



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA
Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado) – PPA
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo



CLARIANA RIBEIRO NOGUEIRA

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS AGROALIMENTARES
DIFERENCIADOS DO LEITE NO PARANÁ**

MARINGÁ

2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA
Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado) – PPA
Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo



CLARIANA RIBEIRO NOGUEIRA

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS AGROALIMENTARES
DIFERENCIADOS DO LEITE NO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá na linha Organizações e Estratégia.

Orientadora: Prof^a Dr^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti

Co-orientadora: Prof^a Dr^a Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani.

Agência Financiadora: Capes

Maringá, 2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

N778e

Nogueira, Clariana Ribeiro
Estruturas de governança em sistemas
agroalimentares diferenciados do leite no Paraná /
Clariana Ribeiro Nogueira. -- Maringá, 2015.
180 f. : il. color., figs., tabs.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sandra Mara Schiavi
Bánkuti.

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Elisa Bressan
Smith Lourenzani.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Departamento de Administração, Programa de Pós-
Graduação em Administração, 2015.

1. Sistema agroalimentar diferenciado - Leite. 2.
Leite - Estrutura de governança. 3. Nova Economia
Industrial (NEI). 4. Redes interorganizacionais -
Confiança e reciprocidade. 5. Economia dos Custos de
Transação (ECT). 6. Economia dos Custos de
Mensuração (ECM). I. Bánkuti, Sandra Mara Schiavi,
orient. II. Lourenzani, Ana Elisa Bressan Smith,
coorient. III. Universidade Estadual de Maringá.
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento
de Administração, Programa de Pós-Graduação em
Administração. IV. Título.

CDD 21.ed. 658.5

GV5-002618

CLARIANA RIBEIRO NOGUEIRA

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM SISTEMAS
AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS DO LEITE NO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 20 de março de 2015



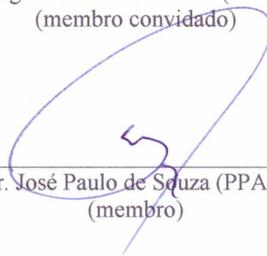
Prof.^a. Dr.^a. Sândra Mara Schiavi Bânkuti (PPA/UEM)
(presidente)



Prof.^a. Dr.^a. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani (PGAD/UNESP)
(membro convidado)



Prof. Dr. Wagner Luiz Lourenzani (PGAD/UNESP)
(membro convidado)



Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA-UEM)
(membro)

Dedico este trabalho a minha mãe guerreira e ao Lincoln, meu companheiro e eterno namorado, por vocês sempre estarem ao meu lado, sei o quanto sentiram minha ausência, porém nunca deixaram de torcer por mim.

DAS UTOPIAS
Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!
(Mário Quintana)

AGRADECIMENTOS

Demonstrar a minha gratidão aqui é o mínimo que posso fazer por todas essas pessoas que estão envolvidas, diretamente ou não, na concretização deste trabalho, muitas das quais, por mais especial que seja o “muito obrigada”, este ainda não será suficiente para expressar a real gratidão que sinto.

A Deus por ter atendido às minhas orações e ter me mostrado o caminho acadêmico, no qual me identifiquei. Coloco que, embora tenha tido muitos obstáculos neste percalço, Deus sempre me deu muita força e estrutura para eu buscar meu objetivo. Sobretudo, nos momentos mais decisivos, desafiadores e solitários que talvez só Ele saiba.

A minha mãe, meu maior alicerce, inspiração e orgulho. Pelo seu infinito amor, paciência e apoio incondicional. Inclusive pelas orações nos momentos mais difíceis da minha trajetória. Sua fé sempre me motivava e aumentava a minha. O que sou hoje devo a ti a quem dedico qualquer vitória que eu tenha. Obrigada por me incentivar, por ser a primeira a me aplaudir de pé e a sorrir em minhas alegrias e conquistas, bem como ser a primeira a me dar colo em qualquer que seja a tristeza.

À minha família, principalmente, Clarice, Zélia, Amanda, Fernanda, Bruno, Ângela, Nicolau, Eva e Marisa pelo carinho, conselhos, apoio, torcida e orações de vocês.

Ao Lincoln, companheiro de todas as fases deste resultado, aliás presente nos momentos mais decisivos da minha vida ainda antes da graduação. Sempre muito amigo, conselheiro e, principalmente, paciente nos momentos mais difíceis, além de compreender, inclusive, a minha ausência. Obrigada pelo seu amor, parceria e cumplicidade e por sempre me ajudar a renovar minhas esperanças e deixar mais leve a minha caminhada. Obrigada ainda por sua ajuda na coleta de dados, você é indescritível.

Especialmente, agradeço a minha orientadora, a professora Dra. Sandra Mara Schiavi Bánkuti, por sempre ter demonstrado confiança em mim e acreditado na minha capacidade de realizar os desafios da dissertação e do mestrado. Sempre prestativa e compreensiva, preocupou-se comigo como uma verdadeira mãe em Maringá em todas as etapas, muito obrigada pela paciência e dedicação ao me orientar. Obrigada ainda pelos desafios propostos, além dos conselhos e diversas oportunidades oferecidas a mim. Deixo meu sincero reconhecimento aqui de sua sabedoria que tanto me ajudou.

A minha primeira orientadora e atual co-orientadora, Professora Dra. Ana Elisa Bressan Smith Lourenzani, que me ensinou os primeiros passos da pesquisa científica, além de me inspirar imensamente, também me apoiou, aconselhou, e me fez acreditar no meu

potencial acadêmico. Agradeço também às relevantes contribuições na pesquisa em nossas reuniões, independente da circunstância, prontificava-se sempre a ajudar.

Ao Professor Dr. José Paulo de Souza, por todo o seu conhecimento compartilhado de maneira tão dedicada e humilde. Disponível sempre a discutir ideias e esclarecer dúvidas, agradeço a cada contribuição ao trabalho e à minha formação acadêmica e pessoal. Agradeço ainda por aceitar participar da minha banca de qualificação e de defesa.

Ao Professor Dr. Wagner Luiz Lourenzani agradeço especialmente aos ricos apontamentos na dissertação realizada durante a banca de qualificação e por se prontificar novamente como avaliador na minha defesa da dissertação.

À Capes, que me incentivou financeiramente, viabilizando meu mestrado e minha dedicação exclusiva a este objetivo.

Aos demais Professores Doutores do Programa de Pós-graduação em Administração da UEM que, de maneira direta ou não, contribuíram para concretização deste trabalho e para minha formação. Sou muito grata ao conhecimento compartilhado de todos, em especial, evidencio a Professora Dra. Elisa Yoshie Ishikawa. Foi muito conhecimento gerado em suas aulas de seminários.

A algumas pessoais particulares da turma do mestrado que não posso deixar de prestigiar, pois a amizade conquistada nessa trajetória é muito valiosa. Obrigada pelas lições de vida, confiança depositada e... os cafezinhos na salinha...Compartilhar as angústias e a experiência do mestrado, com vocês fez toda a diferença: Sandra, Edna, Patrícia, Jaque, Kaio, Laiza, Letícia, Juliano e Faia. Em especial à Nayara, amiga parceira eterna, tinha paciência comigo em todos os momentos e guardo também os nossos bons momentos de extroversão e também a nossa “correria”.

À turma mais antiga, agradeço ao Everton, Luciana, Jheine, Carol e Cláudia pelas dicas e materiais compartilhados. Tenho um carinho especial por você, Gustavo, fica minha admiração por ti e meu agradecimento pela amizade única que partilhamos. À turma mais nova, Dani e Eline, obrigada pela amizade.

Ao Bruhmer pelos momentos de descontração, deixando o ambiente mais leve, por tantas vezes, bem como pelas suas chamadas de atenção de “silêncio”, além das infinitas ajudas solicitadas no meu percurso de mestranda.

A alguns amigos que fiz em Maringá, essa minha cidade de coração e não posso deixar de citar: Tati, companheira demais de idas e vindas de casa, Rafa, obrigada por sua “chatices” e seus brigadeiros e Mari, amiga inesquecível de boas histórias. Vocês são companheiros para

todas as horas. Cada um de vocês tem um lugar guardado... e quero visitá-los onde quer que estejamos daqui a alguns anos.

Grazi que foi uma verdadeira representante da minha família aqui, como uma irmã desde que cheguei em Maringá. Outras vezes, foi como uma mãe também e me ensinou muito sobre cozinha, casa e vida. Obrigada pelas palavras de amizade, brincadeiras e palhaçadas que me tiravam do foco acadêmico, extremamente importantes para o meu contato com o mundo social... obrigada por nunca me deixar me sentir sozinha.

Entre os amigos, agradeço alguns de Tupã, muito embora a ausência tenha sido bem maior do que a companhia neste período: Aline, Kah, Nati, Thamara, Michely, entre outros.

A todos que contribuíram com contatos e informações diversas, em especial agradeço à Luciane, à Bruna e à Professora Maria Nezilda Culti do Núcleo/ Incubadora Unitrabalho-UEM, obrigada pelo conhecimento compartilhado e pela companhia até Laranjeiras do Sul em minha primeira visita, muito importante para o estabelecimento de contatos. Agradeço também ao Professor Pedro Christoffoli, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e ao Raoni por terem nos recebido tão atenciosamente em Laranjeiras do Sul.

À Vanessa por me receber humildemente em sua casa em Laranjeiras do Sul, além de contribuir com informações valiosas para meu trabalho, inclusive atendendo aos meus e-mails. Ao seu marido Sérgio e à Silvia por, prontamente, acompanharem-me na coleta de dados em Laranjeiras do Sul. Ademais, à Sheila por me apresentar a estas pessoas que me ajudaram, além de contribuir com a programação das entrevistas.

Ao Edson por me ajudar com os contatos dos produtores em Toledo e à Zilda, da Secretaria de Agricultura por contribuir com os contatos dos produtores de Guaraniaçu, além da Ionara e Professora Luciana Oliveira de Fariña. Agradeço também ao Rafael desta Secretaria pelas inúmeras informações compartilhadas.

Aos participantes desta pesquisa, os compradores e em especial aos produtores rurais, protagonistas deste trabalho, que cederam seu tempo e sua experiência de vida como contribuição para o estudo. Obrigada!

"Sejamos gratos às pessoas que nos fazem felizes, são os jardineiros encantadores que fazem nossas almas florescer." Marcel Proust

Enfim, posso afirmar que descobri o verdadeiro significado de apoio quando precisei de vocês, a importância está justamente no "florescer" deste trabalho!!

Resumo

Frente à reestruturação produtiva do setor leiteiro brasileiro na década de 1990, a concorrência tornou-se mais acirrada, bem como as exigências por qualidade no setor se elevaram. Nesse novo contexto, evidencia-se a predominância do modelo convencional no sistema agroalimentar, caracterizado pela concentração, padronização e busca de escala, envolvendo os segmentos produtor, processador e distribuidor. Paralelamente ao sistema convencional, encontram-se sistemas distintamente organizados. Tais arranjos, aqui denominados Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs), são configurações entre os agentes que possuem algum diferencial na produção, comercialização ou distribuição de produtos e serviços, sendo tal diferenciação fortemente atrelada a valores gerados na produção rural. A coordenação destes agentes pode se dar de distintas maneiras, merecendo o entendimento de como se organizam tais agentes para transacionar um produto diferenciado. Assim, o estudo objetivou compreender como aspectos econômicos macro e micro institucionais e aspectos sociais influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores em sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná. Como embasamento teórico, utilizou-se o arcabouço da Nova Economia Institucional (NEI), contemplando o ambiente institucional, na perspectiva macroanalítica e as vertentes microanalíticas da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), complementados pela teoria de redes, com foco em confiança e reciprocidade. Para o alcance dos objetivos, esta pesquisa, de natureza qualitativa e tipo descritivo, envolveu levantamento teórico acerca do assunto e levantamento de dados empíricos. A coleta de dados empíricos foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores e compradores de alguns exemplos que se encaixaram nestes sistemas agroalimentares diferenciados de leite no Paraná. A análise dos dados ocorreu pelo método de análise de conteúdo, baseada em categorias de análise. Como resultados, encontrou-se a predominância da forma híbrida de governança, sem o estabelecimento de contrato formal escrito, sendo que a confiança e a reciprocidade influenciam nas estruturas de governança adotadas. Identificou-se que a presença de aspectos sociais contribui para a redução da necessidade de formalização de contratos escritos, mesmo com elevada especificidade de ativos. A ausência de contratos formais verbais dificulta a garantia dos direitos de propriedade pelo direito legal, enfatizando a importância da confiança e reciprocidade para garantia do direito econômico. Assim, as transações funcionam sem falhas mediante a presença de aspectos sociais relevantes. Ademais, verificou-se que as instituições são essenciais para moldar as transações, uma vez dão suporte a atributos e dimensões estabelecidos nos acordos verbais. Destaca-se que os aspectos sociais em complementaridade com os aspectos econômicos ampliou a perspectiva de análise do alinhamento da estrutura de governança.

Palavras chave: Sistemas agroalimentares diferenciados; Leite; Estruturas de governança, Confiança; Reciprocidade.

Abstract

From the restructuring process of the Brazilian dairy sector in the 1990s, competition became fierce and the requirements for quality in the industry has increased. In this new context, the predominance of conventional model in the agrifood system, characterized by the concentration, standardization and scale search, involving segments producer, processor and distributor has been highlighted. Parallel to the conventional system there are distinctly organized systems. Such arrangements, called Differentiated Agrifood Systems (DAS), have some differential in the production, marketing or distribution of products and services. Such differentiation are closely tied to values generated in rural production. The coordination of these agents may be given in different ways, leading to the understanding of how to organize such agents to transact a differentiated product. Thus, the study aimed at understanding how economics macro and micro institutional and social aspects influence the governance structures between farmers and buyers in Different Agri-food Systems milk in Paraná. As theoretical basis, we used the New Institutional Economics framework (NIS), covering the institutional environment, macroanalytics perspective and microanalytical aspects of Transaction Cost Economics (TCE) and Measurement Costs Economics (MCE), supplemented by the networks theory, focusing on trust and reciprocity. To achieve the objectives, this research was qualitative and descriptive and involved theoretical research on the subject and survey of empirical data. The empirical data collection was carried out through semi-structured interviews with producers and buyers involved in DAS in Paraná. Data analysis used by the method of content analysis, based on categories of analysis. As a result, we found the prevalence of hybrid forms of governance, without establishing formal written contract, trust and reciprocity influenced the adoption of governance structures. The presence of social aspects contributes to reducing the need for formal written contracts, even with asset specificity. The presence of verbal agreements hinders the enforcement of property rights by legal rights, emphasizing the importance of trust and reciprocity to guarantee the economic rights. Thus, transactions seem to be efficient because of the presence of social aspects. Furthermore, institutions are essential to shape the transactions. It is noteworthy that the social aspects complementing the economic aspects expanded the perspective analysis of alignment governance structure.

Keywords: Differentiated Agrifood Systems; Milk; Governance structures, Trust; Reciprocity.

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema de três níveis de Williamson	33
Figura 2: Os quatro níveis institucionais.....	34
Figura 3: Laços fortes e fracos	50
Figura 4: Um exemplo de uma Netchain	52
Figura 5: Uma visão geral da análise de <i>netchain</i>	53
Figura 6: Esquema de estrutura de governança considerando a transação e relações sociais	60
Figura 7: Categorias de análise.....	65
Figura 8: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T1 de leite orgânico	768
Figura 9: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T2 de leite orgânico	79
Figura 10: Categorias de análise do SAD 1 e subsistema 1 de leite orgânico.....	98
Figura 11: Categorias de análise do SAD 1 e subsistema 2 de leite orgânico.....	100
Figura 12: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T3 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	106
Figura 13: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T4 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	106
Figura 14: Categorias de análise do SAD 2 e subsistema da T3 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	121
Figura 15: Categorias de análise do SAD 2 e subsistema da T4 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	124
Figura 16: Transação e agentes envolvidos no SAD de queijo colonial	130
Figura 17: Categorias de análise do SAD de queijo colonial.....	143
Figura 18: Estruturas de governança nos SADs de leite a partir das categorias de análise.....	148

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Especificidade de ativos e custos das estruturas de governança.....	40
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Forma de análise da estrutura de governança de ECT, ECM e redes.....	57
Quadro 2: Visão geral de estruturas de governança.....	57
Quadro 3: Questões de pesquisa segundo os objetivos específicos com enfoque no produtor rural	66
Quadro 4: Características gerais dos produtores rurais de leite orgânico	75
Quadro 5: Complementaridade da ECT e da ECM na T1 de leite orgânico	91
Quadro 6: Complementaridade da ECT e da ECM na T2 de leite orgânico	92
Quadro 7: Características gerais dos produtores rurais de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica.....	103
Quadro 8: Complementaridade da ECT e da ECM na T3 e T4 do leite de elevado padrão de qualidade microbiológica.....	116
Quadro 9: Características gerais dos produtores rurais de queijo colonial.....	127
Quadro 10: Complementaridade da ECT e da ECM na T5 de queijo colonial	141

Lista de Tabelas

Tabela 1: Limites da contagem das Células Bacterianas Totais (CCT) e Contagem de Células Somáticas (CCS)	104
Tabela 2: Composição mínima do leite cru refrigerado.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CBT	Contagem Bacteriana Total
CCS	Contagem de Células Somáticas
CMN	Conselho Monetário Nacional
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
DERAL	Departamento de Economia Rural
ECT	Economia dos Custos de Transação
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
MAARA	Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
MPA	Movimento dos Pequenos Agricultores
FAEP	Federação da Agricultura do Estado do Paraná
FAO	Food and Agriculture Organization
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	Instituto de Economia Agrícola
IN	Instrução Normativa
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NEI	Nova Economia Institucional

PNMQL	Programa Nacional da Melhoria da Qualidade do Leite
PRV	Pastoreio Racional Voisin
RBV	Research-Based View
SAD	Sistema Agroalimentar Diferenciado
SIM	Selo de Inspeção Municipal
UFC	Unidade Formadora de Colônia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	210
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVAS	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2. REVISÃO TEÓRICA	26
2.1 A VISÃO SISTÊMICA E OS SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS (SADs)	26
2.2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)	32
2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)	36
2.2.1.1 Atributos das transações e estruturas de governança	38
2.2.2 Economia dos Custos de Mensuração	43
2.3 REDES	48
2.3.1 Redes e aspectos sociais de governança	51
2.3.2 Confiança e reciprocidade em redes	54
2.4 COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECT, ECM E REDES PARA ENTENDIMENTO DE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	56
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	620
3.1 OBTENÇÃO DE DADOS	620
3.2 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS	64
3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	69
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	72
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1 CASO 1 – LEITE ORGÂNICO	74
4.1.1 Caracterização do SAD de leite orgânico	74
4.1.2 Estrutura de Governança no SAD de leite orgânico	80
4.1.3 Aspectos Econômicos	81
4.1.3.1 Ambiente Institucional do SAD de leite orgânico	81
4.1.3.2 Atributos da Transação no SAD de leite orgânico	83
4.1.3.3 Dimensões mensuráveis do SAD de leite orgânico	89
4.1.4 Aspectos sociais	932

4.1.4.1	Confiança no SAD de leite orgânico.....	932
4.1.4.2	Reciprocidade no SAD de leite orgânico	95
4.1.5	Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de leite orgânico	97
4.2	CASO 2 – LEITE DE ELEVADO PADRÃO DE QUALIDADE MICROBIOLÓGICA.....	103
4.2.1	Caracterização do SAD de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	103
4.2.2	Estrutura de Governança do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica.....	1087
4.2.3	Aspectos Econômicos	1108
4.2.3.1	Ambiente Institucional do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica.....	1108
4.2.3.2	Atributos da Transação do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica	111
4.2.3.3	Dimensões mensuráveis no SAD do leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	115
4.2.4	Aspectos sociais	1187
4.2.4.1	Confiança no SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica	1187
4.2.4.2	Reciprocidade no SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica	120
4.2.5	Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica	1220
4.3	CASO 3 – QUEIJO COLONIAL.....	1276
4.3.1	Caracterização do SAD de queijo colonial	1276
4.3.2	Estrutura de Governança entre produtores rurais e seus compradores no SAD de queijo colonial.....	1320
4.3.3	Aspectos Econômicos	1332
4.3.3.1	Ambiente Institucional do SAD do queijo colonial	1332
4.3.3.2	Atributos da Transação do SAD de queijo colonial	1354
4.3.3.3	Dimensões mensuráveis no SAD de queijo colonial.....	1398
4.3.4	Aspectos sociais	1421
4.3.4.1	Confiança no SAD de queijo colonial.....	1421
4.3.4.2	Reciprocidade no SAD de queijo colonial	1443
4.3.5	Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de queijo colonial.....	1443
4.4	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NOS SADS A PARTIR DA COMPLEMENTARIDADE TEÓRICA	1476
5.	CONCLUSÃO	1532
6.	REFERÊNCIAS	1575
	APÊNDICES.....	168

1. INTRODUÇÃO

Mudanças significativas ocorreram a partir da década de 1990 no Brasil, acarretando em uma reestruturação do sistema agroalimentar do leite, bem como na maioria dos sistemas de produção agropecuários. Estas modificações no setor lácteo se devem, segundo Schultz, Revillion e Guedes (2000), à integração do Mercosul, ao deslocamento da fronteira agrícola para o Centro-Oeste, à estabilização da economia a partir do Plano Real, à abertura comercial e às desregulamentações da economia com o fim da participação do Estado na formação do preço.

Neste cenário leiteiro, Breitenbach (2008) salienta que a implantação do Plano Real provocou um aumento na demanda de lácteos, em virtude da estabilização da economia, o que possibilitou o acesso de consumidores de baixa renda a tais produtos. Além disso, segundo Bánkuti, Souza Filho e Bánkuti (2008), o fim da intervenção do governo no setor de laticínios e a abertura comercial ao exterior fizeram com que aumentasse a entrada desses produtos no Brasil, consequência da redução de tarifas para produtos lácteos e, assim, ampliasse a concorrência entre as empresas no setor.

As transformações na economia nacional implicaram em alterações no processo produtivo e competitivo de todos os agentes do sistema agroalimentar de leite (HOFER et al., 2010). Conforme Schultz, Revillion e Guedes (2000), como resultado houve mudanças nas exigências da demanda, concentração industrial, desarticulação do modelo cooperativista, fortes pressões para tecnificação do setor primário e busca por economias de escala e qualidade da matéria prima (padronização). Farina (1999) sustenta que o foco voltou-se para o aumento da coordenação, visando redução dos custos e aumento da qualidade. Isto é um desafio para o setor brasileiro de lácteos, sobretudo ao se considerar a introdução da Instrução Normativa 51¹ (IN 51) e a Instrução Normativa 62² (IN 62), normas que regulamentam a

¹ Instituída pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), entrou em vigor em 1º de julho de 2005. Com a implementação da norma, exige-se do produtor condições adequadas de acesso, higiene, refrigeração no transporte, manejo, instalações e sanidade. Se não atender a isso, o produtor poderá ser prejudicado com descontos ou condenação da carga. Dessa forma, passou-se a existir no leite tipo C, por exemplo, padrões mínimos de qualidade tanto na produção rural quanto na indústria que antes não eram exigidos. introdução de tanques de resfriamento nas propriedades rurais é reflexo da Instrução Normativa 51 (BRASIL, 2002; BÁNKUTI, 2007).

² Entrou em vigor em 29 de dezembro de 2011 para produtores das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Já no Norte e Nordeste do país, a mesma exigência entrou em vigor a partir de janeiro de 2013. Altera basicamente o cronograma que rege os parâmetros de qualidade do leite para os produtores de leite que não se encontravam nos padrões da normativa anterior tivessem mais tempo para se adequar. A IN 62 alterou a IN 51 e passou a estabelecer novos padrões de qualidade para o leite, suprimindo os Regulamentos Técnicos do leite B e C, ou

qualidade do leite e também exercem tal pressão, no contexto do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL³).

Pelo lado das empresas processadoras de leite, tem-se que este segmento tende a ser mais concentrado e possui maiores possibilidades de diferenciação (BÁNKUTI; SOUZA FILHO; BÁNKUTI, 2008). No caso dos produtores de leite, a estratégia é mais restrita em termos de opções para a diferenciação (BREITENBACH, 2008). Assim, a realidade é que o produtor de leite opera, em linhas gerais, sob condições próximas às de concorrência perfeita, pois, para Breitenbach (2008), há baixas barreiras de entrada e saída da atividade e grande número de produtores pulverizados que individualmente não afetam o preço. Argumentam Souza e Bouanain (2013) que, em geral, os produtores de leite não são especializados, produzem em pequena escala e nem sempre perto das unidades de processamento.

As consequências da reestruturação do sistema agroalimentar do leite tem sido interpretadas diferentemente por cada agente. A produção primária, grosso modo, tornou-se crescentemente dependente da indústria, perdendo autonomia sobre seus processos produtivos e escala de produção (WILKINSON; BORTOLETO, 1999). Assim, os produtores rurais de leite correspondem ao segmento mais frágil da cadeia, especialmente para aqueles caracterizados como pequenos produtores, conforme apontam Jank, Farina e Galan (1999), Schmitt (2011) e Souza (2007). Para eles, de maneira em geral, este segmento teria maior dificuldade de acompanhar o processo de especialização que vem ocorrendo na atividade, bem como as relações contratuais com os laticínios, exigentes de maior volume e qualidade do produto.

Apesar disso, a atividade leiteira vem desempenhando um importante papel socioeconômico para os agricultores familiares em algumas regiões, especialmente devido aos seguintes motivos destacados por diversos autores: a) aproveitamento de terras não nobres dos estabelecimentos para pastagem; b) integração entre lavoura e pecuária; c) diversificação das atividades; d) criação de possíveis postos de trabalho; e) dinamização da economia local de municípios menores; f) fonte de receita mensal relativamente estável para os produtores,

seja, trazendo o fim da divisão destes tipos de leite (B e C), denominados como leite cru refrigerado. Com a nova legislação, os valores da Contagem de Células Somáticas (CCS) e da Contagem Bacteriana Total (CBT) do leite cru refrigerado, ficaram semelhantes aos que eram válidos para o leite tipo B na IN 51. Assim, anteriormente esses índices poderiam chegar a 750 mil/ml e atualmente, a tolerância é de no máximo 600 mil/ml. (BRASIL, 2011; INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2013).

³ O PNMQL é um programa setorial da política de negócios do Brasil; foi oficialmente lançado pelo Governo Federal em maio de 1998, regulamentado pela Instrução Normativa N° 51 do MAPA. Fixou os padrões sanitários para a produção, identidade e qualidade dos diversos tipos de leite do país, bem como a coleta e o transporte a granel de leite cru refrigerado. Está em vigor desde julho de 2005 (DÜRR, 2004).

gerando renda capaz de minimizar os efeitos da crise provocada pela seleção/exclusão de atividades tradicionais (FERRARI et al., 2005; SOUZA, 2007; TESTA et al., 2003; ESCHER, 2013).

Tratando especificamente do cenário do setor leiteiro do estado do Paraná, este manteve o terceiro lugar na maior produção do país, no ano de 2012, apresentando produção de 3,9 milhões de litros de leite, ou seja, 12% da produção nacional, atrás apenas do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, segundo o Departamento de Economia Rural (DERAL, 2014). Conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES (2014), a produção de leite no estado passou de 1,8 bilhões de litros, em 2000, para 3,97 bilhões, em 2012, o que representa um acréscimo de 120% no período. Observa-se também um deslocamento da produção leiteira dentro do estado, com a intensificação da produção nas regiões Sudoeste, Oeste e Centro-Sul, em detrimento de outras regiões, tais como o Norte Central.

Nesse contexto, Ferrari et al. (2005) ratificam que nos estados da região Sul do Brasil, a expansão da produção de leite tem sido amplamente baseada em unidades familiares, em sua maioria diversificadas e com tecnologia intermediária. No Paraná, a partir das estimativas do IPARDES (2008), pode-se evidenciar o leite como uma importante fonte geradora de renda para 36,2% dos produtores paranaenses, pois, para estes, representa mais de 75% da renda obtida com a exploração agropecuária. Segundo o Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER (2014), são cerca de 110.000 produtores rurais de leite no estado, dos quais 86% são pequenos produtores com até 250 litros/dia e a maioria das propriedades tem até 50 ha.

Ao se observar as relações comerciais constituídas entre produtor rural de leite e indústria processadora, Verga (2014) argumenta que estas se estabelecem por distintas formas de governança no Paraná, tais como via acordos informais, contratos formais e integração vertical. A estrutura de governança predominante nas transações entre estes agentes são os acordos informais, relacionados à confiança criada devido à recorrência frequente da transação (VERGA, 2014).

Considerando o processo de reestruturação do sistema leiteiro supracitado, o principal caminho para manter a produtividade pareceria, então, a especialização do produtor rural, visando o aumento da escala produtiva e das condições para atender as crescentes exigências dos mercados (SOUZA; BUAINAIN, 2013). Para os produtores rurais que seguiram por este caminho da especialização e maior produtividade, foram buscados os mercados convencionais, de maneira geral, exemplificados pelo comércio de *commodities* agrícolas. O

destaque e novo impulso destes produtos se devem à expansão da demanda internacional por alimentos, matérias-primas e biocombustíveis (SCHNEIDER, 2013).

Por outro lado, houve produtores incapazes de se adequar às novas exigências de escala de produção, os quais seriam, no entendimento geral, excluídos e estariam fadados ao fracasso (SOUZA; BUAINAIN, 2013). Apesar de algumas previsões de incapacidade de sobrevivência e de reprodução das formas familiares neste sistema, no geral, elas permaneceram (RIBEIRO, 2012), como resposta à própria incapacidade de *commodities* em ser uma opção viável para grande parte das famílias rurais. Neste sentido, evidenciaram-se distintas dinâmicas de mercados. Tanto os circuitos já existentes entre os produtores rurais (com um apelo local ou tradicional) quanto os circuitos de reinserção de grupos de pequenos produtores a partir de mercados alternativos, passam a coexistir com os mercados convencionais comoditizados (WILKINSON, 2003; PLOEG, 2011; SCHNEIDER, 2013; CASSOL, 2013).

Conforme destacado por Ploeg (2011), estes mercados emergentes centram-se, muitas vezes, na demanda e distribuição de produtos e serviços que portam um diferencial. Como resultado, o autor destaca que há novos circuitos, novas infraestruturas físicas e novos arranjos sociais nos sistemas agroalimentares (PLOEG, 2011; CASSOL, 2013). Este conjunto de distintos arranjos voltados para uma diferenciação do produto, processo ou canal de distribuição é denominado neste trabalho como Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs). A diferenciação nesses sistemas provém de atributos originados no segmento produtor, os quais devem ser carregados, valorizados ao longo da cadeia para garantia da diferenciação ao consumidor final. Pode envolver aspectos intrínsecos e também extrínsecos ao produto. São os casos, em linhas gerais, dos mercados exemplificados por Schneider (2013) e Wilkinson (2003), como produtos “naturais”; artesanais; tradicionais com especificidades locais (Indicações Geográficas), étnicas ou de processos produtivos; provenientes do comércio justo (*fair trade*); produtos comercializados pelas agroindústrias familiares; entre outras iniciativas que estão surgindo em todo Brasil (SCHNEIDER, 2013; WILKINSON, 2003).

A sobrevivência dessas experiências diferenciadas, na perspectiva de Paulus (2012), pode ser motivada pela forma como se organizam estes atores no sistema agroalimentar, e não somente a partir dos apelos mercadológicos associados a estes produtos. Portanto, esta construção de novos sistemas agroalimentares emerge como uma arena importante, bem como o desenvolvimento de novas formas de governança que passam a ser adotadas entre os agentes destes sistemas (PLOEG, 2011).

Nesse sentido, Flexor (2006) defende a importância da coordenação mais alinhada de sistemas agroalimentares que possuem esta diferenciação para sua eficiência. Como sustenta Zylbersztajn (2010), isto é importante devido às complexas interações observadas nas organizações dos agentes, em que há muitas estruturas de governança operando simultaneamente em sistemas agroalimentares (ZYLBERSZTAJN, 2010). No presente estudo, contemplam-se as relações entre os produtores de leite e os compradores, visando compreender as estruturas de governança adotadas por tais agentes, isto é, as relações verticais entre estes agentes é o foco. Salienta-se que nestas estruturas de governança, sobre as transações, cabe o entendimento de questões econômicas macro e micro institucionais, uma vez que há influência das regras formais e informais e em razão da diferenciação, o ativo tende a ser específico e assim, deve-se compreender a influência dos atributos da transação (WILLIAMSON, 1985) e do grau de dificuldade de mensuração das dimensões envolvidas nestas transações (BARZEL, 2002) para a estrutura de governança.

Podem estar envolvidos na estrutura de governança adotada pelos produtores e seus compradores aspectos sociais como confiança e reciprocidade, já que podem influenciar na manutenção da relação estabelecida entre os agentes (POWELL, 1990; PUTNAM, 1995). Diante disso, destaca-se, além dos aspectos econômicos, a importância em se considerar nestas transações, a influência dos aspectos sociais desenvolvidos por estes agentes ao longo do relacionamento. No propósito deste trabalho, serão analisados os aspectos sociais destacados pelos autores ao tratar da teoria de redes, porém com um foco nas relações verticais desenvolvidas entre os agentes, de maneira complementar aos aspectos econômicos macro e micro institucionais, tradicionalmente tratados nas estruturas de governança.

Portanto, revela-se como importante compreender melhor como são coordenados estes sistemas agroalimentares diferenciados, por meio das perspectivas supracitadas. De tal modo, o seguinte problema de pesquisa emerge: “Como aspectos econômicos e sociais influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores em sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná?”

1.2 OBJETIVOS

1.2 .1 Objetivo Geral

A partir do problema de pesquisa supracitado, emerge como objetivo geral desta dissertação: “Compreender como aspectos econômicos macro e micro institucionais e aspectos sociais influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores em sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Mais especificamente, tem-se como objetivos:

- Caracterizar sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná-PR;
- Descrever algumas das estruturas de governança presentes entre produtores e compradores de leite em sistemas agroalimentares diferenciados no Paraná-PR;
- Descrever as instituições, os atributos e as dimensões envolvidas nas transações entre produtores e compradores de leite nos sistemas agroalimentares diferenciados no Paraná-PR;
- Descrever os aspectos sociais relevantes estabelecidos entre produtores e compradores de leite nos sistemas agroalimentares diferenciados no Paraná-PR;
- Analisar como aspectos sociais e econômicos contribuem na configuração das estruturas de governança entre produtores e compradores de leite nos sistemas agroalimentares diferenciados no Paraná-PR.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Dentre as motivações para o desenvolvimento deste trabalho, destacam-se tanto aspectos práticos quanto teóricos. Portanto, as justificativas são delineadas a partir dos seguintes apontamentos: 1) a coexistência de sistemas agroalimentares diferenciados, os quais proporcionam distintas configurações de estruturas de governança entre os produtores e compradores; 2) o uso da vertente econômica e da vertente sociológica como aportes teóricos

usados complementarmente para a compreensão da estrutura de governança adotada entre os agentes de sistemas agroalimentares diferenciados.

No que tange ao aspecto prático (apontamento 1), considerando a realidade paranaense, constata-se, a partir dos dados do Censo Agropecuário, discutidos por Delgado e Zanchet (2011), um importante aumento na área agrícola. Esta área passou de 5,1 milhões de hectares, em 1995, para 6,5 milhões, em 2006. Tal crescimento se deve, conforme os autores, à crescente participação das lavouras de milho e de soja, o que permitiu o aumento da produção agrícola paranaense. Logo, evidencia-se, um predomínio de cinco culturas concentradas no Paraná: soja, milho, trigo, feijão e cana-de-açúcar, as quais envolvem a larga escala e a concentração, conforme apontam Delgado e Zanchet (2011).

Neste contexto, a busca por alternativas que viabilizem a sobrevivência e melhor competitividade de pequenos agricultores e agricultores familiares torna-se relevante, sobretudo pela busca de outros caminhos coexistentes com a padronização e a larga escala no Paraná. Salientam Ferrari et al. (2005) que a competitividade de pequenos produtores não deve centrar-se apenas em fatores econômicos, porém deve considerar ainda aspectos sociais e ambientais, cada vez mais valorizados pelos consumidores. Tais tendências acendem novas perspectivas para a produção de leite pelos agricultores familiares (FERRARI et al., 2005).

A busca por alternativas para pequenos agricultores é relevante porque, segundo Ferrari et al. (2005), pode contribuir para sua elevação de renda. Isso pode ocorrer, segundo os autores, desde que haja um ajustamento dos principais atores envolvidos no sistema agroalimentar, como produtores e seus compradores. Ploeg (2011) constata tal necessidade de estudos, uma vez que a organização destes atores pode ser distinta de sistemas convencionais. Sendo assim, podem-se citar alguns estudos abarcando a estrutura de governança em sistemas agroindustriais que sejam diferenciados, além do estudo de Ploeg (2011); sistemas agroalimentares que sejam certificados como o estudo de Gonçalves (2014); de comércio justo como o estudo de Risso (2014); e de orgânicos como o de Cunha, Saes e Mainville (2013) e Rezende (2003), além do estudo de Laguna, Cáceres e Carimentrand (2006) em comércio justo e orgânicos. De tal modo, incentiva-se o desenvolvimento de novas iniciativas, além do mais, o conhecimento sobre a coordenação destes subsistemas que são diferenciados, contribui para a formulação de políticas públicas adequadas para estes sistemas.

Nesse contexto, como justificativa teórica (apontamento 2), no nível macro institucional, o ambiente institucional que influencia as micro instituições, segundo Douglass North (1990) e Williamson (1985), são focadas por Franco (2014). Nas micro instituições, além do uso da ECT, amplamente abordada em pesquisas envolvendo o estudo da

coordenação em sistemas agroindustriais no Brasil (ZYLBERSZTAJN, 1995; JANK, FARINA E GALAN, 1999; AZEVEDO, 2000; BÁNKUTI, 2007; SAES, 2009; FARINA, 1997) e no Paraná (OLIVEIRA, 2012), nota-se a incorporação da ECM. A ECT e a ECM são estudadas academicamente como teorias econômicas complementares visando à compreensão de estruturas de governança (AUGUSTO, 2011; VERGA, 2014; SOUZA; BÁNKUTI, 2012; RISSO, 2014).

Ademais, ainda que haja uma amplitude de estudos em redes em diversos aspectos, no que tange a compreensão de estrutura de governança a partir do aporte de redes, observam-se poucos estudos nesta perspectiva (POWELL, 1990; LAZZARINI; CHADDAD & COOK, 2001; ZIGGERS; GAGALYUK; HANF, 2010; LOPES; BALDI, 2009). Entende-se que as estruturas de governança construídas nestes SADs dependem de aspectos sociais não tratados de maneira tão aprofundada nas visões econômicas, sendo necessária a busca de complementaridade com a teoria de redes.

Assim, a carência de estudos é maior considerando a visão integrada da perspectiva social de redes com a vertente econômica, representada pela ECT, ECM e instituições (regras formais e informais), voltada para estas relações verticais, pois não foram encontrados trabalhos neste sentido. Enquanto a ECT e a ECM tradicionalmente focam em aspectos mais objetivos das transações (atributos da transação, dimensões mensuráveis), a vertente sociológica tem enfatizado o papel de aspectos mais subjetivos e informais, como confiança, reciprocidade, entre outros. É este o propósito teórico do presente trabalho: avançar no entendimento não apenas das relevantes contribuições da vertente econômica (Ambiente Institucional, ECT e ECM), mas considerar também a ótica social (redes), complementarmente, focando nas relações entre produtores e compradores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, contendo a problemática da pesquisa, objetivos gerais e específicos e a justificativa, o presente trabalho se apresenta dividido em cinco seções. A seção dois apresenta a revisão da literatura, a qual é decomposta em quatro subitens: o primeiro versa sobre a visão sistêmica e os Sistemas Agroalimentares Diferenciados (SADs); o segundo contempla a teoria da Nova Economia Institucional (NEI), a qual abarca as instituições, no nível macro institucional e no nível micro, a vertente da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) e a da Economia dos Custos de Mensuração (ECM); a

terceira abrange a teoria das redes e a quarta trata da complementaridade entre ECT, ECM e a teoria das redes para a compreensão de estruturas de governança. Na seção três, os procedimentos de pesquisa utilizados são expostos, apontando as etapas da pesquisa. A seção quatro trata da análise e discussão dos resultados confrontando os dados primários com os dados secundários. Por fim, a conclusão é apresentada na seção cinco.

2. REVISÃO TEÓRICA

O presente capítulo se refere ao embasamento teórico utilizado visando atingir ao objetivo proposto neste estudo. Logo, será tratada, a seguir, a abordagem sistêmica da produção agroalimentar realizada de forma diferenciada, denominada como Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD), objeto de estudo deste trabalho. Assim como para os sistemas convencionais, a continuidade desses sistemas depende da estrutura de governança delineada entre os agentes ao longo da cadeia. Para compreendê-la, o ambiente institucional (nível macro) e as teorias da Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM) (nível micro), vertentes da Nova Economia Institucional (NEI), são tratadas. De tal forma, são observadas as instituições (Ambiente Institucional) e dos atributos das transações, delineados na ECT, bem como das dimensões mensuráveis estabelecidos pela ECM. Por fim, a abordagem de redes é explorada, de forma complementar, a fim de compreender aspectos sociais relevantes para tais relações verticais desenhadas nos SADs em estudo. O enfoque será dado a aspectos sugeridos por esta abordagem como confiança e reciprocidade desenvolvidas entre os agentes.

2.1 A VISÃO SISTÊMICA E OS SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS (SADs)

No presente estudo, adotou-se a definição de Bánkuti (2014) para Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD) em que este se constitui como um subsistema cuja organização das atividades produtivas e dos agentes é voltada para diferenciação, seja por meio de produtos diferenciados, de processos diferenciados ou por canais diferenciados de distribuição, associando atividades rurais e não-rurais. Inclui-se aqui diferenciação relacionada a atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos, por atributos de procura, de experiência ou de crença⁴. Assim, de alguma forma, os SADs se direcionam a *descomoditização* do produto, especificamente com apelo de diferenciação. Neste sentido, diversos autores têm tratado de subsistemas existentes paralelamente aos de alimentos padronizados, sendo alternativos ao convencional, ainda que com terminologias distintas, tais

⁴ Nelson (1970) e Darby e Karni (1973) conceituam atributos de procura, experiência e crença. Estes são explicados no presente trabalho no item 2.2.2.

como: redes agroalimentares alternativas (CASSOL, 2013), sistemas agroalimentares alternativos (RASTOIN, 2006), circuitos locais e regionais (SCHMITT, 2011), mercados aninhados (PLOEG, 2011), entre outros.

Neste âmbito, Rastoin (2006), em seu estudo, busca revelar um modelo de produção alternativo no sistema agroalimentar. Este autor utiliza o seguinte conceito, já evidenciado por Malassis, em 1994: “O sistema agroalimentar é a maneira pela qual os homens se organizam no espaço e no tempo para obter e consumir seus alimentos”. Evidencia-se que este sistema passa por diferentes etapas na história da sociedade humana, conforme descritas a seguir:

- 1ª fase – Considerada desde a formação das sociedades até o século XVII em que as fazendas constituíam o lugar de produção e consumo agrícola. Predominava a produção de alimento para o próprio consumo, apenas visando à autossuficiência. Nessa fase há uma marco da atividade agrícola apegada à terra e ao produto local e tradicional;
- 2ª fase – Entre os séculos XVIII ao XIX emerge a divisão mais clara do trabalho entre os homens. Neste período o sistema agroalimentar já engloba, de maneira interativa, a produção de insumos agrícolas (agricultor), a transformação dessas matérias primas em produtos consumíveis e sua comercialização (comerciante). Em seguida, se incluem ainda os serviços como transporte, pesquisa, treinamento, financiamento administração. O setor agroalimentar ganha relevância e torna-se o primeiro setor econômico na geração de emprego entre diversos países;
- 3ª fase – Chamada fase agroindustrial, desde o final do século XIX, a qual nota-se uma tendência de consumo em massa, em que há uma generalização do modo de produção industrial (padronização e fabricação em série). A cadeia se torna alongada, além de uma forte redução no tempo de preparo de alimentos, o que conseqüentemente, aumenta o consumo das famílias em restaurantes. Em efeito, visualiza-se uma concentração na distribuição dos produtos no mundo (por exemplo: supermercados controlam cerca de 50% do varejo na América Latina e sudoeste da Ásia). Tal concentração induz a um movimento de padronização e normas de distribuição de tais produtos, responsável por reestruturar rapidamente o sistema agroalimentar;
- 4ª fase – Denominada fase agroterciária, desde o final do século XX. Nesta fase se intensifica a fase agroindustrial e os serviços ganham ainda maior

visibilidade no sistema agroalimentar. Isto é, transporte, marketing, publicidade, embalagens, distribuição, serviços bancários, entre outros, tornam-se mais necessários e centrais no funcionamento desses sistemas. A prestação de serviços passa a compor, basicamente, a metade ou valor significativo do preço final de um produto, sendo que o valor pago a matéria-prima, de fato, é reduzido. Rastoin (2006) salienta que cerca de 30% do valor do produto fica na indústria, sobretudo em embalagens. No que tange o lado dos consumidores, estes dedicam seu orçamento cada vez mais à alimentação fora de domicílio, especialmente os chamados *fast-foods*.

Complementando a divisão de Rastoin (2006), Altafin (2005) detalha essa evolução no contexto brasileiro. Assim, no Brasil, a prioridade para a função exportadora da agricultura baseada no modelo de monocultura (açúcar, algodão, tabaco e depois café) prevalece durante todo o período colonial, mantém-se no Império e chega até a República. Na agricultura no Brasil colônia, com a fatura de terras inexploradas, o papel de produção se realizava em prejuízo dos recursos naturais, como derrubada de matas e uso da fertilidade da terra. Quando a terra se encontrava esgotada, era abandonada e ocorria a abertura de novas áreas. No início do período republicano, ainda com o surgimento de medidas públicas visando a uma maior oferta de alimentos, a ênfase continuava sobre os produtos agrícolas exportáveis, em detrimento das necessidades alimentares da população (ALTAFIN, 2005).

Já com a urbanização no Governo Vargas, Altafin (2005) salienta o aumento da demanda por alimentos e peso dos alimentos nos salários dos trabalhadores, o que faz crescer a valorização da produção agrícola para o mercado interno. Sendo assim, Cruz e Schneider (2010) esclarecem que:

Com o crescimento e urbanização da população, a escala de produção de alimentos foi redimensionada para aumentar a produção e a produtividade, e, dessa forma, garantir alimentos em quantidades suficientes para alimentar os moradores dos centros urbanos. O foco passava a ser a quantidade e, em nome dela, justificava-se toda e qualquer mudança no sistema de produção de alimentos, incluindo substituição de matérias-primas e uso de aditivos para tornar os alimentos mais baratos e duráveis. Para tanto, a produção agropecuária e os setores de processamento e distribuição precisaram adotar tecnologias capazes de aumentar a produtividade e garantir a distribuição dos gêneros alimentícios (CRUZ; SCHNEIDER, 2010, p. 03, 04).

Frente a isso, após a Segunda Guerra Mundial, observa-se um avanço do conhecimento genético com sementes geneticamente melhoradas destinadas à agricultura. Somam-se também, as substâncias tóxicas para o controle de pragas e doenças, denominadas

de agrotóxicos. A combinação desses produtos formou o pacote tecnológico (sementes melhoradas, fertilizantes químicos, agrotóxicos e mecanização) disseminado posteriormente aos países não industrializados. É a chamada Revolução Verde, inserida no governo militar a partir de 1964, visando a um crescimento econômico acelerado. Neste cenário, a função da agricultura enquanto produtora de mercadorias se especializa, com a consolidação de cadeias agroindustriais (ALTAFIN, 2005).

Compreender essas fases é relevante, uma vez que o modelo de produção dominante convencional caracteriza-se por elevação da produtividade, ganho de larga escala e homogeneização das dietas e dos processos produtivos (SCHMITT, 2011). Contudo, recebem críticas, entre elas, o papel secundário dos pequenos produtores. Estes se encontram, muitas vezes, em posições desfavoráveis de negociação frente à força consolidada do varejo (FARINA et al., 2005; LEE; GEREFI; BEAUVAIS, 2012). Sendo assim, sistemas convencionais não podem ser vistos como única racionalidade no sistema agroalimentar (SCHMITT, 2011). É preciso reconhecer que há um grande aporte de pequenos produtores, os quais formam uma parte vital da comunidade agrícola global, ainda que muitas vezes sejam negligenciados e estejam em posições vulneráveis, como defende o IFAD (2013). Segundo dados do IFAD (2013), estes pequenos agricultores gerenciam mais de 80% de cerca de 500 milhões de pequenas propriedades no mundo e fornecem aproximadamente 80% dos alimentos consumidos em grande parte de países em desenvolvimento. Nesse contexto de pequenos produtores, formas distintas de produção podem se sobressair, coexistindo com o padrão hegemônico de agricultura (RASTOIN, 2006; PAULUS, 2012; SOUZA, 2011).

