo.

Mas somado ao apresentado, acrescentam-se regras específicas determinadas pela IN62 para a produção, armazenagem, transporte, coleta e processamento do leite. No tangente ao processo produtivo e manejo dos animais passou a ser exigido comportamentos e atitudes que refletem diretamente na qualidade do leite. Também foi exigido um rigoroso sistema de análise individual do leite produzido em cada unidade rural, bem como, um sistema de precificação diferenciado que incentiva os pecuaristas de leite a agir conforme o interesse do principal. O conjunto de novas exigências eleva a especificidade do ativo leite e conseqüentemente aumentam os custos de transação.

4.2.3.2 ESPECIFICIDADE DE CAPITAL HUMANO

A especificidade de capital humano esta associada ao conhecimento que os indivíduos possuem sobre um assunto ou uma atividade, neste caso o mercado de leite.

Antes de iniciar a análise e discussão deste item em específico, é preciso lembrar que na análise da racionalidade limitada dos pecuaristas de leite foi verificado indícios de que os produtores rurais têm (e reconhecem ter) informações assimétricas sobre o mercado de leite. Logo, será discutido a seguir sobre as formas como os produtores rurais procuram atender os critérios de especificidade de capital humano e também qual o nível de especificidade de capital humano empregado no elo.

Foi questionado aos pecuaristas participantes da pesquisa se são desenvolvidas ações com o objetivo de melhorar o conhecimento técnico em relação ao processo de produção e sobre o mercado de leite. Sete deles declaram desenvolver ações para melhorar o conhecimento na atividade, seis relataram que buscam este conhecimento em cursos e palestras, principalmente as oferecidas pelo SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e pelo Sindicato Rural.

Os funcionários do laticínio respondente da pesquisa alegaram que o laticínio desenvolve ações orientações e transmissão de conhecimentos com seus fornecedores de leite *in natura*. E que as fazem, principalmente, por meio de assistência técnica prestada por médicos veterinários. O principal motivo das visitas de veterinários nas unidades rurais fornecedoras é para tratar dos critérios de qualidade estabelecidos pela IN62, logo, assim que se verifica diferença entre os resultados esperados de qualidade aos que foram alcançados, o veterinário ou outro profissional capacitado procura orientar os fornecedores de leite sobre praticas de manejo adequado. O laticínio também demonstra-se disposto a atender solicitações específicas dos produtores.

Paralelamente, foi questionado aos pecuaristas fornecedores do laticínio estudado se existem veterinários que prestam assistência na unidade rural (sem que os veterinários estejam necessariamente ligados ao laticínio), sete deles afirmaram que sim e outros três alegaram receber orientações somente em palestras, cursos e eventos (alguns ofertados pelo próprio laticínio). Destaca-se o comentário realizado por um pecuarista de leite no momento da aplicação dos questionários ‘lá em casa o veterinário sou eu, eu faço de tudo’(DADOS DA PESQUISA, 2017), mas observo que este mesmo respondente relatou estar com problemas na estabilidade de lactação das matrizes devido a repetição de cios das vacas e que pode inclusive abandonar a atividade em um curto período de tempo devido a ausência de vacas no período de lactação.

Quanto a frequência em que os veterinários prestam assistência nas unidades rurais (Tabela 12) estas têm períodos bastante variáveis com destaque para a resposta ‘quando necessário’ em que geralmente atende a demandas específicas como partos e problemas de sanidade animal.

Tabela 12 – Frequência em que veterinários que prestam assistência na unidade rural

	Quando necessário	Mensalmente	A cada dois meses*	A cada três meses*
Frequência	40%	10%	10%	10%

* (outras) alternativa que não constava no questionário da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Em considerações gerais sobre a especificidade de capital humano é importante destacar que os pecuaristas de leite reconhecem que possuem informações assimétricas sobre o mercado de leite e manejo adequado dos animais. Para tanto, a maioria dos respondentes buscam melhorar seu conhecimento técnico em cursos e palestras e também buscam a orientação técnica de médicos veterinários com determinada frequência em suas unidades rurais. O laticínio estudado atua conjuntamente com os produtores rurais buscando fornecer treinamentos e orientação técnica, mas este o faz conforme o atendimento de seu interesse.

4.2.3.3 ESPECIFICIDADE DE ATIVOS DEDICADOS

A especificidade de ativos dedicados está relacionada à realização de investimentos, cujo retorno depende da transação com um agente particular e a ruptura contratual implica em dificuldades de realocação deste ativo em outras organizações.

Observa-se que os laticínios e os pecuaristas de leite tiveram de realizar nos últimos anos alguns investimentos em máquinas e equipamentos para manterem-se ativos no mercado

e atender as especificidades solicitadas na IN62, porém neste caso em específicos a normativa é comum a todos agentes da cadeia produtiva atuantes no Brasil, logo, o rompimento do contrato com um agente da cadeia produtiva não impede que os bens sejam facilmente alocados ou supridos por outras organizações. Também, é importante considerar que existe um significativo número de laticínios que atuam na região Sul do Estado de Goiás o que caracteriza uma situação de oligopólio e conseqüentemente permite um comportamento oportunista dos pecuaristas quando observada a possibilidade de empregar, com facilidade, seus ativos em outras indústrias de laticínio.

Mas considerando que o estabelecimento da IN62 é recente (5 anos) e que o tempo que de relacionamento entre o produtor e o laticínio tem uma duração média de 11 anos, optou-se por questionar aos agentes sobre como eles tem atuado para atender as estes novo critérios que geralmente implicam na realização de investimentos.

Observa-se que todos os pecuaristas pesquisados procuram atender os critérios de qualidade solicitados pelo laticínio, um dos pecuaristas respondeu que o faz a partir de cuidados com a limpeza dos equipamentos de ordenha, armazenamento e instalação e da observação dos períodos de carência dos medicamentos. Sete dos pesquisados consideram que o não atendimento dos critérios de qualidade pode implicar na redução da rentabilidade da unidade rural (considerando principalmente o sistema de incentivo e penalização na precificação do leite diante do atendimento, ou não, dos critérios de qualidade). Oito dos respondentes da pesquisa alegaram ter realizado investimentos para atender aos critérios de qualidade entre eles destacam-se a aquisição de tanques de expansão, ordenhadeiras, transferidor, mergulhão, produtos de limpeza e de terem realizado melhorias na instalação de currais e galpões. Sete dos respondentes alegam que existem ações por parte de laticínio visando alcançar um determinado padrão de qualidade.

Todos os funcionários do laticínio alegaram buscar atender os critérios de qualidade solicitados pela IN62. Os funcionários do laticínio também afirmaram que o não atendimento aos critérios de qualidade implica na redução da rentabilidade do laticínio, um dos funcionários inclusive destacou que a presença de células somáticas no leite recebido implica, em média, na degradação de 20% da proteína do leite e conseqüente redução da produtividade de queijos. Para a maioria dos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa o laticínio realizou investimentos para atender os critérios de qualidade solicitados pela IN62 entre eles destacam-se a aquisição de kits de análise de amostras, reagentes, equipamentos específicos, manutenção de laboratórios internos e contratação de colaboradores para atender os requisitos

de qualidade e orientar os fornecedores de leite sobre o atendimento dos critérios de qualidade.

Em considerações gerais sobre a especificidade de ativos dedicados observou-se indícios da presença de um baixo nível de especificidade dos ativos dedicados, visto que o laticínio pode facilmente captar leite de outros fornecedores (e que estes são orientados principalmente pelo preço). E que os pecuaristas de leites podem com facilidade trocar de laticínio.

4.2.3.4 ESPECIFICIDADE FÍSICA

A especificidade física ou especificidade de ativos físicos esta relacionado a investimentos que foram realizados visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima. No caso da pecuária, especificamente, é necessário a realização de investimentos em pastagens, cercas e curais. Este tipo de investimento pode atender conjuntamente tanto a pecuária de corte como a pecuária de leite. Para especializar na atividade leiteira e promover economias de escala o pecuarista de leite pode realizar investimentos visando o melhoramento genético dos animais, a facilitação do processo de ordenha, transporte e armazenagem, bem como, melhorar a qualidade do produto. Dessa forma, foi investigado se os pecuaristas de leite realizaram investimentos para especializar-se na atividade e manterem o padrão de qualidade solicitado pela IN62, bem como, verificar se o laticínio exige a utilização de tecnologias específicas de seus fornecedores.

Sobre o processo de manejo dos animais foi questionado aos pecuaristas respondentes da pesquisa, como eles realizam a ordenha do leite. Seis alegaram realizar a ordenha mecanizada (com ordenhadeiras) e que a transferência é feita de forma automática para o tanque de expansão. Três a fazem em ordenha mecanizada, mas sem a transferência automática do leite, neste caso, utilizam as ordenhadeiras conhecidas como ‘balde ao pé’, que depois de ordenhado determinada quantidade de leite é necessário desmontar parte do equipamento e armazenar o leite em tanques de expansão. Somente um dos respondentes da pesquisa alegou realizar a ordenha manual, neste caso, o pecuarista com menor volume de produção mensal.

Também foi perguntado aos pecuaristas respondentes da pesquisa se é exigido a utilização de alguma tecnologia específica para produção de leite. Sete dos pecuaristas de leite responderam que o laticínio não realiza nenhuma exigência específica. Para três pecuaristas o laticínio realiza algumas exigências como: a refrigeração do leite em tanques de expansão e a utilização de produtos de limpeza específicos.

Paralelamente foi perguntado aos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa se é exigido ao pecuarista de leite a utilização de alguma tecnologia específica. Quatro dos funcionários responderam a pergunta e disseram que 'sim', especificamente é exigido aos produtores rurais a utilização de tanques de expansão e recomenda-se a utilização de ordenhadeiras, manutenção adequada das vias de acesso a unidade rural e atendimento da IN62.

Em considerações gerais sobre a especificidade física do ativo leite observa-se indícios de uma especificidade física média, visto que é exigido a aquisição de tecnologia específicas e manutenção de um manejo adequado. Porém, quando comparado a padrões de qualidade do leite tipo A e/ou padrões internacionais de qualidade nota-se que existe a possibilidade de realizar investimentos extremamente dedicados a pecuária leiteira e conseqüentemente promover maior economia de escala e melhorar a qualidade e a competitividade do leite.

4.2.4 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: FREQUÊNCIA

Para Zylbersztajn (2000) a frequência está associada ao número de vezes que dois agentes realizam transação, que pode ocorrer uma única vez ou de maneira recorrente.

Para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança e minimizadores do custo de transação, neste momento a frequência, foi investigado no elo pecuarista – laticínio elementos relacionados ao: volume de produção e captação diária, oscilação do volume de leite e causas da variação.

Antes de discutir sobre este tópico e importante ressaltar que predominantemente são realizadas coletas nas unidades rurais um dia sim e um não, logo são realizadas uma média de 15 coletas de leite ao mês na unidade rural. O pagamento do fornecedor ocorre em média 55 dias após a primeira coleta do mês e 25 dias após a última coleta. O pagamento do fornecedor é relativo a produção de um mês específico e se atribui um valor de preço comum a todos os dias do fornecimento.

A tabela 13 demonstra o volume de produção diária na unidade rural. Percebe-se que a média de produção por unidade rural pesquisada é de 416,5 litros ao dia (considerando o dobro no processo de coleta, referente à dois dias) e que apresenta alta variabilidade de volume de uma unidade para outra (coeficiente variável de 112%) representado por um mínimo de 35 litros e um máximo de 1500 litros de leite.

Tabela 13 – Volume de leite produzido diariamente

	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Volume de leite entregue diariamente	100%	35	1500	416,5	350	112%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na investigação empreendida verificou-se que no laticínio são processados aproximadamente 140 mil litros de leite diariamente, sendo que a capacidade de processamento é de 300 mil litros. Considerando o valor de captação mensal de 4,2 milhões de litro ao mês, dividido pela quantidade de produtores (aproximadamente 400) e pelos 30 dias do mês percebe-se que a média de produção diária em cada unidade é de aproximadamente 350 litros por dia e de 700 litros na captação.

