



Organizações Rurais & Agroindustriais  
ISSN: 1517-3879  
revistadae@dae.ufla.br  
Universidade Federal de Lavras  
Brasil

Caldas Acosta, Daniela; Paulo de Souza, José  
FORMAS HÍBRIDAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES E  
PROCESSADORES NO SAG DO LEITE NO ESTADO DO PARANÁ  
Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 19, núm. 4, octubre-diciembre, 2017, pp. 288-  
303  
Universidade Federal de Lavras  
Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87857232005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# FORMAS HÍBRIDAS: UMA ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES E PROCESSADORES NO SAG DO LEITE NO ESTADO DO PARANÁ

## Hybrid Forms: An Analysis of the Relations between Producers and Processors in the Milk Agro-Industrial System in Paraná State

### RESUMO

Objetivou-se, neste artigo, compreender por que persistem os acordos informais, do tipo híbrido, nas relações envolvendo o produtor e o processador no SAG do leite. Para tratar dessa problemática, utilizou-se o aporte teórico da Nova Economia Institucional, da Economia dos Custos de Transação e da Economia dos Custos de Mensuração. Empiricamente, o estudo foi de natureza qualitativa, descritivo, induutivo e transversal, com pesquisa de campo realizada no Paraná, por meio de entrevistas semiestruturadas. Para análise das informações obtidas, utilizou-se o Método de Análise de Conteúdo. O resultado possibilitou compreender o ambiente institucional, distinguir as categorias de tecnificação dos produtores e analisar a eficiência da governança híbrida. Nessa discussão, pôde-se identificar eficiência nos contratos formais, com indicação de proteção dos direitos legais, minimização dos custos de transação e maximização do valor dos ativos. Porém, identificou-se que o acordo informal predomina nas relações híbridas. Esses acordos apresentam lacunas de eficiência, que geram incertezas, elevam custos transacionais e limitam investimentos. Entretanto, essas formas de acordo persistem, em decorrência da influência do regramento do ambiente institucional e de fatores como confiança e reputação entre as partes.

Daniela Caldas Acosta  
Universidade Estadual de Maringá  
acostadani@hotmail.com

José Paulo de Souza  
Universidade Estadual de Maringá  
jpsouza@uem.br

Recebido em: 14/09/2016. Aprovado em: 08/02/2018.  
Avaliador pelo sistema double blind review  
Avaliador científico: Francisval de Melo Carvalho  
DOI: 10.21714/2238-68902017v19n4p288

### ABSTRACT

The aim of this article to understand why informal agreements of the hybrid type persist in relations involving the producer and the processor in the raw milk transaction. To address this issue we used the theoretical framework of New Institutional Economics, Transaction Costs Economics and Measurement Costs Theory. Empirically, the study was qualitative, descriptive, inductive with transversal cross-section, the field research was conducted in Paraná, through semi-structured interviews. For analysis of the information obtained was used the Content Analysis Method. The result enabled us to understand the institutional environment, distinguish the categories of technification of producers and analyze the efficiency of hybrid governance. In this discussion, we can identify efficiency in formal contracts with protection indication of the legal rights, minimizing transaction costs and maximizing the value of assets. However, it was found that the informal agreement prevails in hybrid relations. These agreements have efficiency gaps that generate uncertainty, raise transaction costs and limited investments. However, these forms of agreement persist due to the influence of rules the institutional environment and factors such as trust and reputation among the parties.

**Palavras-chaves:** Acordos Informais, Eficiência, Direitos de Propriedade.

**Keywords:** Informal Agreement, Efficiency, Property Rights.

### 1 INTRODUÇÃO

A atividade leiteira pode ser considerada um sistema que envolve aspectos ambientais, sociais e econômicos. Algumas características como a segurança alimentar, o uso da terra e seus recursos, o tratamento dos animais, a geração de renda e trabalho e desenvolvimento do mercado lácteo estão

relacionadas a esses aspectos que, com o tempo, alinharam-se em vários segmentos, constituindo uma cadeia produtiva, cujo fortalecimento favoreceu o desenvolvimento e a consolidação do sistema agroindustrial do leite, transformando-o numa das principais atividades agropecuárias do agronegócio mundial (MADALENA, 2001).