Na perspectiva de Rastoin (2006), Paulus (2012), Souza (2011) e Schneider (2010), tanto a produção industrializada em larga escala, como a pequena produção baseada em diversificação, territorialidade e diferenciação de seus produtos comumente coexistem, misturam-se e desenvolvem um papel fundamental no sistema agroalimentar. Isto é, não se pretende negar que o chamado padrão moderno de agricultura seja dominante no sistema agroalimentar. No entanto, alguns sistemas diferenciados têm sobrevivido e outros emergidos como resposta a este contexto comoditizado, buscando espaço com os sistemas agroalimentares ditos “convencionais” (RASTOIN, 2006; PAULUS, 2012; SOUZA, 2011; CRUZ, SCHNEIDER, 2010).

Consequentemente, Cruz e Schneider (2010) apontam que se ressaltam novas abordagens e iniciativas, as quais emergem principalmente na produção familiar, em pequena escala, no sentido da valorização de alimentos, como alternativa à produção em larga escala para estes produtores, bem como para os consumidores. Altafin (2005) evidencia um

movimento de valorização cultural da vida rural, porém mais ressaltado na Europa e ainda incipiente no Brasil. De acordo com o IFAD (2013), com experiência coletiva e profundo conhecimento das condições locais, quando valorizados devidamente, os pequenos agricultores realizam muitas soluções práticas e alternativas diversas, as quais podem contribuir para sua posição mais sustentável e equitativa.

O desejo por alimentos mais saudáveis e de qualidade, além da consciência ambiental são preocupações ainda recentes na sociedade brasileira (ALTAFIN, 2005). Todavia, alguns autores (SCHMITT, 2011; CRUZ; SCHNEIDER, 2010) observam uma tendência de mudança nesse cenário. Cruz e Schneider (2010) notam que por parte dos consumidores há um deslocamento da qualidade industrial (padronizada, artificial, desconhecida e distante dos consumidores) em direção à demanda por produtos regionais, tradicionais, associados à cultura e local de origem, levando-se em conta a relação produtor/consumidor, práticas orgânicas, comércio justo, entre outras formas de valorização. Segundo Schmitt (2011), em vez da comida de lugar desconhecido, cultivada por produtores incógnitos, embalada e transportada através de longas distâncias por grandes corporações, adquirem visibilidade outras práticas. Estas práticas podem ser antigas, novas ou renovadas sinalizadoras de um jeito diferente de produzir e consumir o alimento.

Observa-se, neste sentido, que nos anos recentes, houve uma proliferação de iniciativas de diferenciação em sistemas agroalimentares. Alguns exemplos abordados na literatura brasileira, como salienta Schmitt (2011), tratam de: (a) venda de porta em porta, direto ao consumidor; (b) comercialização de produtos ecológicos nas feiras pelos próprios agricultores; (c) produtos típicos (locais ou de território, com tecnologia artesanal, estritamente vinculado à cultura e às condições regionais); (d) pequenas agroindústrias familiares; (e) hortas comunitárias; (f) cooperativas de consumo; (g) redes informais de troca e comercialização de produtos entre vizinhos; (h) abastecimento de pequenos restaurantes em nível local; (i) distribuição de produtos da agricultura familiar para as escolas e programas sociais por meio de programas institucionais.

O tema é mais amplamente explorado em estudos em outros países. Conforme destaca Ploeg (2011), sobressaem-se iniciativas nas últimas décadas na Europa, principalmente para: (a) produtos regionais; (b) produtos de alta qualidade; (c) produtos orgânicos; (d) venda de produtos por meio de cadeias curtas e localizadas; (f) o agroturismo; (g) produtos que visem à manutenção de paisagens, recursos naturais valiosos e biodiversidade.

Conforme esclarecem Cruz e Schneider (2010), a alimentação e as opções alimentares estão, em geral, fortemente relacionadas ao estilo de vida e a aspectos simbólicos e imateriais.

Logo, estes mercados são possíveis também, uma vez que, conforme elucidada a FAO (2010), há um recente surgimento de consumidores com demandas distintas. Nota-se um número significativo de consumidores cujas decisões de compra são influenciadas por preocupações relativas à saúde, ao meio ambiente, à ética, ao bem-estar animal, ao apelo social, dentre outros aspectos (NEVES, 2003).

Ferrari et al. (2005) e Bijman et al. (2006) também salientam as tendências da demanda que apontam para uma revalorização do espaço rural e de alimentos saudáveis e tradicionais, os quais realizem uma ligação entre produto final e condições de cultivo. Tal valorização de características tradicionais e regionais de produtos alimentares, na percepção de Bijman et al. (2006), decorre do fato de que são poucas as indústrias em que o produto final oferecido aos consumidores assemelha-se com a matéria-prima original. A maior parte dos produtos convencionais já passou por diversas transformações (BIJMAN et al., 2006). Em suma, um amplo conjunto de iniciativas particularmente distintas dos mercados de *commodities* tem se evidenciado (PLOEG, 2011).

Fica claro que, uma vez que pequenos e médios produtores rurais têm dificuldade de serem competitivos com base na produção em larga escala, eles apresentam condições para o serem na produção de alimentos de qualidade diferenciada a partir de um foco em distintos aspectos valorizados pelos consumidores, havendo espaço para sistemas diferenciados (EMBRAPA, 2013). Rastoin (2006) sugere, então, um incentivo a um sistema produtivo baseado em pequenas unidades de produção familiares e artesanais que busque uma sustentabilidade econômica, social e ambiental, criando mais empregos nas áreas rurais (RASTOIN, 2006).

Ploeg (2011) aponta que, em geral, nesses produtos a qualidade pode ser considerada superior, pois a origem é conhecida (se comparada aos produtos anônimos dos mercados de *commodities*), sua produção pode ser distinta e incorporar características específicas no produto. Ademais, almejando diferenciação, Cassol (2013) coloca que podem estabelecer uma aproximação entre produtores, consumidores e significados em torno dos alimentos, envolvendo diferentes construções de qualidade e serem embasados em hábitos e cultura alimentar local e regional. Salientam Schmitt (2011) e Ploeg (2011) que as transformações em curso visam resistir aos grandes mercados de produtos alimentares e abarcam modos de organização distintos que podem ser governadas diferentemente em virtude disso. Considera-se, portanto, que nestas distintas dinâmicas, o gerenciamento deve ser adequado e prover aos consumidores o que estes estão demandando (FAO, 2010).

2.2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI) é uma linha do pensamento econômico que parte dos paradigmas clássicos da Organização Industrial e expande o conhecimento em direção ao estudo do ambiente institucional e das variáveis transacionais que caracterizam a organização de firmas e de mercados (JOSKOW, 1995). A teoria da Nova Economia Institucional (NEI) ampliou a visão da firma para uma visão além de uma função de produção. Ronald H. Coase (1937) foi o pioneiro dessa teoria com seu artigo intitulado *The Nature of the Firm*, em que indica a existência de outros custos, além dos de produção, para o uso dos mecanismos de mercado. Assim, os custos para a coordenação das transações deixam de ser desprezíveis e passam a ser relevantes no processo de decisão dos agentes econômicos.

Como definido posteriormente, Oliver Williamson (1985, p. 18) apresenta a conceituação de Kenneth Arrow sobre custos de transação, como sendo: “custos de funcionamento do sistema econômico”⁵. Sob essa ótica, os custos de transação, conforme explana Williamson (1985), são equivalentes aos atritos dos sistemas físicos. Tais custos são distintos dos custos de produção, categoria de custo com a qual os neoclássicos⁶ se preocupam, negligenciando custos de transação e instituições. Consequentemente, a NEI traz a discussão dos custos de transação no funcionamento do mercado, bem como do papel das instituições cuja relevância passa a ser reconhecida. Logo, duas dimensões são abarcadas na NEI: o ambiente institucional (macroanálise), isto é, o conjunto de regras, leis, políticas, costumes e normas que determinam as regras do jogo; e os arranjos organizacionais (microanálise)⁷ incorporados neste ambiente e implementados por agentes em seus esforços para cumprir seus objetivos (MÉNARD; VALCESCHINI, 2005).

Com relação à macroanálise, pode-se afirmar que para os autores Douglass North (1990) e Williamson (1985), as instituições importam e compõem a base da NEI. North (1990; 1991; 1994) explana que as instituições são as “regras do jogo” para a sociedade e as

⁵ A visão de Coase e dos demais autores da NEI é completamente distinta do mundo Walrasiano, ou seja, o mundo perfeitamente competitivo, o qual não leva em conta os custos de transação e de informação. Nessa concepção, tais custos são nulos. Assim, as partes sabem exatamente os níveis de atributos e preços de todos os bens e os direitos de propriedade são bem definidos (BARZEL, 2005).

⁶ Silva Filho (2006) salienta que, para os neoclássicos, a firma é vista como um mero maximizador de lucro, prevalecendo o maior excedente possível. Coase (1937) argumenta que esta percepção se afasta do contexto de mundo real, pois nem sempre o mecanismo de preço é o que predomina.

⁷ Segundo Zylbersztajn (2005a), a partir da teoria coasiana, a firma passa a ser compreendida como um “nexo de contratos”, ou seja, um conjunto de contratos entre agentes especializados que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final.

organizações são os “jogadores”. Neste sentido, para North (1991), as instituições tem o papel regulador normativo (*enforcement*), devendo criar ordem e reduzir a incerteza nas trocas, pois o autor considera que a consequência dessa incerteza são os custos de transação. O autor salienta que instituições (formais e informais) proporcionam regras, restrições e incentivos que são instrumentos de mudança de governança. Portanto, sob a ótica da NEI, nessa perspectiva, as organizações definem as suas estratégias em função das “regras do jogo”.

Na definição de instituições de North (1991, p. 97):

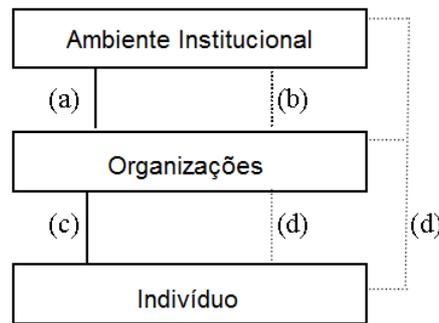
Instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) [...] Instituições proveem a estrutura de incentivo de uma economia, como essa estrutura evolui e como molda a direção da mudança para o crescimento econômico, estagnação ou declínio (NORTH, 1991, p. 97).

North (1990) entende que as instituições formais são compostas por uma estrutura de regras reconhecidas, formalizadas e escritas, por isso, consideradas formais. Ao passo que as instituições informais são sistemas abstratos de normas e regras, pautadas em códigos de conduta e comportamento, comumente transmitidas por gerações tornando-se fatores culturais. Instituições, então, fornecem a estrutura dentro da qual os indivíduos agem e fazem escolhas (NORTH, 1990).

De tal modo, North (1990, 1994) argumenta que tanto instituições formais quanto informais, por meio das suas restrições econômicas, estabelecem um conjunto de alternativas e oportunidades a que os agentes se sujeitam na sociedade, o que pode influenciar nos custos de transação, como supracitado. O ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados e passam a ser um fator chave nas decisões dos atores. Portanto, não existindo nenhum sistema com custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1990, 1994).

Neste ponto de vista, Oliver Williamson responsável por avançar os estudos de Coase e desenvolver a ECT, reflete a influência das instituições (nível macro) nas estruturas de governança (nível micro) adotadas pelas organizações. Assim sendo, para o entendimento dos limites da firma, Williamson (1993) propõe a utilização de um esquema de três níveis em que ambiente institucional, organizações e indivíduos interagem estabelecendo relações de influência mútua, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Esquema de três níveis de Williamson

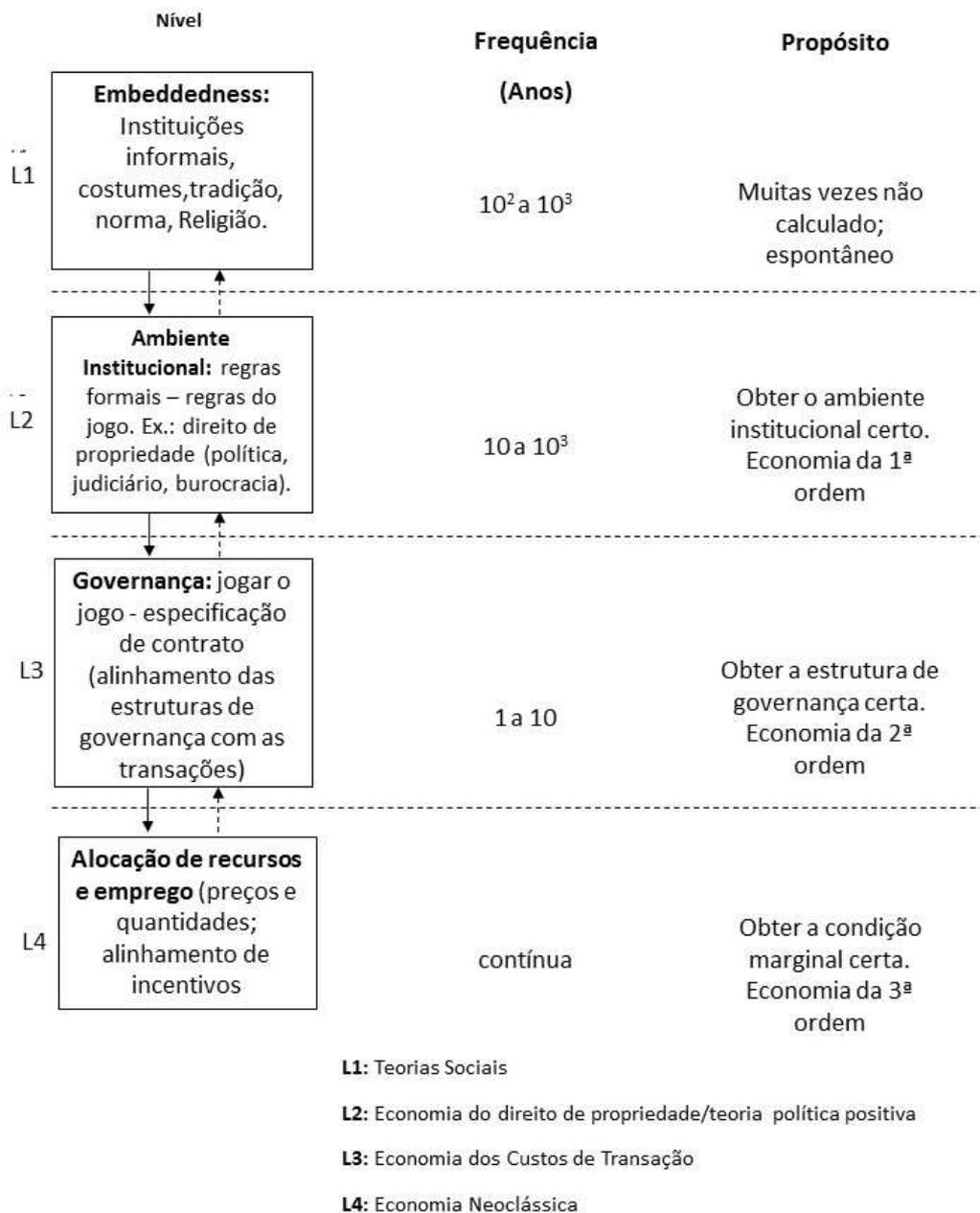


Fonte: Williamson (1993)

Williamson (1993) demonstra que a estrutura de governança é desenvolvida dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos - racionalidade limitada e oportunismo, conforme discutido na seção 2.2.1. O ambiente institucional fornece o quadro de regras do jogo, o qual possibilita o aparecimento e seleção de formas organizacionais que irão compor a estrutura de governança, representado pela linha (a), na Figura 1. A resposta das organizações ao ambiente institucional ocorre por meio de ações estratégicas que visam modificar as regras do jogo, representadas pela linha pontilhada (b). Os indivíduos desempenham um papel importante retratado pela linha (c), uma vez que possuem atitudes oportunistas e são limitadamente racionais. Estes pressupostos constituem condições necessárias para a ocorrência de custos de transação. Tanto o ambiente institucional quanto as estruturas de governança apresentam um efeito secundário sobre os indivíduos, porque estes agem segundo suas próprias convicções e preferências. Estas são denominadas preferências endógenas. Entretanto, a NEI deixa-as em um plano secundário, optando por focar nos efeitos da linha (c) (WILLIAMSON, 1993).

De forma ampla, ao considerar as diferenças entre instituições formais e informais, Williamson (2000) apresenta quatro níveis institucionais, conforme esquematizado na Figura 2. Segundo o autor, as setas cheias para baixo, relacionando um nível maior ao nível mais baixo, impõem restrições ao nível imediatamente abaixo; e a seta pontilhada para cima representa a retroalimentação de um nível para o outro.

Figura 2: Os quatro níveis institucionais



Fonte: WILLIAMSON (2000, p. 597)

O primeiro nível é o de *Embeddedness*, no qual se encontram as instituições informais, tais como costumes, tradições, cultura e religião. Neste nível as mudanças ocorrem de maneira muito lenta, se comparado aos outros níveis. O segundo nível é o ambiente institucional, constituído pelas regras formais do jogo, como constituições, leis e direitos de

propriedade. O terceiro nível é o da governança das transações, em que se analisa como o jogo é jogado, isto é, como as transações estão alinhadas às instituições. Por fim, o último nível se volta para a preocupação dos neoclássicos: a alocação de recursos, a implantação de ativos e a maximização da utilidade (WILLIAMSON, 2000). É relevante destacar, no entanto, que existe um conceito de inércia na organização. A concepção da dinâmica institucional é que a mudança ocorre de forma gradual nas instituições. Logo, instituições ineficientes tendem a persistir com o passar do tempo (NORTH, 1990).

Portanto, para a Nova Economia Institucional, o sistema econômico possui suas limitações e gargalos que alteram sua operação e eficiência. Isto se deve ao fato de que o ambiente econômico é influenciado pelo conjunto de instituições formais e informais que o regulam (FARINA et al., 1997). O conjunto de instituições, por sua vez, tem um efeito referente à escolha do arranjo institucional adotado, como já evidenciado. Assim, a eficiência ou não de um sistema econômico está diretamente relacionado com o comportamento, como se relacionam e como estão arranjadas as instituições na sociedade (NORTH, 1994). Neste âmbito, o presente estudo tratará especialmente do nível da governança, na microanálise, o qual as seções seguintes enfocam.

2.2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

A teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) é considerada como um das vertentes da NEI. A ECT trata de aspectos microeconômicos e seu objetivo fundamental é estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) (ZYLBERSZTAJN, 1995). Assim, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se no alinhamento ou não das relações organizacionais com os atributos de transações na forma prevista pelos argumentos dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). O foco está na busca de minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos. Devido a isso, a unidade de análise fundamental da ECT passa a ser a transação, operação em que são negociados direitos de propriedade (WILLIAMSON, 1985).

Do ponto de vista de Williamson (1985), a finalidade das firmas, mercados, relações contratuais, entre outros, é economizar os custos de transação. Assim, essa vertente da NEI envolve problemas de *economizing*, contrariamente à visão convencional, que foca em *monopolizing* (poder de mercado e maximização dos lucros). Para Coase (1937), nenhuma transferência de bem se dá sem custo, visto que são verificados custos na busca, informação,

negociação, decisão e execução de uma operação. Por conseguinte, nenhuma transação é livre de ônus, que, em excesso, é resultado de organização inferior e operações mal adaptadas. Explicitando melhor porque existem custos de transação, North (1990, p. 93) afirma que:

Os custos de transação surgem porque a informação é cara e assimetricamente realizada pelas partes para a troca e também porque de qualquer maneira que os atores desenvolverem instituições para estruturar a interação humana em algum grau haverá imperfeição dos mercados. Com efeito, o incentivo das instituições fornecem sinais contraditórios aos participantes, de modo que, mesmo naqueles casos em que o quadro institucional conduz a capturar mais ganhos do comércio em relação a um quadro institucional anterior, ainda haverá incentivos para enganar, *free rider*, e assim por diante, que contribuirão para as imperfeições do mercado (NORTH, 1990, p. 93).

A ECT compreende a questão da organização econômica como um problema de contratação em que há custos de transação *ex-ante* e *ex-post*. O autor ressalta que tais custos são interdependentes em um contrato, porém enfatiza mais os custos *ex-post*. Logo, Williamson (1985, p. 20-21) distingue da seguinte maneira os custos de transação *ex ante* e *ex post*:

Os custos de transação *ex ante* relacionam-se aos custos de preparar, redigir, negociar e salvar o acordo. Por sua vez, os custos *ex post* envolvem os custos de má adaptação incorridos quando as transações saem do alinhamento, os custos de barganha incorridos quando se fazem esforços bilaterais para corrigir desalinhamentos, os custos de instalação e funcionamento associados à estrutura de governança, os custos de criação de vínculos para efetuar compromissos seguros (WILLIAMSON, 1985, P. 20-21).

No que tange aos pressupostos básicos que sustentam a Teoria dos Custos de Transação, estes são dois, de acordo com Williamson (1985): a racionalidade limitada dos agentes e o oportunismo presente nas ações dos agentes. A importância de compreender estes pressupostos é devida aos custos de transação se tornarem elevados, diante da possibilidade do comportamento oportunista e da racionalidade limitada dos indivíduos. Assim, tem-se que:

- Oportunismo - Segundo Williamson (1985), é a busca do auto-interesse com avarice. Entende-se que, se for de seu interesse, os indivíduos podem mentir, trapacear ou quebrar promessas. Ressalta-se que o pressuposto não é de que todos os indivíduos agem sempre com oportunismo, bastando que algum indivíduo tenha a possibilidade de assim agir para que os contratos fiquem expostos a ações que demandam monitoramento (WILLIAMSON, 1985). Para o autor, se não fosse pelo oportunismo, todo comportamento poderia ser

governado por promessas e não necessitaria de mecanismos de proteção contra a dissipação de valor.

- Racionalidade limitada – relaciona-se a noção de incompletude contratual. Devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes, a informação não é plena e não é possível o estabelecimento de contratos que abarquem todas as contingências futuras. Consequentemente, contratos são intrinsecamente incompletos (WILLIAMSON, 1985). A racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo (ZYLBERSZTAJN, 1995). A informação incompleta/limitada ou a não previsão de todas as contingências pode dar margem a ações oportunistas (WILLIAMSON, 1985).

Dado que o monitoramento ou a inclusão de salvaguardas contratuais não ocorre sem um custo, os pressupostos comportamentais apresentados estão associados a tais custos (ZYLBERSZTAJN, 1995). Portanto, para Ménard e Valeschini (2005) prevalece a lógica de que a competição empurra agentes para a adoção de modos de organização (estruturas de governança) que minimizam os custos de transação. Isto é compreendido com base nos atributos das transações, explanados a seguir.

2.2.1.1 Atributos das transações e estruturas de governança

A ECT se fundamenta na relação que se estabelece entre os atributos das transações e a estrutura de governança que apresenta melhores condições de minimizar os custos decorrentes dessa transação. Deste modo, os atributos são: a frequência com que ocorrem as transações; o nível de incertezas relacionadas às transações; e a especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985).

A **frequência** consiste no número de vezes ou repetições das transações realizadas entre os mesmos agentes. Williamson (1985) evidenciam dois pontos importantes com relação à frequência nas transações: (1) quanto maior a frequência com que ocorre uma determinada transação, maior a reputação construída entre os agentes; e, (2) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluição dos custos de transação associados a ela. Neste caso, é possível que os agentes envolvidos motivem-se em não imporem perdas a seus parceiros, sob pena de anulação do contrato. Quando uma transação se repete, evita-se, por exemplo, a

recorrência de custos de buscar agentes no mercado e custos de elaboração de contratos (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1991, p. 291) destaca que:

[..] Efeitos reputacionais atenuam os incentivos ao comportamento oportunístico em transações inter-firmas, uma vez que os ganhos imediatos provenientes de ações oportunísticas, em um regime no qual a reputação conta muito, devem ser compensados pelos ganhos futuros (WILLIAMSON, 1991, p. 291).

A **incerteza**, por sua vez, como ressalta Williamson (1985), refere-se a um problema de decisão sequencial e adaptativa. Existe a impossibilidade ou elevado custo para se enumerar antecipadamente todas as possíveis contingências, demandando adaptações posteriores à decisão, dada a não viabilidade da obtenção de todas as informações relevantes. Consequentemente, explana Azevedo (2000), aumenta-se a zona de negociação para suprir as lacunas contratuais decorrente da falta de precisão dos acontecimentos futuros.

Havendo tal aumento, maiores serão as possibilidades de perdas decorrentes do comportamento oportunista por uma das partes (WILLIAMSON, 1985). Ademais, a incerteza ganha importância em sua interação com a especificidade de ativos, uma vez que, conforme evidencia Williamson (1985, p. 60) “quanto maior a especificidade dos ativos, maiores as lacunas contratuais serão e as adaptações sequenciais aumentarão em número e importância, bem como maior também o grau da incerteza associado à transação”. Isso ocorre visto que há um problema no caso de incapacidade de realocação dos ativos no mercado, segundo o autor. Neste contexto, para Zylbersztajn (2010), a incerteza motiva a necessidade de controles mais rígidos.

Por fim, há a **especificidade de ativos**. A característica substancial das transações que dá base ao alinhamento é justamente a especificidade dos ativos, a qual tem papel central (WILLIAMSON, 1985; KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). De acordo com Williamson (1985), quanto a este atributo da transação, deve-se salientar que ativos específicos não podem ser reempregados ou realocados em outros usos sem que ocorram perdas de valor em sua nova modalidade de uso. De acordo com Farina (1999, p. 156), ativos são específicos “se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica”. A especificidade de ativos pode criar dependência bilateral elevada e adicionar riscos contratuais. Sendo que quanto maior for a especificidade de ativos, tanto maior será a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente e, assim, maiores serão os custos de transação (WILLIAMSON, 1991). Nessas circunstâncias a continuidade da relação

torna-se valiosa; e tende a surgir salvaguardas contratuais e organizacionais em suporte a transações deste tipo.

Conforme Williamson (1996), na ECT existem seis tipos distintos de especificidade de ativos:

- a) Especificidade de localização – ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- b) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- c) Especificidade humana - proveniente do conhecimento idiossincrático acumulado pelas pessoas e necessário para a produção de um dado produto;
- d) Especificidade de ativo dedicado – ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
- e) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado. Ocorre quando se exige que dada marca represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos, muito usado nas franquias;
- f) Especificidade temporal – associada ao tempo específico em que esta se processa. Importante no caso de produtos perecíveis. Para que não haja perda de valor o ativo deve ser transacionado com rapidez (WILLIAMSON, 1996).

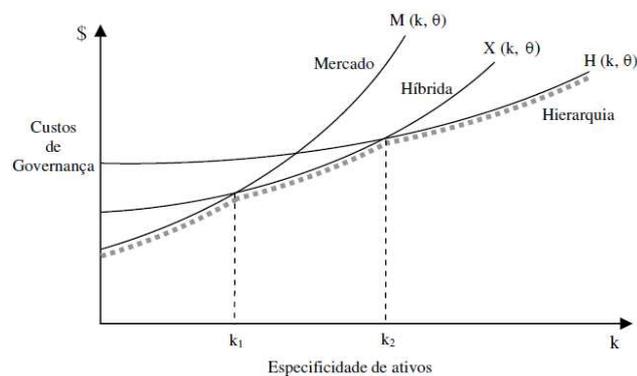
Williamson (1996, p. 108) expressa os custos de transação como uma função de especificidade de ativos (k), salientando a relevância deste último nesta relação. Ademais, introduz os aspectos de mudanças nas condições do ambiente na forma de parâmetros de deslocamento dos custos de transação (θ). Williamson (1991) sugere que mudanças demasiadas nos parâmetros são necessárias para induzir uma mudança nos custos comparativos de governança (a partir de uma mudança nos limites da especificidade de ativos) e, conseqüentemente, na forma de governança adotada. Dentro destes parâmetros, encontram-se quatro aspectos: 1) direitos de propriedade; 2) regime contratual – o qual pode ser muito permissivo ou rigoroso; 3) efeitos de reputação; e 4) incerteza - aumento na variância dos distúrbios (WILLIAMSON, 1991).

Salienta-se com relação a esses parâmetros de deslocamento, que o autor já tratava como relevante as questões como o direito de propriedade e efeitos de reputação, ainda que com menor ênfase se comparadas aos atributos de transação. Com relação aos efeitos de

reputação, Williamson (1991) destaca a importância de uma rede como uma relação não hierárquica na qual os efeitos de reputação são rapidamente comunicados, cujas partes de uma transação podem consultar a experiência dos outros, além da própria. No que tange aos direitos de propriedade, o autor já versava sobre os elevados custos de definir e fazer cumprir o direito de propriedade, considerando um risco de expropriação deste direito, tanto por parte do governo quanto por parte dos demais agentes, como concorrentes, fornecedores e consumidores⁸.

Sendo assim, o modelo de Williamson (1996), demonstrado no Gráfico 1, apresenta três curvas de funções de custos referentes a cada estrutura de governança: mercado (M), híbrida (X) e hierarquia (H). As variáveis tratadas são (θ) e (k) . De tal modo, a região esboçada em cinza representa a estrutura de governança mais eficiente, para diferentes níveis de especificidade de ativos.

Gráfico 1: Especificidade de ativos e custos das estruturas de governança



Fonte: Williamson (1996, p. 108)

Concernente à especificidade dos ativos, Williamson (1996) compreende que, em transações com especificidade nula, não é necessária uma estrutura de governança protetora e as transações podem ocorrer via mercado *spot*. Considerando um baixo nível de especificidade de ativos, os mercados tornam-se mais eficientes do que as formas híbridas e as formas hierárquicas. Nestes casos, o que determina a compra é o preço (WILLIAMSON, 1996).

⁸ Portanto, este trabalho visa ampliar estas vertentes já consideradas pelo autor, evidenciando estes aspectos como tão importantes quanto os atributos de transação para a influência na escolha da melhor estrutura de governança. Diante disso, a ECM tem este papel de abarcar as dimensões mensuráveis, juntamente com redes nos aspectos sociais.

Caso se eleve a especificidade de ativos e não existam salvaguardas, a transação será contratualmente instável e os agentes certamente estarão sujeitos a ações oportunistas e à apropriação de valor. Isso ocorre principalmente nas situações em que há investimentos em ativos específicos e há uma grande quantia de excedente a ser dividido *ex post*, o que cria o potencial de *hold-up*⁹ (WILLIAMSON, 1996; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Logo, há uma tendência de deslocamento, passando pelas formas híbridas e alcançando a integração vertical visando enfraquecer esse tipo de ação, pois se torna necessário introduzir alguma proteção contratual. Para os autores, a integração vertical¹⁰ decorre de uma necessidade de se proteger, tendo em vista um nível elevado de especificidade de ativos envolvidos na produção de um determinado produto.

Comparada ao mercado e à integração vertical, as quais correspondem a formas polares, a forma híbrida está localizada entre ambas (WILLIAMSON, 1991). Assim, esta alternativa intermediária, apresentada por Williamson como forma híbrida, é aprofundada, sobretudo, nos estudos de Claude Ménard. Ménard (2002), Ménard e Valceschini (2005) e Azevedo (2000). Tais autores ressaltam a relevância da compreensão de muitos outros tipos de organização no setor agrícola incluídas nestas formas híbridas. Alguns exemplos: clusters, *joint ventures*, sistemas de cadeias, franquias, canais de distribuição, contratos fora do padrão, contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento e assim por diante.

Destaca-se que não há uma estrutura de governança superior às demais, conforme Azevedo (2000). Para Williamson (1985), o conceito de eficiência da ECT se apoia no alinhamento de estruturas de governança aos atributos das transações. Além disso, a coordenação está diretamente ligada à estratégia, uma vez que a coordenação não é inerente aos sistemas agroalimentares, mas sim, uma ação deliberada dos diversos agentes econômicos pertencentes a esses sistemas (ZYLBERSZTAJN, 1995; SAES, 2009). Em linhas gerais, quanto mais alinhada for a coordenação entre os agentes do sistema agroalimentar, melhor será a adaptação às mudanças do ambiente, menores serão os conflitos das relações entre os agentes, ou seja, mais eficiente será esta firma, devido à redução dos custos de transação

⁹ O *hold-up* advém de uma das partes forçar a renegociação em uma relação contratual visando apropriar-se das quase-rendas decorrentes dos investimentos específicos realizados pela contraparte. Isto ocorre em razão do contrato que governa a relação ser incompleto (KLEIN, 2000, p. 124).

¹⁰ Farina (1996) argumenta referente às mudanças que ocorrem na formulação de estratégias, que estas alteram a especificidade dos ativos, os seus custos, e assim, as estruturas de governança, consideradas eficientes até então. Estratégias de segmentação (como qualidade e diferenciação do produto) podem aumentar a especificidade do ativo, elevando assim a ocorrência de verticalização.

(SAES, 2009). Diante disso, complementando este entendimento, será tratada a outra vertente da NEI, referente aos custos de mensuração, detalhada em seguida.

2.2.2 Economia dos Custos de Mensuração

A vertente da “Economia dos Custos de Mensuração” (ECM), desenvolvida por Yoram Barzel, é entendida como uma abordagem complementar em relação à teoria da ECT, desenvolvida por Williamson. Em consonância com a ECT, o modelo de Barzel também critica o modelo walrasiano e o paradigma da função de produção. Este modelo teórico leva em consideração o conceito de eficiência, porém, de maneira distinta da ECT. O objetivo de eficiência da ECM segue uma perspectiva de maximização do valor da transação, ao passo que a da ECT, adota a perspectiva de redução de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

Um aspecto importante desse modelo é a compreensão de Barzel (1997, p. 4) sobre custos de transação, em que estes se constituem como “o custo associado à transferência, captura e proteção de direitos de propriedade”. Barzel (2001, p. 4) define que “os custos de transação são os recursos utilizados para estabelecer e manter os direitos de propriedade [...] Eles incluem todos os custos de porte bruto que resultam de qualquer proteção e captura potencial ou real”. Neste sentido, “os custos de transação incluem ainda as perdas de não efetuar as trocas, como resultado do alto custo de concordar com os termos” (BARZEL, 2002 p. 359). Em suma, a concepção da ECM é que os custos de transação são devido à necessidade de garantir os direitos de propriedade (BARZEL, 2001).

No entendimento de Barzel (2001), os agentes econômicos se engajam em atividades visando à proteção dos direitos de propriedades das dimensões, as quais são caracterizadas por um determinado custo de mensuração. Portanto, comparativamente, o enfoque da ECM volta-se para proteção e captura dos direitos de propriedade *ex ante*, ao passo que, a ECT se preocupa com a proteção da quase-renda, *ex post* (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Resultado disso, conforme o mesmo autor, é que a variável-chave para a identificação do mecanismo de governança mais adequado não é a especificidade do ativo e, sim, a mensurabilidade das dimensões da transação no processo de troca entre os agentes econômicos.

Infere-se, a partir de Barzel (2005), que o ponto central está no processo de transação pressupor troca de informações e estas terem um custo tanto para sua produção quanto para transmissão. O autor explana que sem informação sobre determinado produto, tal produto e

seu valor são caixas pretas. Informação é a chave para essas caixas pretas. Contudo, considerando que os agentes adquirem apenas informações parciais sobre os ativos trocados, os erros são, muitas vezes, inevitáveis. De tal modo, a lógica da ECM é que o grau de dificuldade elevado em mensurar essas informações resulta na falta de clareza na definição dos direitos de propriedade e determina maior custo de transação. Isto reflete nas distintas relações delineadas entre os agentes (BARZEL, 2005).

Essencialmente, para Barzel (1982), os indivíduos realizam trocas ao perceber que o que recebem tem valor superior do que o que lhes é ofertado, para tanto, as dimensões dos ativos transacionados precisam ser mensurados para garantir uma percepção adequada. Barzel (2005) salienta a concepção básica de que as transações, ainda que simples, podem ser decompostas em diferentes dimensões ou atributos¹¹. Logo, uma empresa que adquire tomate, no exemplo do autor, na verdade transaciona um conjunto de dimensões sobre este produto que podem ou não ser observados: se possui o teor de licopeno adequado, se ele é ou não orgânico, se foi colhido com o tempo de maturação apropriado, entre outros.

Zylbersztajn e Caleman (2009) defendem que, em cadeias de alimentos, algumas dimensões são fáceis de medir, como cor ou peso; e outros são difíceis de medir, como teor de gordura ou características religiosas. Barzel (2005, p. 04) explana que “dimensões tais como ‘bonito’ ou ‘bom gosto’ requerem informação, mas não são mensuráveis (ou são extremamente custosas para mensurar), e então não se espera que sejam estipulados em contratos”. Referente a custos de mensuração, Zylbersztajn (2005b) indica que tais custos estão associados à captura de valor; logo, se a mensuração é necessária para evitar a captura, há um pressuposto implícito de oportunismo na ECM.

Em linhas gerais, cada dimensão de uma transação representa uma troca de direitos de propriedade e considerando que a informação é custosa de produzir, os direitos de propriedade nunca são claros, na visão de Barzel (2005). Autores pioneiros em tratar de direitos de propriedade são Coase (1960), Alchian (1965) e Demsetz (1967). Como assegura Demsetz (1967), a definição de um bem não pode ater-se apenas aos seus aspectos físicos e características técnicas, mas necessariamente deve envolver a delimitação dos direitos de propriedade sobre aquele bem. O autor discute direitos de propriedade baseado no exemplo da terra e afirma que as estruturas existentes são uma resposta eficiente, minimizadora de custos de transação. Assim, Demsetz conclui que o papel do direito de propriedade é de guiar a

¹¹ Para Barzel (1997), um bem é constituído por um conjunto finito e potencialmente grande de dimensões. Dimensões, por sua vez, correspondem a características e usos possíveis do bem.

sociedade ao ajudar os indivíduos a formar expectativas para interagir melhor com os outros (DEMSETZ, 1967). As transações que ocorrem na sociedade são as manifestações da troca de direitos de propriedade entre indivíduos, relativas aos bens transacionados (ZYLBERSZTAJN, 1995a).

Importante salientar que os direitos de propriedade podem ser de duas naturezas: direito de propriedade legal e o direito de propriedade econômico (BARZEL, 1997; 2001; 2005). No direito legal, é atribuída ao Estado a responsabilidade de garantir os direitos definidos pela lei. O Estado gasta recursos para ajudar a impor tais direitos e, portanto, aumenta os direitos econômicos da firma. Já os chamados direitos econômicos correspondem à capacidade esperada do agente ou da firma de usufruir o bem ou serviço associado a um dado ativo, direta ou indiretamente (BARZEL, 1997; 2001; 2005).

O direito econômico não está preocupado com o que o agente está autorizado a fazer legalmente, mas sim com o que ele acredita que pode fazer, isto é, o que acredita que controla de fato. Portanto, direitos legais não representam condição necessária ou suficiente para a existência de direitos econômicos (BARZEL, 1997). Um exemplo mencionado por Barzel (2005, p. 358) ilustra esta distinção: “Se uma pessoa não está ciente do campo de petróleo sob a sua terra, ela não possui o direito econômico sobre ele. Na verdade, outra pessoa que descubra que há petróleo lá pode ser capaz de comprar a terra pelo seu valor não petrolífero”. Em outras palavras, embora haja o direito legal, o seu delineamento não necessariamente garante o direito econômico e a recíproca é verdadeira.

A importância do estudo dos direitos de propriedade é que, de acordo com Barzel (2001), na hipótese destes não serem definidos ou garantidos, algum valor ficará em domínio público, isto é, sujeito à captura. Para Barzel (2005), não se pode descuidar do direito de propriedade, pois toda transação pressupõe que algum aspecto pode não ter sua remuneração precisa e tal valor correspondente pode ser dissipado se os direitos de propriedade não forem devidamente definidos. Isto provém de informações caras de se obter, logo difíceis e custosas de serem mensuradas. Tanto informações, quanto medições caras são ingredientes básicos na análise da governança (BARZEL, 2001). Portanto, o papel da governança na ECM se vincula com as garantias de direitos de propriedade. A governança representa uma mistura de proteção formal associada com direitos legais e proteção informal associada com direitos econômicos, conforme Zylbersztajn (2010).

Diante disso, explicita-se que, para Barzel (2005), os mecanismos de *enforcement* utilizados pelos agentes tem a finalidade de governar as relações entre eles. Assim, o autor apresenta possíveis formas de governança e as respectivas circunstâncias que levam os

agentes a adotar diferentes tipos de acordos: 1) relações de risco ou leilões (*caveat emptor*); 2) relações contratuais; 3) relações de longo prazo (sem contrato); e 4) integração vertical, explanados a seguir.

Nas operações de relações de risco, a primeira evidenciada por Barzel (2005, p. 372), quanto aos agentes, “os dois podem contar apenas com as suas próprias medições antes da troca, mesmo que a medição seja muito cara”. Os atributos são mensurados no momento da compra, por meio de amostras, o que implica que a medição está sujeita a erro. Contudo, há uma terceira parte responsável pelo *enforcement*, entretanto limitada a prevenção de roubo e fraude, sendo esta a forma mais simples de transacionar (BARZEL, 2005).

No que tange a segunda forma, Barzel (2005) entende que se for difícil medir, torna-se difícil contratar determinado atributo. De tal forma, segundo o autor, se puder ser medido a baixo custo (transações cujas dimensões são mensuráveis) poderá ser contratado externamente à firma, governadas por contratos e ter o seu direito garantido pela justiça, no caso de quebra contratual. Para que contratos sejam efetivos, Barzel (2001) esclarece que a mensuração e verificação dos atributos devem ser estabelecidas nas cláusulas contratuais, pois assim transfere-se o ônus para o Estado. Vale salientar que contratos descrevem explicitamente alguns atributos da transação, todavia, não consideram todos os aspectos transacionados, especialmente se a mensuração do atributo for demasiadamente custosa (BARZEL, 2001). Neste sentido, evidencia-se que contratos são sempre incompletos para a ECM também. Entretanto, diferentemente da visão de Williamson (1985), na ECM não é devido à racionalidade limitada dos agentes. A incompletude, destacada por Barzel (2005), surge devido às informações sobre os ativos trocados entre os negociadores serem apenas parciais, ou seja, não é possível mensurar todas as dimensões de uma transação.

Barzel (1982) aponta que quando a mensuração é custosa no momento da transação, isto é, informações e dimensões a respeito do produto somente são obtidas após a efetivação da transação (*ex-post*) ou após o consumo, dificulta-se a escolha do comprador (risco de seleção adversa). Quando informações relevantes à transação não são obtidas nem mesmo após o consumo do produto são os chamados “bens de crença”¹², para tais produtos a assimetria de informação torna-se um problema custoso e insolúvel (BARZEL, 1982).

¹² Bens podem ser classificados em bens de pesquisa, de crença e de experiência, com base na dificuldade e no custo do consumidor para avaliar as dimensões/informações de um produto no momento da compra. Para Nelson (1970) Bens de pesquisa referem-se aqueles bens cujas informações referentes ao produto podem ser adquiridas antes da compra dos consumidores. Bens de experiência são aqueles que os consumidores podem avaliar a qualidade somente após seu consumo, a informação é mais custosa ou difícil de se obter. Darby e Karni (1973) complementam com bens de crença em que as informações das dimensões não são verificadas pelos consumidores nem mesmo após a compra. Os produtos orgânicos ou de conteúdo religioso, por exemplo, devem

Em suma, Barzel (2005) esclarece que transações com componentes mais subjetivos e de difícil mensuração, tem nas relações de longo prazo (sem contratos) a forma mais eficiente de sustentação, terceira forma apresentada pelo autor. Neste caso, os compradores não medem o produto no momento da compra e se insatisfeitos, podem punir o vendedor retendo compras futuras (BARZEL, 2001). Barzel (2001; 2005) afirma que tais relações podem ser amparadas por reputação e confiança, o que o autor denomina de capital reputacional (BARZEL, 2005), pois estas devem ser valiosas o suficiente para induzir compradores a adquirirem produtos sem fiscalizá-los. Isto é, o investimento na reputação deve ser maior do que o que o vendedor pode obter caso não mantenha sua promessa (BARZEL, 2005). Ressalta-se, sobretudo, que estas relações devem ser desenvolvidas e mantidas pelos transatores (BARZEL, 2001). O uso de relações de longo prazo também evita a captura da quase-renda, segundo Barzel (2005). Estas parecem ser especialmente eficazes quando transatores lidam diretamente uns com os outros, devido à criação de relações de longo prazo tornar-se relativamente fácil. Assim, vendedores adquirem uma boa reputação ao vender o produto e continuar a transação, conforme acordado e o comprador também adquire a reputação ao não se envolverem em captura de quase-renda (BARZEL, 2005).

Já no mesmo caso de dificuldade de mensuração e quando a transmissão de informações se torna cada vez mais difícil por meio das sucessivas etapas da cadeia produtiva, a integração vertical pode ser útil para superar esta dificuldade de repetidas mensurações (BARZEL, 2005). A vantagem da integração aumenta com o número de etapas verticais na cadeia, devido às oportunidades maiores de se aproveitar dos direitos de propriedade (BARZEL, 2005). Na perspectiva do autor, integrar verticalmente agentes a montante e a jusante reduz o custo de mensuração dos bens trocados e torna-se interessante nas situações de uma longa cadeia produtiva, sendo esta a preocupação da ECM. O escopo da integração vertical, entretanto, depende se a garantia é por contrato ou por reputação (BARZEL, 2005). Sendo assim, diante da possibilidade de mensuração das dimensões e garantia de direitos de propriedade por contrato (direito legal) ou no caso da existência de reputação entre as partes, a integração vertical não se mostra a forma mais eficiente de governança.

Destaca-se que para a ECM, a presença de ativos específicos não é condição suficiente para integração vertical, diferentemente da visão da ECT. Barzel (2001; 1997) entende que se

ser considerados como bens de crença, pois suas dimensões têm um alto grau de dificuldade de avaliação pelo consumidor, mesmo depois do consumo.

a mensuração não for elevadamente custosa, ainda que o ativo seja específico, não há necessidade para integração. Com relação a isso, Barzel (2001, p. 15) argumenta o seguinte:

Em primeiro lugar, a mensuração dispendiosa de insumos intermediários é também uma razão para essa integração. Em segundo lugar, como a capacidade de medir ativos específicos é melhorada, transatores podem interagir por contrato e não por integração vertical. Sob certas condições, transatores podem esperar os tribunais para proteger seus ativos a um custo menor do que a integração vertical faz. Assim, eles estariam dispostos a fazer acordos contratuais e abandonar a perspectiva de integração (BARZEL, 2001, p. 15).

Nesse sentido, Barzel (2001) evidencia que para a ECT, a integração vertical ocorre visando reduzir a captura de quase renda. Entretanto, a mensuração é uma solução para tal questão e não a integração vertical. Portanto, Barzel (2001, p. 15) salienta em qual circunstância a integração vertical torna-se realmente mais atraente:

Quando a delimitação dos direitos à quase renda se torna mais fácil, escrever contratos que o Estado irá impor também se torna mais fácil e o incentivo de integrar é reduzido. Por outro lado, quando tal delimitação torna-se mais difícil, os contratos tornam-se menos úteis e espera-se que a integração vertical torne-se mais comum (BARZEL, 2001, p. 15).

Pode-se dizer que, conforme afirma Zylbersztajn (2005b), ambas as teorias (ECT e ECM) não estão preocupadas em suas pesquisas empíricas em mensurar estes custos de transação diretamente. Ademais, o autor conclui que a contribuição da ECT, tratada por Williamson (1985), tem sido mais testada empiricamente. Estudos têm sido realizados em diferentes países, bem como em quase todas as áreas de interesse econômico, desde automobilismo até agricultura. Por outro lado, um palco diferente tem-se observado na ECM, pois há um número limitado ainda de estudos empíricos e ainda não há um formato tão bem organizado quanto a ECT. Sendo assim, Zylbersztajn (2005b) ressalta a necessidade de evoluir na análise empírica da ECM, a qual possibilite definir melhor os limites desta teoria.