Foi questionado aos pecuaristas participantes da pesquisa se existe oscilações no volumes de leite produzidos em relação à média mensal e anual. Oito deles alegaram que existe oscilação diária e nove disseram que existe oscilação mensal em relação à média anual. A proporção de variação diária é em média 17%, com moda de 10% em relação à média mensal (tabela 14). No laticínio estudado também foi constatada oscilações diária no volume processado.

Tabela 14 – Proporção de variação diária em relação a média mensal

	Respondentes de sim	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Coef. Variável
Existe oscilação no volume entregue diariamente	60%	10%	50%	17%	10%	86%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a oscilação no volume de leite produzido em um mês em relação a média anual os pecuaristas de leite atribuíram como causa, primeiro, as condições climáticas marcados pela variação entre períodos de seca e de chuva, seguidos do preço e custos dos insumos. Como ‘não tão importante’ eles atribuíram à falta de estabilidade das matrizes no processo de lactação. Para os funcionários do laticínio respondentes da pesquisa as principais causas da oscilação são a variação climática e o preço, seguido dos custos dos insumos e em menor grau a falta de estabilidade das matrizes.

Em considerações gerais sobre a frequência das transações observa-se que as transações entre os agentes ocorrem de maneira recorrente e que o volume de leite produzido e processado é passível de oscilações constantes, causados principalmente pelas condições de clima e mercado, especificamente preço e custo dos insumos. Para Zylbersztajn (2000), a

frequência atua de forma direta nos arranjos dos contratos e conseqüentemente nas estruturas de governança das organizações. Lopes, Silva e Paulinho (2011) consideram que transações recorrentes demandam elevados níveis de confiança entre os agentes. Para Brenzan (2007), transações recorrentes reduzem os custos de transação a partir da confiança estabelecida entre os agentes, pois minimizam os custos de elaboração e monitoramento dos contratos.

4.2.5 CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO: INCERTEZA

A incerteza está relacionada a eventos não previsíveis. A impossibilidade de previsão de determinados eventos dificulta o processo de elaboração de contrato que são realizados *ex ante* a transação, dessa forma a incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunistas e causar elevados custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para Mazon (2016) a cadeia produtiva do leite é extremamente complexa, desde o processo de produção do leite até a disposição dos produtos no ponto de venda. A complexidade na interface produtor – laticínio é observada principalmente pela dependência do clima e do ciclo biológico dos animais, pela interligação da cadeia produtiva do leite a outras cadeias produtivas como soja e do milho que são utilizados na alimentação do rebanho, também dependência do setor industrial que fornece insumos como químicos, equipamentos e tecnologias tanto para o produtor quanto para o laticínio.

Logo, para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança e minimizadores do custo de transação, neste momento a incerteza, foi realizado a identificação e análise dos principais fatores que provocam a incerteza na produção de leite e na comercialização com o laticínio.

Para os pecuaristas respondentes da pesquisa as principais incertezas envolvidas no processo de produção de leite são o preço pago pelo litro de leite *in natura* e o clima, neste aspecto deve-se considerar que apesar de incerto o clima tem alguma previsibilidade, no centro-oeste brasileiro o clima é caracterizado por dois períodos bem distintos, o verão com a predominância de chuvas regulares e o inverno com baixa precipitação, logo, os pecuaristas de leite coordenam suas atividades de maneira a garantir a alimentação do rebanho no período de seca. Em geral, a ausência de mão de obra e/ou mão de obra especializada foi citada como insignificante para as incertezas envolvidas na atividade leiteira, o que reafirma o papel da família como a principal força de trabalho.

Também foi perguntado aos produtores rurais se havia alguma ação que eles poderiam tomar para tentar reduzir a incerteza na produção de leite. Alguns deles argumentaram, isoladamente, que poderiam: (1) investir na irrigação de pastagens; (2) informar-se mais sobre

o mercado de leite e tomar determinadas atitudes antes que o problema venha a acontecer (pró-atividade); (3) conter doenças nos animais (especificamente as que afetam o processo de reprodução do rebanho e causa instabilidade no período de lactação das matrizes).

Para os funcionários do laticínio o principal fator que causa incertezas na produção são as doenças, este fato pode ser justificado pelo fato que as doenças (especificamente a mastite) reduz significativamente a rentabilidade do laticínio ao degradar a proteína do leite. Observa-se neste caso o atendimento primordial aos interesses do laticínio e não necessariamente do produtor, ressalva-se ainda que para o pecuarista de leite o fator doença é o terceiro na lista dos mais importantes.

Ainda na opinião dos funcionários do laticínio respondentes da pesquisa, o segundo fator que mais promove incertezas na produção é o preço pago no leite *in natura*, o que reforça o papel do preço como um orientador de demanda e oferta. Coincidente a resposta dos pecuaristas, a escassez de mão de obra e/ou de mão de obra especializada foi considerada insignificante para as incertezas no elo.

Também foi solicitado aos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa, que indicasse ações que o laticínio poderia tomar para reduzir a incerteza no processo de aquisição da matéria prima. Quatro funcionários responderam a pergunta e alegaram que o laticínio poderia: (1) “fazer o produtor rural ter mais acesso às informações, como dados de outras propriedades que obtiveram sucesso” (DADOS DA PESQUISA, 2017); (2) realizar um “pagamento maior para o leite com mais qualidade” (DADOS DA PESQUISA, 2017); (3) “investir em assistência técnica ao produtor” (DADOS DA PESQUISA, 2017) e (4) realizar “análises rotineiras específicas contra fraudes, ter política de qualidade justa, técnicos na indústria e no campo com atuação conjunta” (DADOS DA PESQUISA, 2017). Logo, observa-se de forma indireta que a maior parte das respostas indicam para a ações que possam reduzir a racionalidade limitada dos agentes, para que estes, atendam adequadamente os critérios de qualidade.

No processo de comercialização, os pecuaristas apontaram como as principais incertezas o preço baixo, em observações realizadas durante a aplicação dos questionários percebeu-se que grande parte dos pecuaristas só tem acesso ao preço que vai receber pelo litro de leite vendido no momento em que recebem a folha de pagamento (conjuntamente com o depósito do valor), desta forma eles não podem coordenar os custos que ocorrem antes da transação.

Em uma questão aberta do formulário de pesquisa foi perguntado aos pecuaristas de leite como eles poderiam reduzir as incertezas no processo de venda do leite. Cinco deles responderam (em maneiras diferentes) que poderiam melhorar o diálogo com o laticínio. Um dos fornecedores alegou que deveria obter a informação do preço do leite a ser pago antes da transação e outro informou que precisaria investir na qualidade do leite.

Oportunamente, foi questionado aos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa se existem ações conduzidas pelo laticínio visando manter um relacionamento de longo prazo entre os agentes: pecuarista – laticínio. Cinco deles responderam que sim, para os respondentes de sim estas ações são: visitas constantes, capacitação continuada com o produtor e projetos de melhorias no longo prazo. Para os pecuaristas de leite estas ações podem ser: manutenção de diálogo e confiança entre os agentes e a realização de ‘acordos’ sobre a qualidade do leite e o valor do pagamento. É importante ressaltar que um relacionamento de longo prazo entre os agentes de uma transação agrega valor de confiabilidade e pode reduzir os custos de transação ao minimizar os custos de elaboração e monitoramento dos contratos.

Por fim, foi questionado aos respondentes da pesquisa se as negociações entre os agentes aconteciam da forma como foram planejadas, e se não o porquê. Observa-se que, para pelo menos cinco dos respondentes as negociações não acontecem como planejadas. Um dos pecuaristas de leite alegou que as negociações com o laticínio ocorrem ‘da forma como eles querem’ (DADOS DA PESQUISA, 2017), em outras palavras são atendidos somente os interesses do laticínio, mas em geral os conflitos verificados são sobre o fator preço. Já na percepção dos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa as negociações não acontecem como planejadas devido a interferências externas entre o mercado consumidor e o mercado comprador.

Em considerações gerais sobre a incerteza observa-se, inicialmente, a elevada complexidade da cadeia produtiva do leite. Na produção, os pecuaristas de leite consideram como os principais agentes causadores de incerteza o preço, seguidos da dependência do clima, e para os funcionários do laticínio o principal fator que causa incerteza na produção são as doenças que atingem o rebanho. Para minimizar as incertezas na produção do leite ambos agentes sugeriram alternativas que contribuíssem para o aumento da racionalidade funcional do produtor rural, nota-se que o produtor rural tenta melhorar sua racionalidade funcional aproximando-se do laticínio em diálogos, conversas e cursos, logo, sugere-se ao laticínio objeto de estudo a implementação de projetos de aproximação com o produtor rural.

4.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

O ambiente institucional pode ser definido como um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem bases para a produção, troca e distribuição de ativos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança minimizadores do custo de transação, neste momento o ambiente institucional, os agentes foram indagados sobre o impacto da legislação em suas respectivas atividades e as formas que eles buscam para se adequar as alterações na legislação e no comportamento do consumidor.

Dessa forma foi questionado aos pecuaristas participantes da pesquisa se as leis existentes estão facilitando a atividade de pecuária nas unidades rurais, seis deles alegaram que não, e pelo contrário, está dificultando. Conforme observações realizadas durante a aplicação dos questionários, as alterações na legislação geralmente implicam na prática de desembolso do produtor rural. Também foi perguntado ao produtor rural se existem ações no sentido de adequarem-se as alterações na legislação, na oportunidade quatro pecuaristas alegaram ter realizado o cadastro no CAR (Cadastro Ambiental Rural), um alegou que participa com frequência de cursos, outro ter feito investimentos para atender aos critérios de qualidade.

Igualmente, foi questionado aos funcionários do laticínio respondentes na pesquisa se as leis existentes estão facilitando a atividade do laticínio, a maioria dos respondentes alegaram que não. As justificativas para esta respostas foram relacionadas (1) a dificuldade de atendimento a tempo e a hora dos critérios de qualidade solicitados pela IN62 (2) e ao atendimento da legislação ambiental, um dos funcionários destacou que o laticínio teve de realizar significativos investimentos para promover adequações ambientais. Quando perguntados sobre quais as atitudes que o laticínio toma para adequar-se a legislação, os respondentes na pesquisa alegaram que acompanham as atualizações da legislação e quando necessário realiza investimentos para atendê-las.

Também foi perguntado aos respondentes na pesquisa se existem ações de adequação as alterações do comportamento do consumidor. Observa-se que cinco pecuaristas de leite responderam a esta pergunta, deste, quatro alegaram que sim e apenas um justificou dizendo que tenta produzir um leite que atenda aos padrões de qualidade e sanidade. Observou-se durante a aplicação dos questionários que os pecuaristas de leite tiveram dificuldade em responder a pergunta, talvez, este fato possa estar relacionado a distância (de informações) entre o produtor da matéria-prima e o consumidor na cadeia produtiva. No laticínio dois

funcionários responderam que existem ações voltadas as alterações no comportamento do consumidor, as principais delas são de inovação e qualidade de seus produtos. Um funcionário do laticínio destacou a criação de produtos com redução do percentual de gorduras e calorias, bem como, acrescido de fibras. Também destacou que seus produtos têm recebido premiações por qualidade.

Em aspectos gerais observa-se que as alterações na legislação têm motivado adaptações constantes tanto do produtor rural quanto do laticínio, bem como, demandando investimentos específicos e readequando as formas como são realizadas as transações.