No Brasil, a atividade leiteira é considerada uma das mais tradicionais do meio rural e apresenta um cenário proeminente de desenvolvimento, conforme atestam os dados do setor: é o sexto maior produtor mundial de leite bovino, segundo a USDA (2015); possui o segundo maior rebanho bovino de leite (USDA, 2015); cerca de 1,3 milhões de estabelecimentos rurais brasileiros produzem leite, envolvendo, na atividade, aproximadamente cinco milhões de pessoas (MAPA, 2014); dados da SEAB (2014) atestam que a produção de leite brasileira teve aumento de 54% entre o ano de 2003 a 2013; em 2014 a produção de leite gerou aproximadamente R\$ 38 bilhões de reais (MAPA, 2015).

Ao se tratar especificamente de um sistema agroindustrial, Zylbersztajn (2005a) infere que no ambiente do SAG se busca o alinhamento dos segmentos da cadeia, que, de uma forma conjunta, atuam em prol da eficiência do sistema. No caso do leite, identificou-se que no Brasil, a organização da atividade, ao se considerar a produção primária e o processamento, se estabelece em grande parcela por relações contratuais (SOUZA; BÁNKUTI, 2017; WATANABE, BÁNKUTI, LOURENZANI, 2017), denominadas por Williamson (1985) de formas híbridas. Essas formas híbridas, diferentes de relações de mercado ou integração vertical, define obrigações e compromissos entre produtores e seus compradores, em transações recorrentes de leite *in natura*.

Com base na dinamicidade desse contexto, intencionou-se aqui entender qualitativamente os arranjos econômicos híbridos do SAG do leite paranaense, com enfoque nas relações existentes nos segmentos produtor e processador, correlacionando o arcabouço teórico aos dados obtidos no campo empírico. Dessa forma, foram encontradas peças que construíram, a partir do problema observado e do objetivo proposto, resultados passíveis de discussão acerca das formas híbridas e sua eficiência no SAG. A análise se fundamentou nas proposições da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM), provenientes da corrente teórica da Nova Economia Institucional (NEI).

Os estudos preliminares e exploratórios para este artigo se direcionaram para esses dois elos (produtor e processador) da cadeia produtiva e para a análise da eficiência das transações que resultam de suas relações. Buscou-se, como questão central, expor as formas híbridas praticadas, identificadas a partir das relações bilaterais existentes. Além disso, tratou-se da análise de sua eficiência como estrutura de governança na coordenação tanto de acordos informais, como de contratos formais. Nesse estudo do SAG do leite paranaense, os resultados

preliminares indicaram que, com exceção dos produtores de elevada tecnificação, as relações envolvendo produtores e processadores são balizadas em contratos informais. Embora problemas sejam identificados para esse tipo de relação (incertezas e garantias fracas), observou-se que essa forma de relacionamento persiste. Dessa forma, o objetivo deste artigo se configura em compreender por que persistem os contratos informais, do tipo híbrido, nas relações envolvendo o produtor e o processador no SAG do leite paranaense.

A adoção de uma abordagem conjunta da ECT e da ECM, de forma complementar, conforme sugerido por Augusto, Souza e Cario (2012, 2017), propiciou observar, dimensionar e compreender os aspectos que envolvem a governança híbrida (formal e informal), no modo como operaram e coexistem no ambiente e no mercado. Tal tentativa de alinhamento teórico da NEI, ECT e ECM (teorias vindas da gênese da Teoria da Firma), mas abordadas pelo viés econômico na atividade agrícola, foi motivada também por outros estudos, que já fundamentaram tais associações como os de: Zylbersztajn (1995, 2005a); Azevedo (2000); Jank e Galan (1998); Jank, Farina e Galan (1999); Madalena (2001); Ferrari *et al.* (2005); Caleman *et al.* (2006); Bankuti (2007); Campos; Piacenti (2007); Zoccal *et al.* (2008); Okano *et al.* (2010); Carvalho *et al.* (2013); Januário (2014). Contudo, tais discussões teóricas ainda se mostram muito arraigadas nas proposições dos autores seminais como North (1990), Williamson (1973, 1979, 1985, 1996, 1998) e Barzel (1982, 1997, 2001, 2002, 2005).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O tripé teórico utilizado, que contempla a NEI, a ECT e a ECM, expande a análise desde o ambiente institucional econômico até a unidade econômica mais básica, a transação, segundo a ECT, e indo além, ao tratar das dimensões mensuráveis do ativo transacionado, abordadas pela ECM.