2.3 REDES

Ziggers, Gagalyuk e Hanf (2010) ressaltam que a interdependência para responder aos desafios de qualidade e segurança alimentar se tornam mais preponderantes quando se trata de organizações vinculadas a produtos agroalimentares. Com isso, as relações vão além das diádicas. Nota-se, cada vez mais, grupos de organizações ligados a “redes”. Nesse sentido, a

complexidade das interdependências entre organizações têm sido estudadas por meio da utilização de um recorte analítico baseado no conceito de rede (*network*) (BRITTO, 2002). Observa-se um crescente interesse nas redes em distintas áreas como antropologia e sociologia e economia. O foco de estudo passa a ser na investigação das relações entre organizações e entre estas e as demais organizações e como os laços estabelecidos podem facilitar acesso à informação e recursos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Apesar de um maior ápice na literatura na década de 1990, o fenômeno social das redes não é recente, pois pessoas e organizações sempre mantiveram inter-relações (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

O termo redes é passível de possuir diversas aplicações e conotações. Em um contexto organizacional, o termo corresponde a um modo de organizar atividades econômicas por meio da cooperação e coordenação interfirmas, segundo Grandori e Soda (1995). Para estes autores, permite a regulação das interdependências mediante parcerias, além da identificação de formas de cooperação informal e socialmente controladas. Brito (2001) compreende que o processo de interação nas redes pode originar relações duradouras e estáveis nas quais se ajustam produtos, produção e rotinas. Nesse âmbito, Jarillo (1988) explica que as redes podem ser utilizadas para alcançar uma posição competitiva mais forte. Por isso, o termo “estratégica” pode ser adicionado a redes, sendo redes estratégicas arranjos propositais entre agentes independentes, com fins lucrativos distintos, porém relacionados (JARILLO, 1988).

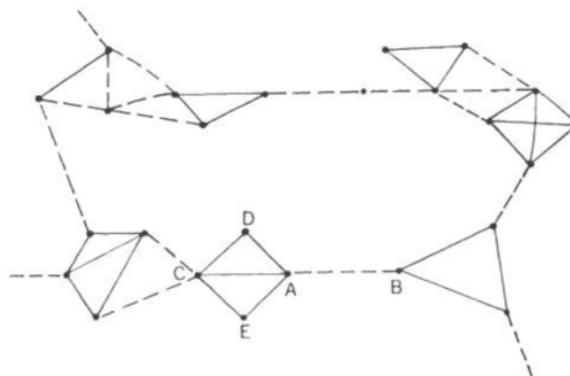
Vale destacar que uma grande abrangência de interesses versa dentro da teoria de rede. Jerônimo (2005) exemplifica alguns possíveis interesses: laços sociais; tipos de interações sociais; caracterização da estrutura da rede; controle interorganizacional; a questão do *embeddedness* (imersão) e aspectos do capital social. Assim, estudos como os desenvolvidos por Granovetter (1985) estão orientados para o *embeddedness*, pois para o autor, as ações econômicas dos agentes estão inseridas nas relações sociais estabelecidas pelos atores, ou participantes da rede, caracterizando como *embeddedness* ou imersão social (GRANOVETTER, 1985, 2005). Neste contexto, as conexões criadas pelos agentes são importantes, desde parcerias, trocas, amizades, afetos, as quais carregam formas de convivência, conhecimentos, aprendizados, apoios, diálogos, participação, mobilização, força política, conquistas, entre outros (GRANOVETTER, 1985).

O termo *embeddedness* possui a importância de observar os indivíduos imersos em redes e de que forma se estruturam essas redes, tendo como unidade de análise os laços entre eles. Devem-se considerar, então, as posições de cada ator na rede (a qual condiciona o acesso e o fluxo de transações), os laços fortes e fracos; bem como as interações entre os participantes (GRANOVETTER, 1985; 2005). Diante disso, dentre os princípios de

Granovetter (2005) como centrais no relacionamento entre estrutura da rede e resultados econômicos, está a força nos laços – laços fortes e fracos.

Com relação aos laços fortes, Granovetter (2005) argumenta que normas mais fixadas e compartilhadas sobre a maneira correta de se comportar e com ênfase em confiança são mais aplicáveis em redes sociais mais densas. Nestes casos, problemas de *free-rider* são menos prováveis, pois o desvio de normas se torna difícil de esconder e o comportamento adequado é mais discutido e corrigido (GRANOVETTER, 2005). No entanto, tal autor observa também que relacionamentos não tão próximos (conhecidos), ao contrário de laços fortes, mantém laços distintos, movem-se em círculos diferentes e, portanto são mais propensos a transmitir informações únicas e não redundantes, como ilustra a Figura 3.

Figura 3: Laços fortes e fracos



Fonte: Granovetter (1985)

Frente a isso, segundo Powell (1990), os principais benefícios de estruturas em rede são: cooperação, aprendizado, disseminação rápida da informação, condições para enfrentar a variabilidade dos recursos e incerteza do ambiente, além do incentivo ao conhecimento tácito e inovações tecnológicas. Faccin, Macke e Genari (2013) explanam referente aos fatores emergentes dessa sinergia coletiva que garante os benefícios supracitados:

Diante dessa característica da sociedade do conhecimento, em que a colaboração se apresenta como impulsionadora dos resultados e as redes colaborativas parecem facilitar o acesso a informações, recursos e competitividade empresarial, parece oportuno questionar: por que algumas organizações em redes colaborativas têm bom desempenho a longo prazo e outras não? [...] Os principais fatores que levam à manutenção dessa sinergia são a confiança entre os atores da rede, as normas compartilhadas, os valores híbridos, a identidade coletiva, a cultura e as condições históricas. Diante do exposto, esse “coquetel sociológico” ficou conhecido como capital social (FACCIN; MACKE; GENARI, 2013, p. 304).

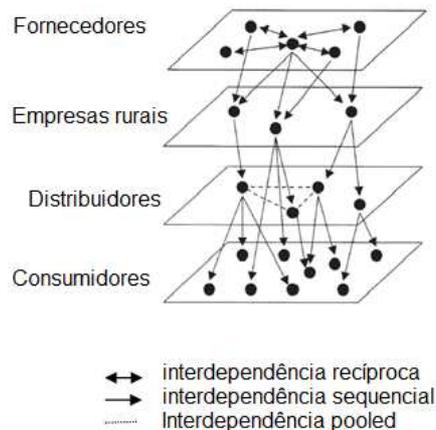
A definição de capital social é um tanto quanto imprecisa, entretanto, o conceito teve um grande desenvolvimento a partir dos anos 1990, com destaque principalmente aos trabalhos de Putnam. Segundo Putnam (1995, p. 2), “capital social refere-se a características da organização da vida social tais como redes, normas de reciprocidade e confiança que facilitam a coordenação e cooperação para benefício mútuo”. O capital social beneficia tanto a coletividade, pois implica em obrigações mútuas e difunde normas de conduta positivas quanto os indivíduos, uma vez que facilita o alcance de seus objetivos (PUTNAM, 1995), além de alavancar a competitividade individual dos agentes inseridos (FACCIN; MACKE; GENARI, 2013). Coleman (1990) sustenta que os recursos contidos nas relações entre atores sociais facilitam as ações individuais, como um ativo para os indivíduos. Tal como outras formas de capital (capital humano, capital físico), o capital social permite o alcance de determinados objetivos, os quais não seriam possíveis sem esse ativo (COLEMAN, 1990).

2.3.1 Redes e aspectos sociais de governança

Powell e Smith-Doerr (1994) salientam que existe uma grande variabilidade na presença de ligações através de vários níveis em uma cadeia, e em que estas ligações são mobilizadas, sendo as redes irregulares em diferentes níveis. Alguns indivíduos estão em melhor posição do que outros, alguns grupos estão mais isolados, algumas organizações formais possuem características mais informais, e algumas organizações são mais cooperativas, por exemplo.

Para compreensão desta variabilidade, observa-se os apontamentos de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) referente à análise da gestão de cadeias agroalimentares, ampliada de redes para o conceito de “*netchains*”. Para os autores, produtores e organizações rurais, cooperativas, etc, compõem um sistema coordenado de nós horizontais entre firmas de um segmento ou nível particular, que estão sequencialmente arranjados em nós verticais entre firmas de diferentes níveis. Todos estes agentes não possuem apenas laços horizontais, mas também verticais, integrando várias cadeias produtivas. São interações complexas. De tal modo, não é relevante somente como os agentes transacionam, mas também como interagem em cada camada e como estão se relacionando com os outros nas demais camadas para promover as demais trocas, conforme Figura 4 (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Figura 4: Um exemplo de uma Netchain



Fonte: Lazzarini; Chaddad e Cook (2001).

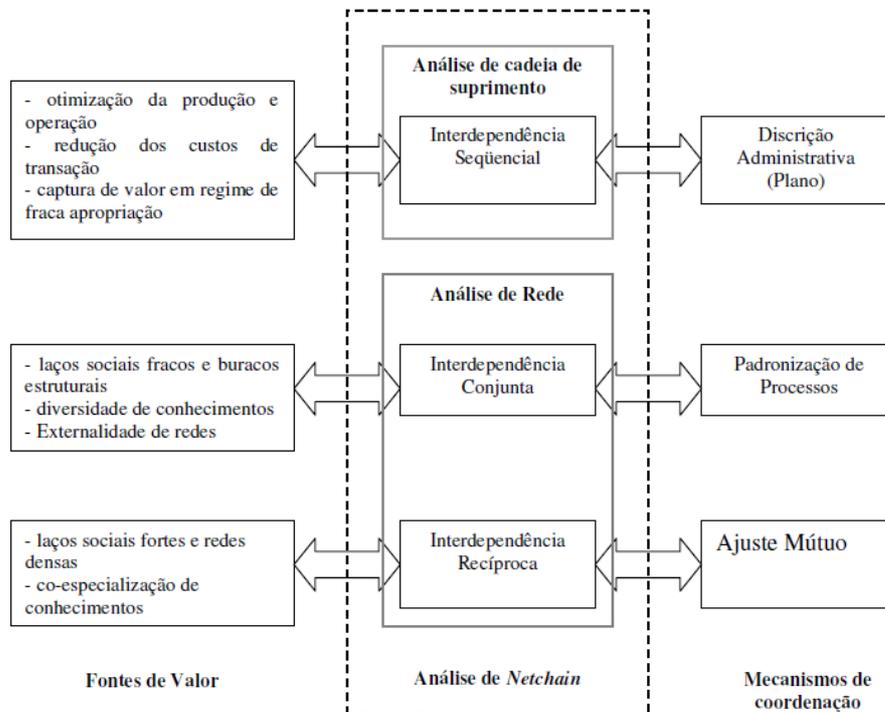
Referente a essas três possíveis interdependências e distintas fontes de valor, Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), as apresentam, exemplificando-as da seguinte maneira:

A *interdependência sequencial* - Uma parte depende de outra para poder realizar o seu trabalho, há um plano a ser seguido, como em uma linha de montagem, visa-se a otimização da produção e operação. A *interdependência de grupo ("pooled")* - Indivíduos mantêm sua autonomia de tomar decisões, mas decidem em grupo os recursos financeiros e produtivos. Cada parte presta uma contribuição, recebe apoio do todo e a falha de um pode ameaçar a todos. Os laços sociais são fracos, logo, há regras comuns padronizadas para comercializar produtos, negociar insumos, transferir informação e dividir os direitos entre os membros. Por fim, a *interdependência recíproca* ocorre quando transações são necessariamente concluídas em conjunto, dependem um do outro mutuamente, inclusive ajustamentos mútuos são realizados. Isto porque os laços sociais são mais fortes e as redes são mais densas (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Essas interdependências se referem a distintos mecanismos de coordenação, sendo a padronização, planejamento e ajustamento mútuo, respectivamente (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). O *planejamento* corresponde a ações discricionárias de responsabilidade de um planejador central, o qual planeja o fluxo de produtos e informações e promova adaptações a mudanças internas e condições externas. Por sua vez, a *padronização* diz respeito a regras padronizadas e mecanismos compartilhados para negociar transações. Finalmente, o *ajustamento mútuo* implica na resolução de problemas de maneira conjunta, sem um planejador central. De tal forma, a troca de informações ocorre por meio de um processo de *feedback* entre os agentes (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). A Figura 5

apresenta, segundo a abordagem de *netchain* na perspectiva dos mesmos autores, os três tipos de interdependências: sequencial; grupo (*pooled*) e recíproca.

Figura 5: Uma visão geral da análise de *netchain*



Fonte: Lazzarini, Chaddad e Cook (2001, p. 14)

Diante disso, na perspectiva de Powell e Smith-Doerr (1994), as redes representam relações informais, sendo que os laços sociais e transações econômicas podem ser profundamente entrelaçados. As redes baseadas em laços pessoais informais levam a repetir contratação, o que pode levar a formas de controle e monitoramento menos formais de pares (POWELL; SMITH-DOERR, 1994). Aspectos sociais desenvolvidos entre os agentes visam o comportamento cooperativo, a mitigação de oportunismo, a adaptação às contingências e redução de riscos nas trocas (LEON, 1998), associadas tanto a especificidade de ativos quanto a dificuldade de mensuração e a incerteza (POPPO; ZENGER, 2002). A partir de aspectos destacados nas redes, pode-se observar nas relações interdependência maior e interações repetidas reduzindo a necessidade de controle formal (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Para tanto, neste trabalho são destacados dois importantes aspectos sociais que podem influenciar substantivamente a estrutura de governança adotada verticalmente: confiança e reciprocidade, escolhidos baseados nos apontamentos de Putnam (1995), a partir do capital social, apresentados a seguir.

2.3.2 *Confiança e reciprocidade em redes*

Primeiramente considerando a *confiança*, a importância fundamental de gerá-la entre os agentes/organizações para o funcionamento harmonioso da rede tem sido defendida por diversos autores (JARILLO, 1988; GULATI, 1995; LAZZARINI, MILLER; ZENGER, 2008; GRANDORI; SODA, 1995; DURSTON, 2001; JERÔNIMO, 2005; BALESTRIN; VARGAS, 2004). Sendo assim, Durston (2001, p. 9) define confiança como uma “atitude (e não uma emoção) com base na expectativa de comportamento da outra pessoa que participa de um relacionamento de afeto entre ambos [...] É expressa em comportamentos repetidos e reforçados de expressões que comunicam a confiança em seus discursos e ações”.

Entre outros benefícios associados à confiança, destacam-se a possibilidade de mitigar incertezas sociais (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008). Indivíduos que apresentam confiança, em geral, podem estar mais dispostos a transacionar com novos parceiros e menos inclinados a adotar contratos formais, sendo desnecessária a forte imposição legal para redução de incertezas (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008; GULATI, 1995; PUTNAM, 1995). Conseqüentemente, a confiança entre os indivíduos é desenvolvida porque reduz os custos de transações e oportunismo entre os agentes, facilitam a cooperação e tornam a existência das redes economicamente viáveis (PUTNAM, 1995; GULATI, 1995; JARILLO, 1988; LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008; GRANDORI; SODA, 1995). Isso porque, como observa Gulati (1995, p. 93), a confiança evita custos de contratação, reduz a necessidade de monitoramento, e facilita a adaptação contratual, podendo substituir contratos hierárquicos em muitas trocas. Para Jarillo (1988), há duas variáveis a serem consideradas com relação a esta criação de confiança:

a) *Valores e motivações comuns* - A escolha cuidadosa dos parceiros para as diferentes relações, procurando explicitamente parceiros com valores e motivações comuns. Essa identidade de valores certamente facilitará o surgimento de confiança.

b) *Reputação* – A organização não pode esperar "confiança cega" se isso significa que os membros da rede devem se colocar em alto risco. Confiança só pode ser gerada com relacionamentos de longo prazo histórico e reputação valiosa construída, a qual deve ser protegida. A organização agirá corretamente, presume-se, pois, mesmo podendo agir com comportamento oportunista, isto destruiria sua reputação, tornando assim um resultado indesejável do comportamento oportunista.

Em segundo lugar, tratando da reciprocidade, Radomsky e Schneider (2007) pontuam o papel das relações de reciprocidade para a manutenção dos laços que fundamentam as redes.

Para estes autores, a reciprocidade pode sedimentar as relações sociais, pois vincula os sujeitos por meio de suas condutas (obrigações morais e liberdade de agir recíproco) e da carga simbólica que contém o dar e o retribuir. Por sua vez, Putnam (1993, p.172) avalia a reciprocidade como o componente mais importante e produtivo do capital social por esta permitir a união entre o interesse próprio e a solidariedade.

Para abordar melhor a reciprocidade, deve-se inicialmente citar o antropólogo Mauss, o qual se dedicou a estudar as relações de reciprocidade nas civilizações e na história. Mauss (2003) observou três momentos na troca - dar, receber e retribuir. Sobre a retribuição ou reciprocidade, Mauss (2003, p. 192) salienta que há “o caráter voluntário, por assim dizer, aparentemente livre e gratuito e, no entanto, obrigatório e interessado dessas prestações”. Segundo o autor, a reciprocidade é um sinal de presteza para o início de um relacionamento social, além de uma obrigação sancionada culturalmente a retribuir. Esta compensação por um favor, empréstimo ou presente é obrigatória. Isto porque dar é manifestar superioridade, elevar-se, enquanto que aceitar sem retribuir é subordinar-se. Existe a ideia de que é preciso retribuir mais do que se recebeu. Pode haver um interesse também, realiza-se a doação visando à obrigatoriedade no futuro de uma retribuição.

Sendo assim, Sabourin (2011) trata da aplicação da reciprocidade à análise do desenvolvimento contemporâneo, mais especificamente em sociedades rurais. Logo, com base em estudos empíricos com produtores rurais de diversos países, inclusive no Brasil, o autor utiliza como variáveis:

a) *Ajuda mútua* – Quando a relação social ou afetiva entre os sujeitos é mais relevante que a natureza material da prestação de trabalho. Assim, ela se diferencia da troca (simples ou troca mercantil mediante trabalho assalariado), na medida em que não implica uma retribuição equivalente, imediata ou diferida, que liberaria o beneficiário da sua dívida. Certamente, existe uma espera de retorno da ajuda, devido à pressão social, valores de honra e prestígio concorrerem para isto, porém sem nada de contratual, nem obrigatório;

b) *Manejo compartilhado dos bens ou recursos comuns* – Manejo dos bens em propriedade comum: gestão de recursos naturais (terras, pastagens, água) ou equipamentos coletivos (sistemas irrigatórios, equipamentos, máquinas agrícolas). O fazer em conjunto, assim como o fato de depender de uma mesma fonte de recursos limitada, cria um sentimento de pertencimento, mas também de confiança e respeito ao grupo;

c) *Transmissão ou partilha de saberes* – Permite construir uma força do fazer e de abertura ao outro, de ampliação da sua rede social, para procurar entre os parceiros dessas relações diferentes tipos de conhecimentos, informações e saberes compartilhados

(SABOURIN, 2011). Ademais, Huggins (2009) acrescenta a questão do conhecimento compartilhado, entretanto este autor explana que o acesso ao conhecimento é realizado por meio de investimentos em relações calculativas¹³.

De uma maneira em geral, Powell (1990) ressalta que em situações de reciprocidade, as trocas costumam ser de longo prazo e contínuas, portanto há uma baixa necessidade de formalizá-las, tornando a reputação mais importante. A vontade de continuar participando com sucesso da rede desencoraja o oportunismo, como *free-rider* (POWELL, 1990; PUTNAM, 1993).

2.4 COMPLEMENTARIDADES ENTRE ECT, ECM E REDES PARA ENTENDIMENTO DE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A fim de compreender as estruturas de governança em SADs, nesta seção, discorre-se sobre a complementaridade teórica de aspectos econômicos, a partir das perspectivas macro e microanalíticas da Nova Economia Institucional, e de aspectos sociais, a partir de apontamentos da teoria de redes. Para tanto, destaca-se que tanto a ECT quanto a ECM tratam de formas alternativas de governança, definidas a partir da comparação mediante custos de transação. Sendo assim, ambas focam na transação (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Espera-se com a introdução da perspectiva da rede, além da transação econômica, olhar para as relações sociais desenvolvidas, tão importantes para definir a melhor estrutura de governança a ser adotada. Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) já apontavam a importância de aspectos sociais para o funcionamento das cadeias, ao destacarem a importância de arranjos horizontais. Para os autores, a rede está embasada em aspectos sociais que podem influenciar na estrutura de governança do arranjo vertical adotado (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Zylbersztajn (2005b) esclarece que a dificuldade de mensuração dos atributos, os quais deixam direitos de propriedade mal definidos, afetam a transação, pois os custos de transação se elevam. Tanto a ECM quanto a ECT, apontam fatores que elevam ou reduzem o custo de

¹³ A tais investimentos em relações calculativas, Huggins (2009) denomina como capital de rede, no qual a firma adquire acesso a conhecimento para melhorar a expectativa dos retornos econômicos. Pode ser estrategicamente administrado para influenciar o fluxo de conhecimento. Inversamente, capital social, contrastado pelo autor, se refere a investimentos em relações sociais por meio da qual os indivíduos ganham acesso a recursos imersos para melhorar os retornos esperados (HUGGINS, 2009).

transação (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Com relação à complementaridade com as redes, entende-se que vantagens encontradas nas redes tratam de um comportamento cooperativo, altera o pressuposto de oportunismo e reduz riscos ou incertezas nas trocas, conseqüentemente, reduzem os custos de transação verticalmente (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001; POPPO; ZENGER, 2002).

Para a ECT, a preocupação está em alinhar as estruturas de governança com os atributos das transações, especialmente a especificidade dos ativos, a partir da escolha que reduza ao máximo o custo de transação (WILLIAMSON, 1985). No caso da ECM, a preocupação é maximizar o valor da transação. Para tanto, avalia-se a exequibilidade da mensuração das dimensões envolvidas na transação para identificar a forma mais eficiente de governança, visando proteção dos direitos de propriedade (BARZEL, 2001). Na abordagem de redes, por sua vez, são considerados um conjunto de características, com destaque para confiança e reciprocidade. Tanto a reciprocidade quanto a confiança, ao inibir comportamentos oportunistas, possibilitam que os indivíduos confiem mais uns nos outros e tornam desnecessárias medidas coercitivas adotadas entre os indivíduos (PUTNAM, 1993). Durston (2001) observa ainda que em uma situação de dificuldade ou situação de risco, o contrato informal, associado à reciprocidade, pode manter-se para ajudar ao outro.

É fundamental salientar que Williamson (1991) oferece o seu próprio entendimento referente a aspectos sociais. O autor já destacava em seus parâmetros de deslocamento que mudanças demasiadas nos parâmetros induzem mudanças nos custos comparativos de governança e conseqüentemente na forma de governança adotada. Dentre os fatores destacados nos parâmetros de deslocamento pelo autor, encontra-se a reputação conquistada com relacionamentos de longo prazo. Do mesmo modo, na ECM, efeitos de reputação também são considerados, pois quando os agentes conquistam uma boa reputação, é possível garantir o direito de propriedade, visto que se reduzem os benefícios de uma captura de quase-renda (BARZEL, 2005). Assim, ainda que a ECT e a ECM tenham trazido *insights* acerca de aspectos sociais relevantes para a compreensão das estruturas de governança, tais aspectos não foram profundamente tratados por tais teorias.

Na ECT, a ênfase é dada aos atributos de transação, em especial à especificidade de ativos e a partir da ECM, a mensuração é o foco para garantia dos direitos de propriedade. No presente trabalho, o intuito é atribuir atenção também aos aspectos sociais, como a reciprocidade e confiança, com o aporte da rede. Estas perspectivas em conjunto possibilitam um entendimento mais amplo da estrutura de governança adotada. Para tanto, o Quadro 1 sintetiza a forma de análise de estrutura de governança de cada uma.

Quadro 1: Forma de análise da estrutura de governança de ECT, ECM e redes

	ECT	ECM	Redes
Unidade de análise	Transação	Transação, decomposta em dimensões.	Relações sociais
Conteúdo da análise	Atributos da transação: Especificidade do ativo, frequência e incerteza	Grau de dificuldade em mensurar as dimensões da transação	Aspectos sociais: confiança e reciprocidade
Objetivo	Reduzir custos de transação (preocupa-se com a proteção da quase-renda <i>ex post</i>)	Maximizar o valor da transação (preocupa-se com a proteção e captura dos direitos de propriedade <i>ex ante</i>)	Obter comportamento cooperativo, a mitigação de oportunismo, redução de riscos nas trocas e de custos de transação
Pressupostos	Atributos de transação devem se alinhar com as estruturas de governança	Exequibilidade da mensuração das dimensões envolvidas na transação deve ser avaliada para identificar a forma mais eficiente de governança	A reciprocidade e confiança devem ser consideradas para identificar se há necessidade de formalizar as trocas e se estas tendem ser de longo prazo

Fonte: Elaborada pela autora baseado em Zylbersztajn (2005b).

Diante do exposto sobre a complementaridade da ECT, ECM e teoria de redes, o Quadro 2¹⁴ ilustra distintas formas de governança entre os agentes, considerando a presença (+) ou ausência (-), ou não predominante (/), tanto de especificidade de ativos (k), aspectos sociais (r), como confiança e reciprocidade, e grau de mensuração (m) das dimensões transacionadas. Observa-se, então, quatro possíveis estruturas de governança e em quais situações estas tendem a ser recorrentes.

Quadro 2: Visão geral de estruturas de governança

	Spot	Híbrida		Integração Vertical
		Informal	Formal	
Especificidade de ativos (k)	-	+	+	+
Aspectos sociais (r)	/	+	-	-
Mensuração (m)	/	/	+	-

Fonte: Elaborado pela autora

¹⁴ Ressalta-se que esta é uma simplificação. Entende-se que as estruturas de governança podem envolver formas múltiplas de *enforcement*, conforme tratado por Barzel (2005).

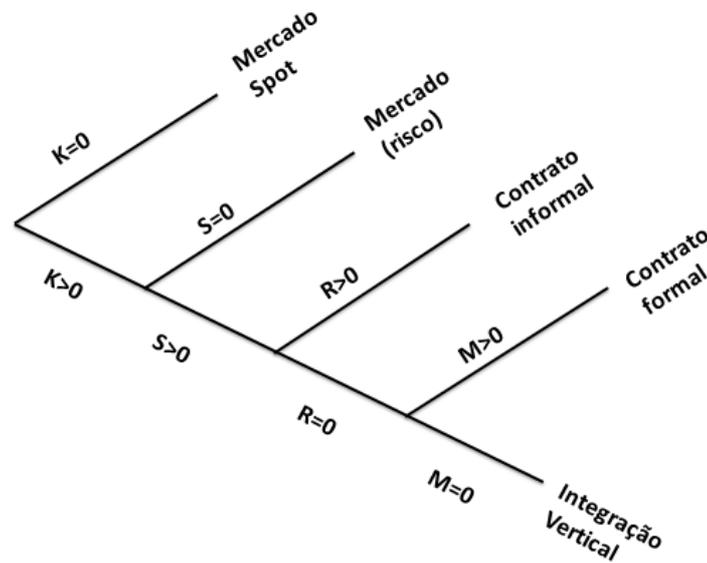
Alinhado às proposições de Williamson (1985), em situações de especificidade de ativos nula, o mercado *spot* é suficiente. Isto porque não há preponderância em realizar a mensuração das dimensões da transação, bem como não há importância de se desenvolver aspectos sociais ou relacionais fortes.

Enquanto que, considerando a presença de especificidade de ativos, pode-se observar se existem aspectos sociais expressivos entre os transatores, como reciprocidade e a confiança. Caso sejam presentes, podem contribuir para a garantia dos direitos de propriedade da transação no direito econômico. Nestas situações, com a presença de aspectos sociais, contratos informais podem ser suficientes para garantir a eficiência na transação, dispensando contratos formais escritos e, conseqüentemente, evitando os custos de transação a eles associados. Este caso pode ocorrer inclusive em situações de dimensões difíceis de serem mensuradas.

Entretanto, em uma situação de elevada especificidade de ativos, e que não estejam presentes aspectos sociais desenvolvidos entre os agentes, deve-se considerar a mensurabilidade das dimensões envolvidas na transação. Caso as dimensões sejam passíveis de mensuração, revela-se como mais adequada a utilização de contratos formais, sendo relevante a mensuração. Assim, os direitos de propriedade das dimensões das transações estão garantidos a partir de cláusulas contratuais, no direito legal. Por fim, se há elevada especificidade de ativos, não há aspectos sociais entre as partes envolvidas na transação e as dimensões não são passíveis de mensuração, ou a mensuração é altamente custosa, então parte-se para a integração vertical, a fim de evitar comportamento oportunista e apropriação de quase renda.

Neste sentido, a Figura 6, em consonância com as inferências do Quadro 2, sintetiza o esquema de estrutura de governança com base na figura de Souza e Bánkuti (2012), a qual considera a ECT e a ECM. Nesta análise, observa-se a introdução da teoria de redes. Para tanto, observa-se a especificidade de ativos (k), a mensuração (m) e aspectos sociais (r), respectivamente. O conjunto destas perspectivas proporciona o entendimento das estruturas de governança adotando a complementaridade das três vertentes em estudo.

Figura 6: Esquema de estrutura de governança considerando a transação e relações sociais



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Bánkuti e Souza (2012) ¹⁵

Diante disso, infere-se que com especificidade de ativos presente ($k>0$) ou especificidade de ativos ausente ($k=0$), os agentes são levados a escolher uma situação de mercado, vantajosa no segundo caso, ou a uma situação de contrato informal, contrato formal ou integração vertical, a partir de outras considerações, explanadas a seguir. Entretanto, ressalta-se que nestas últimas formas, há salvaguardas operando ($s>0$), visando proteger a especificidade de ativos ($k>0$), ao passo que, caso não haja salvaguardas, tem-se uma situação de risco.

Com salvaguardas, os agentes podem ponderar se a presença de aspectos sociais é significativa ($r>0$) ou se não são expressivos tais aspectos sociais ($r=0$), para optarem entre um contrato informal ou entre estruturas mais formais de governança. Sendo assim, no primeiro caso ($r>0$), reduz-se a necessidade de formalização pela presença de confiança e reciprocidade, mitiga-se a chance de oportunismo e aumenta-se a cooperação entre os agentes (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; LEON, 1998; POPPO; ZENGER, 2002). De tal maneira, o contrato informal é suficiente, reduzindo-se, conseqüentemente, os custos de transação. Por outro lado, na ausência destes aspectos sociais, os agentes devem decidir a melhor estrutura de governança a partir do grau de mensuração das dimensões das transações, pois ou o

¹⁵ O que se denota contrato informal, neste trabalho, está alinhado ao que Barzel (2005) chamou de relações de longo prazo.

contrato formal ou a integração vertical tornam-se mais indicadas (estruturas de governança mais complexas).

Logo, se há possibilidade de mensuração ($m > 0$), pode-se contratar formalmente e as cláusulas contratuais são suficientes para garantir direito legal do direito de propriedade da transação, alinhado a Barzel (2001, 2005). Nestas condições, de maneira contrária, caso não se possa mensurar as dimensões da transação facilmente ($m = 0$), os agentes tendem a escolher por integrar verticalmente, a fim de reduzir os custos de transação. Isto de acordo com a visão da ECM em que o que leva à integração vertical é a consideração do grau de mensurabilidade e não a especificidade de ativos apenas (BARZEL, 2001).

Portanto, em linhas gerais, nota-se uma complementaridade entre estas vertentes teóricas: ECT, ECM e redes, no sentido em que todas estas óticas contribuem para o entendimento da configuração de estruturas de governança. Observa-se este possível alinhamento, com base na forma de análise de governança de cada perspectiva teórica e do esquema de estrutura de governança contemplando o entendimento conjunto destas vertentes. Ressalta-se, então, que é possível considerar tanto aspectos econômicos quanto sociais para a análise da estrutura de governança adequada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o caminho metodológico percorrido pela pesquisadora a fim de estruturar, coletar e analisar os dados, visando o alcance dos objetivos delineados neste trabalho. Considerando os objetivos propostos, esta pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que envolve a busca pela compreensão dos fenômenos por meio de dados descritivos (GODOY, 1995a). Procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção de dados, como anotações de campo, quanto na elaboração do relatório final (GODOY, 1995b).

Entende-se, ademais, que a compreensão de determinado fenômeno, isto é, como os aspectos econômicos macro e micro institucionais e aspectos sociais influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores em sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná, abarca a descrição de um problema complexo. Envolve, sobretudo, profundidade, compreensão de processos dinâmicos vividos por grupos sociais e o entendimento de particularidades dos comportamentos dos indivíduos envolvidos no fenômeno em estudo (RICHARDSON, 1989). Frente a estas características supracitadas, evidencia-se que esta pesquisa é, portanto, qualitativa, uma vez que esta natureza é a mais indicada para o alcance do objetivo almejado.

De tal modo, para a melhor compreensão dos procedimentos metodológicos utilizados, esta seção do trabalho pode ser decomposta da seguinte maneira: Dados primários e dados secundários; Definição dos entrevistados; Elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas; Definições constitutivas e definições operacionais e, por fim, Análise de dados, como segue.

3.1 OBTENÇÃO DE DADOS

Esta pesquisa conta com a utilização de dados tanto primários quanto secundários. Assim sendo, buscou-se a partir de dados secundários realizar o levantamento bibliográfico para delinear as diretrizes do trabalho. Ademais, delimitar e buscar um conhecimento mais amplo a respeito de sistemas agroalimentares diferenciados e da atividade leiteira no Paraná, além da identificação de um problema de pesquisa e a concretização da base teórica que sustenta a análise do presente trabalho.

Nesta direção, como dados secundários, a pesquisa recorreu, em um primeiro momento, à utilização de materiais, tais como matérias de jornais, revistas da área, boletins

informativos, entre outros. Além disso, foram utilizados trabalhos acadêmicos científicos, tais como artigos de periódicos qualificados, livros e capítulos de livros, teses, dissertações, documentos de trabalho e relatórios de pesquisa a fim de fundamentar teoricamente o estudo.

Em um segundo momento, realizou-se uma etapa preliminar do levantamento de dados primários, anteriormente à aplicação de entrevistas semiestruturadas como coleta de dados primários. Nesta etapa preliminar foram estabelecidos contatos com outros profissionais atuantes em SADs. Como exemplo, realizou-se um contato com uma família de produtores rurais de leite de Campo Magro, região metropolitana de Curitiba, a fim de conhecer empiricamente sistemas agroalimentares de base agroecológica, um caso de SAD. O contato com estes produtores em Campo Magro ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas por telefone, em outubro de 2013.

Cabe enfatizar que no período de fevereiro a julho de 2014, outros contatos com diversos profissionais foram realizados, complementando a etapa preliminar dos dados primários. Por exemplo: representante de órgãos como a EMATER; Secretário da Agricultura; pesquisador do IAPAR representante do Projeto das “Redes de Referências para a Agricultura Familiar”; profissionais do Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor – CAPA; professores de outras Instituições Estaduais de Ensino Superior; representantes de ONGs; entre outros profissionais envolvidos com pesquisa e extensão na cadeia do leite no Paraná. Estes contatos foram estabelecidos tanto por meio de e-mails quanto por telefonemas. Por fim, destaca-se uma visita preliminar à cooperativa denominada neste trabalho como Comprador 2 (C2) realizada anteriormente à data de aplicação da entrevista oficial. Essa visou obter maior conhecimento da sua estrutura e funcionamento e obter um contato inicial com a cooperativa a ser entrevistada.

Objetivou-se com estas discussões com colegas experientes e produtores já inseridos nestes sistemas agroalimentares diferenciados, identificar os casos para estudo e futuros contatos para a realização de entrevista. Ademais, visou-se ampliar o entendimento acerca da dinâmica atual do sistema agroalimentar diferenciado do leite no Paraná. Essa fase preliminar torna-se preponderante dada à escassez de estudos já realizados neste tema no Brasil, sobretudo no Paraná, além de contribuir para um refinamento no momento de formulação das questões de entrevista.

Diante do exposto, ressalta-se que a utilização de triangulação de dados (abarcando diferentes perspectivas de fontes de informações como produtores, compradores, agentes-

chaves, dados secundários) contribuiu para a confiabilidade¹⁶ e validade¹⁷ da presente pesquisa, conforme apontam Bauer e Gaskell (2007).

3.2 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS, ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS

Esta etapa compreendeu a seleção e definição dos produtores e dos compradores entrevistados para a coleta de dados primários. Etapa em que houve a influência dos contatos anteriores, a fim de identificar possíveis SADs no estado do Paraná. Buscou-se uma variedade de representações para estudar por proporcionarem mais confiabilidade a este tipo de pesquisa, segundo Bauer e Gaskell (2007). Sendo assim, foram escolhidos três exemplos de distintos SADs que se sobressaltaram.

- 1º exemplo de SAD - na região de Laranjeiras do Sul, trata-se de produtores rurais de base agroecológica, os quais produzem leite orgânico e possuem certificação participativa Ecovida atestando a característica orgânica. Estes produtores dividem-se em dois subgrupos, sendo que cada um vende o leite a uma cooperativa distinta. Ambas as transações foram estudadas. Ressalta-se que este foi o único caso de grupo de produtores de leite orgânico encontrado no estado. Neste caso, foram realizadas entrevistas com produtores rurais em Laranjeiras do Sul e Rio Bonito do Iguaçu; e compradores, sendo um em Nova Laranjeiras e o outro em Laranjeiras do Sul, respectivamente. Na primeira visita realizada a Laranjeiras do Sul, como supracitado, foi possível estabelecer contato com uma das integrantes da cooperativa, a qual contribuiu para marcar todas as entrevistas posteriormente. Isso foi muito importante, pois ela cooperou para a programação e agendamento das entrevistas, o que minimizou a timidez ou medo por parte dos produtores quanto à coleta de dados.
- 2º exemplo de SAD - na região de Toledo, refere-se a uma empresa processadora que controla a qualidade do leite junto aos produtores. Oferece toda a assistência e insumos necessários. Dois tipos de transações foram encontrados neste exemplo e ambos estudados também. Sendo assim, o

¹⁶ A confiabilidade refere-se à consistência com que um procedimento de pesquisa poderá avaliar um fenômeno da mesma maneira em distintas tentativas (BAUER E GASKELL, 2007).

¹⁷ A validade refere-se à acurácia dos dados (CRESWELL, 2007).

laticínio localiza-se em Toledo e os produtores entrevistados localizavam-se em Toledo, Ouro Verde e Santa Tereza do Oeste. Por meio do levantamento de dados primários inicial, foi possível conseguir o contato do responsável pelo laticínio, o qual passou uma lista de seus produtores rurais para que as entrevistas fossem marcadas. Ao indicar o conhecimento do responsável pelo laticínio para os produtores, houve maior credibilidade para que estes respondessem às perguntas de forma mais segura, reduzindo a desconfiança.

- 3º exemplo de SAD – Diz respeito à produção de queijo colonial como produto tradicional com um caráter regional. Tais produtores localizam-se em Guaraniaçu e vendem seus queijos a uma cooperativa, responsável pela comercialização de produtos oriundos de pequenos produtores rurais no município. Apenas uma estrutura de governança foi identificada neste SAD, sendo este estudada. Destaca-se que todos os entrevistados localizavam-se em Guaraniaçu. A partir de um contato da Secretaria da Agricultura, foi possível conseguir uma lista dos produtores e suas respectivas produções, para, então, marcar as entrevistas. Mencionar tal contato aos produtores foi essencial para reduzir o receio destes quanto à entrevista.

Enfatiza-se que as entrevistas ocorreram, conforme a ordem de apresentação dos casos de SADs, em um período entre 22 de outubro de 2014 até o dia 04 de dezembro de 2014. Foram entrevistados 16 produtores rurais de leite e 4 respectivos compradores, além de dois agentes-chaves. Ou seja, foram 22 entrevistas realizadas em três distintos SADs. Quanto aos agente-chaves, a primeira trata-se de uma veterinária do Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia (CEAGRO) e contribuiu para a realização de entrevistas no primeiro exemplo de SAD. Isso porque, esclareceu o processo de transição dos produtores rurais para o sistema agroecológico, além de outras informações complementares, por participar ativamente da rotina destes produtores. Já o segundo agente-chave, o engenheiro de alimentos da Secretaria de Agricultura, é responsável por acompanhar o trabalho dos produtores rurais do terceiro exemplo de SAD, preocupando-se com a qualidade físico-química obtida do queijo colonial. Tal entrevistado aprofundou o conhecimento referente à produção de queijo dos produtores, bem como esclareceu quanto à realização de testes de qualidade microbiológicas do queijo, ou seja, elucidou quanto à mensuração das dimensões, entre outros apontamentos.

No que tange a preparação específica do roteiro para organizar e formular as perguntas, com base no levantamento teórico e empírico supracitado, foram elaborados dois

roteiros de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados primários. Considerou-se, então, a relação diádica em estudo (produtor rural e comprador), uma vez que há estas duas partes envolvidas na transação, sendo um roteiro direcionado ao produtor rural de leite (Anexo 1) e outro direcionado ao respectivo comprador (Anexo 2). Os roteiros contiveram perguntas abertas que orientaram o levantamento de informações, nas quais o informante teve liberdade de discorrer sobre o tema proposto e de explorar amplamente a questão. Ademais, permitiu a flexibilidade e desvios da sequência estabelecida, conforme necessidade percebida no momento da entrevista (MERRIAM, 1998).

Para o entendimento do conteúdo destas entrevistas semiestruturadas, a elaboração desse roteiro se baseou nos objetivos gerais e específicos norteadores deste trabalho, bem como nas categorias de análise, formadas a partir de tais objetivos. As categorias de análise, elucidadas na Figura 7, especificam os aspectos econômicos (instituições, atributos da transação e dimensões mensuráveis) e sociais (confiança e reciprocidade)

Figura 7: Categorias de Análise



Fonte: Elaborada pela autora

Diante do exposto, relacionadas a cada um dos objetivos específicos enumerados, este roteiro de entrevista conteve as seguintes questões orientadoras, conforme o Quadro 3, tomando como exemplo algumas questões direcionadas ao produtor rural. Cabe salientar que o objetivo cinco não tratado no Quadro 3 refere-se à análise que foi realizada a partir do atendimento dos objetivos específicos anteriores.

Quadro 3: Questões de pesquisa segundo os objetivos específicos com enfoque no produtor rural

OBJETIVO ESPECÍFICO		QUESTÕES DE PESQUISA	
1	Caracterização dos Sistemas Agroalimentares Diferenciados de leite	<p>-O senhor acha que seu leite é diferente do leite comum? Em que? Porque preferiu trabalhar assim?</p> <p>-Se o senhor acha que tem um produto diferente do leite comum, o senhor acha que ganha mais como isso?</p>	
2	Estruturas de Governança	<p>-Considerando a venda do seu produto, como é feita essa venda?</p> <p>-Na opinião do senhor (a), essa forma de vender é a mais adequada? O que incentiva a continuar vendendo desta forma?</p>	
3	<i>Aspectos econômicos (macro)</i>	<p>-O senhor acha que os costumes e cultura em relação ao consumo do leite/derivados influenciam no setor leiteiro? Por quê?</p> <p>-Existe alguma regra/norma/Leis/ Instruções que o(a) Sr.(a) deve atender para produção e comercialização leiteira?Quais? O senhor consegue cumprir?</p>	
	-Ambiente Institucional		
	<i>Aspectos econômicos (micro)</i>	a)Especificidade de ativos	-Para produção de leite, teve que fazer investimentos específicos? Quais?
	-Atributos da transação	b)Frequência	-Com que frequência entrega o produto a cada comprador?
		c) Incerteza	O que o senhor acha que é incerto na produção ou na venda de seu produto? (qualidade, preço, demanda, produção). Como é possível se proteger dessas incertezas?
-Dimensões Mensuráveis	<p>-No momento da venda, o que é exigido pelo comprador? (preço, qualidade e/ou característica da matéria-prima, regularidade de entrega, formas de pagamento). Tais critérios estão em contrato? Se não, como isso é estabelecido?</p> <p>-Tais critérios podem ser verificados (medidos)? Como é feito esse controle? Cada critério é fácil ou difícil de verificar? Quem verifica? Os resultados são confiáveis?</p>		
4	<i>Aspectos sociais</i>	a)Valores e objetivos comuns	-Considera que os compradores têm os mesmos objetivos e valores que o senhor? Isso é importante para a venda do seu produto?
	- Confiança	b) Reputação	- Existe um histórico com uma reputação desenvolvida por estes compradores? Isso é importante para continuar a relação?
	-Reciprocidade	a) Ajuda mútua	-Sente que pode contar com o comprador em caso de alguma necessidade na produção? Por quê?
		b) Manejo compartilhado de bens ou recursos comuns	-Existem atividades que são realizadas junto com o comprador (aquisição de insumos, processamento, comercialização, treinamentos)?
		c) Transmissão ou partilha de saberes	Há alguma troca de informação/ experiência frequente com este comprador? Compartilham conhecimento? Discutem em conjunto melhores soluções para a transação?

Fonte: Elaborada pela autora

Nesta etapa de coleta de dados primários, foram realizadas anotações de pontos principais da entrevista e foram realizadas gravações diretas, de acordo com a aprovação do

entrevistado, seguindo as orientações de Merriam (1998) e May (2004). Quanto ao gravador, em algumas circunstâncias observou-se que os entrevistados sentiam-se tímidos ou ainda inseguros, sendo assim, optou-se nestas circunstâncias por não realizar a gravação, a fim de não intimidá-los. Em uma das entrevistas, a produtora não autorizou a gravação por recordar-se de outra situação em que um grupo de alunos solicitou sua filmagem e posteriormente a entrevistada assistiu ao vídeo e não aprovou o resultado. Houve outra situação em que também não houve autorização do produtor rural para gravar a entrevista.

Tais entrevistas tiveram a duração em média de 33 minutos, sendo ouvidas repetidas vezes e transcritas parcialmente, segundo conteúdo necessário para a análise dos dados. No geral, os produtores rurais se propuseram a apresentar sua propriedade e explicar o processo produtivo, sendo este um momento importante para conhecer a sua estrutura, bem como para deixar o produtor menos intimidado. Esta conversa inicial era importante para o entrevistado se sentir mais à vontade e capacitado para responder à entrevista, bem como para conhecer, de maneira geral, os objetivos das perguntas do entrevistador. Embora alguns estivessem muito inibidos, notou-se um interesse dos produtores em contribuir para a realização da entrevista, sendo que, em alguns casos, houve a participação de toda a família, quando presentes, em que um complementava a resposta do outro, esclarecendo determinados pontos da entrevista.

No tocante à aplicação deste roteiro de entrevistas, sobressaiu-se a necessidade de aprimoramento do roteiro de entrevista ao longo da aplicação das entrevistas iniciais. Isso porque melhorava o entendimento dos produtores quando algumas perguntas eram realizadas com outras palavras. Da mesma forma, foi recorrente também a reordenação das perguntas, conforme o sentido das respostas dos entrevistados, visando à fluidez do diálogo no momento da entrevista.

Com relação ao limite de entrevistas em cada SAD, tem-se que o seu encerramento foi conforme a consideração de três critérios qualitativos destacados por Merriam (2008): 1) Saturação de categorias, isto é, quando a coleta de dados sucessiva resultou em incrementos sutis de novas informações em relação ao esforço despendido para obtê-los; 2) Surgimento de regularidades – quando houve convergência dos dados coletados; 3) Extensão, no momento em que a informação nova a ser descoberta foi muito distante do núcleo de qualquer uma das categorias já existentes. A saturação ocorreu no primeiro SAD com sete produtores, sendo possível entrevistar neste SAD todos os produtores de ambos os grupos envolvidos com agroecologia no leite desta região. No segundo SAD, a saturação foi percebida com seis produtores, ao passo que, no último caso, com três produtores. Neste último, o total de produtores envolvidos com o queijo colonial que vendiam a um mesmo comprador de

maneira formal era de quatro produtores, entretanto, um deles não se prontificou em contribuir para a pesquisa, em razão de suas ocupações e por alegar não estar em casa em praticamente todos os momentos do seu dia. Assim, os outros três produtores de queijo colonial foram entrevistados.

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme explana Triviños (2007), a definição constitutiva tem como intuito esclarecer de forma precisa definições teóricas muito gerais enquanto que na definição operacional as definições teóricas relevantes para o estudo devem ser transmitidas em conteúdo prático. De acordo com o autor, a definição operacional possibilita compreender como o conceito será entendido na realização do trabalho. Assim sendo, visando explicar os conceitos aqui utilizados, são listadas a seguir as definições constitutivas e operacionais dos principais conceitos utilizados no presente estudo e encontrados nas categorias de análise.

a) Instituições

D.C.: Instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) (NORTH, 1994).

D.O.: Neste trabalho, é compreendido como instituições o conjunto de leis como instruções normativas, regras para a obtenção de certificação ou alguma outra norma seguida, além de alguma tradição ou costume que influencie no modo de produção ou comercialização dos entrevistados dos casos estudados dos SADs de leite.

b) Estruturas de governança

D.C.: Estruturas de governança são mecanismos de coordenação que determinam a maneira como as transações realizadas são configuradas, sendo que podem dar-se, basicamente, de três principais formas: via mercado, formas híbridas e integração vertical (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: No presente trabalho, entende-se por estrutura de governança as formas como ocorrem as relações de compra e venda entre produtores e compradores nos SADs de leite. Observou-se se tais transações ocorrem sem compromisso de se repetir; com contrato escrito estipulando frequência, quantidade e preço; sem um contrato escrito, mas com acordo informal estabelecendo tais itens; ou ainda se há a produção e processamento do produto com o controle total de um dos agentes; ou de alguma outra distinta maneira de troca entre os agentes.

c) Especificidade de ativo

D.C.: Ativos específicos não podem ser reempregados ou realocados em outros usos sem que ocorram perdas de valor em sua nova modalidade de uso ou por usuários alternativos se a transação original for encerrada prematuramente. Existem seis tipos de especificidade de ativos: 1) locacionais; 2) físicos; 3) humanos; 4) dedicados; 5) de marca; 6) temporais. (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: Neste estudo, consideram-se por ativos específicos, pontos particulares e especiais para produção e comercialização dos agentes dos SADs de leite, envolvendo aspectos que são físicos, humanos, dedicados, de marca, temporais e locacionais, os quais possam perder valor caso não haja continuidade da relação de compra e venda com aquele comprador em questão.

d) Frequência

D.C.: A frequência consiste no número de vezes ou repetições das transações realizadas entre os mesmos agentes (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: Refere-se à recorrência da relação de coleta de leite dos produtores por parte dos compradores dos SADs de leite em estudo neste trabalho.

e) Incerteza

D.C.: A incerteza refere-se à impossibilidade ou ao elevado custo para se enumerar antecipadamente todas as possíveis contingências, demandando adaptações posteriores à decisão, dada a não viabilidade da obtenção de todas as informações relevantes (WILLIAMSON, 1985).