4.4 LEIS CONTRATUAIS

Para Zylbersztajn (1995) o principal objetivo dos contratos é definir regras de trocas de direitos de propriedade entre agentes especializados. Logo, os contratos geram custos *ex ante* e *ex post* a transação e tem papel fundamental no processo de desenho dos arranjos organizacionais da firma. Os contratos são por natureza incompletos dada a incerteza existente no ambiente da firma, a racionalidade limitada dos agentes e a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Para atender o objetivo específico de identificar e analisar os fatores indutores da forma de governança minimizadores do custo de transação, neste momento as leis contratuais, foi realizado a identificação e caracterização dos tipos de contratos utilizados na transação e quais tipos de contratos seriam importantes para que ambas partes continuem produzindo ou aumentassem a produção. É importante ressaltar que todos os elementos anteriormente citados nos resultados têm fundamental importância para a determinação de como os contratos são moldados, logo, por este motivo esta análise foi deixada por último.

Para identificação dos tipos de contrato utilizados nas transações, foi perguntado aos respondentes da pesquisa se os contratos de transação têm características formais ou informais. Observa-se que para a maioria dos respondentes na pesquisa os contratos mantidos entre os agentes são informais, vale ressaltar que uma funcionária do laticínio alegou a que organização mantém tanto contratos formais, quanto informais.

Também foi perguntado aos agentes respondentes na pesquisa qual tipo de contrato deveria existir para que eles continuassem e/ou aumentassem a produção. Somente três dos pecuaristas de leite afirmaram que os contratos deveriam ser formais, outros três disseram que os contratos deveriam ser parcialmente formais e três alegaram que os contratos deveriam ser de todo informal, ressalvo que estes últimos demonstraram não quererem firmar contratos formais devido a possibilidade de poder trocar, a qualquer tempo, de laticínio. Para três

funcionários do laticínio os contratos deveriam ser completamente formais, verifica-se que grande parte destes respondentes estão ligados a área de qualidade do leite e eles acreditam que a existência de contratos poderiam melhorar este aspecto, outros dois funcionários alegaram que deveria existir tanto contratos formais como contratos informais.

Foi solicitado aos respondentes da pesquisa que apontassem elementos que poderiam ser abordados em um contrato formal. Previamente, foi elaborada uma tabela com possíveis elementos, na tabela também constava a alternativa 'outros' de forma que poderiam ser incluídos elementos anteriormente não apontados. Para os pecuaristas de leite o elemento mais importante que deveria ser abordado no contrato são regras pra precificação do leite. Sendo também, considerado importantes os critérios de qualidade e o prazo de pagamento. Os funcionários do laticínio respondente na pesquisa alegaram que os principais elementos que poderiam ser tratados em um contrato formal são os critérios de qualidade do leite, seguidos de regras para determinação do preço.

Para caracterizar o atual contrato estabelecido entre o laticínio e o pecuarista de leite foi solicitado aos respondentes da pesquisa que respondessem sobre o prazo de validade e renovação dos contratos, pelos incentivos para a continuidade dos contratos e penas na rescisão contratual, e sobre o processo de elaboração e manutenção dos contratos. Também foi solicitado que eles avaliassem o relacionamento entre as partes e atribuíssem uma nota de importância para a existência de contratos formais no relacionamento entre as partes.

Quanto ao tempo de relacionamento entre o laticínio e o produtor rural, observou-se que os relacionamentos, em geral, estão consolidados no longo-prazo, um dos respondentes da pesquisa alegou fornecer leite para o laticínio desde que foi inaugurada a unidade de beneficiamento.

Para os participantes da pesquisa o prazo de validade dos contratos é indeterminado, isso demonstra a possibilidade de comportamento oportunista dos agentes, que abandonam o contrato quando da existência de conflito ou não atendimento dos interesses, neste caso, observa-se que o principal interesse do pecuarista é o preço e do laticínio o atendimento aos critérios de qualidade.

Quando perguntado sobre a possibilidade de renovação dos contratos apenas um pecuaristas e um funcionário do laticínio respondentes na pesquisa alegaram haver essa possibilidade. Porém, deve-se ressaltar que o principal tipo de contrato abordado nas transações é o informal, logo, todas as vezes que se realiza um nova transação considera-se

que o contrato foi renovado por ter ocorrido o consentimento de uma parte em adquirir um determinado ativo e da outra parte em vender e entregar o mesmo ativo, neste caso o leite.

Não foi constatado o emprego de nenhuma pena para a rescisão contratual. Quanto a existência de incentivos para a continuidade nos contratos apenas um dos produtores rurais e um dos funcionários do laticínio alegaram que existem. O pecuarista de leite que alegou existir incentivos para a continuidade dos contratos disse que eles são feitos por meio de adiantamentos financeiros (quando necessários), a amizade e a confiança. A funcionária do laticínio atribuiu os incentivos a remuneração paga por qualidade. Observa-se que de fato existe um conjunto de incentivos na remuneração do fornecedor para que estes se comportem conforme o interesse do principal, que pode ter impacto na manutenção de um relacionamento de longo prazo entre os agentes, logo, podem implicar na continuidade dos contratos.

Nos aspectos relacionados ao processo de elaboração e manutenção dos contratos, somente um dos produtores rurais respondeu as questões abertas do formulário. Para este produtor o processo de elaboração dos contratos foi baseado em conversas e diálogos e o responsável pela elaboração do contrato (ou quem intermediou o negócio) foi o comprador de leite.

Dos funcionários do laticínio somente um dos respondentes da pesquisa relatou como é o processo de elaboração e monitoramento do contrato. Segundo a respondente o processo de elaboração do contrato ocorre inicialmente com solicitação do pecuarista de leite em fornecer para o laticínio objeto de estudo. Na ocasião são solicitadas informações como a localização da unidade rural, volume e dados específicos da propriedade. Posteriormente o médico veterinário ou o comprador de leite faz a visita para avaliar as possibilidades e coletar amostras do leite produzido, as amostras são analisadas e caso sejam consideradas adequadas é feito o relatório de aprovação e encaminhado a secretária do SIF (Serviço de Inspeção Federal) para cadastro de inclusão, deste ponto em diante os pecuaristas de leite podem negociar o preço do leite e são orientados sobre os critérios de qualidade. Para a funcionária respondente da pergunta os responsáveis pelo processo de elaboração e monitoramento do contrato são o comprador de leite e o médico veterinário. Os custos de monitoramento dos contratos são debitados ao laticínio.

Também foi solicitado aos participantes da pesquisa que avaliassem em nota de importância o relacionamento entre as partes (sendo 01 para péssimo e 05 para ótimo). Observa-se que ambas partes avaliaram como muito bom (média 04) o relacionamento entre os agentes

Na oportunidade foi solicitado aos respondentes da pesquisa que atribuíssem uma nota para a importância da existência de algum tipo de contrato para que continuassem a produzir e/ou aumente a produção. Foi verificado que a existência de contratos, especialmente os formais, teria pouco impacto para a continuidade das transações.

Em considerações gerais sobre a nomenclatura dos contratos destaca-se que os contratos são predominantemente informais, com prazo indeterminado e sem penas para os agentes no processo de rescisão contratual e existem incentivos para que os produtores rurais atendam aos critérios de qualidade solicitados pelo laticínio. Se fossem estabelecidos contratos formais entre os agentes os principais elementos que deveriam ser tratados nos contratos são as regras para a precificação do leite e os critérios de qualidade do leite. Por fim, destaca-se que os agentes da transação (laticínio e pecuaristas de leite) mantêm um relacionamento duradouro e avaliado como bom, e que a elaboração de contratos formais não teria muita importância para a continuidade das transações.

4.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ADOTADA NO LATICÍNIO

Para Zylbersztajn (1995) algumas variáveis são relevantes na *análise estrutural discreta* de agentes atuantes nas cadeias agroalimentares são elas: as características das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência), os aspectos contratuais e as influências do ambiente institucional, adicionalmente, foram incluídos os aspectos comportamentais dos agentes (oportunismo e racionalidade limitada). A seguir será discutido como cada uma das variáveis específicas tem capacidade de induzir novas formas de estruturas de governança ou adequação das existentes.

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho e do referencial teórico, pode-se constatar que as alterações na legislação (especificamente a IN62) e no comportamento do consumidor têm motivado adaptações constantes no laticínio, principalmente na forma como estes realizam as transações com o produtor rural.

Para atender aos novos critérios de qualidade o laticínio teve de realizar investimentos em instalações, kits de análise de amostra de leite e contratar profissionais para orientar os produtores rurais a agirem conforme pede-se na IN62. Também teve de institucionalizar um processo administrativo de coleta e análise das amostras de leite e conceder incentivos financeiros aos produtores rurais que atendessem a determinada expectativa de qualidade. Em resumo, observa-se que implantação da IN62 provocou a necessidade de adaptação da estrutura de governança do laticínio, aumentou a especificidade do leite, motivou a

aproximação dos agentes (pecuarista – laticínio) e agregou novas características e custos ao processo de transação, especificamente no monitoramento do contrato (análises da qualidade do leite, custo burocrático, pagamento de incentivos de qualidade).

Somado ao exposto verificou-se o reconhecimento de um nível elevado de racionalidade limitada no agente ‘pecuarista de leite’ devido principalmente a assimetria de informações, logo, o laticínio teve de agregar atividades de orientação (geralmente *in loco*) dos atuais fornecedores.

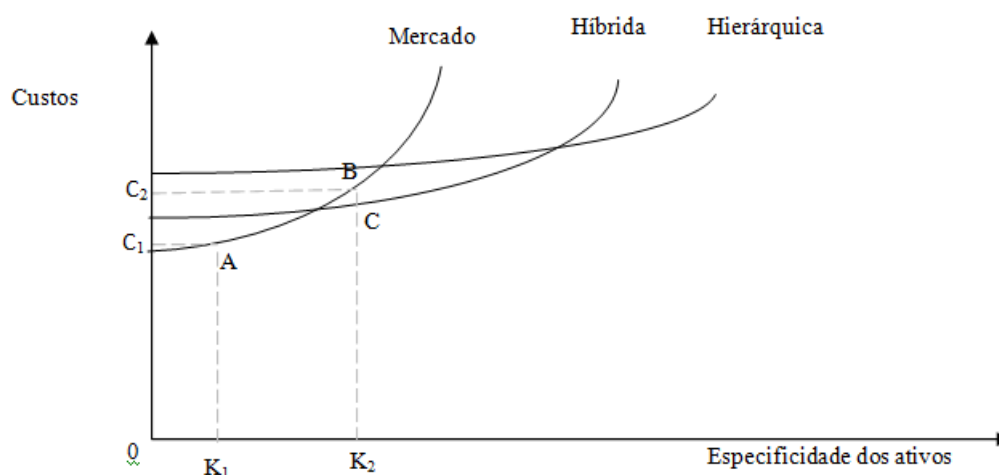
A racionalidade limitada do pecuarista poderia favorecer um comportamento oportunista por parte do laticínio, mas este não foi de todo verificado, justificado inicialmente pelos esforços que o laticínio tem realizado para aumentar a racionalidade funcional dos agentes (e para que este atue conforme seu interesse, atendendo a critérios de qualidade). E posteriormente, pelas características de distribuição geográfica das indústrias de laticínio na região (que caracteriza um oligopólio) onde o produtor rural tem a possibilidade de vender o leite para diferentes laticínios da região, indicando por outro lado, que os produtores rurais podem manter um comportamento oportunista ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais possibilitando dessa forma o rompimento do contrato a qualquer tempo. Observou-se que o agente ‘indústria’ tenta monopolizar as informações de preço e logo pode manter um comportamento oportunista quando conveniente ou necessário, apesar deste fator ter sido extremamente questionado pelos pecuaristas de leite está é uma prática comum nos demais laticínios da região.