Na visão econômica, proposta por North (1990), a origem das instituições está nas relações ocasionadas nos processos de troca, na acumulação do capital e no progresso da tecnologia. Por sua vez, a Nova Economia Institucional (NEI) avança nesse pensamento, acrescentando que também nas organizações, muitos dos procedimentos adotados se tornaram práticas institucionalizadas (HALL; TAYLOR, 2003). Por conta disso, a chave do problema econômico, para North (1990), está em como as regras estimulam ou inibem os arranjos institucionais e suas atividades no ambiente econômico, como são estruturados e coordenados.

Dessa forma, o ambiente institucional opera nas esferas das macroinstituições e das microinstituições, regendo seus arranjos econômicos, por meio de regras formais e informais. As formais são dadas por regramentos públicos e privados e as informais por crenças, costumes e tradições que se configuram em padrões de condutas institucionalizados pelos indivíduos (NORTH, 1990, 1991). Williamson (1998), também acentuou o papel das instituições ao afirmar que a NEI “reconceitualizou” a firma como estrutura de governança, como uma construção organizacional. Por isso, para ele e para outros autores da microeconomia, as instituições importam e são suscetíveis à análise.

Por intermédio da NEI, entende-se que a firma, como microinstituição, não poderia ser considerada somente como uma função de produção, mas, também como uma função relacional, em que as inúmeras relações de trocas existentes, entre agentes, poderiam ser firmadas via contratação. Para Zylbersztajn (2005a) a “firma de Coase” tem natureza contratual, pois, dessa forma, tem condições de coordenar eficientemente a produção e a alocação dos recursos exigidos nas transações.

Na perspectiva de Coase (1937), cada firma possui uma forma de operar no ambiente institucional, procurando tratar e minimizar os atritos causados nas transações realizadas no mercado. Esses atritos foram ora denominados custos de transação, originários do próprio ato de transacionar. Nessa lógica, Williamson (1985) previu que, na análise do conjunto de características das transações, são revelados os custos de transação. Ou seja, a transação vai além da troca dos direitos de propriedade sobre um ativo, incorre em outros custos adicionais ao ato como: coleta de informações, cálculo de preços, localização dos agentes, elaboração de contratos formais e legais, entre outros. Por fim, o papel de governar a transação, seus custos e suas relações é atribuído e exercido pelas estruturas de governança existentes em cada firma.

## 2.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

O estudo das transações, como a unidade de análise, e das formas de coordenar essas transações, as estruturas de governança, são os pressupostos que originaram as abordagens da ECT. Williamson (1985) se tornou o precursor e maior representante dessa teoria, direcionando e aprofundando tais abordagens para as organizações e seus arranjos econômicos. Klein (1999, p. 468, tradução nossa) veio a retratar a teoria como: “[...] ECT tenta explicar como os parceiros comerciais escolhem, a partir do conjunto de alternativas institucionais viáveis, o arranjo que protege seus investimentos específicos na relação com o menor custo”.

A estrutura de governança, para Williamson (1985), é um mecanismo que regula as transações. Para Williamson (1985, 1996) as estruturas de governança podem prever como uma ou outra transação se desenvolverá pela análise de seus atributos (frequência, incerteza e especificidades dos ativos) e de seus pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo). Dessa forma, a escolha da governança entre mercado, híbrida ou hierárquica, está condicionada aos elementos da transação, em particular, à especificidade dos ativos, que segundo Zylbersztajn (2005a) é uma das dimensões que tem papel central na teoria, pois conforme o grau que essa especificidade se apresenta, as governanças podem ser estabelecidas para governar cada transação. Dessa maneira, quanto mais alta for a especificidade do ativo, menor será seu uso alternativo. Williamson (1996) afirmou que a existência da especificidade dos ativos causa dependência bilateral entre os agentes, e que isso pode ocasionar maior complexidade nas relações, neste caso quando a transação passa a ser governada por híbridos (contratos). Azevedo (2005, p. 201) ratifica tal afirmação quando infere: “os ativos são específicos quando o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica”.