D.O.: No presente estudo, a incerteza tange a situações em que não há informações disponíveis suficientes entre os agentes para a produção e comercialização, envolvendo os produtores e compradores dos SADs de leite, como oscilações climáticas, qualidade, preço, demanda e produção, entre outros.

f) Dimensões mensuráveis

D.C.: As transações, ainda que simples, podem ser decompostas em diferentes dimensões, as quais correspondem a características e usos possíveis do bem. Cada dimensão de uma transação representa uma troca de direitos de propriedade e a forma de governança adotada deve garantir tal direito de propriedade (BARZEL, 1997, 2005).

D.O.: Neste trabalho, dimensões mensuráveis são as características ou critérios relacionados ao leite/queijo que são exigidos e são possíveis de serem verificados ou medidos pelos produtores e compradores nos SADs de leite.

g) Confiança

D.C.: Confiança é expressa em comportamentos repetidos e reforçados de expressões que comunicam a confiança em seus discursos e ações e depende de valores e objetivos comuns e reputação (JARILLO, 1988).

D.O.: Neste trabalho, a confiança estabelecida entre produtores e compradores nos SADs de leite em estudo foi identificada avaliando-se se há escolha de parceiros com valores e motivações comuns e se existe uma reputação valiosa construída entre os agentes com relacionamentos de longo prazo.

h) Reciprocidade

D.C.: A reciprocidade é um sinal de presteza para o início de um relacionamento social com uma obrigação sancionada culturalmente a retribuir e envolve a ajuda mútua, o manejo compartilhado dos bens ou recursos comuns e a transmissão de informações ou partilha de saberes (MAUSS, 2003; SABOURIN, 2011).

D.O.: Neste estudo, a reciprocidade foi observada com base no relacionamento estabelecido entre produtores e compradores nos SADs de leite, se costumam existir situações de troca e

ajuda mútua, se existe um compartilhamento de algum recursos ou ativo, e também de constantes informações.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Moraes (1999) afirma que embora muito utilizada a perspectiva convencional de análise de conteúdo quantitativa, a análise de conteúdo qualitativa está atingindo novas possibilidades. A análise de conteúdo qualitativa consiste em um conjunto de técnicas de análise de texto sistemático (MAYRING, 2000). Para o autor, o intuito principal do procedimento é preservar as vantagens da análise de conteúdo quantitativa, enquanto transfere e desenvolve etapas de análise qualitativo-interpretativas. Portanto, a análise de conteúdo qualitativa define-se como uma abordagem de análise empírica e metodológica de textos dentro do seu contexto de comunicação, seguindo as regras de análise de conteúdo, porém sem quantificação (MAYRING, 2000). O autor reforça que no âmbito qualitativo desta análise é de interesse central os aspectos de interpretação de texto seguindo as questões de investigação, visando formular categorias tão próximas quanto possível da teoria.

Em consonância com os apontamentos de Mayring (2000), optou-se por utilizar a análise de conteúdo qualitativa direcionada, abordada por Hsieh e Shannon (2005). Então, primeiramente, houve a identificação, sendo que ao utilizar a teoria norteadora, foram identificadas variáveis-chaves que foram estruturadas em categorias de análise, as quais podem ser visualizadas na Figura 7, supracitada. A teoria ajudou a focar a questão de pesquisa e fornecer previsões sobre as variáveis e suas relações. Após a coleta e análise de dados, estas categorias de análise foram consultadas, sendo o cerne para a interpretação dos dados primários.

Em seguida, houve a categorização das passagens destacadas nas entrevistas, sendo tais passagens codificadas empregando-as as categorias predeterminadas. Isto é, identificou-se o que os entrevistados falaram, sendo possível classificar do que se tratavam, copilando, deste modo, o material de dados primários. Por exemplo, se um entrevistado narrava em dado momento as inseguranças quanto à obtenção de informações na atividade leiteira, classificava-se este trecho em “incerteza” pertencente aos “atributos de transação” e aos “aspectos econômicos”. Neste ponto, foi importante até mesmo no momento da entrevista, observar se todas as categorias ficariam respondidas de forma completa, ou se haveria alguma

dúvida quanto a alguma delas. Afinal, quando é preciso analisar de fato os dados, depara-se com um grande volume de informações que precisam ser analisadas, reduzidas e exprimidas de maneira concisa.

Buscou-se, então, o esclarecimento completo de cada categoria, além de recorrer frequentemente às definições constitutivas e operacionais do trabalho e ao material coletado por dados primários (gravações e anotações) a fim de não perder informações relevantes e tirar dúvidas. Portanto, após o término da aplicação de entrevistas e classificação dos dados primários, transcrevendo os dados em suas respectivas categorias, houve uma nova reflexão sobre o que foi levantado ao interpretar as falas dos entrevistados. Visou-se encontrar as divergências ou não, quanto as suas respostas, redigindo tais resultados, contrastando-os com o embasamento teórico. Assim, foi possível realizar a discussão de resultados, orientada a partir da teoria, a qual embasa o que foi categorizado.

Deste modo, ao analisar a realidade compartilhada entre os agentes, a partir dos resultados da coleta de dados primários e da utilização da análise de conteúdo direcionada para sua interpretação, os objetivos propostos de compreensão deste fenômeno puderam ser satisfeitos. Antes disso, tais objetivos foram revistos a fim de certificar-se de que foram alcançados. Destaca-se, então, a importância da descrição rica e densa dos componentes do estudo (objetivos, etapas realizadas, casos estudados) e da transmissão dos resultados, pois tal transparência e clareza garantem a validade e confiabilidade desta pesquisa, conforme Creswell (2007) e Bauer e Gaskell (2007).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando atingir o objetivo geral e aos objetivos específicos do presente estudo, dados primários foram buscados, a partir de entrevistas semiestruturadas, como supracitado. Foram realizadas entrevistas com os produtores rurais de leite e com os seus respectivos compradores, sendo 16 produtores, quatro compradores e dois agentes-chaves, isto é, 22 entrevistas no total. Três exemplos distintos de SADs de leite no Paraná são apresentados e debatidos.

Em cada um desses, buscou-se, primeiramente, apresentá-los caracterizando o SAD, bem como o porquê de sua diferenciação. Em seguida, a caracterização dos próprios agentes entrevistados (produtores e seus respectivos compradores) envolvidos na transação de cada SAD. Logo após, a estrutura de governança adotada nas transações destes agentes. Depois, são abordados os aspectos econômicos na realização de transações, como no nível macro institucional, o seu ambiente institucional composto por regras formais e informais do SAD. Em nível micro, os atributos de transação envolvidos e as dimensões da transação. Por fim, aspectos sociais da relação entre os produtores e seus compradores são explorados, sendo discutidos, dentre estes, aspectos como a confiança e a reciprocidade, desenvolvidas entre os agentes em estudo.

4.1 CASO 1 – LEITE ORGÂNICO

4.1.1 Caracterização do SAD de leite orgânico

O primeiro SAD no leite estudado trabalha com os fundamentos da agroecologia¹⁸ com certificação orgânica em sua atividade leiteira. Os agentes desse SAD entendem por qualidade no leite, a matéria-prima produzida com base agroecológica, gerando um leite

¹⁸ Os termos “agroecologia” e “agricultura orgânica” são muitas vezes utilizados como sinônimos. No entanto, a agroecologia critica o atual modelo de desenvolvimento e busca inter-relacionar o saber de diferentes áreas do conhecimento, incluindo as dimensões ecológicas, sociais e culturais, objetivando propor um encaminhamento que respeite as condicionantes ambientais na agricultura (ASSIS; ROMERO, 2002; ALTIERI, 2004). Enquanto que a Agricultura Orgânica é uma prática agrícola e um processo social expressos em diferentes formas de encaminhamento tecnológico e de inserção no mercado, respeitados os limites fundamentados pela Agroecologia em maior ou menor grau (ASSIS; ROMEIRO, 2002).

orgânico. Para eles produzir produtos orgânicos diz respeito a um sistema que não trabalha com fertilizantes químicos, agrotóxicos e agroquímicos em geral. Os animais se alimentam basicamente de pasto e os medicamentos devem ser homeopáticos, isto é, não utiliza os medicamentos convencionais e não recebe hormônios para aumentar sua produção. Além disso, na visão dos produtores, deve-se pensar no bem estar do animal, no bem-estar da família como um todo, bem como na saúde de quem vai consumir estes produtos. Os produtores assumem que o leite deles é diferente do comum, sendo o melhor leite, como eles mencionam orgulhosamente, sobretudo pelo respeito ao meio ambiente como um todo e ausência de uso de agrotóxicos. A característica da diferenciação do produto neste SAD está em ser um sistema de produção orgânica, assegurado por uma certificação orgânica participativa da Ecovida.

Os produtores entrevistados são pertencentes ao grupo do Movimento dos Sem Terra (MST) e residem em assentamentos localizados em Laranjeiras do Sul e em Rio Bonito do Iguaçu, região Centro Oeste do Paraná. Dividem-se em dois subsistemas (T1 e T2), detalhados a seguir:

- **T1** – Corresponde a um total de cinco produtores que já possuem a certificação de produção orgânica participativa da Ecovida¹⁹ (exceto um que está no final do processo de certificação). Embora estes produtores já tenham passado pela transição para a produção orgânica, ainda comercializam o produto como um leite convencional sem o apelo do selo. São os produtores de P1 ao P5. Apenas um deles está no final do processo para receber a certificação. Destaca-se que esse caso não se enquadra em um SAD, pois o valor gerado não é reconhecido pelo comprador, caracterizando-se como uma transação convencional, mesmo que os produtores busquem se diferenciar.
- **T2** - Apenas dois produtores possuem a certificação orgânica da Ecovida, entretanto, a diferença é que tais produtores já comercializam seu leite como

¹⁹ A certificação participativa é um sistema solidário de geração de credibilidade, no qual a elaboração e a verificação das normas de produção ecológica são realizadas com a participação efetiva de agricultores. O selo Ecovida é obtido após uma série de procedimentos desenvolvidos dentro de cada núcleo regional, onde ocorre a filiação à Rede, a troca de experiências e verificação do Conselho de Ética. A certificação participativa além de garantir a qualidade do produto ecológico, permite o respeito e a valorização da cultura local por meio da aproximação de agricultores e consumidores e da construção de uma Rede que congrega iniciativas de diferentes regiões (ECOVIDA, 2015).

um produto orgânico, o qual é processado como orgânico e vendido com esta característica ao consumidor final. São os produtores P6 e P7.

O Quadro 4 apresenta algumas características gerais observadas nestes produtores rurais de leite orgânico em estudo.

Quadro 4: Características gerais dos produtores rurais de leite orgânico

Prod.	Tamanho da propried. (ha)	Moradores na propriedade	Produç. mensal de leite (l)	Quantid. de vacas lactantes	Tempo na atividade como orgânico (anos)	Outros produtos que contribuem na renda	Renda do leite (%)
P1	11,1	5	800	6 vacas	5 anos	Hortaliças e mel	75%
P2	12,5	4	800	4 vacas	1,5 anos	Hortaliças	85%
P3	12,2	2	2000	10 vacas	5 anos	Hortaliças	70%
P4	13	3	700	4 vacas	4 anos	Hortaliças e mel	75%
P5	12,5	4	1500	10 vacas	5 anos	Hortaliças	85%
P6	17,4	2	2800	8 vacas	5 anos	-	95%
P7	17,4	3	2800	9 vacas	8 anos	-	95%

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os produtores rurais entrevistados deste SAD trazem a atividade leiteira como a fonte principal de renda e apenas utilizam a mão de obra familiar para tanto. A diferença de produção de leite por parte dos produtores, explica-se, principalmente, devido à quantidade de vacas lactantes apresentadas por cada família produtora. Tal produção varia entre estes produtores de 800 a 2800 litros de leite. As demais produções, também orgânicas, são utilizadas para a subsistência da família dos produtores, podendo-se citar feijão, arroz, mandioca, batata-doce, hortaliças e frutas em geral. Ainda há a produção de milho ou cana-de-açúcar para complementar a alimentação das vacas.

No que tange à renda, ressalta-se que alguns produtores apresentam rendimentos provenientes de hortaliças comercializadas na feira do produtor orgânico, realizadas às quintas-feiras e sábados em Laranjeiras do Sul. Além da renda originária da produção de leite e hortaliças, observou-se que alguns produtores trabalham com outros produtos orgânicos

como mel e melado. Há ainda como renda, a venda de bezerros duas vezes ao ano e outros produtores possuem “bolsa família” ou aposentadoria como uma complementação da renda familiar. Importante salientar que a maior parte dos produtores sempre trabalhou com a atividade leiteira. Entretanto, o tempo já consistente na atividade orgânica varia em torno de 1,5 ano até 8 anos, com uma média de 5 anos trabalhando com o leite orgânico.

A maioria dos produtores entrevistados citou ter entrado neste sistema agroecológico devido ao incentivo dos próprios integrantes do MST. Tais integrantes começaram a discutir questões nesse sentido visando conscientizar os produtores, bem como apoiar os produtores que decidiram por tal caminho. O intuito era trazer o maior número de produtores possíveis para um sistema que trabalhasse com os princípios da agroecologia.

Outros produtores rurais alegam à própria ideologia desta forma de produção, além da preocupação com aspectos relacionados à saúde e com a qualidade de vida da família, como menor estresse. Sobretudo, os produtores esclarecem que o foco não é o maior retorno financeiro. O P2, P3, P4, referente a tais questões, respectivamente, revelam: *“eu penso mesmo é no bem-estar da família, às vezes o outro sai ali e já tem que voltar porque tem que cuidar das vacas, tirar o leite, e aqui tem o tempo para ficar mais a vontade [...] a gente cuida com amor das vacas, nós ordenha, daqui um mês nos tira uns 800,00 reais, mas não tem essa preocupação que uns vizinhos aqui têm”*. *“Difícil ter que dar medicamento, minhas vacas não ficam doente à toa não, a vaca não dá tanto, mas tá bem, não pago veterinário [...] Tem resistência a vaca no orgânico, não tem carrapato, do jeito outro faz, o leite dá a força, coitada da vaca [...] a minha família já foi assim sem veneno nenhum, nem medicação tanta, foi criada no orgânico, comendo só a própria comida, dá nojo esses venenos de agora. “Não somos escravos da vaca, nem ela é nossa máquina como tem gente que pensa que animal é isso.”*

Quanto a questões financeiras, os produtores mencionam que o custo de produção é muito menor e ainda que nem sempre recebam a mais pelo litro de leite produzido, o menor custo de produção já justificaria esta escolha. Percebeu-se que os produtores valorizam ainda a possibilidade de diversificar sua produção e tirar dela seu sustento. Exemplificando estes apontamentos, P3 aponta: *“Gastamos muito pouco no mercado, produzimos tudo que queremos ter, os outros não, deixam tudo no mercado, tem produtor no convencional que gasta R\$800,00 reais no mercado, absurdo, adianta?”*.

No que tange aos compradores, o primeiro grupo de produtores com certificação orgânica vende seu leite para uma cooperativa, denominado neste trabalho por **Comprador 1**

(C1) na T1. O laticínio trabalha com produtos lácteos oriundos da reforma agrária, os quais são vendidos com a marca representante do movimento, são estes: leite, queijo, doce de leite, bebidas lácteas e creme de leite. O volume de leite comercializado é cerca de 1,1 milhão de litros por mês, com um total de 230 produtores cadastrados. O laticínio em questão foi criado e é administrado por membros de movimentos sociais – Movimento dos Sem Terra (MST) e Movimento dos Pequenos agricultores (MPA). Possui sede em Santa Catarina, com suas atividades iniciadas em 1996, e a filial entrevistada responsável pela coleta do leite localiza-se em Nova Laranjeiras, a aproximadamente 40,6 km de Laranjeiras do Sul.

Tal unidade iniciou suas operações em 2006. A unidade transporta este leite a São Miguel do Oeste em Santa Catarina e distribui seus produtos para supermercados, mercearias e panificadoras desta cidade. Destaca-se que este comprador trabalha com produtos lácteos convencionais, sendo que o valor de leite orgânico passa a ser desconsiderado por C1, em virtude de não haver um processamento próprio para este leite. No que tange à qualidade do leite obtido, o entrevistado da C1 reconhece que o leite proveniente dos produtores da T1 é um leite mais saudável. Para este comprador, nem todos os produtores fornecedores trabalham dessa maneira e apresentam os cuidados que estes produtores possuem.

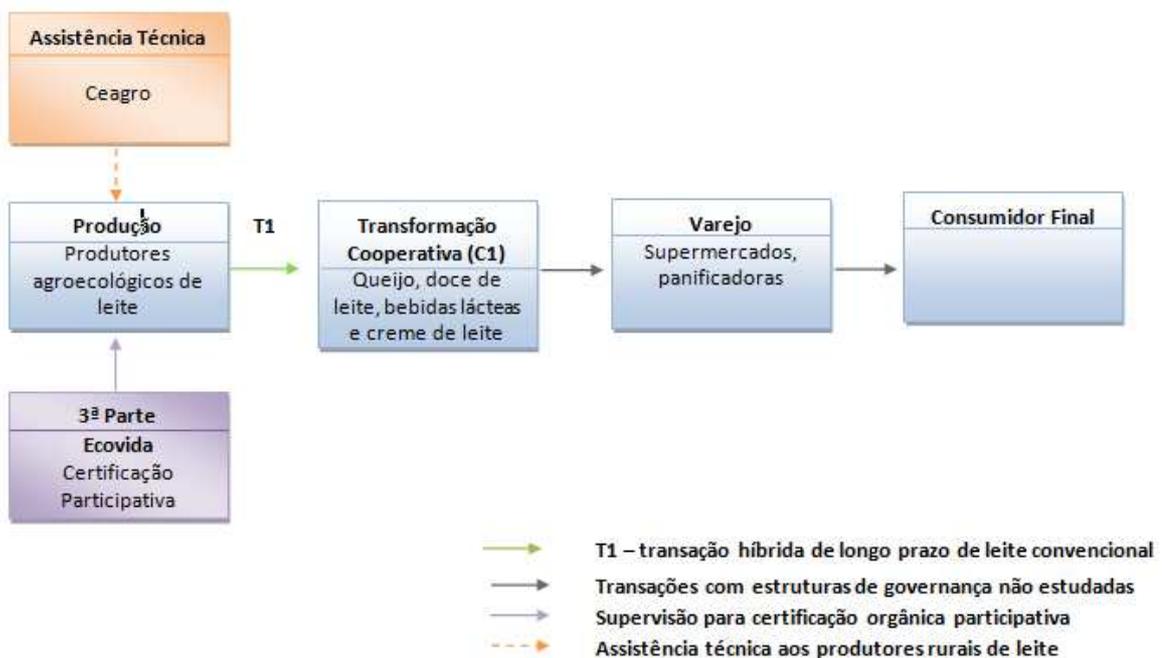
O segundo grupo destes produtores com certificação orgânica está localizado em um assentamento em Rio Bonito do Iguazu, vende seu leite para uma cooperativa denominada neste trabalho por **Comprador 2 (C2)** na T2, a qual foi fundada em 2005. Entretanto, a cooperativa realiza o processamento de leite orgânico para o processamento de queijo há cerca de seis meses da data da realização da entrevista. Ainda em pequena escala, a cooperativa comporta a realização das atividades para dois produtores de leite orgânicos, sendo que ambos foram entrevistados. Assim, o C2 comercializa um total aproximado de 350 kg de queijo mensalmente, o qual é destinado a supermercados, panificadoras, feiras e a um grupo de compras coletivas de uma universidade. Além de queijos, o C2 também é responsável por comercializar panificações, hortaliças, frutas e iogurtes. Ressalta-se que C2 está em fase de expansão e tem pretensões de expandir sua capacidade processadora abarcando, então, os cinco produtores da T1.

Por sua vez, C2 considera que é preciso melhorar quanto à qualidade microbiológica do leite dos produtores P6 e P7, ainda que conforme a análise do leite realizada em testes laboratoriais em Curitiba, a matéria-prima encontra-se dentro do padrão estabelecido pela IN 62. Na perspectiva deste comprador, embora tenham iniciado a atividade há pouco tempo, já é possível ter um fluxo de caixa positivo com a atividade. O mais importante para C2 é o fato

de já conseguir valorizar e remunerar bem este leite orgânico: “*nós esperávamos que demorasse mais para isso, ainda bem que não*”. Isso ocorre em virtude dos seus consumidores também valorizarem e pagarem melhor pelo produto orgânico, segundo C2.

Considerando que há dois distintos subsistemas neste SAD 1, e visando o melhor entendimento destes agentes envolvidos, a Figura 8 ilustra a transação T1 entre produtores e compradores. Demonstra também o caminho percorrido pelo leite orgânico e seus derivados produzidos neste subsistema do SAD 1. Ressalta-se que em T1, embora a produção seja de um produto com certificação orgânica, ele não permanece com esta característica de orgânico até chegar ao seu consumidor final. Isso porque o leite oriundo deste grupo de produtores é misturado ao leite convencional de outros produtores no momento da transformação, perdendo seu valor de orgânico. Dessa forma, embora seja tratado neste trabalho até para a compreensão da T2, esse sistema agroalimentar não se caracteriza como um SAD.

Figura 8: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T1 de leite orgânico

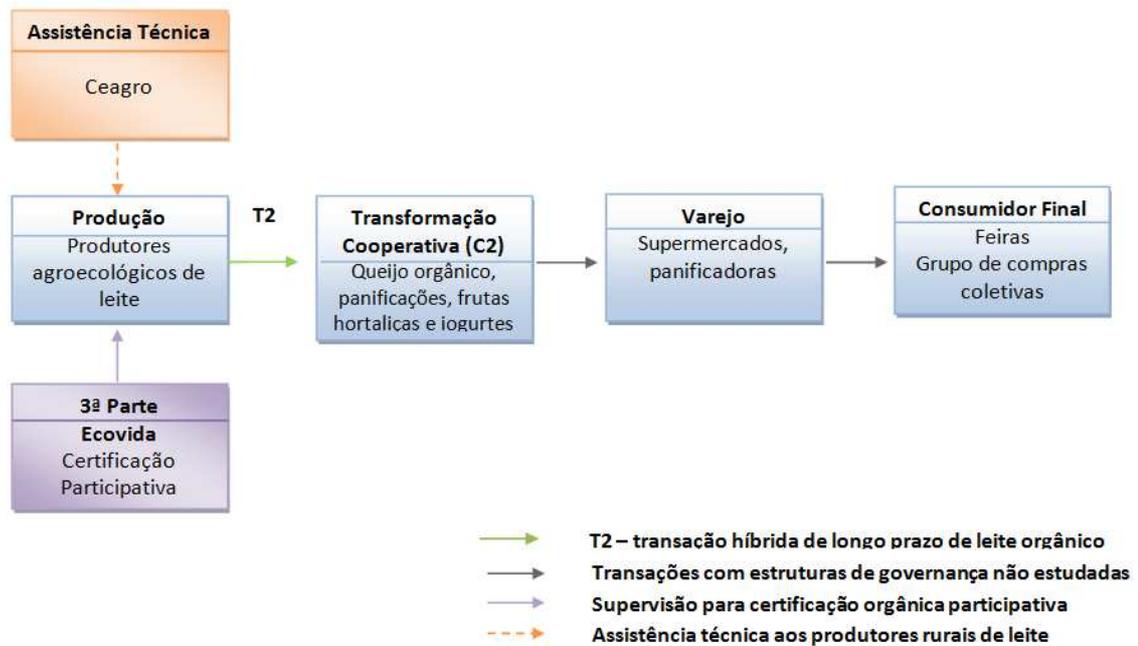


Fonte: Elaborada pela autora

Na T2, o leite é orgânico e a transformação ocorre apenas com leite orgânico resultando em queijos e iogurtes orgânicos certificados, produtos os quais chegam com essa mesma característica até o seu consumidor final. Assim, não ocorre a perda de valor de orgânico, como ocorre na T1, sendo a T2 um SAD. A Figura 9 elucida a transação T2 entre

produtores e compradores, bem como apresenta o caminho cursado pelo leite orgânico e seus derivados produzidos.

Figura 9: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T2 de leite orgânico



Fonte: Elaborada pela autora

Vale dizer que as estruturas de governança estudadas abarcam apenas as evidenciadas em T1 e T2. Assim, a estrutura de governança tratada tange estas transações entre o grupo de produtores e a cooperativa (C1) e o outro grupo de produtores que transacionam com a segunda cooperativa representante do Comprador 2 e não correspondem aos demais agentes ilustrados na Figura 8 e 9.

4.1.2 Estrutura de Governança no SAD de leite orgânico

A estrutura de governança encontrada no *primeiro SAD* entre os produtores com certificação orgânica e seus respectivos compradores, tanto para os produtores da **T1** quanto para os produtores da **T2**, é a **relação híbrida com contrato informal de longo prazo**. De tal modo, não há a celebração de um contrato formal escrito entre os agentes. É realizado apenas um cadastro com os dados gerais dos produtores, já como cooperados. Sendo assim, as regras desta comercialização são estipuladas e conversadas inicialmente entre os agentes, entretanto sem algo formal e escrito explicitamente. Todos os entrevistados assumem que esta forma de

venderem seu leite é a melhor, sendo que sempre foi dessa forma sem um contrato formalizado e não há conflitos dessa forma.

4.1.3 Aspectos Econômicos

4.1.3.1 Ambiente Institucional do SAD de leite orgânico

Quanto às **regras informais** referentes a costumes, hábitos e tradições, como sustentado por North (1990), no consumo de leite orgânico, os produtores acreditam que, de uma maneira em geral, os consumidores estão se conscientizando mais sobre a melhoria para saúde com o consumo dos produtos orgânicos. Contudo, de forma geral, eles admitem que o aumento deste consumo não será imediato e ocorrerá paulatinamente.

P2 compreende que: *“Ainda está no começo, o pessoal não tá consciente do que é melhor e daí tem que pagar um pouco mais caro né e não incentiva, não querem [...] mas tem muita gente que não tá nem aí com o produto, só pensa no preço mesmo e na boniteza. Hoje você compra tomate no mercado que é a coisa mais linda, é o que mais tem veneno”*. Uma perspectiva diferente sobre este ponto é apresentada pelo P4, o qual declara sobre o leite orgânico quando chega ao seu ponto de venda: *“os ricos não compram porque são contra o MST e com o selo lá, eles não querem comprar, dar o braço a torcer que tão comprando de assentados; os pobres porque não conseguem pagar, tá muito caro no mercado, não tem opção no mercado e se tiver, muita gente não pode comprar”*.

Quanto a essa questão, C2 salienta que a percepção após inserir o produto orgânico no mercado é de que *“95% da população nem sabia o que era orgânico, eles confundiam com qualquer outra coisa. Acham que sendo vendido na feira de produtor para consumidor é orgânico, aí fazendo trabalho direto, campanha para ir explicando, a universidade ajudando, aí está melhorando aos poucos ainda”*. O entrevistado ressalta que este entendimento não ocorre tão rapidamente assim, mas que o pouco desenvolvido, tem influenciado positivamente em suas vendas.

Concernente às **regras formais**, as quais para North (1990) abrangem leis, códigos de conduta, regras contratuais, entre outros, os produtores devem seguir uma série de requisitos com relação ao leite produzido, seguindo uma legislação específica para produtos orgânicos. Além da Instrução Normativa nº 62 de 29 de dezembro de 2011, a qual trata dos critérios

mínimos de qualidade e identidade do leite, há também neste SAD a influência da Instrução Normativa nº 7, de 17 de maio de 1999, do MAPA. Esta última versa sobre as normas de produção, processamento, distribuição, identificação e certificação da qualidade dos produtos orgânicos de origem vegetal e animal. Tal instrução é de conhecimento do C2, bem como dos produtores rurais inseridos neste sistema. No que diz respeito ao conceito de agricultura orgânica, a partir desta Instrução Normativa, tem se que:

Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e sócio-econômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto-sustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos, organismos geneticamente modificados-OGM/transgênicos ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo, e entre os mesmos, privilegiando a preservação da saúde ambiental e humana, assegurando a transparência em todos os estágios da produção e da transformação (BRASIL, 1999).

Especialmente, os produtores afirmam que devem se preocupar com a alimentação dos animais e que, para tanto, não deve haver o incremento de produtos químicos. Então, para serem produtores orgânicos de fato, além de não usarem adubos químicos e agrotóxicos em geral, entre outras medidas, os produtores mencionam que é necessário fazer uma barreira vegetal, preferencialmente com espécies de árvores nativas, protegendo do vento que pode trazer resíduos químicos de plantações vizinhas. Além da arborização, é preciso fazer um planejamento agroecológico adequado, seguindo um calendário anual que sugere as plantações apropriadas relacionadas a determinados períodos de tempo. Os produtores explicam que, dessa forma, pode-se aproveitar e utilizar melhor os recursos naturais disponíveis, potencializando os resultados sem o uso de químicos em geral. Tais critérios são requisitos desta normativa.

No que tange essa adequação, P4 ressalta a dificuldade na transição para o sistema orgânico, ainda que este produtor, como alguns outros, já realizassem parcialmente a produção orgânica. Diante desse cenário de dificuldades, P4 acrescenta: “*A produção abaixou muito no começo com o orgânico, e aí é difícil ver isso e não poder fazer algo mais rápido para voltar, sabe? Eu não tinha dívidas e isso ajudou a continuar. Quando o produtor tem dívida, ele não aguenta, às vezes. Faltava um pouco mais de vaca também, uma melhorada no solo, em menos de um ano o piqueteamento já tava ficando correto, que o Ceagro começou a acompanhar.*” Já P5, por sua vez, coloca que “*foi muito complicadinho no*

começo, aqui ainda é fácil, porque há muito tempo essa terra aqui já não via veneno, mas foi difícil mesmo. O maior problema mesmo foi os carrapatos.”

Cabe enfatizar que o processo de certificação da produção orgânica compreende um período de aproximadamente 18 a 24 meses e é realizado pela Rede Ecovida, certificadora que atende a diversos municípios da região Sul do país, conforme relato da agente-chave. De acordo com a entrevistada, tal certificadora possui um núcleo regional para certificação dos produtores, desde que estes estejam em algum grupo vinculado a este núcleo. Isto é, a certificação pertence a este grupo e o conjunto dos membros é responsável pela manutenção desse selo. Este sistema de certificação coletiva é guiado por normas e regras construídas coletivamente, ao passo que nos processos implementados por agências certificadoras, as instruções derivam de um órgão externo, que não tem envolvimento necessariamente com a propriedade auditada (ECOVIDA, 2015).

Frente a isso, os produtores devem buscar soluções propostas pelo grupo e se preocupar com a qualidade do produto um dos outros, como sustentam os produtores. Neste grupo, P1 explica que há um encontro semanal para realização de serviços entre os produtores orgânicos, como de piqueteamento, por exemplo, entre outras atividades. Portanto, relações horizontais são presentes neste SAD. Trata-se de uma interdependência recíproca, como expressada por Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), em que há relações sociais mais densas, além de uma dependência mútua entre os produtores, sobretudo, para manter a certificação.

4.1.3.2 Atributos da Transação no SAD de leite orgânico

a) Especificidade de ativos

Observou-se as características da transação de leite no primeiro SAD, a fim de identificar a incidência de **especificidade de ativos** que influenciam na estrutura de governança adotada entre os agentes. A especificidade de ativos é o mais importante entre os atributos da transação na visão de Williamson (1985). Estas podem ser de seis tipos distintos: especificidade física, humana, temporal, de localização, de marca e de ativo dedicado. Logo, na T1 identificou-se a influência de duas especificidades, inerentes à atividade leiteira: locacional e temporal. Isso ocorre porque ativos altamente especializados ao orgânico têm fonte de valor, mas este é perdido, em virtude da não valorização por parte do C1. Ao passo que na T2, transação mais específica devido à exigência de certificação orgânica para os

produtores por parte de C2, constatou-se a influência de cinco das seis especificidades. Todas as especificidades são presentes, exceto a de ativo dedicado. Quanto à apresentação destas especificidades, primeiramente serão exibidas as especificidades comuns aos dois subsistemas (T1 e T2) e, em seguida, as especificidades adicionais da T2.

A Especificidade locacional está intimamente relacionada à **especificidade temporal** - estão presentes nas falas dos entrevistados da **T1** e da **T2**, pois estes argumentam que uma vez que o leite é um alimento perecível e extremamente sensível a variações de temperatura, precisa ser refrigerado imediatamente após a ordenha. Bem como, deve ser transportado rapidamente entre os produtores e os seus compradores. Tais medidas são importantes, segundo os entrevistados, a fim de que sejam evitadas possíveis contaminações com bactérias ou perda de qualidade. Considera-se esta questão para a própria qualidade do leite, sobretudo por isso, o leite necessita de refrigeração adequada para que não se deteriore rapidamente, segundo C1. A coleta deste leite também é recomendável que seja realizada no dia seguinte à ordenha, pois conforme se aumenta o tempo em que o leite fica estocado, aumentam-se também as chances de contaminações da matéria-prima devido à multiplicação de micro-organismos, como afirma C1.

Portanto, é relevante também que para manter a qualidade original da matéria-prima, os produtores devem estar localizados próximos a uma unidade de resfriamento do leite. Além da preocupação com o frete que se elevaria também, a maior preocupação diz respeito à qualidade do leite que deve ser mantida. Constata-se que, na atividade leiteira como um todo, há estas especificidades ressaltadas por compradores e produtores. Conforme explana o C1: *“justamente por isso, o caminhão para a coleta de leite deve ser devidamente refrigerado, seguindo as especificações da Instrução Normativa 62 e a distância não pode ser muito grande não”*. Para este entrevistado, o ideal é que a distância do produtor não seja superior a 50 km.

Ressalta-se, contudo, que estas duas especificidades são inerentes à atividade leiteira e não são particularidades desta transação. Isto é, qualquer produtor de leite se depara com a especificidade locacional e temporal em virtude da elevada perecibilidade do leite, o que interfere nas estruturas de governança do leite, pois inviabiliza a possibilidade de mercado *spot*, restando as demais opções de estruturas de governança como a híbrida e a integração vertical. Conforme salienta Bankuti (2007), a inexistência de venda de leite via mercado *spot* se deve a estas especificidades (locacional e temporal), uma vez que implicam restrições de tempo e de espaço para negociação do leite. Ainda que tenham sido reduzidos com a introdução de resfriamento do leite na propriedade, estas especificidades restringem a busca

de novos compradores constantemente, sobretudo, considerando que a entrega do leite ocorre a cada dois dias ou diariamente (BÁNKUTI, 2007).

Especificidade física – Com relação a essa especificidade, tem-se que a estrutura física da maioria destes produtores é composta por um galpão (pequeno, porém que sirva para armazenamento em geral), uma sala de ordenha, a ordenhadeira que pode ser mecânica ou manual, um resfriador de expansão ou um resfriador de imersão. Ressalta-se que esta estrutura é padrão para todos os produtores inseridos nesta atividade e não específica apenas para a transação com este produtor. Assim, toda a especialização que envolve o cumprimento da lei IN 62 não se caracteriza como uma especificidade de ativos, a partir do momento em que se observa que para transacionar com este ou com qualquer outro comprador, esta estrutura mínima seria essencial.

Considerando a **T2**, tem-se uma especificidade física quanto à alimentação das vacas, pois esta deve ser realizada à base de pasto livre de agrotóxicos. Esta exigência demanda um determinado tempo e é necessário um investimento para ficar de tal modo. Para tanto, os produtores utilizam o Pastoreio Racional Voisin (PRV)²⁰ visando realizar a alimentação a pasto de maneira apropriada. O agente-chave explicita que *“um manejo correto, a partir de um planejamento adequado do PRV favorece o solo, sua fertilidade, por causa do aumento da concentração de esterco e urina que geram aumento de matéria orgânica”*.

Os entrevistados acrescentam que além de água nos piquetes, deve haver sombra (árvores nativas) e diversidade da pastagem (diferentes tipos de gramas e leguminosas). Esta estrutura não é única para este sistema orgânico, contudo é necessário utilizá-la a fim de garantir a alimentação específica para o gado leiteiro de produção orgânica e conseguir a certificação orgânica. Revela-se ainda que quando os produtores utilizam milho, cana e mandioca para suplementação da alimentação das vacas, o que ocorre apenas quando o pasto está escasso, tais alimentos devem também ser orgânicos, livres de agrotóxicos. Vale destacar que os produtores da T2, de fato, deparam-se com esta especificidade para alimentação das vacas exigida pelo C2 em virtude da necessidade de certificação para comercializar com este comprador. Ao passo que na T1, embora os produtores realizem a alimentação do gado como

20 Conhecido também como piqueteamento. Trata-se de realizar uma divisão da área do pasto em diversos piquetes, os quais permitem a condução do gado em rodízio em tais piquetes, proporcionando um tempo de repouso adequado para o pasto, favorecendo a fotossíntese, por meio do acúmulo das reservas energéticas e protéicas nas raízes das plantas. Isso possibilita aos demais piquetes que o pasto se recupere para crescer novamente com um melhor aproveitamento. É chamado racional, pois apesar do sistema ser rotacionado, não segue uma ordem pré-estabelecida. A troca de pastos segue uma análise fisiológica das pastagens de cada piquete (VOISIN, 1979).

o indicado para produção orgânica, este valor não é considerado na transação com o C1, onde nota-se perda de valor por parte destes produtores.

Especificidade humana – Esta incide na **T2** com o C2. Um conhecimento idiossincrático é necessário para a produção do leite orgânico. De acordo com os entrevistados é necessário saber como fazer e este é um aprendizado que vem gradativamente com a prática da produção. Os produtores colocam ser importante o conhecimento da natureza e não de soluções padrões facilitadas como a simples aplicação de agrotóxicos, aplicação de hormônios e antibióticos nos animais, como no sistema convencional visando a resultados rápidos.

Quanto a esta questão, P5 e P3 afirmam respectivamente: *“a gente faz planejamento agroecológico, e é bom fazer e daí precisa saber o momento certo de plantar cada coisa, não é sair plantando, tem que pensar em que planta tá do lado [...] qual combina com o quê, qual não combina de jeito nenhum. Isso influi no leite também, porque tudo afeta em tudo aqui”*. *“É demorado para ir mudando pro orgânico, a gente não vai reproduzir o que o sistema quer, ah é só colocar um veneninho aqui é tá tudo certo, dá essa ração aqui e já resolve, não! Tem que ir achando o caminho aos poucos, tem que chegar no equilíbrio e daí é mais fácil continuar depois.”*

Há um conhecimento específico, desde questões mais operacionais como saber que deve ter um piso adequado no local da ordenha com cobertura para o caso de chuva; até outras questões, tais como lidar com o medicamento homeopático e a alimentação dos animais a pasto a partir do piqueteamento. Este necessita de constante acompanhamento e adequações. São atividades que demandam um aprendizado na forma de lidar e tratar os animais. O P6 expressa o conhecimento necessário referente ao piqueteamento quando afirma: *“tem que saber o tamanho do piquete que vai fazer, quantos, saber fazer esse piquete e daí tem que saber como vai fazer o rodízio de piquetes, se não, não adianta nada [...] errar e por muita vaca num piquete pequeno.”*

No sistema encontrado na T2, o CEAGRO contribuiu na implementação e no acompanhamento técnico, ao passo que na T1, os próprios produtores realizam um mutirão às terças-feiras com o intuito de qualificar o piqueteamento de todos os produtores rurais. Assim, os produtores vão se aperfeiçoando gradativamente, sendo até mesmo por isso que o tempo de transição do sistema convencional para o orgânico varia muito de um produtor para o outro. Além disso, alguns produtores são responsáveis por participarem de capacitações, tais como cursos em agroecologia, Jornada agroecológica, cursos de homeopatia, entre outros, com o intuito de transferir o conhecimento obtido aos demais produtores.

Este conhecimento, embora necessário para a produção orgânica e para a conquista do selo de orgânico, não é exigido em forma de cursos para os produtores rurais. Não é uma exigência para transacionar com este comprador possuir formalmente os cursos, contudo, este conhecimento é oriundo do cotidiano do produtor, somado a assistência técnica e alguns produtores que devem realizar cursos para transmitir o conhecimento aos outros produtores do grupo. Destaca-se que ainda que, este conhecimento na T1 não seja valorizado à jusante, estes produtores visam se aperfeiçoar na produção orgânica constantemente também.

Especificidade de marca – Esta especificidade é muito destacada entre estes produtores com certificação orgânica na **T2**. A reputação associada ao leite produzido é essencial, uma vez que o leite deve ser um produto livre de agrotóxicos que prejudicam a saúde dos consumidores e das vacas, como expressa o significado do selo, entre outros pontos. Os produtores da T2 devem ter a certificação comprovando essa característica do produto, sendo esta a exigência mínima por parte do C2 para a continuidade da transação. Já os produtores da T1 que vendem o leite de forma que esse leite se mistura ao convencional tem uma perda de valor, pois embora tenham a certificação orgânica, sua matéria-prima é misturada aos demais leites convencionais e este valor é perdido no processamento, não alcançando o consumidor final.

b) Incerteza

Com relação ao atributo da incerteza, os produtores do primeiro SAD revelam que possuem incerteza quanto ao preço recebido pelo leite na **T1**, e com as condições climáticas, evidenciadas em consenso pelos entrevistados. A questão da incerteza do preço é percebida com ênfase nos produtores de T1, os quais produzem leite com certificação orgânica e não recebem um valor agregado adicional por esta característica. Isto é, o apelo orgânico não é carregado no produto, o que representa uma perda de valor gerado.

Tais produtores se encontram mais sujeitos às variações de preço, sobretudo considerando que não conseguem atingir quantidade elevada no sistema orgânico, se comparada à produção de vizinhos que estão no sistema convencional e conseguem obter maior preço de venda, em razão da maior quantidade produzida. Sobre isso, P1 coloca que: *“Isso em todo lugar, as empresas dão preferência no grande produtor, na quantidade, eles preferem explorar mais”*. Nota-se que o atributo volume é valorizado, em virtude da maior remuneração quando níveis de produção superiores são alcançados. Esta valorização é

inconsistente com o sistema agroecológico e vai de encontro com os valores dos produtores da T1.

Conforme alega o P3 referente a tal ponto: *“estamos recebendo 0,87 centavos pelo litro de leite aqui, um valor muito baixo, enquanto tem produtor convencional do lado aqui, vizinho meu que é só veneno, só veneno e recebe 1 real pelo leite do mesmo comprador porque eles conseguem produzir mais. Daí desestimula, pois por um leite pior se paga mais. Mas quando o [nome da cooperativa C2 que será ampliada] tiver funcionando, ainda não dá para entregar lá mesmo, mas quando a gente puder levar, aí vai mudar, vai aumentar 30% por litro.”*

Contudo, é importante considerar que embora os produtores salientem a incerteza no que tange o preço pago do leite, de fato, ao se levantar o histórico de preços, não há diferença significativa entre o preço projetado e o preço dado. A partir dos dados do Conseleite Paraná (2013 e 2014), observando o período de um ano anterior à realização das entrevistas, evidencia-se que em média a diferença entre o preço projetado e o preço dado é de R\$0,01145 por litro de leite. Ou seja, uma diferença ínfima que revela que os produtores da T1 conseguem se planejar quanto ao preço recebido, o que ameniza essa incerteza. Sendo assim, o que se sobressai não é tanto a incerteza do valor recebido, mas sim o valor inferior ao que alguns dos vizinhos que obtêm uma produção de leite maior recebem.

Por outro lado, os produtores de leite orgânico da T2 expressam a preocupação quanto ao preço não é como anteriormente, visto que desde que iniciaram a transação com o C2, os valores obtidos pelo leite foram sempre acima da média do convencional e satisfatórios, na perspectiva de P6 e P7. Por conseguinte, não há relato na T2 de incerteza referente ao preço recebido. Embora, pode-se observar que as oscilações de preço tendem a ser maiores em vista destes produtores terem menores oportunidades de desvencilhar das incertezas climáticas, resultando, muitas vezes, em menores produções. Portanto, é com relação às condições climáticas, os apontamentos destes produtores da T2. Por sua vez, o C2 compreende que uma incerteza é com relação à baixa produção de queijo, uma vez que não consegue aumentá-la em razão da limitação da planta para processamento do leite, sendo esta pequena ainda e comportando apenas estes dois produtores rurais.

c) Frequência

Tratando da frequência, tanto os produtores de T1 quanto os produtores de T2 apresentam uma frequência de entrega a cada dois dias. No caso da T2, esta relação ocorre por cerca de seis meses entre estes agentes, desde o início de funcionamento da cooperativa. Nota-se que o C2 não remunera a mais por quantidade produzida, valorizando, então, o modo orgânico de produção. C2 esclarece que espera remunerar entre 25% a 30% superior ao valor de mercado, estabelecido pelo Conseleite, sendo que no momento da coleta dos dados primários, este valor era de R\$1,10 por litro de leite, enquanto o valor de mercado era de R\$ 0,87. O C2 explica que já de início foi possível remunerar acima da média do mercado, o valor era de R\$1,07, sendo que, após três meses de transação, foi negociado um aumento para os produtores, o valor foi para R\$1,10 por litro de leite entregue.

Há recorrência nesta transação, sobretudo por C2 ser o único comprador dos produtores de T2. C2 conta exclusivamente com estes produtores desde o início de seu funcionamento para produção de seu queijo, da mesma forma que estes produtores dependem desta cooperativa por ser a única que processa o leite como orgânico. Ressalta-se, inclusive, a reciprocidade advinda desta dependência em T2.

No que tange os produtores da T1, há uma variação do tempo em que comercializam com C1, sendo o mínimo de um ano e o máximo de três anos. A média de tempo de comercialização com este comprador entre os produtores entrevistados é de aproximadamente dois anos. Neste caso, independentemente da quantidade que tenham produzido, os produtores entregam sua produção leiteira, ainda que C1, como já tratado, remunere considerando o volume de leite. Destaca-se que, em T1, distintamente de T2, embora os produtores vendam exclusivamente para este comprador (C1), eles teriam a possibilidade de venda para outros compradores na região, nesta situação de comercialização como produto convencional.

Revela-se, assim, uma recorrência frequente em que os produtores e seu comprador em T1 realizam a renegociação com relação a preço ou qualquer ajuste necessário no acordo entre as partes. Segundo os entrevistados, esta comercialização é renegociada entre os agentes a cada três meses, em média. Os produtores afirmam que quando estão insatisfeitos com o valor pago pelo leite, devem propor esta reunião para discussão, isto é, a renegociação se baseia no preço. Segundo o C1, os valores adotados são baseados na tabela do Conseleite e devem seguir o mercado, de uma maneira em geral.

4.1.3.3 Dimensões mensuráveis do SAD de leite orgânico

O grau de dificuldade quanto à mensuração das dimensões das transações é preponderante para determinar a forma de governança das transações entre os agentes (BARZEL, 2005). Diante disso, em linhas gerais, ambos os compradores (C1 e C2) observam dimensões que são consideradas possíveis de mensuração. Visando a melhor apresentação, primeiro a T1 é tratada quanto a suas dimensões mensuráveis, bem como tais dimensões relacionadas às especificidades do ativo deste subsistema. Em seguida, o subsistema da T2, seguindo o mesmo raciocínio.

Mais especificamente na T1, o C1, ainda na propriedade, verifica a quantidade de leite entregue, a qual é controlada a cada coleta por parte de quem busca o leite e dos produtores. Examina-se também se o leite está ácido, a partir do teste de alizarol. Este teste é realizado no ato da coleta do leite. Caso esteja ácido, o comprador não leva o leite desta propriedade neste dia, como esclarecem os entrevistados. Como trabalham com leite convencional, o C1 não exige que os produtores tenham certificação. Tal comprador também não exige quantidade mínima a ser coletada, posto que já coleta a matéria-prima de outros produtores próximos, o que faz compensar o percurso realizado.