Em considerações gerais sobre a especificidade do leite observa-se que ele tem elevada especificidade de lugar e tempo, especificidade média de ativos físicos, baixa especificidade de ativos dedicados e baixa especificidade de capital humano. Logo, as alterações na legislação (IN62) implicaram na adaptação e realização de investimento pelos produtores rurais com foco em atender as especificidades de tempo, lugar e qualidade, somados as estratégias de granelização, mas a característica dos investimentos realizados não impede que os pecuaristas de leite vendam seu produto apenas para o laticínio estudado, ele pode o fazer com qualquer laticínio da região disposto em adquirir o leite, o que indica um baixo grau de especificidade de ativos dedicados.

De forma sintética, observa-se que a IN62 elevou o custos (C) da transação e o nível de especificidade do leite (k), portanto k é diferente e maior que 0 ($k \neq 0$; $k > 0$), mas não chega

a ser infinito dada a baixa especificidade de ativos dedicados e de capital humano ($k < \infty$), logo ($0 < k < \infty$). Dessa forma, a Figura 04 analisa a capacidade da especificidade dos ativos e dos custos da transação em induzir possíveis estruturas de governança, considera-se que o momento A representa a forma como as transações eram realizadas antes da IN62 caracterizada por baixa especificidade dos ativos e relacionamento dos agentes baseado no fator preço que conseqüentemente promove menores custos de transação. No momento B admite-se que implantação da IN62 aumentou a especificidade dos ativos e conseqüentes custos de transação ao demandar maior monitoramento dos contratos e investimentos específicos, observa-se neste momento que a manutenção estruturas de governança via mercado apresenta elevados custos quando considerado estruturas híbridas. Dessa forma, a análise do gráfico (momento C) sugere que a utilização de estruturas de governança do tipo híbridas pode apresentar melhores resultados em custos.

Figura 04 – Indução das formas de governança a partir da análise dos custos de transação e especificidade dos ativos



Fonte: elaborado pela autora, baseado em Zylbersztajn (1995)

Se todos os laticínios da região exigissem o cumprimento pontual da IN62 aos produtores e estes o cumprissem integralmente, o relacionamento com os fornecedores poderiam voltar para os contratos via mercado. Mas a elevada racionalidade limitada dos produtores rurais (e dificuldade de atender os critérios de qualidade) somado a possíveis comportamentos oportunistas impede que tal fato aconteça. Dessa forma, é fundamental que ocorra a aproximação dos agentes para atender as solicitações realizadas pela IN62, logo há

indícios que a estrutura de governança utilizada no laticínio é do tipo híbrida. Para confirma o tipo de estrutura adotado no elo segue abaixo a análise de demais variáveis.

A frequência das transações foi caracterizada como recorrentes e acrescida de um elevado nível de confiabilidade entre os agentes o que conseqüentemente reduz a incerteza. Para Brenzan (2007), transações realizadas frequentemente reduzem os custos de transação a partir da confiança estabelecida entre os agentes, tornando menores os custos com elaboração e manutenção dos contratos. Soares e Saes (2015) consideram que transações realizadas frequentemente tornam-se menos onerosas na estrutura de governança hierárquica, porém deve ser considerado que as estruturas hierárquicas internalizam as atividades de produção. Neste estudo de caso não foi verificado processos de integração entre os agentes, apenas de aproximação, o que sugere a adoção de estruturas de governança do tipo híbrida (em função da frequência) frente a estrutura hierárquica.

Para Zylbersztajn (1995) a análise do nível de especificidade dos ativos conjuntamente com as características de frequência pode indicar possíveis nomenclaturas de contratos resultantes (Tabela 15). Considerando a existência de frequência recorrente e $0 < k < \infty$, observa-se que é adotado no elo a utilização de estruturas de governança do tipo tri-lateral (híbridas) e manutenção de contratos relacionais.

Tabela 15 – Formas eficientes de governança

		Nível de especificidade dos ativos		
		$k=0$	$0 < k < \infty$	$K \rightarrow \infty$
Frequência	Discreta	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)
	Ocasionais	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. unificado ou Bi-lateral (contratos neo-clássicos)
	Recorrentes	Mercado (contrato clássico)	Gov. Trilateral (contrato relacional)	Gov. unificada (contrato relacional)

Fonte: Zylbersztajn (1995 p. 60)

Em nota explicativa sobre a tabela, considera-se como estruturas de governança trilateral (ou híbridas) aquela onde a transação ocorre entre dois agentes específicos e é arbitrada por um terceiro agente, neste caso representado pelo Governo Federal

especificamente o SIF (CONCEIÇÃO; COSTA, 2006). Para Zylbersztanj (1995 p. 63) transações com frequência recorrente e especificidade de ativos maior que zero também são admitidas estruturas bilatérias,

“ $f = r$ e $k > 0$, são compatíveis com contratos do tipo relacional, dando ênfase à necessidade de se lidar com os imprevistos decorrentes da incompletude contratual. [...]esta forma de contrato é também compatível com estruturas bi-laterais, externas portanto à firma, e que podem vir acompanhadas de diferentes características tais como presentes em contratos de longo prazo, associações estratégicas baseadas em confiança mútua.”

A análise da Tabela 15 também apontou que os contratos mantidos entre os agentes é do tipo relacional. Zylbersztanj (1995) considera que os contratos relacionais são como uma ‘mini sociedade’ com regras e normas específicas dentro de um padrão próprio. Neste tipo de contratos troca-se os esforços em manter um contrato completo, pelos esforços de manter uma relação contínua.

Somado ao exposto foi observado elevado grau de incerteza na cadeia produtiva do leite, marcado pelas oscilações no preço (decorrentes das variáveis oferta e demanda), dependência do clima e do ciclo biológico dos animais. Tais circunstâncias agrega características peculiares aos contratos desenvolvidos no elo.

Sobre as características contratuais no elo pecuarista – laticínio (tópico 4.4) identificou-se a predominância de contratos informais, com prazo indeterminado e que são realizados há um significativo período de tempo (média de 11 anos) e fortemente apoiado na confiança entre os agentes e sem penas no processo de rescisão contratual. As principais regras do contrato estão relacionadas aos critérios de qualidade (apoiado em sistemas de incentivos financeiros para adequação de comportamentos específicos) e ao prazo de pagamento dos fornecedores. Estas características contratuais do elo são compatíveis com as características dos contratos relacionais.

A utilização da ECT como base analítica para os estudos das formas organizacionais busca relacionar os atributos da transação com as formas organizacionais mais eficientes sendo elas mercado, híbrida e hierárquica. Dessa forma, mediante a análise comparada das variáveis: firma, ECT e da tipologia dos contratos utilizados nas transações entre o laticínio e o pecuarista de leite, concluiu-se que a estrutura de governança adotada em um laticínio da região Sul de Goiás com relação aos pecuaristas de leite fornecedores do mesmo é do tipo híbrida.

Também essa é a forma mais eficiente de organização da cadeia, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, visto, a impossibilidade do laticínio em absorver a etapa de produção do leite (governança hierárquica) ou manter contratos do tipo clássico (orientados pelo fator preço, característicos de estrutura de governança via mercado) pela exigência média em especificidade do ativo leite e elevado nível de racionalidade limitada do agente pecuarista de leite.

5 CONCLUSÃO

O laticínio, objeto de estudo, atua há quase 30 anos na região Sul do Estado de Goiás com o beneficiamento de leite *in natura* e decorrente produção de queijo e requeijões, seus produtos são distribuídos para todas as regiões do Brasil e destacam-se pela qualidade. O laticínio emprega aproximadamente 260 profissionais e adquire leite de aproximadamente 400 pecuaristas, indiretamente sustenta um sistema voltado a atender as necessidades da indústria e dos produtores rurais na região, o que proporciona a existência de empresas como fábricas de ração, lojas agropecuárias, assistências técnicas especializadas, entre outros.

No final do ano de 2011 o governo federal publicou a IN62 com o objetivo de regulamentar as atividades na cadeia produtiva do leite e assegurar a qualidade dos produtos disponibilizados ao consumidor final. A IN62 estabeleceu que fossem atendidos determinados critérios de qualidade na produção e beneficiamento do leite, logo, o laticínio e os pecuaristas tiveram de adotar estratégias conjuntas para atender tal objetivo, exigindo dessa forma adequação na estrutura de governança do laticínio, especificamente nas transações que acontecem com os produtores rurais.

Dessa forma, a investigação empreendida verificou que a estrutura de governança utilizada atualmente na interface produtor e laticínio estudado sob a ótica da ECT é do tipo híbrida. Esta estrutura de governança foi adotada pelos agentes devido a impossibilidade do preço (fator regulador em estruturas de governança mercado) atender e regular todas as especificidades do ativo leite. A IN62 aumentou a especificidade de tempo e lugar do ativo leite, bem como agregou critérios específicos de qualidade, inviabilizando a regulação dos agentes somente pelo fator preço diante da racionalidade limitada do agente pecuarista. Por conseguinte, o laticínio teve de readequar sua estrutura com o objetivo de capacitar o produtor rural e monitorar constantemente a qualidade do leite captado.

Características importantes de contratos relacionais foram identificadas nas transações do elo, como a existência de contratos informais, duradouros e baseados na confiança entre as partes. Estas características demonstram-se positivas quando considerada a complexidade e a incerteza da cadeia produtiva do leite, pois permitem a flexibilização nas transações e respostas rápidas as necessidade de reorganização da cadeia, bem como, favorecem a continuidade dos relacionamentos entre os agentes.

Este estudo apresentou limitações significantes e que devem ser analisadas por leitores e interessados em replicar a pesquisa. A principal limitação do estudo refere-se propriamente ao método utilizado, estudo de caso, que normalmente não permite generalizações. Nestas circunstâncias a pesquisa tem aplicação direta em dois agentes de uma transação (pecuarista e laticínio), os objetivos deste estudo foram direcionados para caracterizar o elo, sem buscar avaliar seus impactos nos demais agentes da cadeia produtiva. Na realidade, a análise dos demais agentes da cadeia produtiva ou do ambiente institucional só foi realizada quando estes provocavam impactos diretos nas características de transação dos agentes estudados.

Da mesma forma, o estudo não buscou refletir sobre a continuidade das transações entre os agentes. Logo, as reflexões realizadas tratam do período em que foi coletado os dados da pesquisa (de 07 de novembro a 23 de dezembro de 2016). Dessa forma possíveis eventos podem reorganizar a estrutura de governança do laticínio a qualquer tempo.

Outra limitação deste trabalho é no que concerne ao referencial teórico, observa-se que existem outras teorias que complementa a análise sobre as estruturas de governança, principalmente, as decorrentes do trabalho de North, a visão baseada em recursos e as considerações sobre aglomerados. Contudo, a estratégia utilizada no desenvolvimento e apresentação do referencial teórico foi concentra-se na teoria dos custos de transação, uma vez que, o processo de análise e interpretação dos dados foram pautado principalmente neste aspecto.

Em geral a determinação de estruturas de governança a partir da ECT é criticada pela ausência de dados quantitativos que possam determinar o custo (numérico) das transações. Por conseguinte, este trabalho é passível desta crítica por determinar a estrutura de governança a partir das características da transação, por tanto, um trabalho qualitativo.

Dessa forma, já se acrescenta a uma agenda de estudos futuros o desenvolvimento de modelos quantitativos que possam atribuir um valor (numérico) ao custo nas transações e consequentemente diferenciar adequadamente os custos de produção dos custos de transação.