Os ativos específicos se apresentam em seis tipos, conforme definido por Williamson (1985, 1996): especificidade locacional, temporal, ativos físicos, ativos humanos, ativos dedicados e especificidade de marca. Por isso, essa alocação de valor ao ativo torna a continuidade da relação tão valiosa, o suficiente para que os agentes se preocupem com *enforcement* de salvaguardas contratuais, de forma a garantir as especificidades do ativo em seus direitos de propriedade, tendo em vista que essas ações podem gerar maiores custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Os custos de transação podem ser tratados como *ex ante* e *ex post* ao ato de transacionar, quando considerados dentro de uma relação contratual. O custo *ex ante* corresponde à elaboração (redação), a organização e a descrição dos aspectos intrínsecos do acordo realizado (salvaguardas) que tratam, dentre outras condições, a da propriedade comum (WILLIAMSON, 1985). Enquanto que o custo *ex post* refere-se aos custos pós-contratuais que surgem, de diferentes formas, e são tentativas de realinhamento do contrato para corrigir falhas da transação. Assim, os custos de barganha provocam alterações contratuais, custos de manutenção das estruturas de governança, em caso de litígios e custos que monitoram e asseguram o vínculo do compromisso (WILLIAMSON, 1985).

## 2.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)

O pressuposto teórico da ECM é tratar das dimensões mensuráveis do ativo na transação. Assim, pode-se considerar que o racional de eficiência da ECM é maximizar o valor da transação entre as partes, quando a transferência dessas dimensões acontece entre elas. Essa maximização ocorre pela ação dos agentes em conhecer, determinar e proteger as dimensões do ativo, a fim de que estas não sejam dissipadas na transação (BARZEL, 1997, 2001, 2005). Entendendo que, conforme explicado pelo autor, o ativo é decomposto em dimensões e cada uma destas, por sua vez, corresponde a um direito de propriedade.

No campo teórico da ECM, as atribuições relativas aos direitos de propriedade são consideradas fundamentais dentro da sua argumentação. Barzel (2001) os considera de duas formas distintas: direitos legais e direitos econômicos. Os direitos legais são aqueles reconhecidos pelo governo por intermédio de um contrato, que reforça e garante sua aplicação. Já, os direitos econômicos são aqueles que o próprio agente (ou um terceiro) tem condições de garantir, por meio de acordos informais, muitas vezes garantidos pela confiança e reputação entre as partes.

Para Barzel (1982, 1997, 2001), custos de transação são os custos que são associados com a transferência, captura e proteção dos direitos. A abordagem teórica infere que reside na informação à compreensão das dimensões do ativo e na alocação do valor que reflete os direitos de propriedade existentes. Para o autor, apenas uma parcela das informações dos atributos é realmente quantificada de forma explícita e, a informação incompleta significa que os direitos não foram corretamente definidos e, os custos de informação tendem a crescer com o dispêndio de recursos para consegui-los. Portanto, ativos de difícil mensuração, incorrem em aumento dos custos de mensuração para medi-los e no aumento dos custos de transação para protegê-los.

Caleman *et al.* (2006) complementam que cada mecanismo pode se diferenciar, em razão do conjunto de direitos que necessitam salvaguardar na transação. Um mecanismo de controle eficiente é aquele que demonstra maior possibilidade de mensurar as dimensões da transação, considerando seu custo da informação (CALEMAN, SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). Barzel (2002) pressupõe que os principais fatores considerados para a escolha do mecanismo de *enforcement* são: (a) o custo de se mensurar os atributos transacionados; (b) o custo de formação de relações de longo prazo; (c)

a qualidade do contrato garantido pelo Estado; e (d) o número de intermediários pelos quais as informações passam. O autor também propõe quatro modalidades de mecanismos de controle: *caveat emptor* (leilões); relações contratuais; relações de longo prazo; e integração vertical.

## 2.3 Formas Híbridas

Na literatura da ECT, a governança híbrida está entre as duas governanças extremas das organizações econômicas, o mercado e a hierarquia. Seu caráter intermediário está fundamentado em relações bilaterais de natureza contratual, sob a qual à firma, desde Coase (1937) assume uma nova perspectiva para a economia. O estudo da governança híbrida inicia-se pelas abordagens de Williamson (1979, 1985, 1991, 1996), que são consideradas as principais referências nos estudos desse tipo de governança. O autor as retrata da seguinte forma: “Gama que vai da troca em mercados discretos, em um extremo, a organizações hierárquicas centralizadas em outro extremo, como uma **miríade de modos mistos ou intermediários** preenchendo o intervalo entre eles” (WILLIAMSON, 1985, p. 14, grifo e tradução nossos).