Posteriormente, o C1 realiza a análise em laboratório da própria cooperativa de cada amostra coletada do leite. A exigência é que não tenha água e antibiótico no leite recebido. Tal situação é explicada por C1: *“por exemplo, se o produtor aplica um antibiótico na vaca e ele não descartar esse leite, o antibiótico é eliminado pelo leite e o leite fica com resíduos de antibiótico.”* Neste caso, o leite deve ser imediatamente descartado, como apontou o P1: *“Eu não uso antibiótico, mas caso tenha no leite, o cara está comprometido, tem que pagar a carga inteira do leite que estraga, daí joga fora e o cara tem que pagar tudo, porque na verdade isso não é um problema que tá causando só para cooperativa né, é um problema de saúde, já teve caso da pessoa ter que devolver o caminhão todo”*.

Ademais, salienta o C1 que a IN 62 é seguida, sendo que os níveis de Contagem Bacteriana Total (CBT)²¹ e a Contagem de Células Somáticas (CCS)²² devem ser controlados, o que é possível quando há higiene na ordenha e nos equipamentos utilizados, bem como adequada refrigeração do leite. A mensuração não só é possível como também é obrigatória e são do entendimento de todos os agentes. Entretanto, ele acrescenta que *“o pagamento não é por qualidade, ano que vem pretendemos remunerar, pagar mais quando os valores [de células somáticas e de contagem bacteriana] tiverem baixos. Por enquanto, o leite deve estar*

²¹ A CBT indica a contaminação bacteriana no leite expressa em Unidade Formadora de Colônia por mililitro (UFC/ml) (DURR, 2012).

²² Uma elevada CCS no leite indica que existe uma infecção causando mastite na vaca (DURR, 2012)

nos padrões mínimos da IN 62”. Assim, C1 remunera mais quando há maior volume de leite entregue pelos produtores, devido a ganhos logísticos que consegue, ao passo que a qualidade não é remunerada, embora seguir as regras formais do ambiente institucional seja requisito mínimo a ser seguido.

Em linhas gerais, ressalta-se que embora os produtores da **T1** produzam leite orgânico, seguindo todas as especificidades presentes em T2, como a de marca, a física e a humana, no momento da transação com o seu comprador, estas não são devidamente valorizadas. Isto é, ocorre perda de valor proveniente da desconsideração das características dessa transação. Isso ocorre por ser indiferente ao C1, o fato destes produtores produzirem um leite orgânico certificado. O leite orgânico é misturado ao convencional, não sendo um valor carregado até a outra ponta da cadeia produtiva (consumidor final), bem como a remuneração por litro de leite não é superior como ocorre em T2.

Posto isso, para transacionar com C1, os produtores da T1 apresentam apenas a especificidade locacional e temporal, estas inerentes à atividade leiteira. Pode-se notar, ao buscar o entendimento da estrutura de governança adotada na T1, uma menor especificidade de ativos (se comparada com as demais transações estudadas), entretanto tais especificidades relacionam-se com dimensões relevantes da transação, as quais são controladas e devidamente mensuradas. Assim, aspectos complementares da ECT e da ECM abarcando esta análise são apresentados no Quadro 5, em que se observa que transacionando de forma híbrida com relação de longo prazo, os agentes estão protegendo os seus direitos de propriedade. Em outras palavras, estão mensurando e controlando, evitando conflitos *ex post*. Ressalta-se que embora não haja comportamento oportunista, existe uma perda de valor gerado por parte dos produtores rurais.

Todavia, apenas por estes aspectos da ECT e da ECM, não é possível constatar a forma híbrida com relação de longo prazo como a escolha mais alinhada de forma de transação. Isto é, não há um alinhamento ao observar apenas as vertentes econômicas. Embora as especificidades locacional e temporal, como supracitado, inviabilizem o mercado *spot* para transação, outras estruturas de governança poderiam ser adotadas, como a forma híbrida com o estabelecimento de contrato ou até a integração vertical. Para buscar essa compreensão, aspectos sociais são analisados posteriormente.

Quadro 5: Complementaridade da ECT e da ECM na T1 de leite orgânico

ECT	ECM
-----	-----

Especificidade do ativo	Dimensões	Mensuração	Controle
Locacional*	Proximidade entre produtores e comprador	Lista de produtores cooperados	Controle da própria cooperativa
Temporal*	Refrigeração após ordenha; Transporte rápido para o processamento	Testes <i>in loco</i> (alizarol) Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS segundo a IN 62	Controle da própria cooperativa Realização de coleta diária ou a cada dois dias

Fonte: Elaborado pela autora

*As especificidades locacional e temporal são inerentes à atividade leiteira tanto convencional quanto diferenciada, importantes para prover condições para o atendimento da IN62 e também para inviabilizar a forma de mercado spot de transação.

No caso da **T2**, o C2 observa a quantidade e também se certifica de que não há acidez no leite no momento da coleta, bem como água e antibiótico, assim como em T1. Neste caso também há um laboratório responsável pela análise dos níveis de CCS e CCB, a fim de que estejam sob controle, dentro do estabelecido pela IN 62.

Diante do exposto, a diferença maior da T2 com relação a T1 se dá pela exigência de que o produtor tenha a certificação Ecovida, pois este é o único comprador que valoriza a certificação orgânica. Uma vez que há tal certificação, fica sob responsabilidade da certificadora de que a Norma Federal quanto a orgânicos seja seguida. Isto significa que a terceira parte garante a informação relativa ao atributo de crença e a certificadora que deve fiscalizar e garantir a qualidade orgânica do leite. C2 ressalva que: *“a responsabilidade legal não é nossa, mas sempre ficamos de olho nos resultados da análise da certificadora, porque a matéria-prima é tudo e é preocupação nossa também trabalhar com matéria-prima de qualidade.”* Além disso, o entrevistado revela que há uma parceria estabelecida com uma Universidade para que, a partir de 2015, a Universidade contribua com a realização dos testes, e a cooperativa possa ter um maior controle.

Para o entendimento da relação que há entre as duas teorias abordadas neste trabalho (ECT e ECM), visando à compreensão da estrutura de governança adotada, o Quadro 6 expressa o que foi constatado na T2. Nota-se que, dada à especificidade de ativo elevada na T2, tem-se as dimensões da transação que devem ser consideradas e conseqüentemente a forma de mensuração e respectivo controle realizado.

Quadro 6: Complementaridade da ECT e da ECM na T2 de leite orgânico

ECT	ECM
-----	-----

Especificidade do ativo	Dimensões	Mensuração	Controle
Locacional*	Proximidade entre produtores e comprador	Lista de produtores cooperados	Controle da própria cooperativa
Temporal*	Refrigeração após ordenha; Transporte rápido para o processamento	Testes <i>in loco</i> ; Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS segundo a IN 62	Controle da própria cooperativa; Realização de coleta da própria cooperativa a cada dois dias
Marca	Produto orgânico	Documentação de Certificação Ecovida comprovando características orgânicas	Controle da própria cooperativa; Auditoria da Certificadora
Físico	Leite orgânico; Pasto livre de agrotóxico	Documentação de Certificação Ecovida comprovando características orgânicas;	Controle da própria cooperativa; Auditoria da Certificadora
Humano	Conhecimento idiosincrático para planejamento agroecológico; tratamento dos animais com alimentação a pasto sem agrotóxico e remédios homeopáticos	Embora não seja medido, é importante para a transação e obtenção da Documentação de Certificação Ecovida	Embora não seja controlado, é importante para a transação e obtenção da Documentação de Certificação Ecovida

Fonte: Elaborado pela autora

*As especificidades locacional e temporal são inerentes à atividade leiteira tanto convencional quanto diferenciada, importantes para prover condições para o atendimento da IN62 e também para inviabilizar a forma de mercado *spot* de transação.

4.1.4 Aspectos sociais

4.1.4.1 Confiança no SAD de leite orgânico

a) Valores e objetivos comuns - Os produtores de leite orgânico, bem como ambos os compradores, pertencem ao grupo do MST e o conhecimento entre estes, partiu justamente da apresentação vinda de outros membros do movimento. Assim, para início de transações, os produtores se tornaram cooperados e foram devidamente cadastrados junto às cooperativas de C1 e C2. Deste modo, de maneira ampla, nota-se que há uma identificação comum entre os

agentes, sobretudo por estes compradores também terem o intuito de divulgar e inserir no mercado produtos advindos do movimento social. Isto é, infere-se que tais compradores representam este grupo comum e compartilham dos valores de reforma agrária do movimento.

Contudo, ainda nesse ponto, destacam-se duas realidades distintas entre os produtores do leite orgânico da T1 e da T2. Embora haja este mesmo interesse em promover o grupo comum a qual pertencem do MST, existe uma diferença de objetivos no que tange ao modo de trabalhar, evidenciada nas falas dos produtores da T1 e de seu comprador – C1.

Considerando na **T1** que o C1 está diretamente relacionado ao MST, este desalinhamento não seria esperado. A questão, na verdade, se concerne ao fato de C1 trabalhar com o sistema convencional, não podendo processar o leite destes produtores como orgânico. Dito isso, ressalta-se a discrepância de objetivos entre estas partes, principalmente devido ao não reconhecimento explícito pela produção orgânica adotada pelos produtores de T1. Por um lado, os produtores preocupam-se em obter um leite destacando-se aspectos de saúde, meio ambiente, e bem-estar animal. Ao passo que o C1 está mais preocupado com a questão da quantidade obtida de leite, uma vez que trabalha de forma convencional, como explanam os entrevistados (produtores e o C1). O valor que há para os produtores da T1, no tocante à sua produção orgânica certificada, não é considerado por C1 como diferenciado. Em outras palavras, a falta de coordenação nos objetivos dos agentes leva a uma perda de valor gerado neste subsistema, pois os produtores gostariam de ter seu produto com selo sendo vendido de tal forma que houvesse essa valorização até chegar ao consumidor final.

Referente a isso, a afirmação de P2 e de P1, respectivamente, elucidam essa situação: *“A [nome do C1] pelo que eles conversam com nós, eles estão interessados é na quantidade de leite, né. Eles, por nosso leite ser de qualidade mesmo, deveriam pagar melhor para gente, mas não tem jeito, a gente não consegue muita quantidade”*. *“Como eles trabalham no leite convencional, eles só pensam na quantidade, para eles quanto mais, melhor. Se tivesse 1000 litros a mais eles davam um jeito de levar, faziam outra viagem de caminhão, não importa”*.

Inclusive, nota-se que os produtores esperam a ampliação do laticínio de C2, pois este terá capacidade maior de processamento de leite orgânico e poderá comportar o leite dos produtores da T1: *“Estamos esperando o laticínio [nome de C2] que a partir daí vai melhorar né, vai aumentar 20% ou 30% o valor do nosso leite”*, explica o P2. Os produtores explicam que o mesmo comprador paga valor superior ao leite de alguns vizinhos convencionais, devido ao fato destes obterem maior volume, ao passo que os pagam um valor inferior, devido à baixa quantidade entregue. Este aumento pode ser de até cerca de R\$0,10 a mais que o valor

de mercado estabelecido pelo Conseleite quando uma quantidade maior é atingida, explica C1.

A preocupação destes produtores não é apenas com o valor pago no leite em si, mas também com um caminho convencional inadequado realizado por este leite diferenciado, como evidenciado na fala de P3: *“ah a gente se chateia por um leite bom desse, sem nada de veneno, tão bom para saúde se misturar ali com os outros, vai para o mesmo lugar”*. Este ponto é o que mais prejudica a confiança entre os agentes, pois faz com que os produtores não tenham o intuito de continuar com este comprador no futuro, embora C1 represente o movimento e tenham boas relações desenvolvidas.

Considerando as entrevistas realizadas com os produtores de leite orgânico da **T2**, nota-se o alinhamento de objetivos e de valores tanto por C2 representar o MST, quanto por valorizar a sua produção orgânica, inclusive os fundamentos agroecológicos dos produtores da T2. Estes produtores estão satisfeitos com a forma como são conduzidas as transações entre os agentes, porque o destino dado ao leite valoriza o produto com certificação orgânica. O produto é vendido posteriormente em uma feira agroecológica, com folders esclarecedores da diferença entre um produto convencional e o orgânico.

Sobre a valorização do produto certificado, P6 esclarece que: *“trabalhávamos antes com [outro laticínio], entregamos ainda por um ano, mas eles não tinham como industrializar [como orgânico] e então resolvemos trocar quando deu, o preço até era bom, mas eles misturam tudo o leite, não tinha como continuar, nós fomos pro lado que nos davam mais valor”*. C2 esclarece que já se conheciam e acompanhava a transição destes produtores, o que facilitou o processo para iniciar as transações *“houve planejamento e articulação desde o início, já conhecia estes produtores e tudo ocorreu naturalmente, sempre sem problemas.”*

b) Reputação - No que tange à reputação construída entre os agentes, infere-se a partir dos dados primários que as entregas da matéria-prima são constantes e ocorrem a cada dois dias. Além disso, o pagamento ocorre conforme o valor combinado e na data estipulada. Sendo assim, o pagamento é realizado apenas uma vez no início do mês, em ambas as transações (**T1 e T2**), sendo de conhecimento dos produtores. Todos os produtores sustentam que há regularidade com relação ao pagamento mensal, sendo que o pagamento no valor correto e no prazo estipulado é o ponto mais citado pelos produtores quanto à confiança entre os agentes. Por parte dos compradores, o fato dos produtores cumprirem o combinado e manterem a regularidade, e até exclusividade quanto à entrega do leite, é o mais relevante quanto à confiança estabelecida entre as partes.

Portanto, nota-se que na T1 e na T2, a relação entre produtores e comprador é apontada como uma relação sem conflitos entre os entrevistados até então, sendo que há confiança quanto ao que foi acordado por ambas as partes. Nota-se uma reputação valiosa construída entre todos os produtores e compradores da T1 e da T2 ao longo do tempo em que comercializam, em virtude de não haver relato de comportamento oportunista entre as partes que pudesse comprometer esta reputação.

Existe um histórico de transação mais antigo entre os produtores da T1 com o C1 (média de dois anos) do que entre os produtores da T2 com o C2 (seis meses). Entretanto, observou-se um peso maior na confiança a questão de objetivos e valores comuns, uma vez que os produtores da T1 querem comercializar seu produto valorizando as características de seu modo produtivo. Ainda que haja uma relação mais antiga e até mesmo que compartilhem um grupo comum, fazendo parte do MST, o fato do C1 não valorizar a certificação orgânica do leite, além de não remunerar o produto com o valor que teria um leite orgânico e misturá-lo aos demais, faz com que a confiança não seja tão estreita com os produtores orgânicos na T1.

4.1.4.2 Reciprocidade no SAD de leite orgânico

a) Ajuda mútua - Com relação à ajuda mútua no primeiro SAD, observou-se que por meio de um diálogo estabelecido entre os agentes é possível se chegar a acordos, como expõem os produtores que vendem tanto ao C1 quanto ao C2. No caso da T1 com C1, os produtores afirmam que devido a essa proximidade de serem também do movimento, há uma abertura maior para negociações. P1 alega que *“todo dia 15 é pagamento, antes do dia 15, dia 14, 13, é difícil passar desse prazo. Eles vinham até de carro trazer o cheque para nós, mas se precisar eles arrumam dinheiro para gente adiantado, precisei uma vez e eles fizeram, sem problema nenhum”*. Este entrevistado acredita ser melhor para conversar e negociar quando já conhece há mais tempo o comprador e quando há uma relação mais próxima, como neste caso em que há um contato maior com o gerente.

Em linhas gerais, estes produtores citam que o pagamento sempre é realizado em dia e que podem contar com eles em caso de qualquer necessidade até mesmo adiantamento. O pertencimento a um mesmo grupo na T1 favorece estas situações de auxílio vivenciadas pelos produtores da T1. Em contrapartida, os produtores alegam manterem-se fiéis a este comprador, continuando a relação de longo prazo estabelecida com C1. Embora, como

supracitado, estes produtores tenham a intenção de transacionarem com C2 quando este realizar a ampliação de sua estrutura processadora, inclusive com a ciência de C1 quanto a isso.

No caso da **T2**, os produtores relatam uma situação em que realmente foi necessária a ajuda e o comprador correspondeu às expectativas dos produtores. Quanto a isso, P7 recorda de uma enchente que inundou sua casa: *“eles já adiantaram o pagamento do mês e deram uma mão muito grande, três vezes aqui, a água saia pela casa”*. P6 e P7 expõem que foi uma situação muito difícil, porém o C2 se propôs a ajudar no mutirão realizado entre os produtores a fim de auxiliar nessa circunstância, bem como ajuda financeira que foi sendo descontada de forma parcelada de P7. Posto isso, além da negociação ser facilitada por meio de um acesso mais direto ao C2, os produtores podem contar com este comprador até mesmo em distintas situações de dificuldade, como no caso desta fatalidade.

Ademais, estes produtores expõem ainda que há um acompanhamento técnico disponibilizado por C2 e inclusive ressaltam que há uma relação de amizade com o técnico, devido às visitas realizadas. Por sua vez, os produtores pretendem transacionar ininterruptamente com o C2. Nota-se que a especificidade em T2 proveniente da característica de ser orgânico contribui para a dependência bilateral entre os agentes. Assim, os produtores dependem deste único comprador que valoriza seu produto, enquanto que C2 depende deste grupo de produtores para obter matéria-prima orgânica certificada. Logo, tal circunstância aumenta a reciprocidade necessária entre eles para a continuidade da transação entre ambos.

b) Transmissão ou partilha de saberes - É identificado entre os produtores rurais tanto com o C1 quanto com o C2, principalmente essa comunicação é facilitada mediante a participação de um grupo em comum. Assim, na **T1**, P5 afirma no que se refere ao C1: *“Exemplo disso é igual a [nome de um grande laticínio][...] já vendi pra eles, aí com quem vai conversar? Ou entrega no preço deles ou cai fora, agora empresa do movimento tem uma conversa [...] No começo todo mundo aqui vendia pra [nome de outra empresa], daí eu fui pelos outros que vendia, depois veio a [nome da C1] e aí todo mundo foi trocando, porque eles conversa e tem essa negociação sempre que precisar*. No que tange o C1, os produtores ressaltam que este compartilhamento de informações concerne-se, sobretudo, a questões de preço pago pelo leite ou alguma facilidade quanto a adiantamento de pagamento.

Há uma transmissão de informações entre os produtores da **T2** com o C2, observada, principalmente, por ser uma estrutura pequena com apenas dois produtores na relação, localizados próximos a T2 com visitas regulares. De tal modo, é possível ter uma atenção maior na relação estabelecida, como no trabalho do técnico veterinário, por exemplo. Há uma

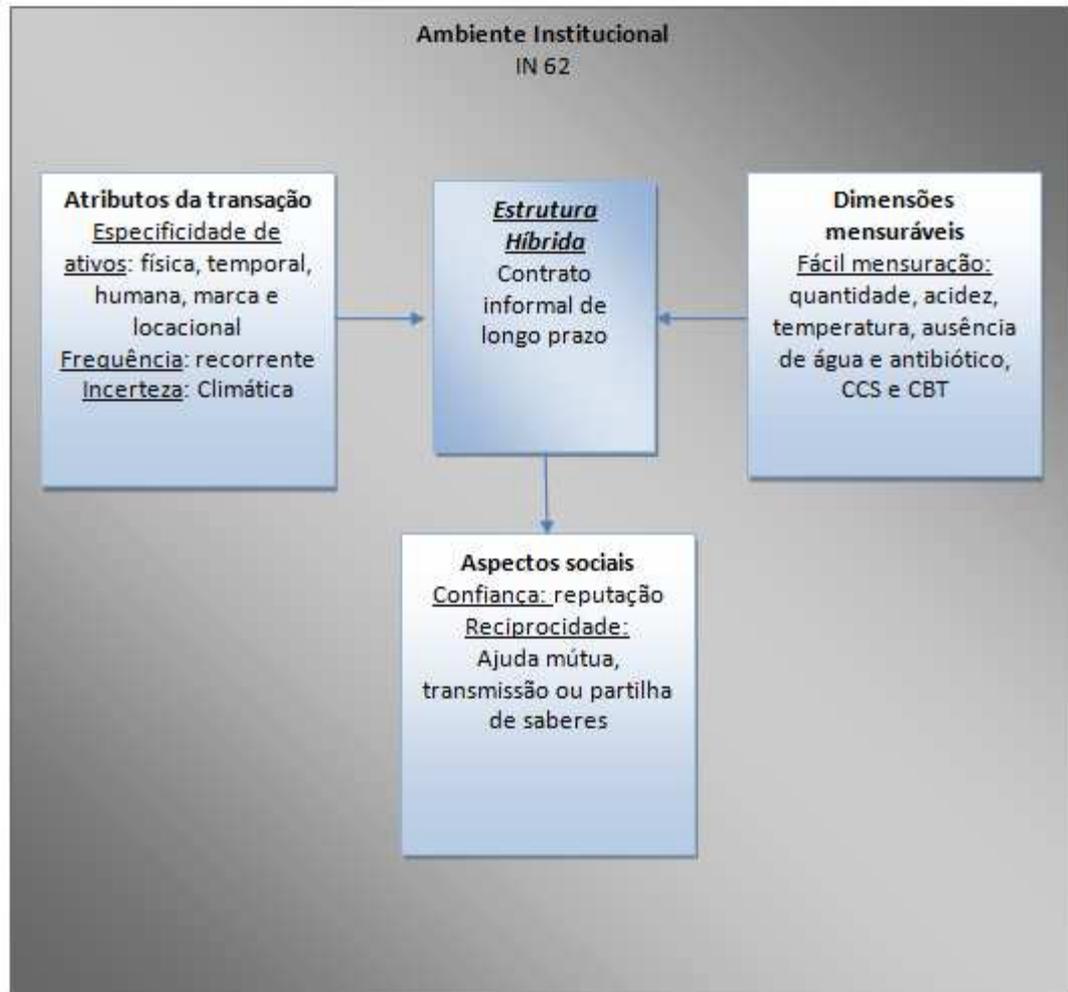
proximidade na relação. Os dois produtores transacionando desde o início das atividades de C2 também trazem este estreitamento e necessidade maior de troca de informações, devido aos ajustes iniciais demandados. Esta reciprocidade é evidenciada neste ponto, uma vez que os produtores rurais dependem de C2 para comercializarem seu leite como orgânico, bem como, C2 também depende destes produtores já consolidados na produção orgânica, como supracitado. A partir do momento em que há esta necessidade mútua na T2, é comum constatar a reciprocidade entre estes agentes, pois há um interesse mútuo no sucesso desta relação.

4.1.5 Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de leite orgânico

Diante do exposto referente a este caso de leite orgânico e considerando as diferenças encontradas entre os subsistemas da T1 e da T2, serão realizadas análises distintas quanto ao alinhamento de cada estrutura de governança.

A Figura 10 apresenta algumas considerações relevantes no que tange as categorias de análise deste trabalho, sintetizando o que foi apresentado no subsistema da T1 para discutir a estrutura de governança adotada. Para tanto, cabe uma análise considerando a complementaridade do ambiente institucional, ECT e ECM, e o aporte de redes, a fim de analisar a estrutura de governança híbrida com contrato informal de longo prazo adotada neste SAD.

Figura 10: Categorias de análise do SAD 1 e subsistema da T1 de leite orgânico



Fonte: Elaborada pela autora

Fundamentalmente, o ambiente institucional deste SAD deve ser evidenciado, pois na atividade leiteira como um todo, há a influência das regras formais da IN 62 abarcando um padrão mínimo de qualidade. Visando atender a esta normativa e considerando os apontamentos permitidos pela ECT, tem-se que na T1 há a característica da transação envolver apenas as especificidades inerentes à atividade leiteira. Isto é, a especificidade locacional e temporal, tendo em vista que não é importante para a transação com o C1 a produção orgânica destes produtores. Entretanto, como já exposto, a especificidade temporal e locacional do leite são suficientes para necessitar de uma frequência elevada com um dado comprador e impedir que haja trocas e uma busca constante de novos fornecedores. Isto é, inviabiliza-se o mercado *spot* como estrutura de governança, justificando-se o uso de outra estrutura de governança.

Outro ponto de destaque é que existe uma recorrência elevada da transação, padrão na atividade leiteira. Ademais, há incertezas quanto às condições climáticas, inerente a este tipo de produção, pois estas implicam variações quanto ao crescimento do pasto e à oferta de leite por parte da vaca. Devido a esta incerteza torna-se mais difícil estabelecer em um contrato questões abarcando quantidade de leite e preço também.

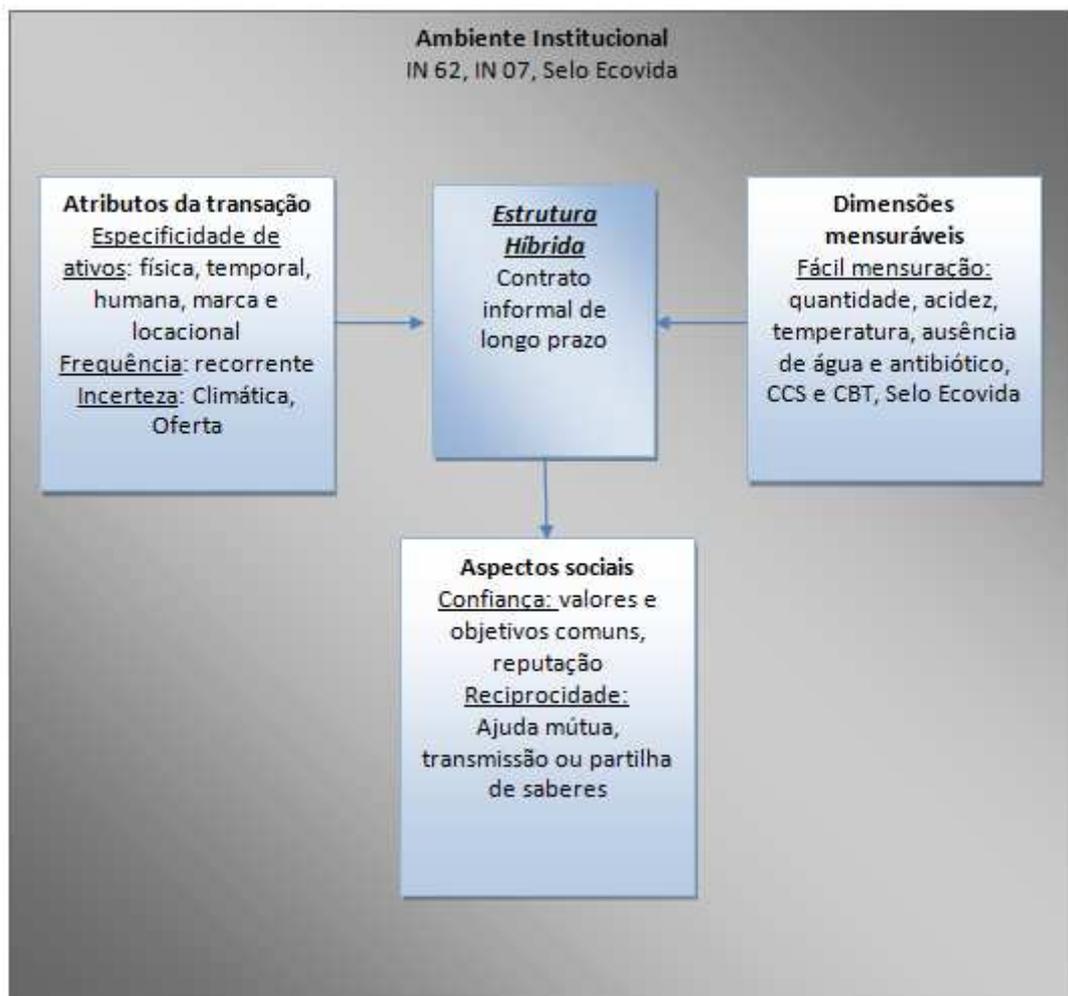
No que tange à contribuição da ECM para a análise deste subsistema, as dimensões desta transação são passíveis de mensuração. Para o C1 que não está preocupado com a característica de produto orgânico, a análise no momento da coleta da matéria-prima (teste *in loco*) e a aplicação posterior de testes de laboratório garantem a qualidade mínima exigida no leite pela IN 62. Portanto, dimensões de fácil mensuração que poderiam estar explícitas em contrato, pois como afirma Barzel (1997; 2001; 2005), cláusulas contratuais podem abarcar as dimensões relevantes da transação a serem mensuradas, estipuladas *ex ante* para evitar conflitos. Contudo, pode-se inferir que a ausência de um estabelecimento de contrato escrito, pode ser parcialmente explicado pelo ambiente institucional já assegurar as regras formais (IN 62). Sendo assim, o direito já está garantido na macroinstituição e uma vez que esta é uma regra institucionalizada, entendida por todos os agentes, não há porque os produtores rurais descumprirem tal regra, pois isto inviabilizaria a venda de seu leite para este e para qualquer possível comprador.

Em complementaridade, os aspectos sociais são presentes entre os produtores e o comprador, entretanto, em menor grau na T1 ao comparar com a T2. Isso porque, no aspecto confiança, não há objetivos e valores em comum, decorrente do C1 não compartilhar com o valor de uma produção com certificação orgânica. Ao passo que na reciprocidade estão presentes a ajuda mútua e a transmissão ou partilha de saberes. Neste caso, sobressai-se a questão de pertencerem e representarem o mesmo grupo do MST para a reciprocidade estabelecida. Relações sociais fortes levam a repetir contratação e conseqüentemente a formas de controle menos formais, como defendem Powell e Smith-Doerr (1994). Isto é, os produtores e compradores evitam custos de contratação e facilitam a adaptação de quantidade e preço, por meio da relação estabelecida com aspectos sociais presentes.

Portanto, ainda que seja fácil a mensuração das dimensões da transação, considerando os aspectos sociais presentes, bem como a força das regras formais do macroambiente, além da presença da incerteza climática, nota-se um alinhamento da estrutura de governança adotada de forma híbrida informal de longo prazo.

A Figura 11 esboça considerações pertinentes no que tange as categorias de análise deste trabalho, sintetizando o que foi apresentado no subsistema da T2 no SAD 1 para debater a sua estrutura de governança. Para tanto, cabe uma análise considerando a complementaridade do ambiente institucional com a ECT e ECM, bem como, com o aporte de redes, a fim de analisar a estrutura de governança híbrida com contrato informal de longo prazo estabelecida entre estes agentes.

Figura 11: Categorias de análise do SAD 1 e subsistema 2 de leite orgânico



Fonte: Elaborada pela autora

Neste subsistema da T2, além da IN 62, padrão da atividade, deve-se considerar a IN 07 referente a produtos orgânicos, sendo estas as regras formais para este grupo de produtores. Ressalta-se que, para obter e manter o Selo da Ecovida é necessário seguir tal normativa e ser aprovado nas auditorias. Assim, a diferença maior notada entre T1 e T2 é com relação à especificidade de ativos encontrada, praticamente todas as previstas por Williamson

(1985). A T2 é mais específica, já que há exigência da certificação orgânica para os produtores, acrescentando-se a especificidade de marca, além da humana e física que são valorizadas por C2. Além do mais, há recorrência elevada na relação, bem como, percebe-se também a incidência de incerteza climática e da oferta do produto, pois o C2 possui poucos produtores, devido à baixa capacidade produtiva. A fim de evitar comportamento oportunista *ex post*, a ECT defenderia neste caso formas mais complexas de governança que respaldassem a especificidade de ativos elevada, como a forma híbrida com contrato ou até mesmo a integração vertical. Sobretudo, considerando que há necessidade de recorrência na transação, bem como há incerteza, o mercado *spot* não é a forma mais eficiente para esta transação.

Observa-se também que, um produto orgânico seria um bem de crença, pois as características do modo em que foi produzido (se houve preservação da saúde ambiental e humana, se houve minimização da dependência de energias renováveis, entre outras exigências), são impossíveis de serem constatadas mesmo após o consumo. Entretanto, há uma terceira parte responsável por garantir tais características, fiscalizando para que, assim, a certificação orgânica assegure as dimensões que seriam de difícil mensuração. Ora, além de testes laboratoriais complementares garantirem os requisitos da IN 62, o C2 ao exigir a certificação de produto orgânico garante a particularidade de ser orgânico. Convertem-se, então, dimensões de difícil mensuração em dimensões passíveis de mensuração, ainda que envolva os custos da certificação. Isso porque para obtenção do selo Ecovida, os produtores devem seguir toda a legislação vigente sobre produtos orgânicos.

Logo, considerando a ECM, constata-se que dada à facilidade de mensuração das dimensões da transação, estas poderiam ser governadas por contratos e ter o seu direito garantido legalmente. Isto é, as cláusulas contratuais poderiam abranger as dimensões da transação que seriam mensuradas, assim como na T1. Entretanto, observa-se a não formalização de contrato escrito para a garantia do direito de propriedade nesta transação também.

Depreende-se, neste caso, que os aspectos sociais tratados em redes (confiança e reciprocidade) revelam a justificativa para a forma híbrida sem contrato formal, ponderando em conjunto a incerteza climática também presente. Valores e objetivos comuns no que tange a produção com certificação orgânica, a reputação construída, situações de ajuda mútua, e transmissão ou partilha de saberes na T2, motivam o desenvolvimento de fortes relações sociais. Considera-se que, a partir disso, custos de transação e a possibilidade de comportamentos oportunistas possam ser reduzidos, evidenciando a eficiência da estrutura de governança, mediante aspectos sociais, e sustentada por regras formais. Como explicado,

relações sociais presentes conduzem a menor formalidade de controle. Destaca-se também a facilidade de adaptação às contingências e redução de riscos nas transações (LEON, 1998), sendo dispensável a imposição legal por meio de contratos escritos entre as partes para redução de incertezas e oportunismos (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008; GULATI, 1995, PUTNAM, 1995). Assim, verifica-se um alinhamento da estrutura de governança neste subsistema.

4.2 CASO 2 – LEITE DE ELEVADO PADRÃO DE QUALIDADE MICROBIOLÓGICA

4.2.1 Caracterização do SAD de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica

O segundo exemplo de SAD identificado refere-se a um laticínio que trabalha com um elevado padrão de qualidade microbiológica na matéria-prima do leite e seus derivados. Entre outros motivos, isso se deve ao fato do leite por eles produzido não apresentar conservantes e resíduos químicos e haver mais exigência quanto aos padrões de qualidade frente ao comumente observado, como é apresentado a seguir. Mais especificamente, este comprador entende por padrão de qualidade, níveis mais exigentes quanto à qualidade microbiológica do leite frente ao comumente encontrado e exigido pela IN 62. Este SAD trabalha com muita capacitação dos seus produtores, bem como com a melhoria contínua da tecnologia empregada, visando obter um elevado padrão de qualidade microbiológica no leite oferecido aos consumidores. Os produtores são cobrados para oferecer uma matéria-prima de qualidade e, em contrapartida, o laticínio oferece treinamentos, palestras, bem como acompanhamento de profissionais no manejo, tais como veterinários e especialistas em nutrição e higiene em ordenha. Neste SAD, a qualidade microbiológica é muito mais importante que a quantidade, sendo esta a sua diferenciação: a qualidade elevada.

No Quadro 7, tem-se uma caracterização geral dos 6 produtores entrevistados neste SAD. Vale destacar que há duas possíveis formas de transacionar com este comprador denominadas neste trabalho de Transação 3 (T3) e Transação 4 (T4).

- T3 – Total de 92 produtores rurais comercializam seu leite de maneira híbrida, sem o estabelecimento de um contrato formal. Esta transação tem-se como representantes os produtores compreendidos entre P8 e P10.

- T4 – Total de seis produtores que estão em um contrato de integração, sendo uma forma híbrida de transação. Encaixam-se nesta transação os produtores de P11 a P13.

Quadro 7: Características gerais dos produtores rurais de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica

Prod.	Tamanho da propried. (ha)	Moradores na propriedade	Mão de obra contratada	Produção mensal de leite (l)	Quantid. de vacas Lactantes	Tempo na atividade como diferenciado (anos)	Outros produtos que ajudam na renda	Renda do leite (%)
P8	52	2	-	26000	42	20	Avicultura, soja e milho	70%
P9	25	3	-	20000	38	8	Soja, milho, suinocultura	65%
P10	75	7	7	76000	117	15	Suinocultura	85%
P11	14	3	-	45000	52	4	Mel	90%
P12	24	4	-	45000	52	3	Suinocultura	90%
P13	27	5	3	45000	52	1,5	Milho	65%

Fonte: Elaborado pela autora

Estes produtores localizados na região de Toledo, no Oeste do Paraná, possuem propriedades que variam entre 14 e 75 hectares e a produção mensal de leite está entre 20.000 e 76.000 litros por mês. Alguns destes produtores demonstram terem outras atividades significativas para a contribuição na renda, sendo menos dependentes do leite, embora seja a principal atividade de todos eles. Ressalta-se também que, além das atividades destacadas, os produtores também salientam a venda de animais machos e excedentes de descarte como uma forma de complementação de renda. P13 salienta que o marido também possui uma oficina mecânica, a qual contribui com a renda familiar. Apesar do número elevado de vacas de alguns produtores, somente o P10 e o P13 possuem funcionários, embora P11 e P12 estejam para contratar também.

Quanto ao comprador, tem-se o laticínio denominado neste trabalho de **Comprador 3 (C3)**, possui sede em Toledo, Região Oeste do Paraná e iniciou suas atividades em 1993. É responsável pelo processamento de cerca de 60 mil litros por dia de leite, sendo que 70% deste leite é vendido como leite pasteurizado e os outros 30% são processados e destinados

aos demais produtos. Sendo estes: creme de leite, doce de leite, iogurte, requeijão cremoso e bebida láctea. Para tanto, o laticínio conta com 98 produtores em um raio de 75 km de distância. Os produtos são vendidos no Paraná, em supermercados, mercearias e panificadoras. O laticínio identificado é o único comprador de todos os produtores identificados.

Para compreensão da elevada exigência deste comprador quanto ao padrão de qualidade do leite de seus produtores, comparou-se na Tabela 1, os níveis máximos permitidos pelas regras formais da IN 62 e do C4 quanto a CCS e CBT. Estes níveis da IN 62 referem-se ao período de 01/07/2014 a 30/06/2016 nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul. A partir de 01/07/2015 a 30/06/2017 estes níveis serão exigidos para as Regiões Norte e Nordeste (BRASIL, 2011). Infere-se que o limite dos níveis estabelecidos pelo C4 é bem mais exigente frente aos níveis que geralmente são seguidos pelos demais produtores de leite.

Tabela 1: Limites da Contagem da Célula Bacteriana Total (CBT) e da Contagem de Células Somáticas (CCS)

	CCS	CBT
IN 62	500.000 células/ml	300.000 UFC/ml
C4	200.000 células/ml	10.000 UFC/ml

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa e IN 62 (Brasil, 2011).

Da mesma maneira, a Tabela 2 apresenta a composição mínima no leite no que diz respeito à gordura e à proteína, segundo o estabelecido pela IN 62. Nota-se que os níveis exigidos por C4 são maiores quanto a esta composição no leite. Verifica-se que, quanto a estes pontos, o C4 também determina maior porcentagem do que a lei recomenda.

Tabela 2: Composição mínima do leite cru refrigerado

	Gordura (%)	Proteína (%)
IN 62	3,0	2,9
C4	3,2	3,2

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de dados da pesquisa e IN 62 (Brasil, 2011).

Sobre este SAD, na perspectiva de todos os produtores rurais entrevistados, é essencial para assegurar a qualidade do leite saber que podem contar com a assistência técnica sempre que precisam de C3. Outro fator diferenciado destacado por P9 é: “*porque é canalizado*

[ordenhadeira], não tem contato com nada, não pega bactérias, só se for da tubulação, mas no contrário, e nem tem como, é tudo muito higienizado [...] é tudo de inox, tudo desinfetado". Ressalta-se a necessidade de padrões de higiene e de ordenha apropriados com relação a esta ordenhadeira canalizada.

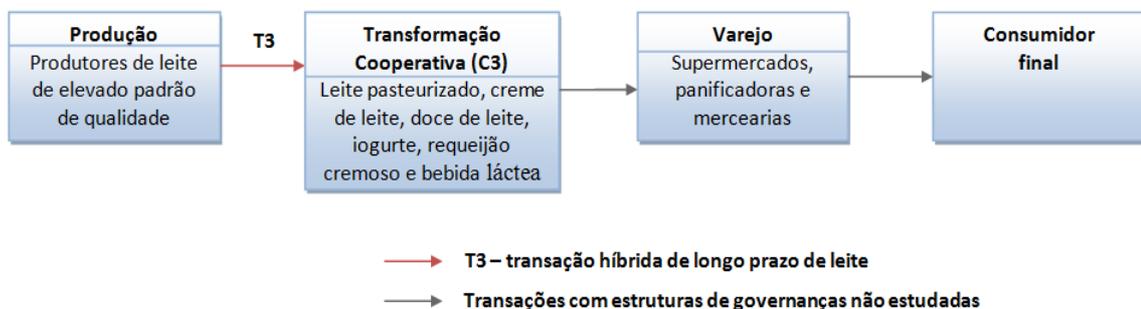
P12 defende que o controle constante de laboratório ajuda a nortear os produtores sobre a qualidade do seu leite. Caso se elevem os níveis de CCB e CCS, o problema já pode ser identificado a fim de solucionar a situação. O entrevistado salienta também a importância do acompanhamento dos animais, para melhor conhecê-los e argumenta que seus níveis nunca se elevaram além do permitido. Adicionalmente, P9 coloca que: *"as vacas não dá problema, não estressa, não dá coice na gente, [...] elas acostumam de um jeito que dá gosto de ver e de trabalhar assim."*

Os produtores entendem que entre os benefícios de trabalhar com este comprador está a melhor remuneração que é obtida com outros compradores. Para P9, seguir todas as recomendações pedidas pelo comprador não é simples, porém o retorno de um trabalho realizado com qualidade, tranquilidade e retorno financeiro garantido compensa muito. Para níveis de comparação, o valor do leite é assim remunerado: tem-se a base do estipulado pelo Conseleite somada com as bonificações oferecidas por C4. Assim, adiciona-se R\$ 0,06 centavos por litro de leite quando atendem aos melhores níveis de CCB e mais R\$ 0,06 centavos quando atendem aos de células somáticas CCS. Em complemento, há uma bonificação por níveis de proteína e gordura, bem como sobre a quantidade de leite obtida diariamente. Desta maneira, o leite pode aumentar cerca de até R\$0,17 centavos a mais por litro de leite entregue, segundo C3.

A qualidade do leite relaciona-se à alimentação do gado, como assegura P12. O produtor coloca que a partir de uma boa alimentação da vaca pode-se obter: *"Mais gordura, menos uréia, mais proteína [...] o que manda é a comida, [...] a grama tem que ser de qualidade, a ração, o sal. A produção da vaca é o que ela come [...], pode ser a raça melhor que tem, se ela não comer uma comida boa, ela vai dar um leite ruim e pouquinho. C3 corrobora essa importância e com relação à qualidade microbiológica do leite, ele explicita que: "A indústria não consegue melhorar a qualidade, ela tem que vir das propriedades com qualidade, então nós exigimos 100% de resfriador a granel, 90% do leite é ordenhado com ordenhadeira canalizada, ele sai da ordenha e cai direto para o resfriador, então ele é resfriado imediatamente [...] o leite sendo bem ordenhado, tendo a vaca limpa e tendo a ordenhadeira canalizada, isso garante a qualidade do leite"*.

Observa-se que, neste caso, embora sejam distintas as transações T3 (estruturas de governança híbridas de longo prazo) e T4 (integração vertical com contrato), o leite apresenta igual destino. Ou seja, neste SAD, T3 e T4 denotam estruturas de governança diferenciadas com cada grupo de produtores para o mesmo produto e com o mesmo comprador, ainda que o leite entregue seja destinado ao varejo de forma igualitária. A Figura 12 ilustra a transação T3, estrutura de governança adotada pelos produtores de P8 a P10, bem como o caminho percorrido pelo leite até o consumidor final.

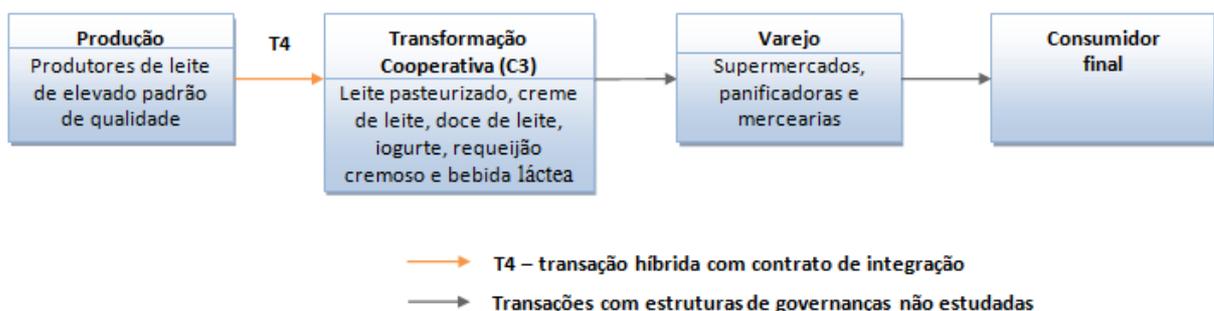
Figura 12: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T3 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica



Fonte: Elaborada pela autora

A segunda forma de transacionar com o C4, refere-se à estrutura de governança de quase integração. A Figura 13 elucida tal estrutura de governança adotada pelos produtores de P11 a P16 da T4, assim como o percurso do leite. Ressalta-se que tais destinos são iguais, a diferença está na estrutura de governança adotada.

Figura 13: Transações e agentes envolvidos no subsistema da T4 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica



Fonte: Elaborada pela autora

4.2.2 Estrutura de Governança do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica

A estrutura de governança identificada no segundo SAD em discussão, divide-se em dois tipos. A maioria dos seus produtores está em uma **relação híbrida com contrato informal de longo prazo** em que não há contrato e vigora a confiança, **a T3**. C3 fundamenta que não há a realização de contratos, devido esta ser a própria opção dos produtores. Ele sugere que: *“o bom atendimento nosso é o melhor contrato. Se eles tiverem bem satisfeitos, eles continuam, se eles não tiverem... é o melhor contrato, ne?”*. Entre os entrevistados, de P8 a P10 estão os produtores com tal estrutura de governança. Portanto, realiza-se somente um cadastro com os dados gerais dos produtores e nada formal e escrito é estabelecido entre eles para o funcionamento da relação. Para os entrevistados, esta forma de transacionar é eficiente, uma vez que não se observam conflitos no relacionamento das partes.

Já o segundo tipo, **a T4**, trata-se de uma **transação híbrida com contrato de integração**. Há seis produtores no total nesta estrutura de governança e entre os entrevistados estão os produtores compreendidos entre P11 a P13. Embora não haja o estabelecimento de contrato formal para a transação entre estes agentes, existe um contrato o qual tange os cuidados necessários com o trato dos animais, sendo estes de posse de C3. Esta forma de transacionar deve ser ampliada, nas pretensões de C3, visto que, segundo ele, somente assim é possível atingir um padrão de qualidade superior, aperfeiçoando a produção e aumentando a quantidade também.

C3 explica esta transação da seguinte maneira: *“nós fornecemos a vaca [em lactação] e a ração. As instalações devem estar dentro do padrão estabelecido por nós e eles tem que produzir a silagem de milho [...] Tem que ter no mínimo 50 vacas, de 50 a 200 vacas. Aí ele paga aluguel da vaca para nós, ne? Paga aluguel, paga a ração e daí vende o leite para nós. Ele tem que seguir o manejo rigorosamente dentro do nosso protocolo [...] Exigências em qualidade é bem maior. Maior porque eles têm condições de atender, as instalações são adequadas, manejo adequado, aí dá pra exigir mais [...] então vira uma dupla parceria”*.

Outro ponto explicado pelo C3 é que as vacas são alugadas, sendo que 12% da produção de leite deles ficam para o laticínio, como aluguel da vaca. Em compensação, o produtor não tem o custo da criação da novilha, enquanto que a integradora pode vender as novilhas excedentes. O entrevistado esclarece ainda que questões de instalações são de responsabilidade dos produtores, esta é a sua contrapartida, juntamente com a produção de milho para silagem, afinal eles não têm os custos com os animais. Frente a isso, tem-se que os

produtores possuem o direito contratual, ou seja, possuem o direito de uso deste ativo da vaca, entretanto, não possuem o direito sobre a posse do ativo, sendo este do laticínio.

C3 explicita que existe a unidade produtora de novilha (UPN) sob a responsabilidade dele e as propriedades sob a responsabilidade do produtor, isto é, as unidades produtoras de leite (UPLs). Nas últimas, só há vacas lactantes, não há outra categoria de vaca, o que facilita o trabalho do produtor. O comprador explica que não há nas UPLs vacas secas ou novilhas. Assim, ocorrem as trocas das vacas, sendo isso bom para o produtor por não se atentar quando a vaca vai parir, ou qualquer outra preocupação sobre as vacas que não estão produzindo leite. De tal modo, o produtor sempre se beneficia, pois só ficam em seus cuidados os animais que estão produzindo bem, sendo assim *“ele pode focar o trabalho em cima da qualidade e da nutrição só”*, segundo C3.