Sugere-se também, um estudo aprofundado sobre a especificidade do ativo leite. Isto por que, durante a realização do trabalho foi verificada uma dificuldade em apropriar as características biológicas do leite a um tipo de especificidade já existente na teoria (considerando elas de tempo, lugar, capital humano, ativos dedicados, física e de marca). Dessa forma, observa-se que a característica biológica do leite não pode ser incluída em ativos dedicados, pois o atendimento dos critérios de qualidade devem ser comuns a todos pecuaristas de leite no Brasil (conforme IN62) e não apenas no relacionamento de agentes específicos. Quanto a especificidade de ativos físicos estes são caracterizados por investimentos realizados para produzir um ativo específico, logo, deve-se considerar que o atendimento dos critérios de qualidade solicitados pela IN62 não refere-se apenas a realização de investimento, mas também a adoção de comportamentos específicos dos agentes, principalmente em relação ao manejo e sanidade dos animais e adoção de procedimentos específicos no momento da ordenha, limpeza das instalações e transporte, que refletem nas características biológicas do leite. No entanto, observa-se que o conceito de especificidade de ativos físicos influencia nas características biológicas do leite, mas não o abrange de maneira completa, o mesmo se aplica aos conceitos de especificidade de lugar e tempo. Para tanto, sugiro que sejam realizados estudos para verificar se existe uma sétima especificidade de ativos, aqui denominada de ‘especificidade de qualidade’, e se esta se aplica apenas na cadeia produtiva do leite ou em outras cadeias agroalimentares.

Sugere-se comparar este estudo as características das transações e formas de governança resultantes em outros laticínios da região Sul do Estado de Goiás, ou até mesmo de todo o Estado, e verificar se existe alguma institucionalização dos modelos de contrato, ou se estes são desenvolvidos de formas dispersas.

Outro estudo interessante seria investigar em diversas regiões do Brasil como acontece o relacionamento pecuarista – laticínio, com destaque para os locais onde a cadeia produtiva está estruturada e regiões onde a atividade (ou especialização na atividade) é emergente. Este estudo poderia evidenciar peculiaridades e auxiliar no fortalecimento da cadeia produtiva em todo o Brasil. Também poderia comparar as características da cadeia produtiva (principalmente do comportamento dos agentes) no Brasil com a de outros países.

E por fim, analisar a viabilidade de implantação de processos de certificação aos produtores rurais. A certificação deverá assegurar que o produtor e a unidade rural atende a critérios previamente determinado (especificamente os referentes a qualidade). E avaliar o impacto que esse processo poderia provocar na cadeia produtiva do leite.

Antes de propriamente sugerir adequações no relacionamento do laticínio com o produtor rural, é importante destacar que o laticínio tem promovido adequações relevantes e consideradas positivas, principalmente pelos pecuaristas de leite. Destaca-se a estruturação do departamento por eles denominado de ‘departamento de leite’ que foi considerado o responsável por intermediar os interesses do laticínio com os produtores rurais. Seguido do processo de remuneração por qualidade, principalmente por este processo proporcionar um *feedback* aos produtores rurais, possibilitando que estes adéquem seus comportamentos.

Diante da estrutura já institucionalizada pelo laticínio sugiro algumas atitudes que podem melhorar o relacionamento dos agentes.

O principal problema verificado no elo foi o elevado nível de racionalidade limitada dos pecuaristas de leite, porém, observou-se que existe o interesse dos produtores rurais em melhorar seu conhecimento sobre o mercado do leite e manejo dos animais. Desta forma, sugere-se ações paralelas as já desenvolvida pelo laticínio para que conjuntamente possam (em médio prazo) reduzir a racionalidade limitada dos produtores rurais e aproximar os agentes, para tanto, as estratégias a seguir estão relacionadas a estruturação de um canal de comunicação recíproco entre os agentes, são elas:

- Elaborar e distribuir informativos periodicamente que tratem aspectos econômicos (demanda, oferta, preço do leite), aspectos técnicos de manejo e sanidade dos rebanhos. Como estratégia de aproximação anexar ao informativo uma carta/comunicado assinada por pessoas do laticínio responsáveis pela gestão do elo;
- Intensificar o sistema de visitas *in loco* realizado pelos médicos veterinários da unidade com o objetivo de orientar sobre o atendimento dos critérios de qualidade solicitados pela IN62;
- Manter o sistema de precificação por qualidade e orientar o comportamento dos pecuaristas quando necessário;
- Acrescentar ao programa ‘Mais Leite’ um sistema de auxílio financeiro próprio do laticínio e direcionado ao financiamento de investimentos nas unidades rurais (se houver disponibilidade) (sugestão apontada pelos pecuaristas de leite respondente da pesquisa);
- Acrescentar ao programa ‘Mais Leite’ um programa de intermediação ou auxílio no processo burocrático para que os produtores rurais tenham acesso ao crédito em organizações financeiras;

Por fim, não se orienta ao laticínio a elaboração de contratos formais com os produtores rurais (no momento) apesar desta ser uma tendência no mercado internacional. Justificado em dois motivos: (1) a elaboração de contratos formais exige o emprego de garantias para ambas partes, ao ser solicitado aos pecuaristas de leite que garanta, por exemplo, os critérios de qualidade do leite e que se este não o fizer poderá haver penalidades, é provável que ele rompa o contrato existente antes mesmo da formalização de um contrato 'escrito', logo, isso é provocado pelo comportamento oportunista do agente; (2) a utilização de contratos formais (escritos) enrijece a estrutura organizacional da firma e pode dificultar o processo de adaptação a novas demandas ambientais, este fator agravasse quando considerado o elevado nível de incerteza na cadeia produtiva do leite.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Governança judicial: proposta de um modelo teórico metodológico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 49, n. 4, jul./ago. 2015.

ALBAN, Marcus. A insustentabilidade do turismo no Brasil e o sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Análise**, v. 19, n. 1, 2008.

ALCÂNTARA, Valderi de Castro; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. Gestão social e governança pública: aproximação e (de)limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 17, edição especial, 2015.

ALITI, Gianfranco Badin. **Fluxo de informação numa cadeia organizada da carne bovina no Rio Grande do Sul**. 93f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Agronegócio) – UFRGS, Porto Alegre, RS, 2003.

ANTONIALLI, Luiz M.; PENIDO, Aline M. S.; BAZANI, Paulo A.; ARAÚJO, Uajará Pessoa. Rede colaborativa de pesquisa do setor de leite e derivados em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n.1, 2013.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque; SOUZA, José Paulo; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 1, 2014.

BACARJI, Alencar G.; SAUER, Leandro. A atuação das organizações da câmara setorial da cadeia produtiva do leite na garantia da qualidade do produto em Mato Grosso do Sul. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 13, n.2, 2011.

BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vania F. B.; PEDROZO, Eugênio A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v.14, n. 2, 2007.

BRASIL. Instrução normativa no. 62, de 29 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2011. Seção 1.

BREITENBACH, Raquel; SOUZA, Renato S. Caracterização de mercados de estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 13, n. 1, 2011.

BRENZAN, Cinara Kottwitz Manzano. **Coordenação e governança na cadeia produtiva de frango: um estudo de caso de uma cooperativa do Oeste Paranaense**. 2007. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2007.

BUAINAIN, Antonio Márcio; SOUZA Filho, Hildo Meirelles de Souza. A política agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas ,v. 2, ed. 5, 2009.

CAMPOS, Simone A. Pacheco. A economia dos custos de transação visão baseada em recursos: aproximações teórica. **REUMA**, Belo Horizonte, MG, v. 18, n. 3, 2013.

CAIXÊTA, Walquíria Rita. Socioeconomia e a atividade leiteira no município de Orizona/GO: um estudo dos produtores filiados ao sindicato rural. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, GO, v. 9, n. 16, 2013.

CARVALHO, Daniela Moreira de; BARCELLOS, Julio Otávio Jardim. Orientação para o mercado no elo da produção de leite: como lidar com a assimetria de informações. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n. 2, 2013.

CASALI, Marisandra da Silva; MARION Filho, Pascoal José. Custo de transação e governança na produção de leite em Cruz Alta (RS). **Revista de Economia e Administração**, v. 11, n. 3, 2012.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, nov. 1937.

COASE, Ronald H. The nature of the firm: influence. *Jornal of Law, Economics and Organization*, Yale University, v. 4, n. 1, 1988.

CONCEIÇÃO, Ronald Jesus da; COSTA, Armando João Dalla. Custos de transação e estruturas organizacionais: um estudo de caso para o setor petrolífero. In: SIMPEP, 13., 2006, Bauru. Anais... Bauru, 2006. p. 01-07.

CUNHA, Christiano França da; SAES, Maria Sylvia Macchione; MAINVILLE, Denise Yvonne. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v. 22, n. 1, 2015.

DANTAS, Felipe Nascimento; CALDI, Jonatas F. Barbosa; PEREZ, Bruno da Costa; PEIXOUTO, Maria G. C. Diniz; BURNELI, Frank A. Tomita; PIRES, Maria de F. Ávila. Identificação do sistema de produção de duplo propósito em propriedades com rebanhos Guzerá. In: Simpósio Brasileiro de Melhoramento Animal, 5., 2013, Uberaba. **Anais...** Uberaba, 2013.

DIAS, Ricardo Resende. **Um modelo de formação e organização de cadeias de agronegócios**. 2000. 127f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2000.

DOROW, Reney. **Coordenação e governança: um estudo de caso na cadeia de malacocultura da grande Florianópolis**. 2013. 237f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2013.

EMATER. **Pecuária leiteira emprega 220 mil pessoas em Goiás**. Goiânia, GO, 2014.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, 1999.

FERREIRA, Gabriel M. V. **Governança na cadeia produtiva do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais**. 2005. 176f. Dissertação (Programa de pós graduação em agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2005.

FERREIRA, Gabriel M. V.; GONÇALVES, Wilson M.; PEDROZO, Eugenio A.; TAKITANE, Izabel C. A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. **Congresso da Sober, 43., 2005**, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto, 2005.

FERREIRA, AP. V. B.; SANTOS, A C. dos. Gestão do processo de captação de leite: um estudo de caso na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande LTDA (CAARG). **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 12, n. 1, 2010.

FISCHER, Augusto; SANTOS JUNIOR, Silvio; SEHNEM, Simone; BERNARDI, Ismael. Produção e produtividade do leite do oeste catarinense. **RACE**, Florianópolis, SC, v. 10, n. 2, 2011.

FORNAZIER, Armando. **Mudança institucional no ambiente produtivo da maçã com a adoção da produção integrada de frutas (PIF)**. 122f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2010.

GUERRA, Cristina A.; PEREIRA, Cláudia M. M. de Araújo. A cadeia produtiva do caqui no município de Antônio Carlos sob a ótica da economia dos custos de transação. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v.10, n.3, 2008.

GOMES, Marcus V. P.; MERCHÁN, Catherine R. Governança transacional: definições, abordagens e agenda de pesquisa. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n.01, 2016.

GOMES, Alexandre Lopes; FERREIRA FILHO, Joaquim Bento de Souza. Economias de escala na produção de leite: uma análise dos Estados de Rondônia, Tocantins e Rio de Janeiro. **RER**, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n. 3, ago. 2007.

GONÇALVES FILHO, Cid; SALES, Janet Rodrigues; GOSLING, Marlusa. Determinantes da decisão de compra de leite: uma comparação entre marcas tradicionais e marcas próprias. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n.3, 2013.

HERSCOVICI, Alain. A economia neoclássica: uma análise lakatosiana. Da cheia do mainstream até sua implosão. **Revista de Economia Política**, v. 35, n. 4, out/dez 2015.

IBGE. **Divisão regional do Brasil em mesorregiões e microrregiões geográficas**. Rio de Janeiro, RJ, 1990.

IMB – Instituto Mauro Borges de Estatística e estudos Socioeconômicos. **Estatística das meso e microrregiões do estado de Goiás 2013**. SEGPLAN, GO, junho de 2014.

IKEDA, Ana Akemi. Reflections on qualitative research in business. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, jul/set 2009.

IWAI, Tatiana. A interação de contratos formais e informais na decisão de cooperação dos agentes. **BBR**, Vitória, ES, v. 13, n. 1, 2016.