Nesse sentido, Azevedo (2000, 2005) explica que ao longo da organização para a adaptação de uma governança, que vai de um extremo ao outro, ocorre um gradativo aumento da especificidade dos ativos que estão sendo transacionados. Na medida em que a especificidade aumenta, há forte motivação para que a relação seja mantida por ambas as partes, de forma bilateral. Nesse caso, a identidade das partes importa e que suscitará na necessidade de contratação, por isso o autor também conceitua a forma híbrida como contrato. Bankuti (2007) relatou a observação de diferentes formas de relações contratuais entre segmentos, desde relações informais de compra e venda de curto prazo, acordos informais com vínculo entre os agentes, até contratos formais, que preveem salvaguardas.

Na literatura da Teoria dos Contratos, os contratos são tidos essencialmente como compromissos (MASTEN, 1998). Porém, um de seus vieses atesta que acordos e contratos estabelecidos são inevitavelmente incompletos (WILLIAMSON, 1996; MASTEN, 1998; AZEVEDO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2000). Dessa forma, a ECT coloca o problema da organização econômica como um problema de contratação, em que são coordenados os atributos de transação e os pressupostos comportamentais entre as partes, o problema reside justamente pelas partes considerá-los de forma assimétrica na transação.

O fato de não haver formas infalíveis de prescrever os termos contratuais, inclusive pela incerteza dos acontecimentos futuros, faz com que as estruturas de governança, principalmente as contratuais, realizem ajustes *ex post*, na tentativa de garantir a transação e de reduzir custos de transação. Segundo Azevedo (2000) e Saes (2008), a instabilidade das regras provoca acentuado grau de incerteza no ambiente econômico, impossibilitando a avaliação precisa, podendo até mesmo reduzir os níveis de investimentos. Em outras palavras, os autores atribuem que a incerteza contribui para a incompletude dos contratos, entretanto, quando estes estão incompletos, abrem a oportunidade *ex post* de renegociar ganhos não realizados, em razão da análise incompleta da contratação.

Na Figura 1, Zylbersztajn (2000) oferece uma explicação para a ocorrência das formas híbridas ou contratos, como governança que atua conforme os níveis de especificidade dos ativos e do atributo incerteza:

		Incerteza		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade dos Ativos (K)	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

**FIGURA 1** – Alinhamento dos contratos

Fonte: Zylbersztajn (2000)

A governança híbrida pode ser analisada dentro do quadro analítico formado pela ECT e ECM, particularmente, no modo em que se apresenta para coordenar os atributos, os pressupostos comportamentais e as dimensões mensuráveis das transações dentro de uma relação bilateral. A necessidade desse tipo governança deve-se à existência das especificidades do ativo, que requer um aprofundamento relacional dos agentes, no intuito de que os ativos sejam protegidos de possíveis perdas e que os direitos de propriedade tenham seus valores respeitados quando negociados. Portanto, ocorre um aumento no nível de dependência entre as partes, devendo a relação ser sustentada por contratos e acordos capazes de assegurar os termos da transação e sua recorrência (CALEMAN *et al.*, 2006).

Nesses arranjos híbridos, tanto na ECT, quanto na ECM, verifica-se a presença de especificidade dos ativos e a possibilidade de mensuração das dimensões do ativo, e suas movimentações poderão ocorrer em custos de transação e mensuração. Contudo, quando os direitos de propriedade forem mensuráveis e verificáveis, poderão ser garantidos pelo Estado. Portanto, sob essas considerações, a mensuração dessas dimensões e do valor que correspondem, pode favorecer na identificação dos níveis das especificidades do ativo que são transacionados, propiciando maior eficiência da governança, menor custo de transação e maior retorno pelos investimentos realizados. Barzel (2001) sugere um perfil para esses contratos, nos moldes da ECM: em primeiro lugar, as dimensões devem ser explícitas, como medidas padronizadas; em segundo, os contratos tendem a ser impessoais, valorizando a troca em si. Obviamente, essas relações contratuais têm baixo custo de mensuração e clareza nos direitos de propriedade. Com relação aos mecanismos de controle, verifica-se que é fundamental associar os arranjos institucionais ao controle eficiente das informações das dimensões em negociação.