Apenas com estes produtores de quase integração é realizado um contrato referente ao aluguel das vacas, sobre as informações supracitadas. C3 ainda acrescenta que este contrato tem como intuito orientar os produtores quanto ao manejo adequado a ser realizado com os seus animais. Segundo P13, o contrato estipula que *“eu tenho que cuidar dos animais, cuidar da sanidade dos animais, analisar se a vaca vai se alimentar, se elas vão comer, se elas ruminam muito, vaca por vaca eu tenho que observar tudo”*. Todavia, ressalta que o contrato não é muito rígido ou restritivo demais e que este tem como principal função assegurar o manejo adequado do rebanho.

Sobre os planos futuros, o C3 está trabalhando agora com transferência de embrião, o qual os próximos produtores integrados verticalmente se beneficiarão desse processo, a partir de 2016. O entrevistado afirma que uma vaca boa dos produtores de integração vertical produz cerca de 30 litros de leite por dia, ao passo que a vaca de embrião produz 40 litros por dia. O objetivo é aprimorar a genética para melhorar a produtividade e, conseqüentemente, a margem de lucro. C3 almeja levar tecnologia de ponta para pequenos produtores, afirma. Na visão do comprador, é necessário aumentar o volume de produtores nesse sistema de quase integração vertical. Além disso, proporcionar curso de gerenciamento para estes produtores está nos planos deste comprador.

4.2.3 Aspectos Econômicos

4.2.3.1 Ambiente Institucional do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica

No segundo SAD em estudo, concernente às **regras informais**, tais como os costumes e hábitos alimentares no que diz respeito ao leite, P8 entende que, grosso modo, os consumidores: “*estão procurando sempre mais qualidade e garantia do produto*”. Embora o P10 acredite ser o preço o grande fator de decisão de compra, deixando a qualidade em um segundo plano, conforme observado na percepção dos demais produtores deste SAD, cada vez mais os consumidores tendem a consumir melhores produtos. Isso ocorrerá até que os produtos de baixa qualidade não tenham mais espaço, segundo estes produtores.

C3 corrobora desse ponto de vista e afirma que “*eu acho que o consumidor está tendendo a avaliar melhor a qualidade do leite, principalmente quando ocorrem estas denúncias no leite, elas ocorrem como um alerta*”. No entendimento deste entrevistado, os consumidores estão melhorando paulatinamente sua renda. Sendo assim, ele acredita que, com o aumento de poder aquisitivo da população brasileira, os consumidores serão mais conscientes e, em decorrência disso, as fraudes no leite não ocorrerão mais. Isso em razão dos consumidores não valorizarem mais os preços e assim, a conduta da empresa que será levada em conta e não apenas o baixo preço do produto, explica C3. Observa-se, assim, a relevância do fator competitividade por qualidade, em sobreposição ao fator preço neste SAD.

No que tange as **regras formais** neste SAD, há uma preocupação além das especificações determinadas pela IN 62. As regras do jogo para estes produtores são mais rígidas do que as regras impostas por normativas neste setor. Os níveis de qualidade são mais exigentes quanto a níveis de CCS, CBT, proteína e gordura do leite, como supracitado. Assim, os produtores rurais sabem que devem segui-las, sob a possibilidade de penalidade de não trabalharem mais com este comprador em caso de descumprimento e não adequação. Embora estas regras não estejam expressas na forma escrita, como são as regras formais, os produtores são conscientes de tais regras e visam atendê-las para continuar trabalhando com este comprador, bem como para também receberem bonificações adicionais pela qualidade alcançada em sua matéria-prima.

Diante disso, P10 afirma: “*as regras são importantes, porque levam que as células somáticas sejam baixas e tendo um manejo e uma limpeza adequada, ajuda a não ter mastite nas nossas vacas.*” P9, por sua vez, acrescenta que há exigências anuais no que tange às

vacinas de bezerras e vacas, como teste de tuberculose e brucelose, os quais devem ser mandados os resultados ao comprador: *“eu gosto que cobre, que tenha exigência que daí a gente cuida, a gente só cuida quando exige, é melhor para gente. Sendo assim, na perspectiva deste e dos demais produtores deste SAD, esta questão está relacionada à melhoria da qualidade do leite e, em decorrência disso, há redução de custos e ganhos de eficiência e produtividade, bem como a melhor remuneração pelo leite ofertado.*

Corroborar essa percepção o C3, o qual explica a consequência da falta de conservação adequada ou da falta de higiene no leite que causam elevados níveis de células somáticas: *“se a contagem bacteriana for muito alta, o açúcar do leite é a lactose, então essas bactérias que estão no leite, elas consomem essa lactose e transformam em ácido lático, isso é o leite ácido, mas isso vai acontecer numa quantidade de 3 milhões de bactérias para cima, uma quantidade alta. Agora, se o resfriador da propriedade estiver com problema e não tiver gelando o leite, essas bactérias começam a se multiplicar [...] aí o leite estraga, é o leite azedo”*. C3 ressalva que com os níveis mais exigentes do que as regras formais do setor definem, a matéria-prima para a indústria apresenta uma qualidade muito superior.

4.2.3.2 Atributos da Transação do SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica

a) Especificidade de ativos

Com relação ao segundo SAD, observou-se a presença de quatro das especificidades sugeridas por Williamson (1985), como as mais influentes entre os agentes das transações **T3** e **T4**. Isto é, trata-se de transações de elevadas especificidades.

Especificidade de ativo dedicado - O comprador exige quanto a níveis baixos de CCS e CBT e para alcançá-los, os produtores do segundo SAD em estudo devem possuir instalações adequadas segundo as especificações do laticínio. Logo, os produtores (tanto os da T3 quanto os da T4) acrescentam alguns itens na instalação física frente a uma produção de leite convencional, as quais devem ser seguidas para comercializar com tal comprador, considerando que há uma avaliação anterior ao início da transação. Por exemplo, conforme explanam os entrevistados, na sala de ordenha a ordenhadeira deve ser canalizada. Ou seja, conter um cano de inox, desinfetado e embutido que, junto a uma bomba de leite, é responsável por transferir o leite direto para o resfriador, sendo que este deve ser a granel.

Assim, garante-se que não haja contato externo e risco de contaminação, desde que manejados com higiene.

Os produtores mencionam ainda a sala de espera, a qual deve ser um local confortável para os animais (onde as vacas ficam juntas para não se estressarem, esperando o momento da ordenha). Além disso, há o aquecedor de água, o coxo das vacas com canzís, onde as vacas se alimentam e a esterqueira. Já P13, por sua vez, aponta ser importante que a cama seja com areia para maior conforto da vaca e o barracão deve ter um ambiente climatizado, a fim de que as vacas não passem tanto calor quando os exaustores estiverem ligados. Destaca-se que o C3 sugere que esta estrutura é seguida pela maioria dos produtores de T3, entretanto com os produtores de T4, a estrutura é obrigatória satisfazendo às orientações de C3: “*As instalações devem ser exatamente no nosso padrão*”, afirma com relação à T4.

Especificidade humana – O C3 preocupa-se com a qualidade do leite, e para tanto, os produtores afirmam que é necessário saber lidar com o animal, conhecer como tratá-los e nutri-los. De tal modo, é preciso buscar o bem estar dos animais, preocupando-se com seu estresse e alimentação balanceada adequada, seguindo as especificações de C3, conforme os produtores. Há tal especificidade, pois o comprador exige muito além dos cuidados convencionais da atividade. Isso porque, a higiene, a ordenha e o manejo com os animais realizados adequadamente neste SAD, tanto em **T3 quanto em T4**, são essenciais para atingir os níveis de qualidade do leite demandados pelos padrões do laticínio.

Conta P13 que: “*Há um ano e meio só eu mexo com isso [atividade leiteira] e vou aprendendo até hoje, continuo aprendendo [...] exemplo, tem tempo de carência o remédio, se não souber tratar, perde muito leite. Se der problema, der uma mastite, já tem que chamar o veterinário, porque a gente pode não acertar a medicação e é com muito tempo que vai se conhecendo os animais [...] tem que saber cuidar dos animais, dividir as tarefas, e se surge problemas, tem que fazer as atividades e resolver os problemas*”. Por isso, o conhecimento e experiência adquirida são fundamentais em sua opinião e dos demais produtores para administrar a propriedade como um todo e não perder em qualidade nem em quantidade. Embora não exija cursos dos produtores, a fim de um melhor manejo e trato dos animais, C3 capacita estes produtores oferecendo treinamentos e palestras com profissionais de fora, além de assistência técnica constante. Tal conhecimento na lida da atividade leiteira é específico para transacionar com este comprador e caso os produtores trocassem de comprador não necessitaria empregá-lo, visto que apenas esse comprador valoriza e incentiva a qualidade maior da matéria-prima.

Especificidade locacional e especificidade temporal - Como no primeiro SAD, neste também foi encontrada a relação entre estas especificidades, visando, sobretudo, manter a qualidade das características do leite, bem como a redução do custo do frete. Com este intuito, C3 explana que coleta o leite de cada produtor diariamente e com horário fixo estabelecido. Ademais foi necessário estipular um limite com relação à distância dos produtores, sendo esta inicialmente de um raio de 40 km. Segundo este comprador, isso é importante, uma vez que, além da questão do frete, impacta diretamente do custo e na qualidade do produto. C3 elucida: *“se trazer o leite de muito longe, ele fica muito tempo no transporte, como nós ampliamos o volume, daí nós ampliamos esse raio para 75 km, só que nós não pretendemos aumentar esse 75 km [...] fica próximo para a coleta, diminui o custo, melhora a qualidade, fica próximo para dar assistência veterinária, pra dar acompanhamento, tudo facilita.”*

C3 salienta que *“ao chegar, o leite deve ser gelado novamente, e ele fica no silo, armazenado e no dia seguinte, você utiliza. Às vezes utiliza no mesmo dia também, dependendo a questão do estoque, mas não passa disso”*. Para as adequações da qualidade do leite, este processo deve ser realizado no tempo adequado, respeitando o prazo. Além disso, tais especificidades são maiores neste SAD se comparado aos outros, devido à rigidez quanto aos níveis aceitáveis em todos os critérios analisados por este comprador.

b) Incerteza

No que tange ao atributo da transação da incerteza, neste SAD evidenciou-se a incerteza climática, inerente à atividade, sendo a única incerteza ressaltada pelos produtores da T3. Quanto a esta incerteza, P9 menciona que: *“o calor, passou de 30 graus, mais de um dia, as vacas já começam a diminuir a produção. A vaca, assim para ela começar a mudar o organismo dela, tem que ser mais de um dia, muito calor, muito frio, muita chuva. A chuva também influencia bastante, dá estresse né, ela sai do ritmo igual a gente né? [...] aqui ainda as vacas não ficam fechadas o dia inteiro, quando elas ficam, aí é que elas sofrem”*. A incerteza climática não interfere apenas na nutrição, mas também no manejo, dadas as particularidades do sistema produtivo adotado.

Para amenizar essa incerteza climática, muito presente entre produtores de leite, o C3 garante que as instalações utilizadas de um sistema climatizado na sala de ordenha são relevantes visando à redução do calor da vaca e seu melhor bem-estar. Entretanto, tal medida não é suficiente para eliminar a incerteza, pois pondera que caso ocorra uma seca, por

exemplo, a produção é reduzida e a oferta de leite também se reduz. Isso influencia os preços no leite no resto do Brasil como um todo, devido à lei da oferta e da demanda, como explica o entrevistado. Ressalta que, devido a isto, presta muita atenção nessas variações climáticas e de preço em todos os lugares do Brasil e como isso interfere no mercado em geral.

Enquanto que na **T4**, P13 sugere a questão do preço. Entretanto esta não foi a preocupação coletiva identificada no geral. Todos os demais produtores da T4 e inclusive da T3 atribuem às condições climáticas a maior incerteza nesta atividade e não o preço, devido o seguimento do Conseleite como base para a formulação de preço acrescido de bonificações. De tal modo, esta incerteza mencionada deve ser amenizada em virtude destes produtores sempre receberem um valor superior ao valor previsto pago pelo mercado.

P9 referente a essa questão esclarece que: *“eles mandam uma carta, jornalzinho e aí já vem falando o que vai acontecer no próximo mês, daí dois mês, três mês, tem as palestras sempre né, e eles explicam tudo”*. Os produtores ratificam que já conhecendo as tendências da atividade e observando os preços do Conseleite não se surpreendem negativamente com possíveis oscilações de preço da matéria-prima e não precisam ficar renegociando preços ou os valores de bonificações. Ademais, em virtude do esclarecimento de tais informações há redução de assimetria de informação entre tais agentes. Ainda que o produtor tenha enfatizado a questão do preço, este não pode ser considerado uma incerteza, visto que este ponto não é o consenso geral de todos os produtores.

Outra incerteza mencionada considera a questão de depender de um só comprador como algo que traz insegurança: *“a gente reza para empresa sempre ir bem, porque a gente tá com eles né, se ela ter problemas, a gente vai ter também”*, pontua P13. Tal incerteza torna-se evidente mediante a consideração de que em T4, os produtores utilizam as vacas alugadas do comprador e apresentam um investimento físico específico que outros compradores não valorizariam como C3, no caso de troca de comprador. Esta incerteza relaciona-se ainda com outra, também do próprio comprador: o compartilhamento de ativo altamente específico. Por um lado, isso aumenta a reciprocidade entre ambos e certo grau de confiança é necessário entre os agentes; por outro lado, a dependência um do outro também é maior e caso ocorresse um comportamento oportunista, este seria altamente prejudicial para ambas as partes.

c) Frequência

Neste SAD, a frequência da transação é elevada no que tange à entrega do leite, tanto em **T3 quanto em T4**. A coleta de leite é realizada diariamente e continuamente no mesmo horário, como asseguram todos os entrevistados. Entre 9h e 10h ocorre a entrega do leite e não há atrasos e nem exigências mínimas de quantidade de leite, conforme explicitam os produtores. Nota-se que esta relação frequente e de longa data com os produtores, sendo que um produtor está desde o começo transacionado, há cerca de 20 anos. A média de tempo de relação dos produtores entrevistados com o C4 é de aproximadamente 9 anos, o que reflete uma reputação já construída entre estes agentes, devido ao período que já transacionam e que pretendem continuar a relação.

Os produtores afirmam não haver renegociação do combinado com relação ao estabelecido, pois entendem que a base para os preços é o Conseleite acrescido das bonificações, as quais são devidamente expressadas em uma tabela, justificando o valor recebido pelo leite. Constata-se, portanto, uma **recorrência frequente** de transação.

4.2.3.3 Dimensões mensuráveis no SAD do leite de elevado padrão de qualidade microbiológica

Quanto às dimensões mensuráveis das transações deste SAD, elas ocorrem de maneira igualitária tanto em **T3 quanto em T4**. C3 explicita que no momento da coleta, observa-se a quantidade entregue. Importante para o controle e para a posterior remuneração pautada no valor do leite, acrescentada da bonificação, desde que atingido determinado nível. Segundo o C3, incentiva-se por recompensas a aumentar a quantidade produzida, pois isso reduz os custos da coleta de leite.

Outro ponto avaliado no momento da coleta é se há acidez no leite, por meio do teste do alizarol, por exemplo, caso tenha ocorrido algum problema no resfriador ou de falta de energia elétrica. O leite deve estar abaixo de 7º, o que também é identificado a partir deste teste. Explica ainda que: *“Ele coleta uma amostra de cada resfriador, de cada propriedade. Então nessa amostra, é feito outros testes como análise de água, de antibiótico [...] Antes de descarregar o caminhão são feitos estes testes. Deu positivo, o leite é jogado fora e é descontado do produtor. A célula somática, gordura e proteína é realizado em Curitiba, duas vezes por mês.*

Preocupado quanto à qualidade do leite, o comprador espera que o padrão de qualidade seja superior ao estabelecido pela IN 62, como já tratado. Isto é, os níveis de contagem bacteriana e de células somáticas devem ser bem inferiores ao que a IN 62 determina como limite máximo. Outra dimensão mensurável trata da gordura e proteína na composição do leite, a qual deve ser acima do nível geralmente encontrado. Nestes casos, os produtores são bonificados no valor do leite. C3 explica sobre a gordura e a proteína do leite que: *“Tem dois fatores que interferem nisso que é a genética, a raça do animal e o segundo fator é o fator do balanceamento nutricional. Se tiver um balanceamento, eles vão atingir destes níveis para cima”*. Para tanto, o C3 fornece a ração, bem como o auxílio de técnicos para atingir ao resultado esperado.

O controle de C3 é realizado por meio de planilhas mensais com todos os valores supracitados de todas as datas em que foram realizadas coletas de leite de cada produtor. Os produtores revelam que no caso de não atingir os níveis exigidos, além do não recebimento da bonificação, os profissionais realizam visitas para uma correção nutricional dos animais e novos testes são realizados. Este procedimento é repetido até haver adequação do padrão do leite. Ademais, se o leite precisar ser jogado fora, os produtores apontam que é descontado do produtor todo este prejuízo.

P9 elucida a situação: *“Eles tiram dois testes, um para água, outro para antibiótico [...] Se tiver antibiótico [o produtor] paga o tanque [de leite] [...] O problema maior só se tiver antibiótico [se identificado após a coleta do leite], se tiver antibiótico nós temos que pagar. Por isso que quando eu passo remédio na vaca, daí quatro dias eu mando o leite lá para fazer teste de antibiótico, eles fazem os testes antes [...]*. Os produtores explicam então, que é possível fazer o teste anteriormente, decorridos os quatro dias necessários para eliminação do antibiótico no leite. Isso é importante, segundo os produtores, pois não se identifica a olho nu e não querem correr o risco de entregarem um leite com antibiótico e terem que pagar o caminhão todo de leite.

Na percepção destes produtores e do C3, não costuma haver conflitos. O comprador acrescenta que, de tal modo, o que pode estimular os produtores a produzirem com maior qualidade é a melhor remuneração pelo leite que ocorre como premiação. Logo, se a qualidade reduzir, a fim de adquirirem novamente as bonificações, os produtores preocupam-se em voltar aos padrões adequados, uma vez que toda a assistência é dada, para tanto. Para C3: *“não chega a ser conflito, mas dá um trabalho até resolver isso com o produtor”*. Os entrevistados revelam que como medida extrema, caso não haja adequação mesmo com as orientações e avisos, o produtor é excluído da relação, há esta sanção social.

Pode-se notar então que todas as dimensões da transação tratadas neste SAD são passíveis de mensuração, por envolver testes laboratoriais que indicam com precisão os níveis de CCS e CCB, proteínas e gorduras no leite e se há antibiótico no leite e acidez. Ademais a quantidade e a temperatura são verificadas no ato da coleta. Todo este conjunto abarca dimensões passíveis de mensuração.

Tendo em vista a relação que há entre as duas teorias abordadas neste trabalho (ECT e ECM) para a compreensão da estrutura de governança adotada, o Quadro 8 expressa o que foi constatado na T3 e na T4. Nota-se que devido à especificidade de ativo elevada na T3 e na T4, há as dimensões da transação que devem ser atendidas e, por conseguinte a forma de mensuração e controle necessário, conforme o Quadro 8. Embora a especificidade locacional e temporal sejam suficientes para justificar que não seja escolhida a forma de transação *spot*, não se pode chegar à conclusão de que haja um alinhamento quanto à estrutura de governança adotada, sobretudo, considerando a alta especificidade do ativo. Aspectos sociais são relevantes para completar essa análise e contribuir para compreender as estruturas de governança adotadas entre os agentes.

Quadro 8: Complementaridade da ECT e da ECM na T3 e T4 do leite de elevado padrão de qualidade microbiológica

ECT	ECM		
	Especificidade do ativo	Dimensões	Mensuração
Locacional	Proximidade entre produtores e comprador	Lista de produtores cooperados	Controle do próprio laticínio
Temporal	Refrigeração após ordenha; Transporte rápido para o processamento	Testes <i>in loco</i> Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS segundo a IN 62	Controle do próprio laticínio Realização de coleta diária pelo laticínio
Dedicado	Estrutura adequada (ordenhadeira canalizada, resfriador a granel, sala de espera para as vacas, aquecedor de água, canzís e esterqueira)	Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS mais rigorosos que a IN 62	Controle do próprio laticínio
Humano	Higiene e Manejo adequados	Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS mais rigorosos que a IN 62	Controle do próprio laticínio

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Aspectos sociais

4.2.4.1 Confiança no SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica

a) Valores e objetivos comuns - No segundo SAD em estudo, **na T3 e T4**, o trabalho com valores e objetivos comuns entre os agentes, importante na confiança, é evidenciado. Já no início, para transacionarem, observa-se se há uma preocupação com a qualidade por parte dos produtores. Isto é, como coloca C3, é relevante que o produtor se atente quanto à qualidade do leite e apresente as instalações mínimas adequadas. Ademais, os produtores precisam demonstrar a intenção de seguir os padrões mais exigentes de qualidade. Além dos produtores deverem acompanhar aspectos sanitários e microbiológicos do leite, é primordial que os locais sejam adequados para a realização da ordenha, e possuam ordenhadeira mecanizada e resfriador a granel. P8 e P9 declararam já terem uma relação anterior com o comprador, já possuíam uma relação de amizade com ele. Mas, como menciona o C3, a maioria dos produtores se prepara para isso, realiza o contato inicial e tenta vender seu leite para o comprador, o que é corroborado pelos demais produtores entrevistados. Isso significa, claramente, um alinhamento de objetivos entre os agentes desde o início da transação visando à busca por elevado padrão de qualidade.

Estes produtores colocam que ocorre inicialmente uma visita e avaliação da propriedade para, então, decidir se haverá a concretização de transações. Esclarece C3 que: *“Nos momentos que faltam matéria-prima, nós vamos atrás, então você coleta o leite num produtor [...] numa região, aí você fica sabendo que ele tem um vizinho, daí o caminhão já passa lá, faz uma visita e conversa, aí dependendo da situação ele muda, ou não muda [para este tipo de sistema produtivo]”*. Produtores que não atendem a expectativa ou não demonstram interesse em trabalhar com níveis mais exigentes de qualidade não participam das transações. Os produtores asseguram que há uma visita bem detalhada antes de iniciarem as transações e sugestões de melhoria são sempre realizadas e devem ser atendidas. Ou seja, sabe-se que cobranças ocorrerão e se o produtor aceitar transacionar deve estar disposto a seguir as orientações e exigências já supracitadas. Além disso, ressalta-se que o diretor geral entrevistado da C3 é oriundo de família de agricultores rurais e já foi agricultor até formar-se em medicina veterinária. Este ponto ratifica essa empatia entre os valores do comprador e dos produtores rurais, mediante esta identificação e entendimento da perspectiva dos produtores proveniente da experiência do C3.

b) Reputação – Sobre este ponto tanto em **T3 quanto em T4**, o C3 explicita a relevância de não se trocar de produtores com frequência, sendo isso essencial para construção de uma boa reputação. Ele revela que é importante *“ter o mínimo de troca de produtores, né, você tá toda hora, um produtor deixa de entregar o leite, e aí você fica toda hora trocando, aí você não alcança padrão de qualidade*. Em média, entre os produtores entrevistados, as relações ocorrem há aproximadamente 9 anos. Inclusive, o entrevistado destaca que há produtores que estão desde o começo e acompanharam o crescimento e expansão do laticínio, isto é, há mais de 20 anos. Os produtores mais antigos foram homenageados por sua dedicação e pela reputação conquistada ao longo dos anos. Além disso, C3 argumenta que investe na aproximação com os produtores e costuma conhecê-los bem, desde sua propriedade, seu trato com os animais, instalações, até rebanho leiteiro, e até mesmo há abertura para questões pessoais, se necessário. Portanto, a reputação construída é valorizada entre estes agentes.

Todos os produtores expõem confiar no C3, principalmente por saberem que podem contar com ele tanto em termos de capacitação, orientação ou até mesmo considerando a confiança do pagamento em dia e justo com o que fazem. Sendo assim, os produtores consideram ter um respaldo por parte de C3. Quanto a essa confiança, P8 salienta que: *“Confio, porque a gente tem a garantia que todo o leite vai ser comercializado, o leite não fica parado e o consumidor fica satisfeito e o pagamento é bom e é pontual [...] a gente pode investir e já contar com esse dinheirinho”*. P12 acrescenta: *“eles ajudam a gente, e a confiança é maior que pode contar com eles para o que precisar, liga e eles já chegam”*. P10 também afirma que: *“a gente confia e eles também confiam na gente, porque qualquer dúvida, qualquer coisa que a gente está insatisfeito, a gente liga e conversa com eles, e eles sempre tão ali para escutar e ajudar”*.

Ademais, os produtores não apresentam nenhuma história de confiança perdida com outros compradores. Os produtores que já migraram de comprador fizeram esta opção por buscarem melhor valor pago pelo leite e a certeza de pagamento e constância na relação com o comprador, no caso trocando inicialmente para o C3. Já o C3, explicita que já teve um caso de perder a confiança em um produtor. Isso porque, segundo ele, tal produtor combinou com o leiteiro, o qual se responsabiliza por realizar o transporte do leite, deste anotar uma quantidade maior de leite entregue, para depois repartirem a bonificação entre os dois. Neste caso, foi imprescindível eliminar ambos os agentes em consequência do comportamento oportunista evidenciado, pois a confiança havia sido comprometida. Este foi um caso excepcional e, exceto este caso já solucionado, tal comprador afirma confiar em seus

produtores atuais, sobretudo por notar o esforço deles em melhorar constantemente e acompanhar os bons resultados. Portanto, ressalta-se a existência de uma confiança estabelecida entre os agentes mutuamente a partir dos pontos destacados.

4.2.4.2 Reciprocidade no SAD de elevado padrão de qualidade microbiológica

a) Ajuda mútua - Já quanto à reciprocidade observada no segundo SAD, identificou-se, quanto à ajuda mútua, que os produtores da **T3 e T4** podem contar com o C3 em caso de necessidades, constando casos de ajudas frequentes aos produtores. Um exemplo trata-se da rápida disponibilidade de profissionais que prestam uma assistência e visa melhorar e aperfeiçoar o trabalho dos produtores, procurando a solução em conjunto com estes, sobretudo para o manejo e a ordenha das vacas. Os produtores também citam a ajuda para realização de testes prévios para avaliação da qualidade do leite, além da facilidade na aquisição de insumos, como rações e medicamentos.

Em consonância com o que foi expresso, P8 alega com relação ao C3: *“São muito presentes aqui, fazem reuniões, orientações com técnicas, palestras, treinamento, tudo isso nós temos direto aqui.* Corroborando, C3 complementa que: *“A gente oferece treinamentos específicos para ordenhadores né, que é o ponto de partida para qualidade [...] sempre que solicitam, têm dúvidas, nós mandamos um técnico, e duas ou três vezes por ano, a gente traz profissionais de fora para dar palestras em determinada área.*

C3 esclarece ainda que há visitas técnicas clínicas que ocorrem mediante a necessidade de todos os produtores. Ao passo que há também visitas técnicas de manejo, as quais ocorrem até duas vezes por mês aos produtores. Ademais, os produtores também valorizam os incentivos de comercialização, conforme supracitado. De tal modo, as bonificações diversas incentivam a transação com este comprador e fazem parte de uma relação de reciprocidade entre os agentes. Em contrapartida, há um reconhecimento por parte dos produtores, bem como o comprometimento destes com a qualidade do leite, seguindo os padrões estabelecidos e as instruções passadas, como destaca o C3. Além disso, os produtores se mantêm fiéis ao C3 em virtude desta valorização e reconhecimento pela distinta forma de produção visando à qualidade.

b) Manejo compartilhado dos bens ou recursos comuns - Na **T3** há a presença deste compartilhamento. A facilidade explicada pelos produtores de obterem a ração do

próprio comprador faz parte de um compartilhamento de insumos que também agrega à reciprocidade desenvolvida entre os agentes. C3 aponta: *“Nós vendemos ração para praticamente todos os produtores e através dessa ração já se faz uma alimentação bem balanceada”*. Os medicamentos necessários também ficam na responsabilidade dos técnicos que orientam estes produtores quanto ao uso apropriado deles.

No que tange a **T4**, este item é ainda mais presente, pois até mesmo o manejo do próprio rebanho leiteiro é compartilhado entre os agentes (considerando este sistema em que os produtores ficam com as vacas lactantes e o C3 com as novilhas e ocorrem as trocas dos animais). Este compartilhamento estabelece uma reciprocidade maior ainda, pois o produtor se responsabiliza por cuidar de um ativo muito importante e valioso para C3 e a dependência bilateral torna-se maior entre eles na T4. Este item intensifica a reciprocidade encontrada neste subsistema. Além disso, há a ração e medicamentos compartilhados, assim como em T3.

c) Transmissão ou partilha de saberes - Este também é presente mutuamente entre os produtores e o respectivo comprador, tanto em **T3 quanto em T4**. Além dos pontos já evidenciados anteriormente de que há um compartilhamento de informações constantes, P8 coloca que: *“sempre quando tem uma nova tecnologia, alguma novidade, eles reúnem os produtores para conhecer”*. Já em alguma situação de necessidade no trato com os animais ou qualquer outro, P8 acrescenta: *“eles vem à hora que chamar e procuram o problema. Para procurar a solução vê onde tá o erro primeiro. P9 exemplifica este apontamento: “nesse dia foi pedido para fazer esse trabalho com a gente, ver como tava o úbere das vacas [...] fazer teste de mastite ne? [...] era duas vacas com mastite, aí ensinou como que nós deve secar ela [...] ai eles vieram ensinar que remédio poderia usar para secar, qual ficava melhor”*.

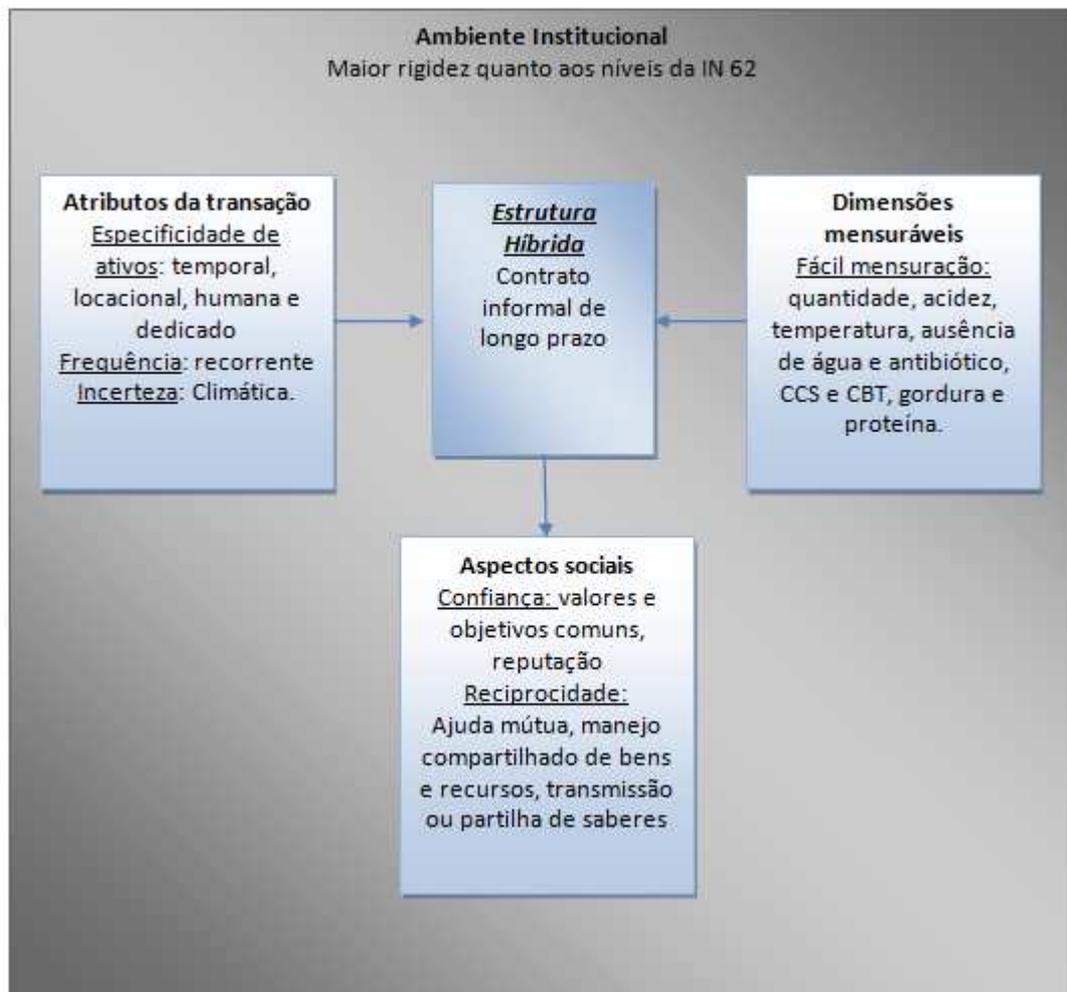
Destacam-se, neste ponto, as frequentes reuniões, orientações com técnicas, palestras, treinamento e jornais informativos que contribuem para a redução de assimetria de informações por parte do produtor. Em contrapartida, os produtores também compartilham suas experiências, suas dificuldades no sistema produtivo e qualquer outra informação necessária visando facilitar o trabalho dos técnicos e melhorar sua produção.

Diante do exposto, notam-se constantes situações de reciprocidade, bem como de confiança estabelecida entre os agentes no segundo SAD, o que leva-se a constatar que há aspectos sociais presentes para a realização de transações tanto em T3 quanto em T4 com o C3.

4.2.5 Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica

Tendo em vista o exposto sobre este segundo SAD, a Figura 14 expõe considerações relevantes no que concerne às categorias de análise da T3 deste trabalho, a fim de sintetizar o que foi exibido neste subsistema e discutir o alinhamento de sua estrutura de governança. Logo, cabe uma análise considerando a complementaridade das teorias utilizadas neste trabalho (Ambiente institucional, ECT, ECM e o aporte de redes) visando analisar a estrutura há de governança de (T3) adotada neste SAD, a partir dos aspectos econômicos e sociais supracitados.

Figura 14: Categorias de análise do SAD 2 e subsistema da T3 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica



Fonte: Elaborada pela autora

Cabe evidenciar que o C3 é mais exigente que as regras formais do ambiente institucional, sendo que em ambas as transações (T3 e T4), ele quem define as regras do jogo. Verifica-se, então, uma elevada especificidade de ativos neste SAD como um todo, no qual quatro de seis especificidades foram observadas (locacional, temporal, humana e de ativo dedicado), que incidem de maneira elevada tanto em T3 como em T4. Considerando Williamson (1985), à medida que a especificidade aumenta, ao se tratar de um leite com elevado padrão de qualidade, custos de transação são adicionados e há ineficiência da utilização da estrutura de governança de mercado *spot*. Tendo em vista o próprio comprador, seria inexequível buscar constantemente produtores para a oferta de um leite com tal nível de qualidade exigido, sobretudo, avaliando as especificidades locacional e temporal, como supracitado. Assim, outras estruturas de governança são demandadas visando atender a essa constância da transação do leite de maneira mais eficiente.

A partir dos demais atributos da transação, nota-se que há incerteza, essencialmente da influência das condições climáticas, inerente a esta atividade, sendo o principal apontamento dos produtores, porém é algo incontrolável. Uma vez que, geralmente, o comprador detém maior controle quanto ao preço recebido pelos produtores, esperava-se maior preocupação quanto a tal item. Porém, estes produtores demonstraram estarem menos vulneráveis ao poder do comprador devido à diferenciação do produto e remuneração de acordo com os critérios de qualidade alcançados, como se observou no geral das entrevistas. Além do mais, como há uma elevada frequência na transação, há a tendência desta ser duradoura, uma vez que o comprador e os produtores primam pela recorrência na transação visando maior qualidade. Este ponto favorece o aumento de reputação, o que pode atenuar a chance de um comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1991).

Neste sentido, a relação entre os agentes é híbrida com contrato informal de longo prazo e não há contrato formal escrito, o que remete a tal estrutura de governança poderia ser a presença da reciprocidade quanto da confiança. Estas são notórias a partir da incidência de todos os aspectos estudados de confiança, bem como de reciprocidade, os quais fortalecem os laços entre os agentes. No caso, a utilização de contratos formais representaria um custo de transação desnecessário, pois no próprio exemplo do comprador, no momento em que esta confiança é perdida, o produtor simplesmente é eliminado da transação. Sendo assim, custos de transação *ex ante* e *ex post* são economizados, sendo que os custos *ex post* são a principal preocupação de Williamson (1985).

Concernente às dimensões mensuráveis da ECM, percebe-se que há muitas dimensões, as quais são mensuradas na transação por parte do comprador tanto da T3 quanto da T4, para

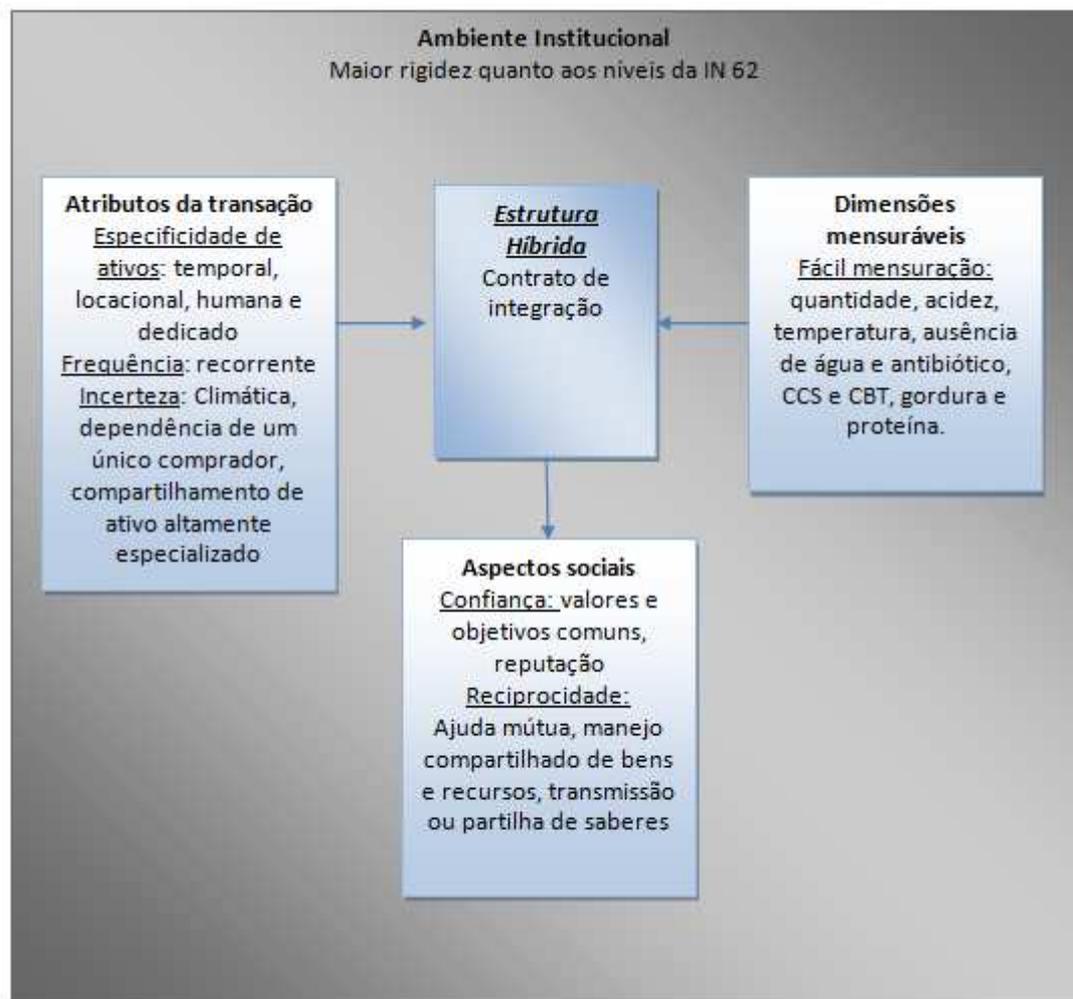
garantir a qualidade microbiológica elevada de sua matéria-prima. Todavia, estas dimensões são passíveis de mensuração, uma vez que os testes realizados *in loco* e em laboratório, sob responsabilidade do comprador, expressam a adequação ou não do leite, considerando os parâmetros para cada critério estabelecido.

Portanto, as dimensões são facilmente mensuráveis e isto poderia levar à celebração de um contrato formal visando garantir direitos de propriedade e se proteger *ex ante* (preocupação de Barzel), principalmente considerando a elevada especificidade desta transação. Entretanto, a partir do desenvolvimento destes aspectos sociais, os quais contribuem para a explicação de tal estrutura de governança, a contratação formal tornar-se-ia ineficiente ou mais custosa. Reduz-se, assim, os custos de transação para garantir direito econômico. A ausência de contrato, substituída por confiança e reciprocidade, traz a possibilidade de mitigar oportunismos e os custos de transação entre os agentes, facilitando a cooperação entre eles (PUTNAM, 1995; GULATI, 1995; JARILLO, 1998; LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008; GRANDORI; SODA, 1995).

Diante do exposto, a interpretação complementar das teorias forneceu o suporte necessário para a compreensão o entendimento geral da estrutura de governança híbrida de longo prazo. Considerando a ótica social complementar à ótica econômica, pode-se inferir que há um alinhamento da estrutura de governança adotada, a partir da possibilidade de redução de custo de transação e de comportamento oportunista proveniente de aspectos sociais presentes.

Considerando o segundo subsistema encontrado neste SAD 2, a Figura 15 apresenta considerações no que se tange às categorias de análise da T4, com o intuito de condensar o exibido neste subsistema, debatendo o alinhamento de sua estrutura de governança com os aspectos econômicos e sociais citados anteriormente.

Figura 15: Categorias de análise do SAD 2 e subsistema da T4 de leite de elevado padrão de qualidade microbiológica



Fonte: Elaborada pela autora

A partir da ECT, constata-se que as regras seguidas estão acima do mínimo estipulado pelo ambiente institucional, pela IN 62. As regras do jogo neste SAD são estabelecidas pelo próprio C3, sendo estas mais exigentes. Até mesmo por isso, revela-se uma elevada especificidade neste segundo SAD estudado, no qual quatro de seis especificidades foram observadas (locacional, temporal, humano e de ativo dedicado), assim como em T3. Contudo, a incidência de tais especificidades pode ser considerada ainda maior nesta transação, visto que o intuito é melhorar ainda mais os níveis observados quanto à qualidade e quantidade de leite. Em T4 a estrutura deve ser estritamente como solicitada por C3, sendo ainda mais essencial a higiene e o manejo adequado com os animais.

Considerando-se os demais atributos da transação, nota-se que há incerteza, sobretudo da influência das condições climáticas, inerente a esta atividade, sendo o principal

apontamento dos produtores, porém é algo incontrollável. Outro apontamento de incerteza tange à dependência de um único comprador. Nesta transação a dependência de um único comprador é ainda mais elevada, uma vez que os produtores alocam o gado leiteiro deste comprador, investem nas instalações, produzem silagens, contudo, não possuem a propriedade legal do gado leiteiro para trocarem de comprador, caso necessário. Além disso, especializam-se apenas no manejo de vacas lactantes, perdendo o conhecimento quanto ao tratamento de novilhas ou animais doentes, por exemplo. Destaca-se que a frequência de coleta é diária, também é elevada e inclusive, com horário estritamente estipulado, em comum com a T3, esta deve ser constante visando manter a qualidade da matéria-prima.

No que tange as dimensões mensuráveis da ECM, para finalizar os aspectos econômicos, nota-se um elevado rol de dimensões, as quais são mensuradas na transação por parte do comprador para garantir a qualidade do leite. Podem-se citar: quantidade, acidez, ausência de água e de antibiótico, temperatura, CCS, CBT, gordura e proteína do leite. Contudo, pode-se dizer que são passíveis de mensuração todas as dimensões. Isso porque, os testes laboratoriais realizados pelo comprador são suficientes para responder quanto à adequação ou não da produção às suas exigências, por meio dos parâmetros para cada um dos critérios estipulados. Assim como no primeiro SAD de leite orgânico, ter dimensões facilmente mensuráveis levaria ao estabelecimento de um contrato formal visando garantir direitos de propriedade e se proteger *ex ante*, sobretudo considerando tratar de um ativo extremamente específico. Entretanto, o que se percebe é a não formalização de contrato escrito quanto ao que se refere à comercialização do leite, especificando questões como quantidade, preço pago, ou as dimensões mensuráveis.

De tal modo, em T4, adotou-se a forma híbrida com contrato de integração em virtude de haver alta especificidade de ativo e incerteza elevada, bem como considerando a sua preocupação em garantir a qualidade em maior quantidade do leite ofertado. O que se nota neste caso é o estabelecimento de um contrato tangendo o uso do ativo da vaca como aluguel dos produtores e não questões referentes à transação dos agentes. O contrato abrange os cuidados necessários quanto ao trato e manejo do gado leiteiro. Infere-se que a especificidade de ativos é extremamente elevada e isto é uma característica que remete a incertezas para ambas as partes. O próprio ativo da vaca não pertence ao produtor e sim ao comprador, entretanto o uso é compartilhado do ativo, o que gera uma dependência bilateral entre os agentes e necessidade de reciprocidade entre eles.

Nesta situação, ainda que sejam presentes aspectos sociais (todos os observados neste trabalho abrangidos em confiança e reciprocidade), observou-se que estabelecer um contrato

formal com relação ao gado foi mais eficiente visando à garantia de seus direitos de propriedade. Enquanto os produtores possuem o direito legal para usufruir das vacas lactantes, o C3 tem o direito residual sobre elas. Sobretudo, esta estrutura de governança ocorre devido à elevada especificidade de ativo e de seu valor elevado, o qual aumenta a incerteza por parte do comprador quanto ao gado leiteiro, um investimento significativo de no mínimo 50 animais, sob a responsabilidade dos produtores. Na percepção de C3 este sistema implantado e esta forma de transacionar podem acarretar na garantia de maior qualidade e quantidade no leite obtido.

Diante disso, verifica-se que, embora os aspectos sociais presentes contribuam para a não celebração de contrato formal para a transação em si do leite, tais aspectos não são suficientes para a não realização de contrato com relação ao ativo da vaca. O comprador resguardou-se *ex ante* de um possível oportunismo por parte dos produtores e visando evitar futuros conflitos quanto ao ativo da vaca, realizou um contrato formal. Para C3, por ser um sistema novo e ainda em teste, tal medida foi necessária. De tal modo, a interpretação conjunta das teorias contribui para o entendimento geral da estrutura de governança de quase integração vertical adotada entre estes agentes que está alinhada ao ambiente institucional, aos atributos da transação, às dimensões mensuráveis e aos aspectos sociais observados na T4.

4.3 CASO 3 – QUEIJO COLONIAL

4.3.1 Caracterização do SAD de queijo colonial

O terceiro SAD tange à produção de queijo colonial²³. O queijo tipo colonial é um produto brasileiro, seu sabor é mediamente picante e possui validade de até 120 dias (FAVA et al., 2012). A produção e a comercialização de queijo colonial é uma prática comum na região Oeste e Sudoeste do Paraná. Sendo assim, neste trabalho o SAD de queijo colonial estudado localiza-se em Guaraniaçu, região Oeste do Paraná. Segundo Menezes (2011), esta produção artesanal de queijos possui valores enraizados, sendo fundamentada na

²³ Por produtos coloniais entende-se um conjunto de produtos tradicionalmente processados no estabelecimento agrícola pelos agricultores, os “colonos”, para o autoconsumo familiar. O “Colonial” faz alusão a certa cultura e tradição, ligada ao saber-fazer dos imigrantes da Europa não ibérica (sobretudo, italianos e alemães), ao seu modo de vida, a suas formas específicas de ocupar o território e fazer agricultura, atributos valorizados por muitos consumidores (DORIGON, 2010).

territorialidade e na identidade. É permeada por inter-relações entre o espaço e os agentes: agricultores, comerciantes e consumidores. Os valores historicamente constituídos pelas populações e suas relações e os vínculos sociais com o território estão repletos de laços identitários (MENEZES, 2011).

De tal modo, tem como característica ser oriundo de produção familiar realizado por meio de um processo artesanal. Trata-se de uma atividade geralmente já aprendida com a família, como no caso dos produtores entrevistados, com conhecimentos familiares tradicionais. Este apelo territorial é valorizado por muitos consumidores que apreciam esta forma de produção, com sabor e aroma característico. Portanto, a diferenciação neste SAD encontra-se no apelo territorial e conhecimento tradicional inerentes ao produto do queijo colonial. Acrescenta neste ponto, o aspecto deste produto ser comercializado de maneira formal com selo Selo de Inspeção Municipal (SIM), seguindo padrões mínimos de qualidade, diferentemente de muitos produtores que o vendem informalmente. Diante do exposto, apresenta-se no Quadro 9 a caracterização dos três produtores entrevistados neste SAD.