KELM, Maiquel Silva; SAUSEN, Jorge Oneide; KELM, Martinho Luis. Posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite: análise das estratégias competitivas de uma

cooperativa de produtores de leite. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 17, n. 3, 2015.

LEITE, André L. da S.; CASTRO, Nivalde J. de. A estrutura de governança e a formação de *holdings* no setor elétrico brasileiro. **Estratégia e negócio**, Florianópolis, SC, v. 1 n. 2, 2008.

LEMES, Paulo Roberto; Silva, Saulo da Luz; PEREIRA, Angélica Simone C.; PUTRINO, Soraia M.; LANNA, Dante P. D.; NOGUEIRA FILHO, José Carlos M.. Utilização do bagaço de cana-de-açúcar em dietas de elevada proporção de concentrado para novilhos nelores em confinamento. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 32, n. 6, 2003.

LEMES, Kátia da C.; MENDES, Estevane de P. P. Produção familiar em Orizona (GO): desafios e perspectivas frente a modernização agrícola. **Espaço em revista**, Catalão, GO, v.13, n.1, 2011.

LOPES, Patrick Fernandes; REIS, Ricardo Pereira; YAMAGUCHI, Carlos Takao. Custos e escala de produção na pecuária leiteira: estudo nos principais estados produtores no Brasil. **RER**, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n. 3, ago. 2007.

LOPES, Maíra B.; SILVA, Andrea L.; PAULINHO, Luiz F. Características das transações do etanol carburante entre distribuidores e revendedores. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v. 18 n. 3, 2011.

MAZON, Márcia da Silva. O mercado de leite e agricultores: a qualidade em questão. **Política e Sociedade**, Florianópolis, SC, v. 15, n. 33, 2016.

MONTEIRO, Jorge Vianna. A conjuntura das escolhas públicas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 30, 1996.

NOGUEIRA, Cláudio André. OLIVEIRA, Adriana Sousa de. Quando os incentivos falham: o caso das fraudes em Wall Street. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, CE, v. 8, n. 2, dez. 2002.

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

OLIVEIRA, Luis Fernando Tividini; SILVA, Sandro Pereira. Mudanças institucionais e produção familiar na cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense. **RESR**, Piracicaba, SP, v. 50, n. 4, out./dez. 2013.

OLIVEIRA, Carolina B. de. **Aspectos do processo de comercialização na cadeia da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul**. 2008. 69f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2008.

OLIVEIRA, Sibeles V.; REYS, Marcos A. As fontes dos custos de transação: uma análise mediante a teoria fuzzy. In: PADILHA, Ana Cláudia M.; GOLLO, Silvana S.; SILVIA, Monica N. (Org.). **Estudos na cadeia produtiva do biodiesel**. Jaguarão/RS: Unipampa, 2012.

PAIVA Júnior, Fernando Gomes de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v.13, n. 31, set/dez 2011.

PELAEZ, Victor; MELO, Marcelo; HOFMANN, Ruth; AQUINO, Dayani. Fundamentos e microfundamentos de capacidade dinâmica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 7, n. 1, jan/jun 2008.

PEREIRA, Adriano J.; DATHEIN, Ricardo; CONCEIÇÃO, Octávio A. C. A empresa e seu ambiente de interação: os limites da teoria dos custos de transação e o alcance da teoria institucionalista evolucionária. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 23 n.1, 2014.

PERES, Ursula D. Custo de transação e estrutura de governança no setor público. **RBGN**, São Paulo, SP, v. 9 n. 24, 2007.

PERIN, Oinara R.; FERREIRA, Gabriel M. V.; TALAMINI, Edson. Percepção de qualidade no processo produtivo do leite: um estudo de caso no Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v.11, n.3, 2009.

PINTO, Cleison Antonio; MONTE-MOR, Danilo Soares; PINTO, Jedson Pereira. A influência das avaliações de fornecedores na rescisão de contratos de serviços de exploração e produção de petróleo e gás no Brasil. **REPeC**, Brasília, DF, v. 10, n. 1, 2016.

PONGELUPPE, Leandro Simões. SAES, Maria Sylvia Macchione. Ambiente institucional e compra de terras por estrangeiros em países em desenvolvimento. **R. Adm.**, São Paulo, SP, v. 49, n. 1, 2014.

PRADONAVE, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisas e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Hélio Cardoso. **Desenvolvimento econômico e a economia institucionalista**. 2010. 61f. Monografia (Faculdade de Ciência e Economia) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2010.

RODRIGUES, Márcio H. de S.; PAES-DE-SOUZA, Mariluce; Rodríguez, Tomás D. M.; AGUIAR, Iracy S.; RODRIGUES, Elder F. de S. Análise de eficiência dos produtores de leite do município de Rolim de Moura, no estado de Rondônia. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v. 27, n.79, 2011.

RODRIGUES, Loraine Gomes; ALBAN, Leocir. Tecnologias de produção de leite utilizadas no extremo-oeste catarinense. **RACE**, Florianópolis, SC, v. 12, n. 1, 2013.

SANTANA, Edvaldo Alves de. Contratos satisfatórios multidimensional e a teoria do incentivo. **RBE**, Rio de Janeiro, RJ, v. 55, n. 4, 2002.

SANTOS, Jovelina S.; MIRA, Elson C.. A importância da estrutura híbrida na economia contemporânea. In: Semana do economista, 4., 2014, Ilhéus. **Anais...** Ilhéus: UESC, 2014.

SCHOENINGER, Vanderleia; COELHO, Silvia R. Machado; SILOCHI, Rose M. H. Q.. Cadeia produtiva da cachaça. **Energia Agrícola**, Botucatu, SP, v. 29, n.4, 2014.

SCHUMACHER, Gabriela; MARION FILHO, Pascoal José. A expansão da pecuária no Rio Grande do Sul e o transbordamento na produção de leite (2000 – 2010). **Gestão e Regionalidade**, v. 29, n. 87, 2013.

SILVA, Alexandre N.; LIMA, João E.; PEREZ, Ronaldo. Caracterização e desempenho logístico das indústrias laticinistas da Zona da Mata e Campos das Vertentes em Minas Gerais, Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, RS, v. 43, n. 7 jul 2013.

SILVEIRA, Victor Natanael Schetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, 2008.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; SAES, Maria Sylvia Macchione. Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo: estrutura de governança e mecanismos complementares de coordenação. **R.Adm.** São Paulo, SP, v. 50, n. 2, 2015.

SOPEÑA, Mauro Barcellos; BENETTI, Rodrigo Alexande. Regulamentação e *enforcement* em contratos agrícolas de integração vertical. **RACE**, Joaçaba, SC, v. 12, n. 1, 2013.

SPROESSER, Renato L.; ROSINA, Leonice; VILPOUX, Olivier F.. Complementaridade da economia dos custos de transação e da teoria econômica das convenções: um estudo de caso do sistema agroindustrial do mel de Campo Grande – MS. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 12, n. 2, 2010.

TOLEDO, Ana G. L.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. Criação de valor: incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. **RAC**, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 3, 2013.

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

YIN, Robert K; TROLLER, Ana. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira: 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241f. Tese (Livre docência) – FEA/USP, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO1: UNIDADES RURAIS FORNECEDORAS DE LEITE
 PARA O LATICÍNIO OBJETO DE ESTUDO
 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIDADES RURAIS FORNECEDORAS DE LEITE PARA O LATICÍNIO OBJETO DE
 ESTUDO

Data da entrevista: __/__/2016

Parte 1: Identificação

1. Entrevistado:

() Proprietário () Gerente () Outros: _____

2. Nome da fazenda: _____

3. Município: _____

4. Contatos: _____

Parte 2: Caracterização da unidade rural

1. Quais atividades econômicas da unidade rural e importância econômica (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Atividade econômica	Importância econômica				
	01	02	03	04	05
Pecuária leiteira					
Pecuária de corte					
Avicultura					
Suinocultura					
Agricultura de milho (finalidade comercialização)					
Agricultura de soja (finalidade comercialização)					
Outras:					

2. Qual tempo de atuação na atividade leiteira? _____

3. Qual o percentual da receita anual proveniente da pecuária leiteira? _____

4. Existem funcionários regulamentados na unidade rural? () Sim () Não. Quantos? _____

5. Existe necessidade de contratação de pessoal temporário? () Sim () Não. Qual frequência? () Sempre () frequente () as vezes () raramente

6. Qual a área total da unidade rural? _____
7. Qual a área destinada à pecuária leiteira? _____
8. Qual a produção média mensal em litros de leite? _____
9. Existe interesse em aumentar a produção de leite? () Sim () Não
10. Os proprietários da unidade rural estão associados a alguma cooperativa que tem por objetivo prestar assistência, comercializar ou comprar insumos para a produção de leite?
() Sim () Não
11. Quais principais vantagens em participar da cooperativa?
() Aumento do preço do leite no momento da venda; () Assistência técnica especializada;
() Maior conhecimento sobre o mercado; () Segurança; () Outras _____
12. Atualmente não participa, mas já participou de cooperativas cujo objetivo era: prestar assistência, comercializar ou comprar insumos para a produção de leite? () Sim () Não
13. A cooperativa trouxe alguma desvantagem para a unidade rural? () Sim () Não. Se sim quais: _____

Parte 3: Economia dos custos de transação

3.1 Racionalidade limitada

1. Existe um sistema de troca de informações entre o laticínio e o pecuarista de leite?
() Sim () Não.
2. Quais os tipos de informações são compartilhadas pelo laticínio?

Informações	
Preço	
Quantidade (demanda e oferta)	
Qualidade	
Estratégias	
Outras:	

3. Quais informações você considera mais importante e que devem ser compartilhadas (sendo 01 para menos importante e 03 para muito importante)?

Informações	Importância				
	01	02	03	04	05

Preço					
Quantidade (demanda e oferta)					
Qualidade					
Estratégias					
Outras:					

4. Existe alguma informação que não é compartilhada pelo laticínio, e que você considera importante para continuar produzindo e/ou aumentar a produção?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

5. Como você considera o compartilhamento de informações entre pecuarista e laticínio (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Informações	Classificação				
	01	02	03	04	05
Compartilhamento de informações					

6. Como você considera o nível de informação que possui em relação ao mercado de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito bom)?