Outro aspecto a se considerar na relação híbrida é o atributo frequência, porque está associado ao fator de recorrência da transação. Para Williamson (1985) quando há um volume alto de transações entre os agentes, há a possibilidade de recuperação dos custos de coordenação com mais facilidade, justificando a contratação pela possibilidade de continuidade.

### 3 SAG DO LEITE

No mercado de lácteos, conforme relatório da USDA (2015), o Brasil figura nos principais *rankings*: é o sexto maior em produção de leite, com 34 bilhões de litros, em 2014, atrás da União Europeia, Estados Unidos, Índia, China e Rússia; o quinto em consumo de leite, com 12 bilhões de litros, após a Índia, União Europeia, Estados Unidos e China; ocupa a segunda posição em número de vacas de leite – 39 milhões de cabeças, porém bem atrás da Índia, que figura com 130 milhões de cabeças.

De maneira geral, segundo a SEAB (2014), entre 2003 e 2013, a produção de leite no Brasil teve um crescimento gradativo, ano após ano, de 54%. Ainda em virtude dos efeitos da reestruturação (fim do tabelamento e abertura do mercado à concorrência na década de 90), algumas características dos agentes se tornaram mais evidentes, no que tange às formas de exercer a atividade e às condições que o produto é produzido e ofertado. Entretanto, numa análise mais micro, se observa que na atividade existe uma disparidade de produção nas

propriedades brasileiras. Segundo o IBGE (2011, 2013), cerca de 120 mil produtores (8,5%) são responsáveis por 53% da produção nacional, e os demais (91,5%) pelos restantes 47% (nas estatísticas oficiais (MAPA, 2014), o Brasil tem 5,2 milhões de estabelecimentos rurais dos quais aproximadamente 1,35 milhões produzem leite).

A baixa produtividade dessa maioria de produtores foi pesquisada por órgãos públicos ligados à atividade, e foram identificadas algumas razões para a efetivação desse quadro, em que se destacam: (a) a utilização de animais inaptos à produção de leite; (b) a inadequação da forma de manejo utilizada; (c) baixo nível de instrução dos produtores; (d) falta de assistência técnica do governo (IBGE, 2006; MAPA, 2014).

Com relação ao estado do Paraná, o estado se manteve na posição de terceiro maior produtor de leite bovino, com 12% da produção nacional, cerca de 4,5 bilhões de litros (IBGE, 2014), atrás dos Estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul. O valor bruto da produção de leite no Paraná vem crescendo nos últimos dez anos, sua participação representa 6% na economia do estado. Destaca-se, nesse cenário, o município de Castro, considerado o maior produtor de leite do Brasil (IBGE, 2014). No SAG do leite paranaense, segundo a SEAB (2014), refletem alguns fatores positivos como: as condições climáticas, a qualidade das pastagens, as linhas de crédito, os programas de incentivos, a assistência técnica, a organização da comercialização, o controle de doenças, o uso de genética superior e de biotecnologias da reprodução, o manejo adequado da sanidade dos rebanhos, a qualidade nutricional, entre outras.

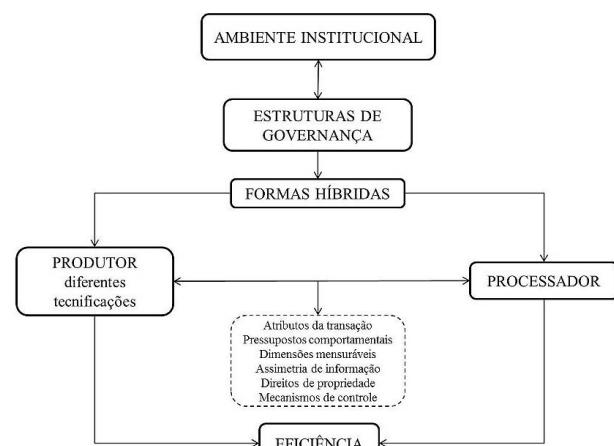
Segundo o IBGE (2013, 2014) e SEAB/DERAL (2013, 2014), há aproximadamente 144 mil produtores e 206 processadores formais, entre laticínios e cooperativas; o rebanho leiteiro tem cerca de 2,5 milhões de cabeças, sendo 1,7 milhões de vacas ordenhadas; a produção por vaca é de 2455 litros/vaca/ano, acima da média nacional que é de 1300 litros/vaca/ano. Com relação aos produtores de leite paranaenses, o IPARDES (2010) evidenciou a existência de um grande número de produtores não especializados na atividade e que, mesmo sem a necessária tecnificação, comercializam a produção. Esse montante chega a 80% dos produtores do Estado. Para o levantamento das características dos produtores, buscou-se informações que possibilitassem identificar os produtores que apresentassem alguma tecnificação, considerados a negociar a produção no mercado formal do SAG.