Quadro 9: Características gerais dos produtores rurais de queijo colonial

Prod.	Tamanho da propriedade (ha)	Moradores na propriedade	Produção mensal de queijo (kg)	Quantidade de vacas Lactantes	Tempo na atividade (anos)	Outros produtos que ajudam na renda	Renda do queijo (%)
P14	48	3	250	11	Cresceram na atividade	soja e milho	85%
P15	12	4	90	6	2 anos	-	100%
P16	24,5	3	300	22	Cresceram na atividade	-	100%

Fonte: Elaborada pela autora

Estes produtores possuem propriedades que variam entre 12 e 48 hectares e a produção mensal de queijo está entre 90 e 300 quilos aproximadamente, o que representaria entre 60 e 200 peças de queijo mensais. Todos os produtores afirmaram terem aprendido a atividade com os pais ou avós e alegaram gostar da atividade de tradição familiar. Além disso, estes produtores contam apenas com a mão de obra familiar para a confecção dos queijos coloniais. Na fase de elaboração do queijo, observou-se que, tal processo fica sob a responsabilidade das mulheres em todos os casos analisados. Em contrapartida, os homens se responsabilizam pela parte da ordenha do leite e trato com os animais.

P15 estava trabalhando anteriormente só com a venda de leite, porém resolveu voltar à produção de queijo colonial devido ao maior valor agregado do produto e ao possível aproveitamento do conhecimento proveniente da família que já possuía, além do curso de produção de queijo já realizado. Assim, este produtor afirma já ser possível investir em mais vacas para melhorar sua produção de queijo. Nota-se que apenas o P14 tem como outras atividades a soja e o milho que contribuem para a renda familiar, os demais produtores focam no queijo colonial para o sustento da família.

Ressalta-se que estes produtores comercializam o seu queijo de maneira formal com o comprador, que exige o Selo de Inspeção Municipal (SIM) deles, sendo que dos quatro produtores que comercializam com o comprador, três deles foram entrevistados. Apenas um produtor não se disponibilizou a participar da entrevista. Vale dizer ainda que, estes produtores afirmam levarem o queijo diretamente a alguns consumidores que habitualmente consomem o queijo, contudo, esta transação *spot* não foi estudada.

Observa-se que há em comum entre todos os produtores em estudo o fato de terem a atividade de elaboração de queijos como a principal atividade fonte de renda. P14 narra que: *“Esse negócio de queijos, na verdade, eu desde criança, tenho conhecimento e peguei gosto por fazer queijo. Os pais já eram da agricultura, sempre moraram aqui e daí eu peguei gosto de fazer queijo desde aquela época”*. Este produtor garante que a venda desse queijo é satisfatória e a receita é simples, por isso compensa muito continuar com a comercialização do queijo.

Os produtores expõem a receita do queijo, sendo que os principais ingredientes deste queijo é o coalho e o sal. P16 revela alguns segredos de sua produção: *“salgo o queijo só à noite, depois de ter lavado ele de manhã. Depois todo dia tem que lavar o queijo e virar ele de lado”*. Para o seu consumo, diferentemente do leite, o queijo colonial não constitui uma perecibilidade elevada quanto o leite fluido, uma vez que, segundo os produtores, lavar o queijo esporadicamente é suficiente para conservá-lo por mais tempo, em virtude do queijo ser seco e não apresentar tanta umidade em sua massa.

Os produtores colocam que, ainda que a Vigilância Sanitária considere a validade de 60 dias desse queijo, na verdade ele não estraga facilmente, desde que produzido com higiene desde a ordenha até o processamento do queijo, levando em consideração também o bom trato das vacas e refrigeração adequada na estocagem. Contudo, eles entendem a necessidade de disponibilizar o produto pelo menos na mesma semana em que foi produzido, uma vez que há um prazo de validade de 60 dias, seguindo as regras formais para a comercialização do queijo colonial. Assim, aumenta-se a possibilidade de comercialização.

Os produtores entrevistados não consideram que seja um produto diferenciado, apesar de reconhecerem que prezam muito por sua qualidade e que muitos produtores preferem mais este tipo de queijo em detrimento de outros queijos, tendo em vista o pedido constante dos consumidores. Quanto a isso, P16 salienta: “às vezes falta até queijo de tanto que me pedem, tem muita gente que não fica sem”. Eles acreditam ser muito melhor vender o queijo com um valor agregado em detrimento de apenas vender o leite em que o valor é muito inferior por litro. Para Silveira e Trevisan (2007), esta agregação de valor por meio do agroindustrialização é realizada pelos agricultores familiares como meio para geração de renda às famílias, especialmente quando ocorre em um local onde estas atividades sempre estiveram presentes desde a colonização. Ressalta-se neste caso, então, a diferenciação relacionada ao apelo do território, do produto local.

Assim, quanto ao preço praticado, os produtores julgam o melhor preço, cada um precifica seu produto observando a partir dos custos que tiveram, segundo eles. O agente-chave expõe que tenta esclarecer aos produtores a forma de precificar seu produto a partir do custo observando-se o valor pago no mercado pelo litro de leite e multiplicando-se pela quantidade de litros usada somado ao serviço deles. Contudo, o entrevistado crê que os produtores copiam o preço um dos outros, sendo que alguns ainda diminuem sua margem para vender mais. Um ponto importante salientado pelo agente-chave é que, no geral, os produtores usam 10 litros de leite para cada queijo, todavia, há produtores que conseguem utilizar menos litros para um queijo do que os demais, conseguindo obter maior vantagem ao reduzir o custo. Conforme aponta o comprador destes queijos, no mercado formal o preço dos queijos está em cerca de R\$16,00/kg a R\$ 17,00/kg, ao passo que, no mercado informal, o preço se encontra entre R\$12,00/kg e R\$13,00/kg.

Isto denota uma diferença significativa entre o preço do queijo vendido formalmente e o informalmente. O comprador argumenta que a venda de queijos coloniais por produtores que comercializam informalmente (vendas clandestinas) tende ter preço menor, o que pode atrapalhar o comércio destes produtores no mercado formal. Vale salientar ainda que o preço do queijo vendido é referente ao valor no período da entrevista.

O respectivo **Comprador 4 (C4)** destes produtores de queijo era inicialmente uma associação de produtores, a qual tornou-se uma cooperativa solidária²⁴ fundada em 2010. Esta

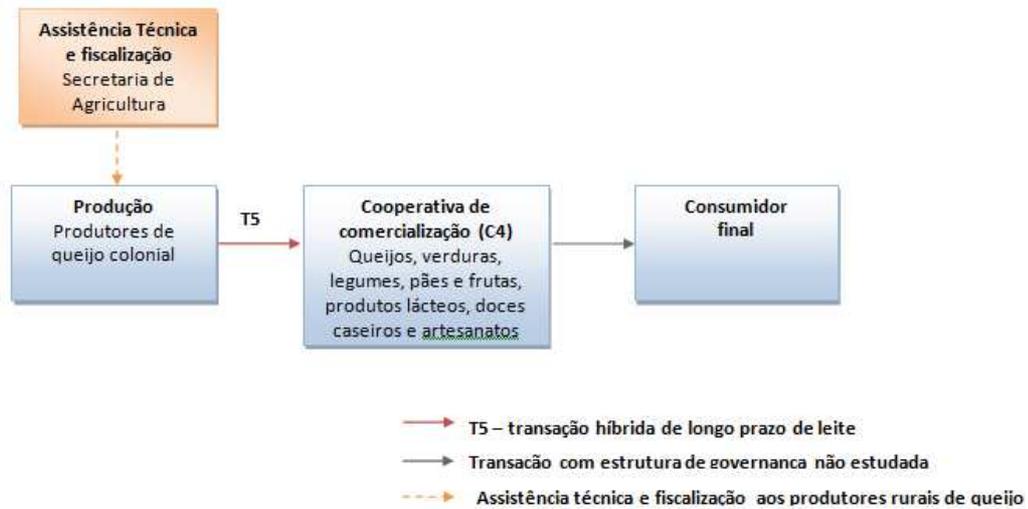
²⁴ Uma cooperativa solidária é aquela que não se preocupa apenas em obter benefícios para o seu quadro social, mas procura estender a sua ação ao máximo de pessoas que integram aquele segmento, como também busca fortalecer seus aderentes em outras dimensões (social, cultural, etc.). A cooperativa depende de uma forte incrustação de sua realidade local para alcançar e manter sua legitimidade e dar cumprimento a sua missão estratégica (BÚRIGO, 2006).

cooperativa, juntamente com a Secretaria de Agricultura e com a EMATER, é responsável pela coordenação de um espaço voltado para a exposição e comercialização de produtos advindos da agricultura familiar. A cooperativa se responsabiliza pelo recebimento dos produtos, realização de seu cadastro e controle, exposição dos produtos, realização de vendas, bem como a retirada de produtos já deteriorados. Além dos queijos coloniais, a cooperativa é responsável por comercializar frutas, legumes, doces caseiros, verduras, pães e artesanato. Com relação ao queijo, o volume comercializado é de aproximadamente 1,5 mil kg mensais, isto é, cerca de 2000 peças. Atualmente, a cooperativa conta com cerca de 180 cooperados, quatro deles são responsáveis pela entrega do queijo colonial.

Destaca-se que o C4 tem uma forte parceria com a Prefeitura de Guaraniaçu, mais especificamente com a Secretaria de Agricultura de Guaraniaçu, sendo que a Secretaria atende somente aos produtores que comercializam com C4. Além de prestar assistência técnica aos produtores e realização de testes de qualidade, a Prefeitura ainda ajuda no que tange os custos fixos de C4, bem como cede o espaço onde ocorre a exposição e comercialização dos produtos. Portanto, existe um apoio institucional para que estes produtores comercializem o queijo no mercado formal, saindo da clandestinidade. De tal modo, neste SAD, além da entrevista ao responsável pela cooperativa, também foi entrevistado o agente-chave engenheiro de alimentos da Secretaria de Agricultura, o qual é responsável por acompanhar o trabalho dos produtores rurais e preocupar-se quanto à qualidade obtida do queijo colonial.

Para compreensão dos agentes em estudo, a Figura 16 apresenta os agentes, o tipo de estrutura de governança desenvolvido entre eles, a transação 4 (T5) e o caminho percorrido pelo queijo colonial. Tais itens são detalhados posteriormente.

Figura 16: Transação e agentes envolvidos no SAD de queijo colonial



Fonte: Elaborada pela autora

4.3.2 Estrutura de Governança entre produtores rurais e seus compradores no SAD de queijo colonial

No *terceiro SAD*, com relação à transação T5 estabelecida com o C4, principal comprador de todos, trata-se de uma estrutura de governança **híbrida com contrato informal de longo prazo** entre estes agentes. Há uma relação de longo prazo, contudo sem a celebração de um contrato formal escrito. Os produtores entregam o queijo, o qual tem um espaço destinado à comercialização e o produto que vence ou não é vendido, tornando-se velho para o consumo, é retirado de comercialização. As perdas nestes casos são exclusivamente dos produtores. Salientam os produtores que eles são os responsáveis pelo produto deles, como um sistema de venda por consignação. Assim, os produtores são cientes quanto à porcentagem que fica para o C4, de 15% mais a taxa administrativa de 2,3%, totalizando 17,3% do valor do queijo visando à continuidade das atividades de C4. No caso de não haver a venda do produto, os produtores não pagam a taxa ao comprador e o comprador se responsabiliza por sua retirada. Esta forma de transação entre os agentes é realizada assim desde o início, bem como com os demais produtores de outros produtos que comercializam com este comprador.

4.3.3 Aspectos Econômicos

4.3.3.1 Ambiente Institucional do SAD do queijo colonial

Considerando as **regras informais** do SAD em questão, os produtores explanam que possuem muitos clientes fixos e que realmente há o hábito de consumir apenas este tipo de queijo, o colonial, por preferirem esta forma artesanal de produção e por ser típico da região Oeste e Sudoeste do Paraná. Na visão destes produtores, a venda é garantida e eles citam não terem do que reclamar quanto a esta questão, pois sentem essa valorização quanto a seu produto. C14 revela quanto à comercialização do queijo colonial e o consumo observado em seu município que: *“Eu até sei fazer outros tipos de queijo porque fiz curso, mas eu só faço o colonial porque é o mais simples e vende mais né? Porque os outros tipos são mais para cidades maiores, né? Que talvez teriam mais comércio, mas aqui não, é o queijo colonial que todo mundo gosta mesmo, né?”*. Ressalta-se neste ponto o aspecto regional deste produto e a identidade com a região, ou seja, um vínculo do queijo com a história e cultura deste território.

O C4 acrescenta que além de ter custos menores se comparado aos outros queijos, o sabor diferente deste queijo tão tradicional na região é o que o diferencia dos demais. Observa-se que o modo tradicional de sua produção é legitimado pelos consumidores. Inclusive, no fim do ano, muitas pessoas vêm de outras cidades para comprar o queijo, aponta C4. Todavia, P16 afirma que, anteriormente, a população como um todo gostava mais e a procura era ainda mais significativa quando não era obrigatória a pasteurização do leite para a realização do queijo colonial. À medida que esta condição tornou-se obrigatória, a receita familiar original foi modificada e muitos consumidores conhecidos de P16 deixaram de comprar o queijo colonial por sentirem a diferença no sabor, explica o produtor.

Sobre as **regras formais**, os produtores devem seguir as regras do regulamento da RDC nº 12 de 02/01/2001 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), a qual define critérios e padrões microbiológicos para alimentos, como o queijo colonial. Além disso, todos os produtores entrevistados possuem o SIM, o que garante que estão autorizados a comercializar no seu município o produto, desde que cumpram as condições mínimas estabelecidas.

Com relação às mudanças no decorrer do tempo no que tange o regulamento estabelecido para os queijos coloniais, P14 pondera: *“Ele [o queijo] melhorou devido às*

orientações, os cursos, as coisas que a gente sempre tem ne, daí vai mudando. Apesar que cada mudança é uma dificuldade, porque a gente aprendeu dos pais de uma forma, mas hoje já tem que ter o local exclusivo, não é mais na nossa cozinha [...] E as coisas que a gente faz tem que tá tudo... não pode ser assim, como antigamente fazia de qualquer jeito, hoje tudo é fiscalizado.” Nesse sentido, P15 coloca que as regras estão mais rígidas agora e cita como exemplo a exigência de água encanada e tratada para lidar com o queijo. O C4 acrescenta ainda que a agroindústria deve ser adequada, bem como a realização do queijo com higienização básica utilizando avental, luvas e touca, por exemplo. Anteriormente isso não era necessário ou controlado.

Outra questão debatida versa sobre o tempo de maturação do queijo, o qual é definido por meio do Decreto nº 30.691 de 1952, que aprovou o Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA) instituído pela Lei nº 1.283, de dezembro de 1950 (Brasil, 1952). Tal Lei estabeleceu como sendo de 60 dias de maturação para a comercialização de queijos feitos de leite cru no Brasil. Todavia, tendo em vista o Decreto nº 5.741, de 30 de março de 2006, na Lei nº 7.889, este regulamento se modificou. Tal decreto permite que os queijos artesanais tradicionalmente elaborados com leite cru sejam maturados por um período inferior a 60 dias, desde que estudos técnico-científicos comprovem que a redução do período não comprometa a qualidade do queijo. Contudo, o agente-chave esclarece que ainda que haja esta possibilidade: *“Estamos realizando testes em parceria com [nome de uma Universidade] de maturação para saber se o queijo feito desta forma será seguro para consumo, já que a pasteurização traria esta segurança, pois eliminaria os micro organismos patogênicos do leite. Por isso está sendo trabalhado as boas práticas de ordenha e sanidade animal, principalmente para obter um leite com CCS e CBT dentro dos padrões”*, afirma o engenheiro de alimentos.

O agente-chave esclarece ainda que dois produtores realizam a pasteurização do leite para o processamento do queijo e dois estão utilizando o leite cru, entre estes produtores que vendem ao C4. Essa recomendação de realizar a pasteurização foi realizada aos produtores, pois segundo afirma o agente-chave *“pega um leite de má qualidade, tem bactérias que se formam ali, se tiver outros micro-organismos concorrentes, atrapalha a prioridade para as bactérias lácteas que dão a cor, sabor, textura adequados para o queijo. Se o produtor não tem estrutura física de ordenha estruturada, com piso, parede tudo certinho, aí precisa pasteurizar, eliminar micro-organismos patogênicos concorrentes.”* Para o engenheiro de alimentos, estes dois produtores não apresentam condições ainda para realização do queijo sem pasteurizá-lo, devido à falta de estrutura mínima para ordenhar. Entretanto, testes estão

sendo realizados com o leite cru destes produtores visando constatar se já houve mudança neste quadro, frente às últimas orientações dadas aos produtores. Então, averigua-se se os produtores podem utilizar o leite cru e se é viável reduzir o tempo de maturação do queijo, especialmente com os produtores que já utilizam o leite cru para a elaboração dos queijos.

De tal modo, os produtores citam a necessidade da realização de cursos como de boas práticas e de produção do queijo para o aperfeiçoamento e a melhoria dos procedimentos realizados anteriormente. P14 aponta: *“Tem o engenheiro de alimentos que tá em cima cobrando, a gente acha ruim, mas por um lado é bom porque daí ajuda a gente a melhorar né”*. O engenheiro de alimentos da Prefeitura é o profissional responsável por orientar estes produtores quanto a suas atividades e realizar os testes com relação à qualidade do queijo colonial. No geral, os produtores afirmam que, apesar das dificuldades para se adequarem, os produtores recebem assistência que os ajudam nisso.

P15 compreende que a maioria dos produtores da região já são produtores mais velhos e que muitos deles não conseguiram se adequar às mudanças na atividade e saíram desta. Sobre tal questão, P15 aponta: *“tinha muito pessoal de idade, a maioria abandonou [...] eles não querem entrar no jeito que eles [a Vigilância Sanitária] pedem ne, acham que é muito difícil que tem que continuar igual minha avó fazia que morreu, tinha que fazer daquele jeito e daí não procuram entrar. Porque aquele pessoal mais antigo é difícil de mudar, não muda, aprendeu daquele jeito, daí não muda a prática [...] a avó antes fazia o queijo cheia de bactéria e ninguém morria, só que hoje é diferente do tempo da avó né”*.

4.3.3.2 Atributos da Transação do SAD de queijo colonial

a) Especificidade de ativos

Neste terceiro SAD, encontrou-se a especificidade física, humana, temporal e de marca influenciando na transação de queijo colonial. Infere-se que é um subsistema com elevado grau de especificidade, assim como os demais estudados.

Especificidade física - Além das instalações básicas citadas para a ordenha do leite (os produtores que não apresentam uma estrutura mais adequada para a ordenha, devem pasteurizar o leite), os produtores da T5 citam demandar de uma cozinha própria para a elaboração do queijo. Os produtores salientam que segundo as novas exigências, é necessário que a cozinha e seus equipamentos sejam apenas para a finalidade da fabricação do queijo

colonial, sendo esta como uma agroindústria. Entre os equipamentos necessários, destaca-se o fogão, a geladeira, a pia, as panelas e prateleiras de inox para o armazenamento do queijo de maneira adequada. Devem manter ainda material para embalar e etiquetar o produto com a identificação do produto e do produtor. Tal estrutura física é específica para transacionar com este comprador que exige a certificação SIM, caso os produtores vendessem seu queijo apenas diretamente para o consumidor final, de maneira informal, não necessitariam desta estrutura em que investiram.

Especificidade humana - Conhecimento é importante neste SAD, a fim de empregar os cuidados necessários evitando contaminações no momento da ordenha e no processamento do queijo, visando à qualidade microbiológica do produto. Uma vez que o beneficiamento e estocagem do queijo não sejam realizados de maneira correta com higiene, pode-se ter como resultado um produto com risco de toxinfecções alimentares, conforme apontam Fava *et al.* (2012). De tal modo, tanto o manejo dos animais quanto a higiene adequada no momento do processamento do queijo são essenciais para transacionar com este comprador, específicas a esta transação, visando obter níveis sanitários adequados com os critérios da ANVISA e para manter o SIM, como exigido pelo C4.

Para tanto, os produtores realizaram cursos fornecidos pela Prefeitura de boas práticas de ordenha e de sanidade animal. Buscam o aperfeiçoamento do conhecimento tradicional familiar, em virtude das necessárias adequações para comercialização do queijo no mercado formal. Um exemplo é a mudança para o atual uso de touca, luvas e avental no momento do processamento, considerada importante e aprendida por estes produtores. A assistência recebida também contribui para o aperfeiçoamento do seu modo de trabalho. Os produtores salientam que é possível mesclar atualmente o conhecimento que eles adquiriram da família com o que as novas exigências determinam. De tal modo, para transacionar com C4 saindo da informalidade, é preciso um investimento no conhecimento destes produtores para que haja uma adequação de suas práticas visando obter um produto dentro dos padrões sanitários estabelecidos. Como isso é importante para a transação no mercado formal, e somente este comprador valoriza exigindo o SIM, este conhecimento humano se torna específico à transação. Esta especificidade está relacionada à combinação de regras informais e as regras formais, considerando o conhecimento e a tradição envolvida na produção artesanal e as adequações realizadas pelos produtores a fim de formalizar a sua produção e comercialização.

Especificidade temporal - A especificidade temporal também é presente, pois, o tempo referente à maturação do queijo é muito importante. Caso não seguidos os 60 dias recomendados, pode-se comprometer tanto o sabor quanto o aroma, a qualidade de consumo

do produto, devido à acidez, conforme aponta o agente-chave. De maneira que, para comercializar com este comprador seguindo as regras formais do ambiente macroinstitucional, devem-se considerar os 60 dias recomendados. Isto porque resultados dos testes laboratoriais podem apontar alguma irregularidade em virtude da possibilidade de contaminação do queijo colonial, especialmente se o leite usado não for de qualidade. Diante do exposto, caso estes produtores vendessem apenas diretamente ao consumidor final ou a outro comprador que não exigisse o SIM, eles poderiam, certamente, não esperar este período de tempo determinado, entretanto, para comercializar formalmente com este comprador, tal especificidade se evidencia.

Especificidade de marca – Ressaltada pelos produtores e o comprador do terceiro SAD, pois é necessário possuir o SIM para comercializar com C4,. Isso é relevante para diferenciá-lo de outros queijos coloniais que são vendidos no mercado informal a preços inferiores. De tal modo, o selo atesta a adequação da propriedade, dos animais e do queijo colonial aos requisitos sanitários vigentes, importante para a comercialização no mercado formal do produto. Caso o produtor perca este selo, a transação com este comprador será interrompida, uma vez que é pré-requisito de C4.

b) Incerteza

Neste SAD, destaca-se a incerteza climática como a preponderante no processo produtivo de queijo colonial, sendo esta citada por todos os entrevistados. Sobretudo no verão, os produtores colocam ser mais difícil de realizar o processamento, acertando os pontos da receita do queijo. A aparência do queijo também pode variar em razão do clima. Como coloca P14: *“quando tem muita umidade no ar, a casca dele [do queijo] já não vai secar, tem que lavar mais e aí quando é muito seco, ele vai secar muito, então influencia bastante [...] tem que saber dosar tudo.”* A influência também é notada no momento da ordenha da vaca, pois como nos demais casos estudados supracitados, as condições climáticas podem levar ao aumento ou declínio de leite obtido.

Diante disso, os produtores associam a incerteza mais às condições climáticas, as quais muitas vezes reduzem a produção deles. Não se observou a preocupação quanto ao preço por nenhum destes produtores, isto porque, são eles próprios quem definem os valores, baseados em seus custos. Além disso, por parte do C4, a maior incerteza versa sobre a oferta de queijo, a qual algumas vezes não é suficiente para atender à demanda dos consumidores no

município, como menciona C4. No geral, os entrevistados citam que no inverno pode ocorrer falta de queijo, tendo em vista que os consumidores procuram mais neste período e a produção pode não acompanhar esta demanda. C4 menciona que no inverno, a produção do leite tende a ser menor e a oferta do queijo é prejudicada. Sobre isso, C4 explica: *“É difícil faltar queijo, mas às vezes no inverno acontece sim da pessoa procurar o queijo e ter acabado, mas daí eu já aviso a pessoa quando vai chegar mais e aí ela volta outro dia, já aconteceu isso.”*. Corroborando este apontamento, P14 coloca que: *“Na medida que sai [fica pronto o queijo] eu entrego, eu tento não deixar faltar, porque há uns 60 dias atrás, faltava, faltava e eles me ligavam e eu não dava conta e agora é um entulho de queijo, devido ser uma época perto de dezembro, aí o pessoal se dedica mais ao negócio do natal e compra menos queijo já”*.

c) Frequência

Os produtores realizam a entrega do queijo com uma frequência de pelo menos uma vez na semana no terceiro SAD. P15 salienta que há a liberdade de levar quando desejar o queijo, mas prefere levá-lo na sexta-feira por acreditar que no fim de semana as vendas sejam maiores. Porém isso não é uma regra, como propõe: *“tendo mais negócio para resolver na cidade, aproveita e leva, a gente não vai específico só para levar o queijo”*. Assim, os produtores realizam a entrega entre uma a duas vezes por semana, já que há necessidade de entrega rápida, até mesmo pela validade do produto, bem como devido ao pouco espaço destinado ao armazenamento de queijo (prateleiras de inox disponíveis) destes produtores. Conforme apontam os produtores, não é bom ficar com o queijo pronto parado muito tempo nas prateleiras e o C4 conta com a entrega semanal também, para o atendimento de sua demanda.

De tal modo, P14 e P16 costumam ligar para o C4 ou recebem ligações deste para indicar a possibilidade de aumentar a oferta ou reduzi-la. Isto é, não há um dia fixo para esta entrega, variando constantemente. C4 considera difícil exigir um dia fixo ou uma quantidade mínima de queijo, porque isso varia muito de possibilidade de cada produtor e o clima também influencia muito na produção destes. Sendo assim, o comprador, quando necessário, telefona para os produtores visando saber a previsão de entrega da produção. Esta relação de compra e venda já ocorre há cerca de dois a três anos entre os produtores e o respectivo comprador.

Por fim, referente à renegociação quanto às taxas cobradas só houve uma vez um reajuste até o momento, como colocam os entrevistados. Nesta renegociação houve a participação dos produtores para um estabelecimento conjunto. Diante do exposto, nota-se uma frequência elevada entre os agentes em estudo neste SAD. Quanto a esta negociação, o C4 esclarece que: *“Todo fim do ano é feito assembleia, onde são tomadas, assim, é feita a prestação de contas do ano todo, várias decisões e numa dessas Assembleias foi conversado de ter um aumento, antes não tinha essa taxa administrativa separada, mas foi conversado, pensado entre muitas pessoas e era preciso, vendo as contas.”*

4.3.3.3 Dimensões mensuráveis no SAD de queijo colonial

As exigências do C4 tangem o atendimento dos critérios mínimos visando a uma comercialização do queijo no mercado formal. Sendo assim, quanto a dimensões mensuráveis da transação do queijo colonial, trata-se, primeiramente, de aspectos verificados externamente no momento da entrega. Pode-se citar como exemplo: o peso e a quantidade de queijo entregue, a embalagem, o rótulo com a identificação do produto com data de fabricação e de vencimento, o código de barras e a estipulação do preço. Deve ter ainda a identificação do produtor rural com o nome, endereço e CPF do respectivo produtor. Atendendo a estes critérios, o queijo pode ser exposto para a comercialização.

Em segundo lugar, no que tange a qualidade microbiológica do queijo colonial, o agente-chave salienta que a cada dois ou três meses é necessário fazer uma análise química em laboratório de uma amostra do queijo de todos os produtores. Ele adverte que não há uma padronização nos procedimentos de produção do queijo entre os produtores, entretanto é necessário observar se estes queijos possuem níveis aceitáveis em termos de estafilococos, coliformes fecais e salmonela, dentro dos limites estipulados pela ANVISA. Na visão do agente-chave, obedecer aos limites estabelecidos quanto a estes níveis assegura a qualidade microbiológica para o consumo destes queijos coloniais, seguindo estudos nessa área também, por isso deve-se mensurar tais itens constantemente. Ademais, o leite utilizado deve estar dentro das especificações da IN 62 quanto à CCS e CBT. O respaldo da Secretaria de Agricultura dado aos produtores é essencial visando esta segurança quanto ao alimento.

Em terceiro lugar, o produtor deve possuir o SIM, sendo este um critério mínimo para comercializar com este comprador. Tal certificado é direcionado às agroindústrias que possuem as instalações físicas adequadas, bem como apresentam um produto dentro dos

padrões sanitários que não contém qualquer irregularidade no que tange as suas condições desde a produção até o armazenamento. No caso de inconformidades do queijo colonial é possível haver apreensão do produto inadequado para consumo, conforme explica o agente-chave.

O selo também possibilita transformar dimensões de difícil mensuração em dimensões passíveis de mensuração, como por exemplo, a questão dos produtores deverem utilizar luvas, touca e avental, referentes à rotina do produtor de queijo. Seria difícil a mensuração apenas a partir de visitas periódicas não avisadas aos produtores por parte da Vigilância Sanitária, sem uma presença diária. Contudo, tornam-se passíveis de mensuração na medida em que testes laboratoriais podem revelar alterações na qualidade microbiológica do queijo, sendo que a irregularidade seria examinada e comprometeria a comercialização do produto até que o problema fosse resolvido.

Do mesmo modo, o tempo de maturação do queijo colonial é de 60 dias. Na percepção do agente-chave, mudanças na qualidade do produto seriam evidenciadas, caso o período fosse abreviado. É certo que ainda estão se fazendo testes com relação à influência desse prazo quanto ao sabor, aroma e características físico-químicas do queijo, considerando o leite destes produtores. Entretanto, uma alteração no período de maturação do queijo, sem a autorização e acompanhamento prévio dos técnicos da Prefeitura, comprometeriam sua qualidade. Sobre isso, o agente-chave explica: *“O SIM atesta que está tudo certo, a partir do momento que os testes laboratoriais comprovam níveis regulares, padrão da ANVISA, a gente considera que estão seguindo, pois se eles fizeram 30 dias de maturação, antes dos nossos testes aprovarem isso, por exemplo, vai interferir nos micro-organismos patogênicos e o intuito deles [produtores] é seguir mesmo para poderem comercializar.”*

Nota-se que há um papel claro da Secretaria de Agricultura, sendo o de acompanhar, auxiliando quanto à ordenha do leite e a fabricação do queijo. Ainda assim, são realizados os testes por este agente visando à melhoria microbiológica do produto, considerando o aval do produtor. Por sua vez, a Vigilância Sanitária realiza a coleta de amostras para testes sem aviso prévio dos produtores. Caso ocorram irregularidades, a Vigilância Sanitária repassa os laudos para a Secretaria de Agricultura e os técnicos tomam as ações corretivas junto com os produtores. Quando solicitados por C4, os produtores devem apresentar o documento da Vigilância Sanitária e o documento da Secretaria da Agricultura com o aval do engenheiro de alimentos, comprovando as adequações das instalações necessárias para o processamento do queijo colonial para a comercialização. Portanto, todas as dimensões tratadas, até então, são consideradas passíveis de mensuração, uma vez que envolvem inspeção ou o SIM.

Estes são os itens mensuráveis de responsabilidade da Secretaria de Agricultura. Os resultados são passados para o C4, quando o produtor passa por dificuldades de adequação ou de atingir os níveis exigidos. Ou seja, no caso de não atendimento aos padrões mínimos estipulados, os entrevistados colocam que os produtores recebem uma advertência, bem como o C4 é avisado do produtor irregular. A partir disso, o suporte e assistência técnica da esfera pública são demandados, a fim de localizar o problema e solucioná-lo. Nota-se um *enforcement* das regras formais da macroinstituição. Logo, os agentes da Prefeitura realizam um plano de ação para verificar se o problema é devido à contaminação na água ou higiene na ordenha ou na realização do queijo, segundo o agente-chave. Na maior parte das vezes, por meio da bactéria encontrada já é possível identificar a origem do problema. Outras análises são realizadas complementarmente, a fim de certificar-se de que não há outras possíveis origens e, de tal modo, poder atuar na causa correta, conforme esclarece o agente-chave.

Existe um prazo para adequação, o que varia dependendo da causa identificada. Entretanto, em última instância, o SIM é revogado, no caso de não adequação do produtor ou a repetência constante de não adequação, segundo o agente-chave. Já houve um caso recente, segundo C4, no qual o produtor saiu por não conseguir cumprir as exigências quanto à agroindústria necessária para a produção do queijo. Era preciso realizar um investimento para a continuidade da fabricação do queijo e mudar a forma de trabalhar. Assim, o produtor desistiu da atividade com o queijo em virtude da perda do SIM e conseqüentemente do seu comprador principal e voltou a comercializar apenas a matéria-prima do leite.

Concernente à relação das teorias de ECT e ECM visando compreender a estrutura de governança adotada, o Quadro 10 expressa o que foi considerado na T5. Deste modo, frente à especificidade de ativo evidenciada na T5, há as dimensões da transação que devem ser atendidas, bem como a forma de mensuração e controle necessária, conforme expõe o Quadro 10. Pode-se considerar uma especificidade elevada, sobretudo considerando a de marca, que inviabiliza que C4 adotasse o mercado *spot* como estrutura de governança. De tal modo, aspectos sociais são considerados na próxima seção para complementar essa análise e levar a compreensão da estrutura de governança híbrida com contrato informal de longo prazo adotada entre os agentes.

Quadro 10: Complementaridade da ECT e da ECM na T5 de queijo colonial

ECT	ECM		
Especificidade do ativo	Dimensões	Mensuração	Controle
Física	Instalações adequadas (cozinha própria para o processamento do queijo) Utilização de embalagem com rótulo de identificação do produto e do produtor	Verificação na entrega do queijo; Inspeções regulares;	Controle da própria cooperativa Controle da Vigilância Sanitária Controle da Secretaria de Agricultura
Humana	Manejo e higiene adequados (incluindo o uso de avental, touca e luvas)	Inspeções regulares; Testes laboratoriais para verificação de níveis de estafilococos, coliformes fecais e salmonela. CCS e CBT.	Controle da Vigilância Sanitária Controle da Secretaria de Agricultura Controle da própria cooperativa, a partir do SIM
Marca	Selo de Inspeção Municipal	Documentação de Certificação comprovando adequações sanitárias	Controle da Secretaria de Agricultura Controle da própria cooperativa
Temporal	Tempo de maturação de 60 dias	Inspeções regulares; Testes laboratoriais para verificação dos níveis de CBT e CCS segundo a IN 62	Controle da própria cooperativa, a partir do SIM

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.4 Aspectos sociais

4.3.4.1 Confiança no SAD de queijo colonial

a) Valores e objetivos comuns - Neste terceiro SAD observa-se que há valores e objetivos comuns entre os agentes. C4 afirma ter como pré-requisito para o produtor ser um cooperado e transacionar com C4 que o produtor esteja classificado como um pequeno produtor rural. Logo, a fim de privilegiar produtores que sejam provenientes da agricultura familiar, no momento de entrar para a cooperativa, C4 observa se o produtor possui a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP)²⁵, a qual é voltada para pequenos agricultores. De

²⁵ A DAP é utilizada como instrumento de identificação do agricultor familiar para acessar diversas políticas públicas, como por exemplo, o Programa Nacional de Fortalecimento a Agricultura Familiar – PRONAF, criado

tal modo, o valor da agricultura familiar é compartilhado na medida em que se trata de uma cooperativa solidária voltada para estes agricultores familiares. Assim, os produtores de queijo estão alinhados, pois são pequenos produtores rurais que visam ofertar um produto de qualidade, sendo que, primeiramente, estes devem realizar o cadastro e se tornarem cooperados com C4.

b) Reputação - No que tange à reputação construída entre estes agentes, pode-se observar que a entrega direta do queijo dos produtores ao C4 bem como a recorrência desta, faz com que haja maior interação e conseqüentemente uma reputação foi construída ao longo destes anos de relação. Tal questão pode ser evidenciada na fala de C4: *“a gente sempre tá junto aqui, eles chegam e já tem que deixar a mercadoria aqui para conferir, a gente tem que cadastrar o produto [...], se tem alguma coisinha que precisa ser melhorada, a gente fala, ou eles até, alguma coisa que eles veem aí falam, a gente sempre tem essa conversa”*. Destaca-se que os produtores mantêm esta relação com uma frequência elevada, cerca de duas vezes por semana, e esta já ocorre entre dois a três anos.

P15 expressa ter uma relação de confiança com C4 por fazer parte da cooperativa e sentir-se como um sócio responsável por ela e não só pelos seus queijos. *“somos sócios aqui, são os produtos de todos os produtores e as ideias foram nossas também”*. Assim, as melhorias foram conquistadas pelos produtores e podem ser observadas ao longo do tempo por eles. Ao passo que, no que tange confiança perdida, P16 relata um caso de outro comprador com quem comercializava o queijo anteriormente, o qual o deixou por cerca de um ano esperando para receber referente à venda do queijo. Logo, a confiança com este agente foi quebrada, e em seguida encontrou o C4 e tornou-se sócio da cooperativa.

Por fim, pode-se dizer que há uma construção de reputação entre estes agentes, sobretudo, devido a não exigência de oferta mínima de queijo, bem como de data fixa de entrega, existindo apenas acordos informais quanto a estas questões que vem sendo bem sucedidos. Isto pode ser explicado por uma relação construída de confiança, em que os produtores possuem total liberdade de entregar o queijo no dia, horário, quantidade que puder e preferir, bem como com o preço que determinar, sem que C4 interfira nestas determinações. Referente a este ponto, C4 afirma que: *“A gente tenta fornecer estoque, conforme é vendido, a gente vai colocando mais produto ne, vou toda semana, talvez mais de uma vez na semana*

pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) em 1995. Naquela oportunidade atribuiu competência ao então Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA) para definir os procedimentos necessários à identificação e qualificação do agricultor familiar (MDA, 2014).

mas não tem dia certo, ou eu ligo se tem ainda produto ou elas ligam que está faltando, ou às vezes eu chego sem ninguém se telefonar, assim né?”.

4.3.4.2 Reciprocidade no SAD de queijo colonial

a) Ajuda mútua - Pode-se inferir sobre a reciprocidade do *terceiro SAD* que para ajudar os produtores, existe o acompanhamento constante da Secretaria de Agricultura, que trabalha em parceria com o C4. Logo, há dois veterinários que auxiliam na parte da ordenha dos produtores e o agente-chave engenheiro de alimentos, responsável pela qualidade do queijo. São realizados cursos de boa prática de manipulação e de ordenha para aperfeiçoar o trabalho dos produtores e instruí-los para seguir corretamente as práticas aceitas pela ANVISA. Importante, sobretudo, para informá-los e atualizá-los visando à permanência do SIM destes produtores e da continuidade da transação com C4. Em contrapartida, os produtores rurais devem se comprometer a seguir todas as instruções e aperfeiçoarem suas práticas e também solicitarem ajuda caso a necessitem quanto à ordenha, manejo dos animais e o processamento do queijo, além de se disponibilizarem a realizar todos os testes tanto da Vigilância Sanitária quanto da Secretaria de Agricultura.

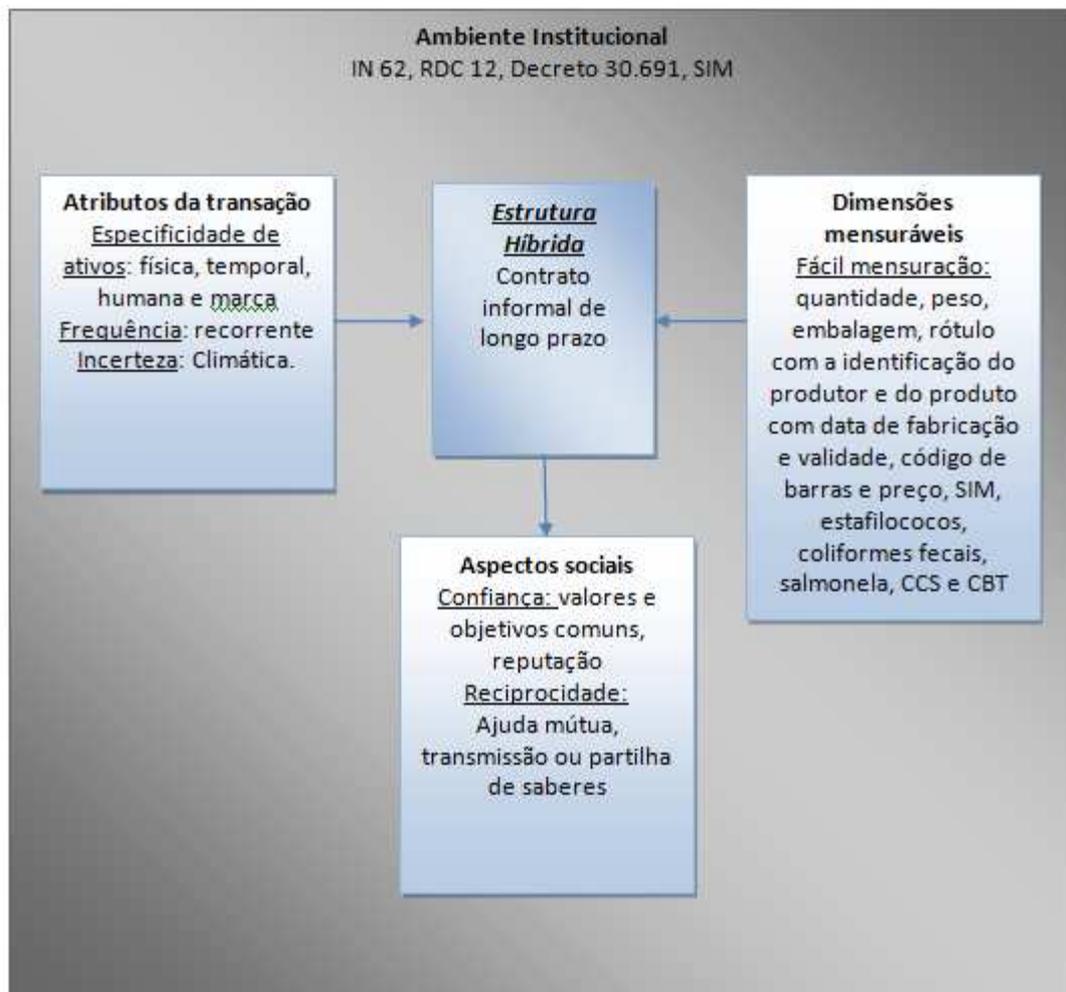
b) Transmissão ou partilha de saberes - No que se refere à transmissão de informações entre os agentes, esta também é frequente, de maneira geral. Ocorrem ligações telefônicas constantes informando quanto à oferta do queijo por parte dos produtores bem como quanto à demanda por parte do C4. Há ainda, como supracitado por C4, as relações estabelecidas na entrega do queijo, nas quais informalmente, é possível trocar informações, aconselhar ou sugerir algo por ambas as partes. Acrescenta-se ainda que uma vez por ano é realizada a assembleia, na qual as decisões mais importantes são tomadas como um planejamento anual e a prestação de contas. Esporadicamente, são realizadas também outras reuniões para transmissão de informações aos produtores e resolução de problemas gerais, como coloca C4.

4.3.5 Estrutura de governança por meio de categorias de análise do SAD de queijo colonial

Frente ao discutido sobre o terceiro SAD, a Figura 17 apresenta considerações importantes abrangendo as categorias de análise deste trabalho. Neste sentido, sintetiza-se o

que foi exposto sobre o caso e discute-se o alinhamento da estrutura de governança com os aspectos econômicos e sociais identificados, a partir da complementaridade das teorias.

Figura 17: Categorias de análise do SAD de queijo colonial



Fonte: Elaborada pela autora

Neste SAD do queijo colonial, os produtores devem se preocupar com a qualidade do leite, seguindo as orientações da IN 62. Devem ainda adotar a RDC 12, referente aos padrões microbiológicos de alimentos e o Decreto nº 30.691 de 1952, regulamento da inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal, o qual abarca, entre outros pontos, o tempo de maturação do queijo colonial. Posto isso, desde que estejam sanitariamente adequados, recebem o SIM. O ambiente institucional é fortemente presente para estes produtores comercializarem o queijo no mercado formal.

Frente ao exposto, verifica-se, pelo lado da ECT, uma significativa especificidade neste SAD, visto que estes produtores vendem seu produto a um comprador no mercado formal. Assim, tais produtores se deparam com uma especificidade elevada, sobretudo a de marca, a qual inviabiliza do C4 procurar novos fornecedores constantemente em um mercado *spot*. Ademais, nota-se também a presença de especificidade humana, física e temporal na transação. A frequência de entrega do queijo é recorrente, ainda que não siga datas preestabelecidas, ocorre em torno de duas vezes por semana. Concernente às incertezas na atividade do queijo colonial, notou-se maior preocupação quanto a questões climáticas em virtude da redução de produção de leite e dificuldade no processamento do queijo no inverno. Inclusive, isso pode comprometer a oferta de queijo colonial, muitas vezes, como ratifica o comprador. Evidenciou-se ainda que a diferenciação do queijo colonial, frente aos queijos industriais, possibilita aos produtores maior segurança quanto ao valor recebido pelo queijo vendido. Além disso, os produtores enxergam no queijo colonial uma forma de agregar valor, ao invés de produzir e comercializar apenas o leite e não percebem incerteza quanto ao preço, por esta ser uma determinação deles.

Similar aos outros casos debatidos, a especificidade elevada neste SAD levaria a buscar outras estruturas de governança, entretanto, também ocorre a forma híbrida com contrato informal de longo prazo, o que se justificaria, possivelmente, pela presença de aspectos sociais fortes também. Quanto à mensuração, neste SAD há critérios identificados no momento da entrega pelo comprador, relacionados à aparência do produto do queijo, como a embalagem, o código de barras, a identificação do produto e do produtor, entre outros. Ademais, há uma terceira parte, o agente público, responsável pela mensuração de características microbiológicas do queijo, estas passíveis de mensuração por meio de testes laboratoriais.

Neste caso, assim como na T2 do leite orgânico, dimensões de difícil mensuração são convertidas em transações passíveis de mensuração, visto que há um Selo (SIM) que assegura que os padrões estão sendo seguidos (utilização de avental, luvas e touca, bem como o tempo de maturação do queijo). Caso um desses critérios não seja seguido, possivelmente influenciará em algum teste microbiológico realizado, o que pode em última instância, no caso de não adequação, acarretar na perda do selo.

Por fim, quanto aos aspectos sociais, esta estrutura de governança é amparada pela reciprocidade e confiança entre os agentes. Dois dos três produtores entrevistados transacionam com o C4 desde o seu início. Além disso, o pequeno número de produtores de queijo colonial e o contato frequente semanalmente, além de ligações constantes, entre outros

itens, revelam uma relação em que os aspectos sociais são fortes. Tal ponto é importante em uma relação em que não há contrato estabelecido nem mesmo para as dimensões facilmente mensuráveis. Para Lazzarini, Miller e Zenger (2008), Gulati (1995) e Putnam (1995), quando há tais aspectos sociais, como a confiança, os agentes tem menor predisposição a adotar contratos formais, sendo dispensável utilizar de imposição legal forte para redução de incertezas. A garantia se dá, neste caso, pelo direito econômico. Isso é percebido, neste caso, pois há a liberdade, inclusive, dos próprios produtores precificarem seu produto, desde que se responsabilizem pelas taxas cobradas, além de determinarem a frequência de entrega.

De tal modo, nota-se um alinhamento da estrutura de governança adotada, pois a relação híbrida com contrato informal de longo prazo é suficiente, não demandando estruturas de governança mais complexas para salvaguardar a transação.

4.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NOS SADS A PARTIR DA COMPLEMENTARIDADE TEÓRICA

Após a reestruturação no setor leiteiro o foco voltou-se, a partir da década de 1990, para o aumento da qualidade conforme aponta Farina (1999). Assim, alguns produtores, ao invés de buscarem a especialização, visando o aumento da escala produtiva, partindo para *commodities*, como um grande contingente de produtores fez, eles encontraram um modo de se adequarem às exigências crescentes quanto à qualidade, buscando a diferenciação em seu sistema produtivo. Deste modo, caminhos que possibilitasse a sobrevivência em sua atividade.

Assim, retomando a definição do SAD de Bánkuti (2014), tem-se que este se constitui como um subsistema cuja organização das atividades produtivas e dos agentes é voltada para diferenciação, seja por meio de produtos diferenciados, de processos diferenciados ou por canais diferenciados de distribuição, associando atividades rurais e não-rurais. Inclui-se aqui a diferenciação relacionada a atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos, por atributos de procura, de experiência ou de crença.