Conhecimento	Classificação				
	01	02	03	04	05
Nível de conhecimento sobre o mercado de leite					

7. Onde você adquire as principais fontes de informações sobre o mercado de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Fontes de informação	Importância				
	01	02	03	04	05
Laticínio					
Cooperativa					
Cotações da bolsa de valores					
Teleinformativos					
Jornais e revistas (eletrônicos ou impressos)					
Outras:					

8. Como você soube da instrução normativa número 62?

() Laticínio; () Revistas e jornais impressos; () Internet; () Telejornais; () Não conhece a IN 62; () Outros _____

9. Como obteve orientação para atender aos critérios de qualidade solicitados pela IN.62?

() Laticínio; () Veterinários, zootecnista, técnicos agropecuários contratados pela fazenda;

() Não obteve orientação; () Outros _____

10. Quem gerencia o fluxo de informações do laticínio? _____

11. Há ações desenvolvidas pelo laticínio visando a aproximação e compartilhamento de informações? () Sim () Não. Se sim quais: _____

12. Que ações você considera que o laticínio poderia adotar para melhorar o compartilhamento de informações?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

3.2 Oportunismo

1. Qual o tempo de relacionamento entre você e o laticínio? _____

2. Durante este período o relacionamento já se baseou em:

() Garantias; () Confiança; () Idoneidade; () Tempo de relacionamento; () Orientação técnica; () Outros: _____

3. Existe ou já existiu conflito entre você e o laticínio para o qual fornece leite? () Sim () Não. Se sim quais: _____

4. Quando ocorreu o conflito? () Antes da transação; () Durante a transação; () Depois da transação

5. Por quais razões ocorreram?

(01) _____

(02) _____

(03) _____

6. Como os conflitos foram resolvidos e por quem? _____

7. Qual a importância da confiança entre os agentes (laticínio – produtor rural) para que você continue comercializando, melhorando a qualidade e aumentando o volume (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Confiança	Classificação				
	01	02	03	04	05
Confiança entre os agentes					

8. O laticínio fornece garantias para que continue e/ou aumentando a produção?

() Sim () Não. Se sim quais? _____

9. Que ações o laticínio poderia implantar para que se tivesse uma maior garantia no fornecimento?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

3.3 Especificidade dos ativos

3.3.1 Especificidade de lugar e tempo

1. Qual a distância aproximada da unidade rural ao laticínio? _____

2. Como é realizada a coleta do leite na unidade rural? () Caminhões com tanques isotérmicos; () Caminhonetes, com coleta em latão; () O produtor leva o leite até um ponto de coleta; () Outros: _____

3. Com qual frequência é realizada a coleta do leite na unidade rural? () Uma vez ao dia; () Um dia sim e um não; () Superior a dois dias; () Mais de uma vez ao dia

4. Você paga ou é descontado em seu recebimento o valor do frete? () Sim () Não

5. Como é cobrado o frete?

() em volume, ou seja, você paga com base na quantidade de litros transportados; () em distância, ou seja, você paga com base na quantidade de quilômetros rodados; () volume e distância – combinação das opções anteriores; () não é cobrado o frete; () Outros: _____

6. Você considera que a distância promove a perda de valor no produto comercializado?

() Sim () Não. Se sim, por quê? _____

7. Quais tecnologias utilizadas na conservação do leite?

() Tanque de expansão, capacidade _____; () Freezer; () Outras: _____

3.3.2 Especificidade de capital humano

1. O proprietário da unidade rural desenvolve ações no sentido de melhorar o conhecimento técnico em relação ao leite (participação em cursos, feiras, eventos, etc.)?

() Sim () Não. Se sim quais? _____

2. Existem veterinários que prestam assistência na unidade rural? () Sim () Não.

3. Se sim, para a pergunta acima, com qual frequência? () Quando necessário; () Mensalmente com controle e observação dos animais; () Quinzenalmente, com controle e acompanhamentos dos animais; () Outras: _____

3.3.3 Especificidade de ativos dedicados

1. A unidade rural procura atender aos critérios de qualidade solicitados pelo laticínio?

() Sim () Não. Se sim como? _____

2. O não atendimento aos critérios de qualidade implica em redução da rentabilidade na unidade rural? () Sim () Não

3. Para atender os critérios de qualidade solicitada pelo laticínio foi realizado algum tipo de investimento? () Sim () Não. Se sim quais? _____

4. Há ações desenvolvidas pelo laticínio visando alcançar um determinado padrão de qualidade?

() Sim () Não. Se sim quais? _____

3.3.4 Especificidade de marca (não se aplica)

3.3.5 Especificidade física

1. Quais os tipos de tecnologias utilizadas na ordenha do leite?

() Ordenha manual; () Ordenha mecanizada sem transferência automática do leite; () Ordenha mecanizada com transferência automática do leite; () Outras: _____

2. É exigido, por parte do laticínio, a utilização de alguma tecnologia específica? () Sim () Não. Se sim quais? _____

3.4 Frequência

1. Qual o volume entregue diariamente ao laticínio? _____

2. Existe oscilação do volume entregue diariamente? () Sim () Não. Se sim quantos por cento em relação a média mensal? _____

3. Existe oscilação do volume entregue mensalmente em relação a média anual? () Sim () Não

4. Quais fatores você atribui como causa a oscilação mensal no volume produzido de leite, em relação ao ano (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Causa da oscilação no volume de leite	Importância				
	01	02	03	04	05
Variação entre períodos de seca e chuvas					

Custo dos insumos utilizados na nutrição e manejo do animal					
Falta de estabilidade nos períodos de lactação das matrizes					
Preço do litro de leite pago no mercado					
Outras:					

3.5 Incerteza

1. Em sua opinião, quais incertezas estão envolvidas na produção do leite, conforme ordem de importância (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Incertezas envolvidas na produção do leite	Importância				
	01	02	03	04	05
Clima					
Doenças					
Novas tecnologias ou tecnologias que não podem ser adquiridas					
Falta de conhecimento e informação sobre o mercado					
Falta de mão de obra					
Falta de mão de obra especializada					
Preço pago pelo mercado					
Outras:					

2. Quais ações a unidade rural pode tomar para reduzir a incerteza na produção de leite?

3. Quais incertezas estão envolvidas na realização da comercialização do leite, conforme ordem de importância (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Incertezas envolvidas na comercialização do leite	Importância				
	01	02	03	04	05
Preço baixo					
Inadimplência					
Falta de qualidade do produto					
Queda do consumo					
Outras:					

4. Que ações a unidade rural toma para reduzir a as incertezas na comercialização do leite?

5. Há ações conduzidas pela unidade rural no sentido de estabelecer um padrão de relacionamento de longo prazo com o laticínio? () Sim () Não. Se sim quais? _____

6. As negociações acontecem com o laticínio da forma como foram planejadas? () Sim () Não. Se não, por quê? _____

Parte 4: Ambiente institucional

1. As leis existentes estão facilitando as atividades da unidade rural?

() Sim () Não () Indiferente. Por quê? _____

2. Há ações na unidade rural no sentido de adequar as alterações na legislação?

() Sim () Não. Se sim quais? _____

3. Há ações na unidade rural no sentido de adequar as alterações no comportamento do consumidor? () Sim () Não. Se sim quais? _____

Parte 5: Formas de contratos

1. Qual o tipo de contrato que predominam nas transações entre pecuarista e laticínio?

() Formal; () Informal; () Outros: _____

2. Qual o tipo de contrato você acha importante para que continue ou aumente a produção de leite? () Formal; () Informal; () Ambos

3. Quais elementos que são ou deveriam ser abordados nos contratos, que você considera importante para que continue e/ou aumente a produção (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Elementos	Importância				
	01	02	03	04	05
Quantidade/Volume de leite					
Prazo de pagamento					
Qualidade					
Regras para a determinação de preço					
Outras:					

4. Como você avalia o relacionamento entre o pecuarista e o laticínio (sendo 01 para péssimo e 05 para ótimo)?

Itens	Importância				
	01	02	03	04	05
Relacionamento entre as partes					

5. A quanto tempo fornece leite para o atual laticínio? _____

6. Qual o prazo de validade do contrato? _____

7. O contrato é renovado? () Sim () Não

8. Existe possibilidade de renegociação do contrato? () Sim () Não

9. Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual? () Sim () Não. Se sim qual?

10. Existem incentivos para a continuidade do contrato? () Sim () Não. Se sim quais?

11. Como é o processo de elaboração do contrato?

12. Quem é responsável pela elaboração e monitoramento do contrato?

13. E os custos do monitoramento do contrato são debitados a quem?

14. O fato de se ter algum tipo de contrato, tem importância para que a empresa continue comercializando e aumente a comercialização de especialidades (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Itens	Importância				
	01	02	03	04	05
Existência de contratos					

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO2: LATICÍNIO OBJETO DE ESTUDO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA LATICÍNIO OBJETO DE ESTUDO

Data da entrevista: ___/___/2016

Parte 1: Identificação

1. Nome da empresa: _____

3. Endereço: _____

4. Contatos: _____

5. Entrevistado: _____

6. Função: _____

Parte 2: Caracterização da empresa

1. Quais produtos fabricados na empresa e importância econômica (sendo 01 para menos importante e 09 para muito importante)?

Atividade econômica	Importância econômica								
	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Queijo coalho									
Queijo minas									
Queijo muçarela									
Queijo parmesão									
Queijo prato									
Queijo provolone									
Requeijão									
Ricota									
Padrão									
Outros: _____									

2. Qual tempo de atuação da empresa com o beneficiamento do leite? _____

3. A quanto tempo a empresa comercializa os produtos abaixo listados?

Produto	Tempo que a empresa comercializa
Queijo coalho	
Queijo minas	
Queijo muçarela	
Queijo parmesão	
Queijo prato	
Queijo provolone	
Requeijão	
Ricota	
Padrão	
Outros: _____	

4. Qual a quantidade de funcionários da empresa? _____

5. Existe necessidade de contratação de pessoal temporário? () Sim () Não. Qual frequência? () Sempre () frequente () as vezes () raramente

6. Qual a porcentagem da receita anual é proveniente dos produtos abaixo?

Produto	% da receita
Queijo coalho	
Queijo minas	
Queijo muçarela	
Queijo parmesão	
Queijo prato	
Queijo provolone	
Requeijão	
Ricota	
Padrão	
Outros: _____	

7. Qual a área total construída do laticínio? _____

8. Qual a quantidade de leite cru é adquirido mensal e anualmente? Mensal: _____

Anualmente: _____

9. Qual a quantidade de produtores rurais que fornecem leite para o laticínio? _____

10. Existe interesse em aumentar a quantidade de leite cru a ser adquirida? () Sim () Não

11. Existe o interesse da empresa em intensificar o relacionamento com os pecuaristas de leite?

() Sim; () Não. Se sim como? _____

Parte 3: Economia dos custos de transação

3.1 Racionalidade limitada

1. Existe um sistema de troca de informações entre o laticínio e o pecuarista de leite?

() Sim () Não.

2. Quais os tipos de informações são compartilhadas pelo laticínio aos pecuaristas de leite e quais são consideradas mais importantes (sendo 01 para menos importante e 05 para muito importante)?

Informações	Importância				
	01	02	03	04	05
Preço					
Quantidade (demanda e oferta)					
Qualidade					
Estratégias					
Outras:					

3. Existe alguma informação que não é compartilhada com os pecuarista de leite, e que você considera importante para continuar produzindo e/ou aumentar a produção?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

4. Como você considera o compartilhamento de informações entre pecuarista e laticínio (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Informações	Classificação				
	01	02	03	04	05
Compartilhamento de informações					

5. Como você considera o nível de informação que possui sobre os pecuaristas de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito bom)?

Conhecimento	Classificação				
	01	02	03	04	05
Nível de conhecimento sobre os pecuaristas de leite					

6. Como você adquire informações sobre os produtores rurais (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Fontes de informação	Importância				
	01	02	03	04	05
Contato direto com o pecuarista de leite					
Contratos firmados					
Profissionais especializados para orientar os atuais fornecedores e prospectar novos fornecedores					
Outras:					

7. Como o laticínio orienta os produtores para atender aos critérios de qualidade solicitados pela IN.62? () Informativos enviado aos produtores; () Promoção de eventos para tratar da IN 62; () Orientação direta aos produtores, através de vistas por profissionais especializados; () Não orienta; () Outros _____

8. Quem gerencia o fluxo de informações do laticínio? _____

9. Há ações desenvolvidas pelo laticínio visando a aproximação e compartilhamento de informações com os pecuaristas de leite? () Sim () Não. Se sim quais: _____

10. Que ações você considera que o laticínio poderia adotar para melhorar o compartilhamento de informações com os produtores rurais?

(1) _____

(2) _____

(3) _____

11. Qual a importância do compartilhamento de informações no elo pecuarista de leite e a unidade de beneficiamento para que o laticínio continue produzindo e aumente a produção de derivados de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Compartilhamento de informações	Importância				
	01	02	03	04	05
Compartilhamento de informações no elo pecuarista de leite e					

unidade de beneficiamento					
---------------------------	--	--	--	--	--

3.2 Oportunismo

1. O relacionamento com os fornecedores de leite baseia-se em: () Garantias; () Confiança; () Idoneidade; () Tempo de relacionamento; () Outros: _____

2. Existe ou já existiu conflito entre o laticínio e os pecuaristas de leite? () Sim () Não. Se sim quais: _____

3. Quando ocorreu o conflito?

() Antes da transação; () Durante a transação; () Depois da transação

4. Por quais razões ocorreram?

(01) _____

(02) _____

(03) _____

5. Como os conflitos foram resolvidos e por quem? _____

6. Qual a importância da confiança entre os agentes (laticínio – produtor rural) para que a empresa continue comercializando, melhorando a qualidade e aumentando o volume (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Confiança	Classificação				
	01	02	03	04	05
Confiança entre os agentes					

7. O laticínio fornece garantias para que os produtores continuem aumentando a produção?

() Sim () Não. Se sim quais? _____

3.3 Especificidade dos ativos

3.3.1 Especificidade de lugar e tempo

1. Como é realizada a coleta do leite na unidade rural? () Caminhões com tanques isotérmicos; () Caminhonetes, com coleta em latão; () O produtor leva o leite até um ponto de coleta; () Outros: _____

2. Com qual frequência é realizada a coleta do leite na unidade rural? () Uma vez ao dia; () Um dia sim e um não; () Superior a dois dias; () Mais de uma vez ao dia

3. A empresa assume o custo do frete ou repassa aos produtores rurais? () assume o frete sempre; () assume o frete de alguns produtores; () repassa o valor do frete aos produtores; () Outros: _____

4. Como é cobrado o frete? () em volume, ou seja, com base na quantidade de litros transportados; () em distância, ou seja, com base na quantidade de quilômetros rodados; () volume e distância – combinação das opções anteriores; () Outros: _____

5. Você considera que a distância promove a perda de valor no produto comercializado?

() Sim () Não. Se sim, por quê? _____

3.3.2 Especificidade de capital humano

1. O laticínio desenvolve ações no sentido de melhorar o conhecimento técnico dos produtores rurais? () Sim () Não.

2. Existem veterinários ou técnicos que prestam assistência nas unidades rurais dos fornecedores de leite? () Sim () Não.

3. Se sim, para a pergunta acima, com qual frequência? () Quando necessário; () Mensalmente com controle e observação dos animais; () Quinzenalmente, com controle e acompanhamentos dos animais; ()

Outras: _____

3.3.3 Especificidade de ativos dedicados

1. O laticínio procura atender aos critérios de qualidade solicitados pela IN 62? () Sim () Não.

2. O não atendimento aos critérios de qualidade implica em redução da rentabilidade do laticínio? () Sim () Não

3. Para atender os critérios de qualidade solicitada pela IN 62 foi realizado algum tipo de investimento? () Sim () Não. Se sim quais? _____

4. Há ações desenvolvidas pelo laticínio visando alcançar um determinado padrão de qualidade? () Sim () Não. Se sim quais? _____

3.3.4 Especificidade de marca (não se aplica)

3.3.5 Especificidade física

1. O laticínio exige dos produtores a utilização de alguma tecnologia específica? Sim () Não. Se sim quais? _____

3.4 Frequência

1. Qual o volume de leite processado diariamente? _____
2. Qual a capacidade de processamento diário? _____
3. Existe oscilação do volume processado diariamente? () Sim () Não.
4. Quais fatores você atribui para a oscilação mensal no volume produzido de leite, em ao ano (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Causa da oscilação no volume de leite	Importância				
	01	02	03	04	05
Variação entre períodos de seca e chuvas					
Custo dos insumos utilizados na nutrição animal					
Falta de estabilidade nos períodos de lactação das matrizes					
Preço do litro de leite pago no mercado					
Outras:					

3.5 Incerteza

1. Quais incertezas estão envolvidas na aquisição do leite cru, conforme ordem de importância (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Incertezas envolvidas na produção do leite	Importância				
	01	02	03	04	05
Clima					
Doenças					
Novas tecnologias ou tecnologias que não podem ser adquiridas pelos produtores					
Falta de conhecimento e informação sobre o mercado					
Falta de mão de obra					
Falta de mão de obra especializada					
Preço pago pelo mercado					
Outras:					

2. Quais incertezas estão envolvidas na comercialização dos produtos do laticínio, conforme ordem de importância (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Incertezas envolvidas na comercialização do leite e derivados	Importância				
	01	02	03	04	05

Preço baixo					
Inadimplência					
Falta de qualidade do produto					
Queda do consumo					
Outras:					

4. Que ações o laticínio pode toma para reduzir a as incertezas na aquisição de leite dos produtores rurais?

5. Há ações conduzidas pelo laticínio no sentido de estabelecer um padrão de relacionamento de longo prazo com os pecuaristas de leite? () Sim () Não. Se sim quais?_____

6. As negociações acontecem com o produtor rural da forma como foram planejadas?

() Sim () Não. Se não, por quê?_____

Parte 4: Ambiente institucional

1. As leis existentes estão facilitando as atividades do laticínio?

() Sim () Não () Indiferente. Por quê?_____

2. Há ações no laticínio no sentido de adequar-se as alterações na legislação?

() Sim () Não. Se sim quais?_____

3. Há ações no laticínio no sentido de adequar-se as alterações no comportamento do consumidor? () Sim () Não. Se sim quais?_____

Parte 5: Formas de contratos

1. Qual o tipo de contrato que predominam nas transações entre produtor e laticínio?

() Formal; () Informal; () Outros:_____

2. Qual o tipo de contrato você acha importante para que continue ou aumente o processamento de leite? () Formal; () Informal; () Ambos

3. Quais elementos que são abordados nos contratos, que você considera importante para que continue e aumente o processamento de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Elementos	Importância				
	01	02	03	04	05
Quantidade/Volume de leite					
Prazo de pagamento					
Qualidade					
Regras para a precificação do leite					
Outras:					

4. Como você avalia o relacionamento entre produtor e laticínio (sendo 01 para péssimo e 05 para ótimo)?

Itens	Importância				
	01	02	03	04	05
Relacionamento entre as partes					

5. Qual o prazo de validade dos contratos firmados com os pecuaristas de leite? _____

6. O contrato é renovado? () Sim () Não

7. Existe possibilidade de renegociação do contrato? () Sim () Não

8. Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual? () Sim () Não. Se sim qual?

9. Existem incentivos para a continuidade do contrato? () Sim () Não. Se sim quais?

10. Como é o processo de elaboração do contrato?

11. Quem é responsável pela elaboração e monitoramento do contrato?

12. E os custos do monitoramento do contrato são debitados a quem?

13. O fato de se ter algum tipo de contrato, tem importância para que a empresa continue processando e aumente o processamento de leite (sendo 01 para insignificante e 05 para muito importante)?

Itens	Importância				
	01	02	03	04	05
Existência de contratos					

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “ Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT)”. Meu nome é Maryele Lázara Rezende, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é administração. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail (adm.maryele@gmail.com) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (64)99343-5959/ (64) 99215-0461. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

- 1.1 O motivo que me lava a desenvolver a pesquisa intitulada “Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação (ECT)” é que o ambiente institucional da cadeia produtiva do leite sofre mudanças constantes, atualmente percebe-se que o governo tenta normatizar o setor e da mesma forma os consumidores exigem produtos que atendam a elevados critérios de qualidade. Este processo de mudança no ambiente institucional força o laticínio a rever sua estrutura interna e a forma de relacionamento que mantém com os produtores de leite, visto que o elo é o principal responsável pela sanidade e qualidade dos produtos entregue aos consumidores. Para tanto, têm-se como objetivo dessa pesquisa caracterizar a estrutura de governança de um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação;
- 1.2 Para a realização desta pesquisa serão aplicados questionários semi-estruturados; E a sua identidade não será divulgada na pesquisa;
- 1.3 O(a) Sr./Sra. não terá nenhum desconforto, pois toda pesquisa será desenvolvida respeitando o seu bem-estar, você terá o direito de escolher ou não participar desta pesquisa, bem como, o direito de não responder a determinadas perguntas. Também, não terá quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa. Os benefícios oriundos de sua participação será a contribuição para a comunidade científica com seus resultados;
- 1.4 Não haverá custos/despesas nem benefícios financeiros para que você participe desta pesquisa, da mesma forma não existem despesas que necessitem de ressarcimento;
- 1.5 Você não terá seu nome divulgado ou repassado a terceiros. A pesquisadora irá tratar a identidade dos participantes com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Os participantes não serão identificados em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo;
- 1.6 Você será esclarecido sobre a pesquisa em qualquer tempo e aspecto que desejar, sendo livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade;
- 1.7 Você tem a liberdade de responder ou não a perguntas específicas do questionário;

- 1.8 Você será indenizado caso lhe sobrevenha qualquer dano imediato ou futuro decorrente da participação na pesquisa;
- 1.9 Esclareço que somente terá acesso aos questionários respondido a pesquisadora (Maryele Lázara Rezende) e seu orientador (Vagner Rosalem), os questionários serão arquivados por 5 anos conforme resolução 466/2012, para tanto você autoriza a guarda do material coletado.

1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

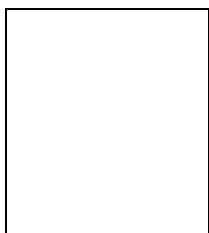
Eu,, inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “Governança em um laticínio da região sul do estado de Goiás sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT)”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável Maryele Lázara Rezende sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, de de 2016

Assinatura por extenso do(a) participante

Assinatura por extenso do(a) pesquisador(a) responsável

Testemunhas em caso de uso da assinatura datiloscópica



DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GOVERNANÇA EM UM LATIFÚNDIO DA REGIÃO SUL DO ESTADO DE GOIÁS SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Pesquisador Responsável: Marysle Lazara Rezende

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 6005416.0.0000.5063

Submetido em: 15/03/2016

Instituição Proponente: Universidade Federal de Goiás - UFG

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Receção:  PE_COMPROVANTE_RECEPCAO_666704

- DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

- [-] Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1
 - [-] Pendência Documental (PO) - Versão 1
 - [-] Currículo dos Assistentes
 - [-] Documentos do Projeto
 - [-] Comprovante de Receção - Submissão
 - [-] Cronograma - Submissão 2
 - [-] Declaração de Instituição e Infraestrutura
 - [-] Declaração de Pesquisadores - Submissão
 - [-] Folha de Rosto - Submissão 2
 - [-] Informações Básicas do Projeto - Submissão
 - [-] Outros - Submissão 2
 - [-] Projeto Detalhado / Brochura Investigação
 - [-] TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa
 - [-] Apreciação 2 - UFG - Universidade Federal de Goiás
 - [-] Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

- LISTA DE CENTROS PARTICIPANTES E COPARTICIPANTES

Apreciação *	CAAE *	Pesquisador Responsável :	Comitê de Ética *	Instituição *	Situação *	Tipo *	R.C *
--------------	--------	---------------------------	-------------------	---------------	------------	--------	-------

- HISTÓRICO DE TRÂMITES

Apreciação	Data/hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	03/11/2016 13:42:44	Parecer liberado	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	PESQUISADOR	
PO	03/11/2016 13:41:21	Parecer do colegiado entidade	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	29/10/2016 21:07:54	Parecer do relator entidade	1	Membro do CEP	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	02/10/2016 15:01:53	Aceitação de Elaboração de Relatório	1	Membro do CEP	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	27/09/2016 14:27:41	Confirmação de Indicação de Relatório	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	27/09/2016 12:04:25	Indicação de Relatório	1	Secretária	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	19/09/2016 10:23:11	Aceitação do PP	1	Secretária	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	19/09/2016 14:58:29	Submetido para avaliação do CEP	1	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	30/08/2016 15:02:47	Rejeição do PP	1	Secretária	Universidade Federal de Goiás - UFG	PESQUISADOR	Prezada Pesquisadora, lamentamos informar que este(a) link não está mais disponível.
PO	27/08/2016 17:47:20	Submetido para avaliação do CEP	1	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	Universidade Federal de Goiás - UFG	