Frente aos SADs estudados nessa pesquisa, o que se encontrou foi uma diferenciação inerente ao sistema produtivo. Isto é, em todos os casos, a diferenciação é altamente dependente da produção rural, não sendo uma diferenciação encontrada no varejo, na indústria ou nos canais de distribuição (como canais curtos ou longos). Nota-se que a ideia do SAD envolve o valor criado ainda na produção, o qual deve ser carregado ao longo dos elos de sua cadeia produtiva, independentemente desta ser curta ou não, chegando até o

consumidor final, consciente da diferenciação. Considerando a T1, embora crie o valor necessário, este não é repassado até chegar ao consumidor final, sendo perdido ao longo do processo produtivo. Assim, perde-se também a característica de SAD, por não ser valorizado com seu comprador. O caso, entretanto, é importante para o entendimento do subsistema da T2, bem como do conceito construído de SAD, até então. Destaca-se ainda que estes produtores, inseridos nestes sistemas diferenciados, evidenciaram estar menos suscetíveis ao poder do comprador e às oscilações de preço em virtude da diferenciação do produto e melhor remuneração alcançada, no geral, por tais produtores.

Logo, deve-se considerar a influência da macroinstituição com suas regras que sustentam as exigências crescentes de qualidade, destacadas por Farina (1999). Tem-se como exemplos a IN 62, a IN 07, Decreto nº 30.691 de 1952, entre outras leis e decretos. Principalmente, selos de certificação podem afetar os produtores rurais em diferentes contextos na atividade leiteira. Ressalta-se também o próprio comprador, estabelecendo regras mais exigentes do que as instituições públicas. As instituições são importantes, uma vez que estes produtores estão considerando alternativas à busca por foco em quantidade de produção. Logo, as regras importam para que os produtores e compradores pensem na qualidade ou qualquer outro atributo que queiram explorar como diferenciação, sendo suportados pelas instituições.

As regras, de fato, cumprem seu papel de criar ordem e reduzir a incerteza nas trocas (North, 1991) e assim influenciam nas estruturas de governança adotadas pelo agente. Como visto na T1, por exemplo, em que a institucionalização da IN 62, aceita entre todos os agentes e compreendida como regra básica para transacionar, é suficiente para que não se constituísse um contrato formal escrito, pois já se garante o direito de propriedade na macroinstituição. Outro exemplo é no caso do queijo colonial, em que, ao se exigir o SIM para a comercialização dentro das regras formais, restringe o contingente de produtores dispostos a vender de tal modo, porém isso reduz a incerteza nas trocas e além de criar ordem, facilita a mensuração das dimensões.

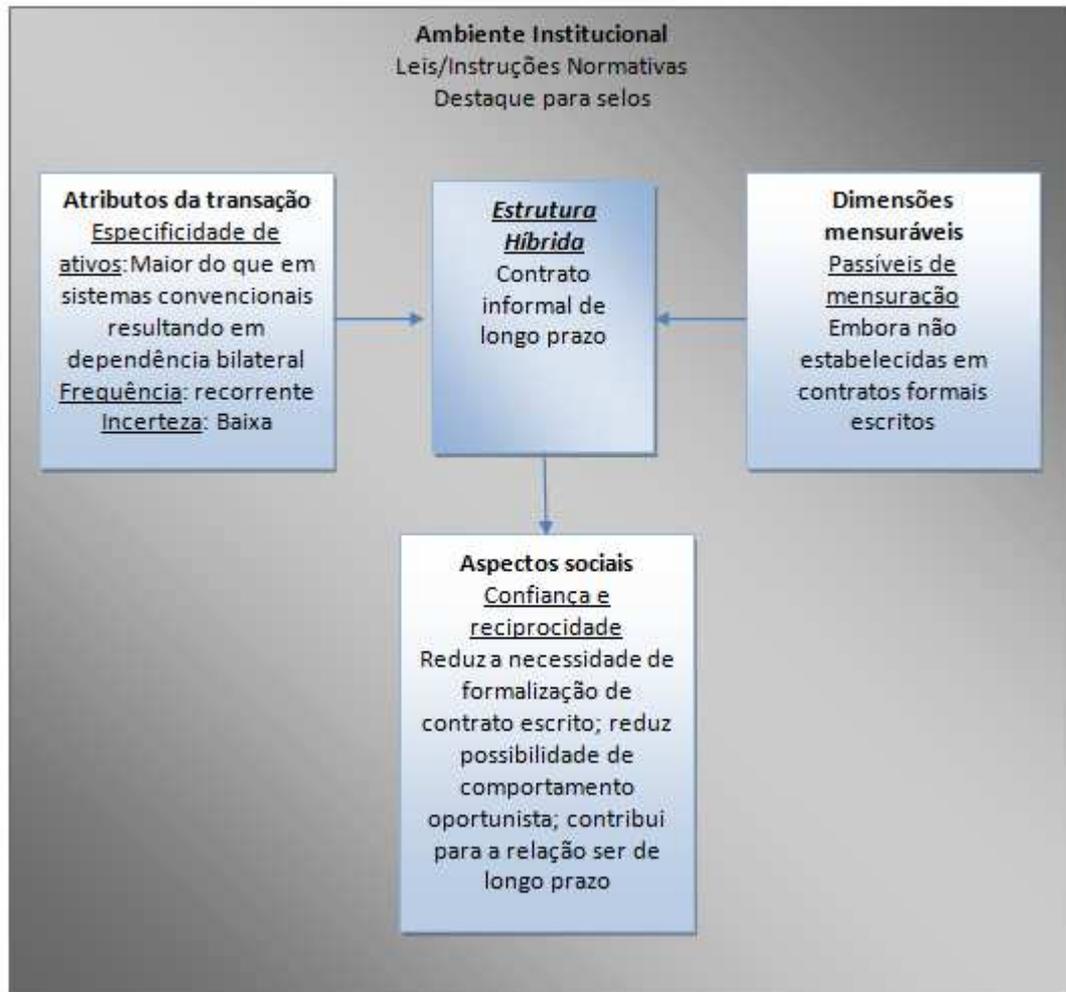
Quanto ao valor da diferenciação gerado no SAD, nota-se a necessidade neste sistema de uma cadeia bem coordenada, visando que este valor possa ser transmitido até o consumidor final. Adicionalmente, cabe enfatizar a especificidade de ativo na transação, notadamente maior, em virtude da diferenciação e do valor a ser transmitido, o que implica em uma dependência bilateral entre produtores e comprador. Depreende-se que uma especificidade maior é característica do SAD, em razão da transação envolver atributos não encontrados em uma *commodity* ou com qualquer produtor rural convencional. Apesar de elevada a

especificidade do ativo, as dimensões da transação são passíveis de mensuração. A mensuração é facilitada mediante a presença de regras formais em que favorecem que testes *in loco*, testes laboratoriais e selos garantam abarcar as dimensões necessárias na transação. Contudo, embora sejam passíveis de mensuração e mensuradas pelos compradores, as dimensões da transação não são formalizadas em contrato escrito.

Por isso, é recomendável também que os SADs sejam amparados por aspectos sociais, assim como os encontrados nos casos estudados. Deste modo, a ajuda mútua entre os agentes, a reputação construída, o compartilhamento de bens e recursos comuns, entre outros pontos que corroboram a confiança e reciprocidade encontrada nestes exemplares de SAD, apresentam-se como mecanismos para minimização dos custos de transação. Na transação de leite orgânico, por exemplo, há o pertencimento ao mesmo grupo do MST visando evidenciar produtos oriundos do grupo; no segundo SAD, o responsável pelo laticínio do C3 foi produtor rural e tem uma empatia com este grupo, como um segundo exemplo; e, no último SAD, existe a troca de informações constantes por telefone, sendo que informalmente o produtor determina a quantidade e a ocasião que entregará seu queijo. Além disso, há assistência técnica oferecida por todos os compradores entre outros pontos observados.

Dito isto, a Figura 18 condensa o que foi encontrado nos SADs de leite, no geral, no tocante à análise das estruturas de governança entre os produtores rurais e compradores.

Figura 18: Estruturas de governança nos SADs de leite partir das categorias de análise



Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se inferir a partir dos casos que a forma híbrida com contrato informal ou relações de longo prazo, como descritas por Barzel (2005), se destacou como estrutura de governança predominante nos casos estudados, com uma ressalva apenas de T4. A forma híbrida com contrato informal foi a observada como a estrutura de governança redutora de custo de transação.

Em suma, nestes casos com contrato informal, há possibilidade de mensuração das dimensões da transação, ainda que haja especificidade de ativo elevada devido à diferenciação intrínseca de cada caso. Tal mensuração é passível de ser realizada. As certificações encontradas no primeiro e terceiro SAD transformam dimensões de difícil mensuração em dimensões passíveis de serem mensuradas, pois estão certificadas. Para Barzel (2005), esta estrutura de governança sem contrato explícito seria recomendada no caso de dificuldade de mensuração de transação, sendo que em transações passíveis de mensuração, o indicado pelo

autor seria que o direito de propriedade fosse garantido por meio de cláusulas de um contrato formal, diferente do encontrado nos casos.

Isso é explicado a partir da complementaridade das demais abordagens do trabalho. Existem instituições formais que garantem o direito de propriedade sem a necessidade de formalização de contrato escrito. Além do mais, a incerteza das condições climáticas, inerente à atividade leiteira contribui para a dificuldade de formalização de contrato, em virtude das oscilações do clima afetar a quantidade produzida, bem como a oferta e demanda do produto e conseqüentemente, seu preço. Há as dimensões que embora mensuráveis, não são estipuladas em contratos formais, o que enfatiza a relevância da confiança e reciprocidade para a garantia do direito econômico. Em congruência com Putnam (1995) que afirma que o lado negativo da falta de confiança e reciprocidade é a maior dependência nas instituições formais e nas leis, além da dificuldade de efetuar transações devido à desconfiança generalizada.

Assim, os aspectos sociais reduzem a necessidade de formalização de contrato escrito e conseqüentemente, os custos de transação. Isso quer dizer que os agentes estão economizando custos *ex ante* como de preparar, redigir, negociar e salvaguardar o acordo formal e também *ex post* como de adaptações (WILLIAMSON, 1985). Ponto ratificado por Powell e Smith-Doerr (1994) que afirmam que quando há laços pessoais informais, os quais levam a repetir a contratação, podem-se obter formas de controle e monitoramento menos formais entre os agentes. Tais aspectos sociais são relevantes, sobretudo, em uma situação de elevada especificidade de ativo, como em SADs.

Considerando ainda que os agentes repetem as transações recorrentemente e que valorizam que tais relações sejam duradouras, o comportamento oportunista é desincentivado (WILLIAMSON, 1985), ainda que se trate de uma relação altamente específica e que a perda seria maior no caso da ocorrência de um comportamento oportunista. Ademais, a partir da abordagem de redes, nota-se o desenvolvimento nos SADs estudados de aspectos sociais desenvolvidos entre os agentes verticalmente arranjados e, assim, suas conseqüentes vantagens tais como cooperação, aprendizado, disseminação rápida da informação e condições para enfrentar a incerteza, segundo Powell (1990). Portanto, tratando-se de estruturas de governança e de aspectos sociais presentes entre os agentes, tem-se que estes aspectos podem substituir contratos formais nas transações, indicando relações com tendência de longo prazo. Uma exceção é a T1, em que os produtores, embora pertençam a um grupo comum, não notam alinhamento nos valores quanto à produção orgânica, sendo que estes pretendem transacionar com C2, assim que ele expandir, tornando-se um SAD, de fato.

Diante do exposto, tendo em vista a redução do custo de transação por meio do alinhamento da estrutura de governança, verifica-se maior eficiência nas transações, como preconiza Williamson (1985) e tendem a serem menores os conflitos entre os agentes, segundo Saes (2009), o que é corroborado pelos casos evidenciados. Tem-se o exemplo de C3 que quando se deparou com um comportamento oportunista, a confiança com estes agentes foi perdida e eles foram eliminados da transação, sendo a perda maior de tais agentes do que os ganhos que eles teriam agindo de forma oportunista.

Em linhas gerais, a especificidade de ativos sozinha não foi suficiente para explicar a estrutura de governança adotada, nem mesmo a sua complementaridade com a mensuração. Sendo que, diante do exposto, os aspectos sociais com os demais pontos dos aspectos econômicos explicam a adequação da estrutura de governança adotada nas transações entre os agentes destes SADs. Os aspectos sociais contribuem para a não utilização de contratos formais, ainda que haja um ativo altamente específico e de fácil mensuração para estar estabelecido em contrato. Portanto, nota-se um alinhamento das estruturas de governança adotadas compreendida em sua complementaridade teórica, em virtude da redução de custos de transação conquistada por estes agentes.

5. CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho consistiu em compreender como aspectos econômicos macro e micro institucionais e aspectos sociais influenciam as estruturas de governança entre produtores rurais e compradores em sistemas agroalimentares diferenciados do leite no Paraná. Para tanto, a fim de atingir tal objetivo e compreender a estrutura de governança adotada pelas agentes, considerou-se nos aspectos econômicos, a macroinstituição com o ambiente institucional composto por regras formais e informais. Na microinstituição, os preceitos econômicos, por meio da teoria da ECT e complementada pela ECM foram abordados. De tal modo, na ECT observaram-se os atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) enquanto que a ECM abarcou o entendimento das dimensões mensuráveis da transação.

Em seguida, complementou-se a análise para estrutura de governança, buscando entender outros aspectos sociais relevantes inclusos entre os produtores e respectivos compradores, que vão além da relação compra e venda puramente. Foram observadas a confiança e a reciprocidade entre os agentes produtores e compradores. No que tange a questão da confiança envolvida, inicialmente foi analisado se havia valores e objetivos comuns e, notou-se a reputação construída entre os agentes. Ao passo que na reciprocidade observou-se a ajuda mútua, o manejo compartilhado de bens e recursos e a transmissão ou partilha de saberes. Tal análise foi envolta do contexto de Sistemas Agroalimentares que são diferenciados (SADs), isto é, quando a organização das atividades produtivas e dos agentes em um sistema produtivo é voltada para diferenciação e o valor gerado pela diferenciação é carregado aos demais segmentos até encontrar o consumidor final. Ressalta-se que a ideia do SAD envolve o valor criado ainda na produção e que deve ser carregado ao longo dos elos de sua cadeia produtiva.

Neste contexto, observando os três exemplos de SADs encontrados no Paraná com seus respectivos subsistemas, cinco transações distintas foram estudadas. Estas foram analisadas por meio da análise de conteúdo, seguindo as categorias de análise embasadas nas perspectivas teóricas supracitadas. Como resultado, constata-se que existe a influência conjunta de aspectos econômicos e sociais na configuração das estruturas de governança utilizadas. Assim, o que se notou foi a predominância da estrutura de governança híbrida com contrato informal de longo prazo como a forma minimizadora de custo de transação.

Em linhas gerais, há especificidade de ativos elevada em todos os casos, seja para atender exigências mais rígidas do comprador ou visando se adequar às normas para conquistar o selo de certificação e, assim, transacionar com dado comprador. Isto é, característica de um SAD que trabalha com uma diferenciação, o que pode resultar em uma dependência bilateral. A frequência sempre é elevada, o que é típico na atividade leiteira. Contudo, em todos os casos analisados, as dimensões das transações, embora passíveis de serem mensuradas, estão estabelecidas em cláusulas contratuais. Além do mais, há as instituições, relevantes para moldar as transações, como a IN 62, a qual está tão institucionalizada que não é preciso estabelecer contratos formais escritos exigindo critérios mínimos da qualidade do leite. Certificações ganham maior destaque nas instituições formais. Concernente aos aspectos sociais, estes foram presentes também, em termos de confiança e reciprocidade desenvolvidas entre os agentes. Pode-se notar que estes aspectos são relevantes, sobretudo, considerando a menor necessidade de formalização de contratos escritos, o que economiza custos de transação, importante em uma situação de elevado nível de especificidade, como em SADs. Ademais, contribui para a continuidade das transações por mais tempo entre os agentes.

Portanto, verificou-se um alinhamento da estrutura de governança das transações estudadas. Isso porque ao não formalizar contratos formais e escritos no que se refere a adequações sobre a transação, os custos de transação no tocante à preparação de contrato são economizados pelas partes, bem como custos de *ex post* de adequação destes contratos. A possibilidade de comportamento oportunista é reduzida, uma vez que as relações entre produtores e compradores são embasadas pela reciprocidade e confiança. Caso uma das partes aja oportunisticamente, será eliminada da relação e a perda seria maior que o possível ganho. Além disso, um senso de cooperação é incentivado entre os agentes, além de uma coordenação melhor de tais agentes objetivando as melhorias dos SADs.

Nesse sentido, a permanência e desenvolvimento destes SADs dependem de aspectos sociais presentes que são construídos entre os agentes na medida em que transacionam. Posto isso, ressalta-se a importância de pertencerem a um mesmo grupo para o desenvolvimento dos aspectos. Destaca-se sobretudo que as transações funcionam sem conflitos e falhas devido a presença de aspectos sociais, pois apesar de se tratar de dimensões passíveis de mensuração, estas não são garantidas em contratos escritos. Isto é, não há garantia pelo direito legal, apenas pelo direito econômico.

Acredita-se que, além de chamar a atenção e conceituar estes tipos de sistemas agroalimentares que se distinguem do convencional e de produtos padronizados, pouco

estudados ainda na literatura, o presente estudo acarreta outras contribuições. O enriquecimento da análise da estrutura de governança, adotando um exame composto por aspectos econômicos macro e micro institucionais, bem como por aspectos sociais consiste em uma contribuição do estudo. Perspectivas múltiplas proporcionaram olhar o conjunto para a compreensão da estrutura adotada, e não apenas observar um ponto e indicar um desalinhamento na forma de transacionar. Tal amplitude de percepção expande a forma de compreender um fenômeno, visto que não só de aspectos puramente econômicos, são tomadas as decisões dos agentes nesse contexto. Sendo estas as contribuições teóricas do trabalho.

Ademais, o conhecimento sobre como são coordenadas as cadeias produtivas desses arranjos diferenciados é relevante para os formuladores de políticas públicas e profissionais relacionados à área. Entretanto, deve-se ponderar que o fomento de tais sistemas por meio de políticas públicas depende da pré-existência dos aspectos sociais enfatizados no trabalho. Confiança e reciprocidade devem pré-existir para que tais sistemas, nos moldes e governanças que se encontram nos casos estudados, possam ser fomentados, o que limita e direciona as ações de políticas públicas, sendo esta a contribuição empírica deste trabalho.

Reconhece-se uma limitação do estudo que é a inexistência de um conceito consolidado para o SAD, sendo necessária a realização de mais estudos tanto nos sistemas do leite como em outros sistemas, a fim de consolidar o termo empregado. Adicionalmente, destaca-se o mesmo para o entendimento de aspectos sociais que possam influenciar nas estruturas de governança adotadas. É necessário examinar em maior profundidade os aspectos sociais que podem influenciar a governança.

Embora este trabalho tenha possibilitado algumas conclusões acerca de estruturas de governança em SADs do Paraná, outras pesquisas merecem atenção. Por exemplo, investigar se as relações de confiança e reciprocidade seguem com os demais agentes do subsistema até chegar ao consumidor final, olhando além da relação diádica entre produtores e compradores. De maneira geral, novos trabalhos que contemplem e que permitam a compreensão do funcionamento de SADs precisam ser realizados, a fim de trabalhar com o conceito. Assim, será possível delineá-lo e verificar sua aplicação a outros sistemas. Sugere-se ainda que o SAD seja estudado com olhares distintos aos usados no presente estudo, a partir, por exemplo, da *Research-Based View (RBV)*, a qual tem a finalidade de responder quanto à origem da vantagem competitiva sustentável e os seus alicerces. Por fim, propõe-se que novos estudos foquem os aspectos sociais, sendo que tais aspectos podem ser examinados e até expandidos buscando a sua relação com a estrutura de governança adotada. Isto porque, reconhece-se que

o conjunto apresentado não está exaurido e espera-se que a partir de estudos futuros este quadro de aspectos sociais possa ser ampliado.

Finalmente, este trabalho visou contribuir para o entendimento de sistemas que são diferenciados ao que convencionalmente se encontram entre os produtores rurais de leite e seus compradores, com diferenças agregadas ainda no elo da produção, na matéria-prima do leite. Por conseguinte, abarcando as relações que tais agentes vêm estabelecendo frente a estas diferenciações, e assim, procurou-se entender porque se configuram dessa forma. Além dos aspectos econômicos, convencionalmente estudados, os aspectos sociais aqui utilizados complementarmente visaram contribuir para tal entendimento, visto que, afetam sim as estruturas de governança adotadas nestes casos de SADs. Assim, a complementaridade adotada neste trabalho favorece a compreensão de transações mais complexas. Espera-se que com a introdução da perspectiva social, tenha sido possível observar além da transação, ao olhar para as relações sociais desenvolvidas, tão importantes para a compreensão da mais alinhada estrutura de governança a ser adotada.

6. REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A. Some economics of property rights. **Economic forces at work**. Indianapolis: Liberty Press, 1965.

ALTAFIN, I.G. **Reflexões sobre sustentabilidade e multifuncionalidade nas políticas para o desenvolvimento rural no Brasil**. In: XLIII Congresso da SOBER, Ribeirão Preto, 2005.

ALTIERI, M. **Agroecologia: dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 4ª ed. 110 p., 2004.

ASSIS, R. L.; ROMEIRO, A. R. **Agroecologia e Agricultura Orgânica: controvérsias e tendências**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, Curitiba, v. 6, p. 67-80, 2002.

AUGUSTO, C. A. **Estrutura de governança e capacidade de adequação ao aparato legal ambiental: Um estudo em destilarias do estado do Paraná**. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

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

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: II ENEO - ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: 2002.

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

BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA FILHO, H. M.; BÁNKUTI, F. I. **Estruturas de governança entre produtores rurais de leite e agentes a jusante: uma revisão de literatura**. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção, nov, 2008.

BÁNKUTI, S. M. S. **Eficiência e direitos de propriedade em sistemas agroalimentares diferenciados: Um estudo no subsistema de carnes nobres no Paraná**. Projeto de pesquisa. Maringá, PR, 2014.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, p. 27-48, April, 1982.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2nd edition, 175 p., 1997.

BARZEL, Y. *A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm*. 2001.

BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Cost. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BIJMAN, J., et al. Management and organization in international agri-food chains and networks. **International Agri-Food Chains and Networks: Management and Organization**, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, p. 15-30, 2006.

BRASIL, 2002. Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. **Instrução Normativa Nº 51, de 18 de Setembro de 2002, de 18 de setembro de 2002**. Aprova os regulamentos técnicos de produção, identidade e qualidade do leite. Diário Oficial da União, Brasília, p. 13, 20 set. 2002. Seção 1.

BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução normativa n. 62, de 29 de dezembro de 2011**. Diário Oficial da União, 30 dez. 2011.

BRASIL. Ministério da Agricultura e do Abastecimento. **Instrução normativa n. 07, de 17 de maio de 1999**. Estabelece as normas de produção, envase, distribuição, identificação e de certificação de qualidade para produtos orgânicos de origem animal e vegetal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 de maio 1999. Seção 1. p.11-14.

BREITENBACH, R. **Estruturas de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso no município de Ajuricaba–RS**. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural)–Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2008.

BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial network. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 3. p. 150-166, 2001.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 688 p.

BÚRIGO, F. L. Finanças e solidariedade: o cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. **Estud.soc.agric.**, Rio de Janeiro, 14(2), p.312-349, 2006

CASSOL, A. P. **Redes agroalimentares alternativas: mercados, interação social e a construção da confiança**. 2013. Dissertação (mestrado em sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS. 2013.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. *Econômica*. v. 4, p. 386-405, 1937.

COLEMAN, J. **Foundations of Social Theory**. Harvard University Press, Cambridge, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRUZ, F. T.; SCHNEIDER, S. Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 5, n. 2, p. 22-38, 2010.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos Estados Unidos: a influência do custo de transação e de mensuração. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.2, p.341-358, abr./maio/jun. 2013.

DELGADO, P. R.; ZANCHET, M. S. A importância da expansão da área de lavoura para o aumento da produção agrícola no Paraná. **Caderno IPARDES-Estudos e Pesquisas**, v.1, n.1, p. 1-12, jan./jun., 2011.

DEMSETZ, H. Toward a theory of property rights. **American Economic Review**, 57: 347-359, 1967.

DERAL/SEAB-PR. Departamento de economia rural da Secretaria de estado de agricultura e do abastecimento do estado do Paraná. **Produção agropecuária**. 2008. Disponível em: <<http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/dpe5.pdf>>. Acesso 10 jan de 2014.

DÜRR, J. W. Produção de leite conforme Instrução Normativa nº 62. 4. ed. Brasília: SENAR, 2012

DÜRR, J. W. Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite: uma oportunidade única. In: DÜRR, J. W. et al. (eds.). **O Compromisso com a Qualidade do Leite no Brasil**. Passo Fundo: EdiUPF, 2004. p. 38-55.

DURSTON, J. **Capital social- Parte del problema, parte de la solución, su papel en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe**. Documento de Referencia. Santiago de Chile : Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2001.

ECOVIDA. Certificação Participativa. Disponível em:
<<http://www.ecovida.org.br/category/a-rede/certificacao/>>. Acesso em: 10 fev de 2015.

EMATER. Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. 2014

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Cenários para o leite no Brasil em 2020**. Juiz de Fora : Embrapa Gado de Leite, 2007, 190 p.

ESCHER, F. **A evolução institucional do sistema de cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária (SISCLAF): atores sociais, mercados e ação coletiva no sudoeste do Paraná**. In: Mercados e agricultura familiar: interfaces, conexões e conflitos / Marcelo Antonio Conterato.. [et al.] (Org.). – Porto Alegre : Via Sapiens, 2013. 358 p. : il. (Difusão IEPE/UFRGS).

FACCIN, K.; MACKE, J.; GENARI, D. Mensuração do Capital Social nas Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha. **Organizações & Sociedade**, v.20 - n.65, p. 303-320 - Abril/Junho – 2013.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Situação Mundial dos recursos genéticos animais para agricultura e alimentação**. Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia. Brasília, DF, 2010.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Guiding principles for responsible contract farming operations**. Disponível em:
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.fao.org%2F&ei=vTqkU9AJaW2sATBIIGIBA&usg=AFQjCNFN0FJRtsVrfnxh2u66Un8onLMaSw&sig2=P3yPK8njEK0JwRcRoBE3lg&bvm=bv.69411363,d.cWc>. Rural Infrastructure and Agro-Industries Division. FAO, 2012.

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

FARINA, E. M. M. Q. **Padronização em sistemas agroindustriais**. Estudo de Caso apresentado no IX Seminário PENSA de Agribusiness, São Paulo, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; et al. **Private and public milk standards in Argentina and Brazil**. Food Policy, v. 30, p. 302–315, 2005.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais**. Costa Rica: IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 63 p., 1994.

FAVA, L. et al. Características de queijos artesanais tipo colonial comercializados em uma feira agropecuária. **Acta Scientiae Veterinariae** 40.4: 1084, 2012.

FAVERET FILO, P.; SIFFERT FILHO N. **O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança**. In: Seminário Sobre Competitividade na Indústria de Alimentos, 1998, Campinas.

FERRARI, D. L. **Agricultores familiares, exclusão e desafios para inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina**. Informações econômicas, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 22-36, 2005.

FERRARI, D. L.; MELLO, M. A.; TESTA, V. M.; SILVESTRO, M. L. **Cadeias agroalimentares curtas: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina**. 2011. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FLEXOR, G. A Globalização do Sistema Agroalimentar e seus Desafios para o Brasil. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, p. 63-95, jul./dez. 2006.

FRANCO, J. O. B. **As macro e micro instituições no sistema Agroindustrial da piscicultura**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar/abr., 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995b.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, p.183-214, 1995.

GRANOVETER, M. Economic Action and Social Structure. The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 03, 1985.

GRANOVETER, M., The Impact of Social Structure on Economic Outcome. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33–50, 2005.

GULATI, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, 40, pp. 619–652, 1995.

HOFER, E. TORTATO, U. PROTIL, R. M., SCHULTZ, C. A. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite: um estudo de caso. **Revista Custos e agronegócio on line**. Vol.6, n.3, p. 112-133, 2010.

HSIEH, H.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, 2005, 15.9: 1277-1288.

HUGGINS, R. Forms of Network Resource: Knowledge Access and the Role of Inter-Firm Networks. **International Journal of Management Reviews**, 12(3), p. 335-352, 2009.

IEA. Instituto de Economia Agrícola. **Instrução Normativa n. 62**: uma decisão consciente para o setor lácteo. Análises e Indicadores do Agronegócio, v. 7, n. 2, fev 2012.

IFAD. **Smallholders, food security and the environment**. International Fund for Agricultural Development - IFAD, United Nations Environmental Program - UNEP, Rome, 2013.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caracterização socioeconômica da atividade leiteira do Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2008, 187p.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Dados da produção leiteira**. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>>. Acesso em 18 set de 2014.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

JARILLO, J. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JERÔNIMO, F. B. **A confiança em redes**: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio (CEPAN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 2005.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics, München**, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**. Vol. XXI (2) October, 1978.

LAGUNA, P.; CÁCERES, Z.; CARIMENTRAND, A. Del Altiplano Sur Bolivariano hasta el mercado global: Coordinación y estructuras de gobernancia de la cadena de valor de la quinua orgánica y del comercio justo. **Agroalimentaria**, vol. 11, p. 65–76, 2006.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. **Journal of Chain and Network Science**. Wagening Academic Publishers, vol. 1, p.01-22, 2001.

LAZZARINI, S. G.; MILLER, G. J.; ZENGER, T. R. Order with some law: Complementarity versus substitution of formal and informal arrangements. **Journal of Law, Economics, and Organization**, 2004, 20.2: 261-298.

LEE, J.; GEREFFI, G.; BEAUVAIS, J. Global value chains and agrifood standards: Challenges and possibilities for smallholders in developing countries. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, 2012, vol. 109, nº 31, p. 01-06.

LEON, M. E.: **Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias empresas do Setor das Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Dez, 1998.

MAIA, C. C. M.; FERREIRA, V. C. A questão da triangulação tributária no Mercosul. **Universitas: Relações Internacionais**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 383-391, jan./jun. 2011.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In: **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, p. 185-193, 2003.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. In: Forum Qualitative Sozialforschung / **Forum: Qualitative Social Research** [On-line Journal], V. 1, N. 2, p. Jun 2000.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Manual do Agente Emissor de Dap**. Versão 1, Brasília: MDA, 2014, 47p.

MÉNARD, C. **The economics of hybrid organizations**. Paris: Pantheon-Sorbonne, 2002.

MÉNARD, C.; VALCESCHINI, E. New institutions for governing the agri-food industry. **European Review of Agricultural Economics**, Oxford, v.32, n.3, p.421-440, Sept. 2005.

MENEZES, S. S. M. Queijo Artesanal: Identidade, Prática Cultural e Estratégia de Reprodução Social em Países da América Latina. **Revista Geográfica de América Central**, Número especial EGAL, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NELSON, P. Information and consumer behavior. **Journal of Political Economy**, Vol. 78, March/April, pp. 311-29, 1970.

NEVES, M. F. Introdução ao Marketing, Networks e Agronegócios. In Zylbersztajn, D;

Scare, R.F (Org.)_____; CASTRO, L. T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NORTH, D. **Institutions, Institutional change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

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

OLIVEIRA, E. P. **Relações verticais em sistemas agroindustriais**: um estudo entre os seguimentos produtor e processador de batatas do Paraná. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

PAULUS, G. O Forjamento do Padrão Moderno de Agricultura: concepções e possibilidades de transição. In: COTRIN, D. (ogs.). Textos selecionados do primeiro seminário de produção Acadêmica dos empregados de ASCAR. **Série Desenvolvimento Rural nº 1**, e-book. Porto Alegre, RS, 2012.

PLOEG, J. D. V. D. **Trajatórias do desenvolvimento rural**: pesquisa comparativa internacional. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 13, no 27, mai./ago. 2011, p. 114-140.

POPPO, L., ZENGER, T. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707 – 725, 2002.

POWELL, W.W. Neither Market nor Hierarchy: networks forms of organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWEEL, W.W.; SMITH-DOERR, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERGER, R. (Org.). **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: University Press, 1994. p. 368-402.

PUTNAM, R. Bowling Alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, Baltimore, v. 6, n. 1, p. 65-78, Jan, 1995.

PUTNAM, R. **Making democracy work**: Civic traditions in modern Italy, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1993.

RADOMSKY, G. F. W. ; SCHNEIDER, S. Nas teias da economia : o papel das redes sociais e da reciprocidade nos processos locais de desenvolvimento. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 249-284, maio/ago, 2007.

RASTOIN, J. **Vers de nouveaux modeles d'organisation du systeme agroalimentaire? Approches strategiques**. Documento apresentado en el seminario “Produits de terroir, filière qualité et développement”, Montpellier, 2006, 22.

REZENDE, C. L. A coordenação do sistema agroindustrial do tomate orgânico no estado de São Paulo e o comportamento do consumidor. Dissertação (mestrado em nutrição humana aplicada). Universidade de São Paulo, 2003.

RIBEIRO, C. M. Estudo do modo de vida dos pecuaristas familiares da Região da Campanha do Rio Grande do Sul. In: COTRIN, D. (ogs.). Textos selecionados do primeiro seminário de produção Acadêmica dos empregados de ASCAR. **Série Desenvolvimento Rural nº 1**, e-book. Porto Alegre, RS, 2012.

RISSO, G. A. **Transação e mensuração em sistemas fairtrade no Paraná**: um estudo das estruturas de governança. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROUCAN, M.; BOUROULLEC, M.; HOURCASTAGNOU, H.; BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA, J. P. **Innovation process**: a case study of a local and organic vegetable food truck initiative. In: 14th Congress agri-food and rural innovations for healthier societies, Ljubljana, Slovenia, 2014.

SABOURIN, E. Teoria da reciprocidade e socioantropologia do desenvolvimento. **Sociologias**, v. 13, n. 27, p. 24-51, 2011.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SCARTON, L. M.; WINK, C. A.; LEONARDI, A. Confiança em redes segundo a teoria da nova economia institucional. **Revista Pensamento em Administração**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 66-78, mai/ago. 2011.

SCHMITT, C. J. Encurtando o caminho entre a produção e o consumo de alimentos. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**, v. 8, n 3, p. 04-08, 2011.

SCHNEIDER, S. Prefácio. In: **Mercados e agricultura familiar: interfaces, conexões e conflitos** / Marcelo Antonio Conterato.. [et al.] (Org.). – Porto Alegre : Via Sapiens, 2013. 358 p. : il. (Difusão IEPE/UFRGS).

SCHULTZ, G.; RÈVILLION, J. P. P.; GUEDES, P. **Análise de aspectos estratégicos e financeiros relacionados ao processamento de produtos lácteos orgânicos por agroindústrias no estado do Rio Grande do Sul**. READ Especial, Porto Alegre: UFRGS, nov. 2000.

SILVA FILHO, E. B. **A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista**. Pesquisa e debate. V. 17. N. 02. P. 259-277. São Paulo: 2006.

SILVEIRA, P.R.C.; TREVISAN, A.P. **A Produção e Comercialização de Queijos Coloniais: Dinâmicas de Validação Social da Qualidade**. In: XLV Congresso da SOBER,, 2007, Londrina-PR. XLV Congresso da SOBER- "Conhecimentos para a Agricultura do Futuro". Londrina: IAPAR/SOBER/univ.estadual de Londrina, 2007. v. 01. p. 01-357.

SOUZA, F. J. L. **Agroecologia como ferramenta para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar**. Instituto Interamericano de Cooperação para a agricultura. Consolidação do Desenvolvimento Rural - NEAD, 2011.

SOUZA, R. P. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar: o caso do sistema Coorlac (RS)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural de Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SOUZA, J. P.; BÁNKUTI, S. M. S. Uma análise dos contratos no sistema agroindustrial suinícola no Oeste paranaense pela ótica da mensuração e da transação. **Revista Gepec**, Toledo, v. 16, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2012.

SOUZA, R. P.; BUAINAIN, A. M. A competitividade da produção de leite da agricultura familiar: os limites da exclusão. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, vol. 21, n. 2, 2013: 308-331.

TESTA, V. M.; MELLO, M.A.; FERRARI, D. L.; SILVESTRO, M. L.; DORIGON, C. **A escolha da trajetória da produção de leite como estratégia de desenvolvimento do oeste catarinense**. Florianópolis: Epagri, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGA, E. **Intenção Estratégica nas relações transacionais no sistema agroindustrial do leite**. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Aplicadas, 2014.

VERSCOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

VOISIN, A. **Dinâmica das pastagens: devemos lavras nossas pastagens para reformá-las? 2º ed.** São Paulo. Mestre Jou, 1979. 406 p.

WILKINSON, J. A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, 21, Out, 2003: 62-87.

WILKINSON, J.; BORTOLETO, E. E. **Trajetória e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado: lácteos**. Montevideo: PROCISUR/BID, 1999.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism – firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 468 p., 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n. 2, p. 269-296. 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 429 p. 1996.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Tanking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3), p 595-613, 2000.

ZIGGERS, G. W; GAGALYUK, T.; HANF, J. Network Governance at the Firm and Network Level: Goals, Routines, and Social Mechanisms. **International Journal on Food System Dynamics**, v. 1. N. 4, p. 342-351, 2011.

ZYLBERSZTAJN, D.; **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995, 238 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-21.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: Um olhar além dos mercados. *In*: Conferência Inaugural do XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (Sober), 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005a.

ZYLBERZSTAJN, D. Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject. *In*: 5th International Society for New Institutional Economics, Barcelona, Espanha, 2005. **Anais...** International Society for New Institutional Economics: Barcelona, Espanha, 2005b.

ZYLBERSZTAJN, D. Reshaping the global agricultural landscape: Perspectives from Brazil.” **International Association of Agricultural Economics**. 41: p. 57-64, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. M. Q. Organizational Tolerance: Explaining Diversity of Complex Institutional Arrangements. *In*: XLVII Congresso Da Sociedade Brasileira De Economia E Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SOBER, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de Entrevista com produtores

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMISNISTRAÇÃO

SAD__ Entrevista nº __ - Data: __/__/__

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações de compra e venda envolvendo o produtor e compradores de sistemas agroalimentares diferenciados de leite no estado do Paraná. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

Identificação

Nome do entrevistado:	
Endereço:	
Município:	Celular:
Quantas pessoas moram na propriedade?	Tamanho da propriedade (ha):
Tempo na atividade (ano de início):	
Produção média mensal de leite ou queijo:	Quantas vacas lactantes:
Total de pessoas que contribuem para a atividade rural (familiares e contratados):	

Caracterização dos Sistemas agroalimentares diferenciados de leite

1. Possui experiência na produção de outros produtos? Quais?
2. Possui fontes de renda não agrícola? Quais? Quanto estas fontes representam para o senhor no seu orçamento (%)?
3. Qual a principal fonte de renda agropecuária? Quão importante é o leite ou queijo na composição de renda agropecuária (%)?
4. O senhor acha que é melhor ou diferente em alguma coisa do que os outros produtores de leite? Se sim, por que preferiu trabalhar assim?
5. Se o senhor tem um produto diferente do leite comum, o senhor acha que ganha mais por isso?

Estrutura de Governança

Com relação a quem vende/comercializa o leite atualmente:

		Comprador 1	Comprador 2
Estrutura de governança	6-Como é feita esta venda? (Estrutura de governança)		
	7-Qual a importância de cada comprador (%)?		
	8-Sempre foi dessa forma que vendeu o leite e derivados ou já houve mudanças? Quais?		
	9-Na sua opinião, essa forma de vender é a forma mais adequada? O que incentiva a continuar vendendo desta forma?		
Ambiente Institucional	10- O senhor acha que os costumes e a cultura em relação ao consumo do leite/derivados influenciam no setor leiteiro? Por quê?		
	11-Existe alguma regra, norma, Lei ou Instrução que o(a) Sr.(a) deve atender para produção e comercialização de leite e derivados ? Quais? Consegue cumprir?		
	12-Estas regras interferem na sua forma de produção e na comercialização do seu produto? Acha que elas ajudam ou atrapalham?		
Atributos da transação– a) Especificidade de ativos	13- O (a) senhor (a) teve que fazer investimentos específicos para a atividade leiteira? Quais?		
	14-Teve que fazer investimentos específicos somente para algum comprador em especial? Se deixar de vender para ele, acha que vai perder o dinheiro do investimento?		
	15- Existem exigências sobre o prazo de entrega do produto? É importante este tempo ser seguido?		
	16-A produção exige muito conhecimento ou experiência?		

	17- É importante que a localização do comprador seja próxima?		
	18-É importante ter algum selo ou certificação para o seu comprador?		
Atributos da transação- b) Frequência	19-Com que frequência entrega o produto a cada comprador? Há quanto tempo ocorre esta comercialização?		
	20- Com que frequência negociam esta comercialização?		
Atributos da transação c) Incerteza	21-Há informações para produção leiteira que são difíceis de serem conseguidas? Quais?		
	22-Há informações para a venda do leite que são difíceis de serem conseguidas? Quais?		
	23-O que o senhor (a) acha que é incerto na produção ou na venda de seu produto? (qualidade, preço, demanda, produção). Como é possível se proteger dessas incertezas?		
Dimensões mensuráveis	24-No momento da venda, o que é exigido pelo comprador (preço, qualidade e/ou característica da matéria-prima, regularidade de entrega, formas de pagamento). Tais critérios estão em contrato? Se não, como isso é estabelecido?		
	25-Tais critérios podem ser verificados (medidos)? Como é feito esse controle? Cada critério é fácil ou difícil de mensurar? Quem mensura? Os resultados são confiáveis?		
Conflitos <i>ex ante</i> e <i>ex post</i>	26-Há conflitos com os compradores sobre a verificação destes critérios e características do produto comercializado? Como são resolvidos?		
	27-Em que situações o comprador pode deixar de levar ou devolver o leite?		

	28-Com relação ao combinado, o comprador sempre cumpre?		
	29-Se alguma mudança no combinado precisa ser feita, como isso acontece? Há conflitos nos ajustes?		
	30-Existe punição se houver descumprimento das condições estabelecidas? Quais?		
Confiança - a) Valores e objetivos comuns	31-Como o senhor (a) conheceu os compradores?		
	32-Vocês fazem parte de algum grupo? Qual?		
	33-Considera que os compradores têm os mesmos valores e objetivos que o senhor (a)? Isso é importante para venda de seu produto?		
Confiança- b) Reputação	34- Existe um histórico com uma boa reputação desenvolvida por estes compradores? Isso é relevante para continuar a relação?		
	35- Costuma manter relações duradouras com os compradores ou geralmente troca de comprador com frequência? Por quê?		
	36- Qual a diferença entre compradores que se relacionam a longo prazo e compradores de relação mais recente com o senhor (a)? Isso importa para sua venda? Por quê?		
	37- O senhor (a) confia nos compradores?		
	38- O senhor (a) tem alguma história de confiança perdida com algum comprador ou ex comprador?		

Reciprocidade a) ajuda mútua	39- Sente que pode contar com o comprador em caso de alguma necessidade na produção? Por quê? Se sim, isso é importante para que continue a vender para este comprador? O que oferece em troca?		
	40-Os compradores oferecem algum incentivo para que se comercialize com eles?		
Reciprocidade b) manejo compartilhado	41-Existem atividades que são realizadas junto com o comprador (aquisição de insumos, processamento, comercialização, treinamentos)?		
	42-Existem recursos e equipamentos que são usados junto com o comprador? Isso é importante para a relação?		
Reciprocidade c) Compartilhamento de informações	43-Há informações, experiências ou conhecimentos importantes que o senhor (a) passa para o comprador? Quais?		
	44-Há informações, experiências ou conhecimentos importantes que o comprador passa para o senhor (a)? são suficientes?		

(*considera-se o consumidor final como um único comprador)

APÊNDICE II - Roteiro de Entrevista com compradores

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMISNISTRAÇÃO**

Entrevista nº __ - Data: __/__/__

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações de compra e venda envolvendo produtores e compradores de sistemas agroalimentares diferenciados de leite no estado do Paraná. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

Identificação

Entrevistado:	
Cargo:	Ano da contratação:
Empresa/cooperativa:	Ano de fundação:
Produtos comercializados:	
Volume comercializado:	
Número de produtores com contratos	

Caracterização dos Sistemas agroalimentares diferenciados de leite

1. O que o (a) senhor (a) acha sobre a qualidade do leite que compra? É possível melhorar a qualidade dele?
2. Qual sua principal vantagem em relação aos seus concorrentes nesse setor?
3. Considera adquirir um produto diferenciado? O que percebe que é diferenciado dos demais concorrentes? Por que preferiu atuar dessa forma?
4. Percebe que há um retorno financeiro superior e mais garantido do seu produto se comparado ao mercado convencional?

Estrutura de Governança

Considerando a origem do leite que compra:

		Grupo de produtores ou produtores individuais
Estrutura de governança	5- Como é feita esta compra? (Estrutura de governança)	
	6-Sempre foi dessa forma ou já houve mudanças? Quais?	
	7-Na opinião do (a) senhor (a), essa forma de comprar é a forma mais adequada? O que incentiva a continuar comprando desta forma?	
Ambiente Institucional	8-O (a) senhor (a) acha que os costumes e a cultura em relação ao consumo do leite/derivados influenciam no setor? Por quê?	
	9-Existe alguma regra/norma/Leis/Instruções que o(a) Sr.(a) deve verificar se é atendida pelos produtores para comercialização leiteira? Quais? Por quê?	
	10-Estas regras interferem na sua forma de comercialização do seu produto? Considera que elas ajudam ou atrapalham?	
Atributos da transação-a) Especificidade de ativos	11- Foi necessário que os produtores fizessem algum investimento específico quando iniciaram nesta atividade? Quais?	
	12- Exigiu que os produtores fizessem algum investimento específico para vender para o (a) senhor (a)? Perderiam este investimento caso parassem de transacionar com o senhor?	
	13- Existem exigências sobre os prazos de entrega do produto? Deve ser rápido? É importante este tempo ser seguido?	
	14- A transação com o senhor (a) exige muito conhecimento ou experiência, como algum curso, por exemplo?	
	15- É importante que a localização do produtor seja próxima? Por quê?	

	16-É importante que os produtores possuam algum selo/certificação para comercializar com o senhor (a)?	
Atributos da transação b) Frequência	17- Com que frequência comercializa com os mesmos produtores? Há quanto tempo ocorre esta comercialização?	
	18-Com que frequência negociam esta comercialização?	
Atributos da transação– c) Incerteza	19-Tem alguma situação que não existe informação suficiente para os produtores na comercialização?	
	20- O que o (a) senhor (a) acha que é incerto na comercialização de seu produto com o produtor? (qualidade, preço, oferta, produção). Como é possível se proteger dessas incertezas?	
Dimensões mensuráveis	21-No momento da venda, o que se exige dos compradores? (preço, qualidade ou característica da matéria-prima, regularidade de entrega, formas de pagamento). Tais critérios estão em contrato? Se não, como isso é estabelecido?	
	22-Tais critérios podem ser verificados (medidos)? Como é feito esse controle? Cada critério é fácil ou difícil de mensurar? Quem mensura? Os resultados são confiáveis?	
Conflitos <i>ex ante</i> e <i>ex post</i>	23-Há conflitos com os produtores sobre a verificação destes critérios e características do produto comercializado? Como são resolvidos?	
	24-Em que situações o (a) senhor (a) pode deixar de levar/comprar ou devolver o leite ao produtor?	
	25-Com relação ao combinado, os produtores sempre cumprem?	
	26-Se alguma mudança no combinado precisa ser feita, como isso acontece? Há conflitos nos ajustes?	

Confiança - a) Valores e objetivos comuns	27-O (a) senhor (a) tem algum pré-requisito para escolher os produtores que comercializa?	
	28-Como conheceu os produtores que se relaciona?	
	29-Faz parte de um mesmo grupo de produtores? Qual?	
	30-Considera que os produtores têm os mesmos valores e objetivos que o senhor (a)? Acha importante isso para compra de seu produto?	
Confiança- b)Reputação	31-Existe um histórico com uma reputação desenvolvida por estes produtores? Isso é relevante para a continuidade da relação?	
	32-Costuma manter relações duradouras com os produtores ou geralmente troca de produtores com frequência? Por quê?	
	33-Qual a diferença entre produtores que se relacionam a longo prazo e produtores de relação mais recente com o senhor (a)? Isso importa para sua compra?	
	34-O senhor (a) confia nestes produtores que comercializa?	
	35-O senhor (a) tem alguma história de confiança perdida com algum produtor ou ex produtor?	
Reciprocidade- a) ajuda mútua	36-Existem situações de ajuda entre o senhor e os produtores? Se sim, isso é importante na relação de compra e venda?	
	37-Estes produtores recebem algum incentivo seu para continuar comercializando com o senhor (a)?	

Reciprocidade b) manejo compartilhado	38-Existem atividades que são realizadas junto com o produtor (aquisição de insumos, processamento, comercialização, treinamentos)?	
	39-Existem recursos e equipamentos que são usados junto com o produtor? Isso é importante para a relação de compra e venda?	
Reciprocidade c) Compartilhamento de informações	40-Há informações, experiências ou conhecimentos importantes que o senhor (a) passa para os produtores? São suficientes?	
	41-Há informações, experiências ou conhecimentos importantes que os produtores passam para o senhor (a)? Quais?	