#### 4 METODOLOGIA

Este artigo é de natureza qualitativa com corte de tempo transversal. O estudo ocorreu no ano de 2015 e abrangeu o território do estado do Paraná. A pesquisa é do tipo descritiva e a interpretação dos dados realizou-se de forma indutiva, a partir da relevância dos elementos empíricos (FLICK, 2004). Assim, a generalização dos resultados ocorre do particular para o todo (RICHARDSON, 2012). O estudo não objetivou quantificar os dados e sim, qualificá-los no sentido de compreender as relações que ocorrem entre os segmentos econômicos e seus agentes.

Para a construção da pesquisa, realizou-se um plano de trabalho que serviu para antecipar cenários, analisar escolhas e administrar as fases da pesquisa, bem como projetar as ações e os recursos necessários ao empreendimento. O planejamento desse artigo foi dimensionado em três etapas, de acordo com o proposto por Minayo (2009), as quais englobaram todo o processo da pesquisa:

**1<sup>a</sup> Fase - Exploratória.** Correspondeu à revisão teórica e ao levantamento dos dados secundários por pesquisa documental e bibliográfica, nas quais foram pesquisadas publicações científicas relacionadas ao tema (formas híbridas) e ao objeto (SAG do leite), bem como foram analisadas estatísticas atualizadas sobre o setor, publicadas por órgãos públicos, que possibilitou ter conhecimento da dimensão da atividade no Brasil e no Paraná. A partir da contextualização do SAG do leite, a fase exploratória da pesquisa se concluiu com a determinação das categorias básicas de análise, que foram previamente definidas conforme expostas pela Figura 2:



**FIGURA 2 –** Categorias básicas de análise

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do referencial teórico e dos dados secundários

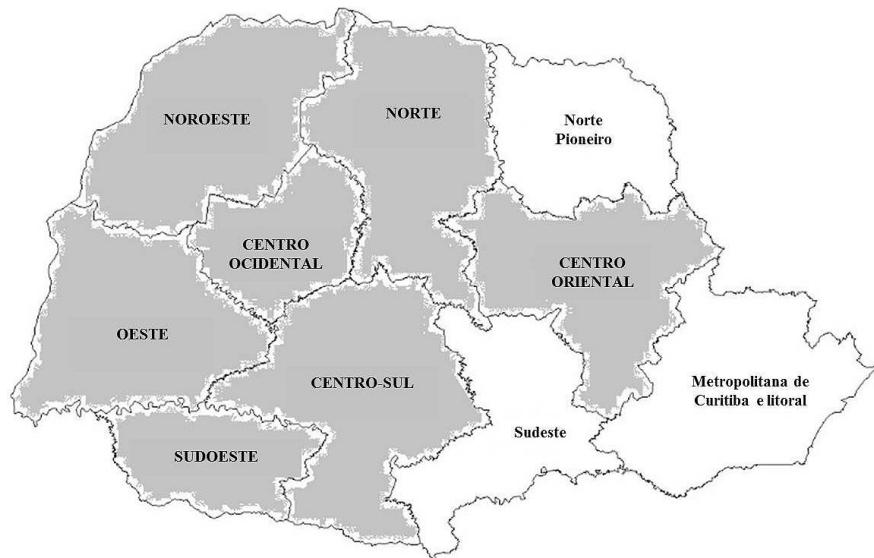
**2<sup>a</sup> Fase - Pesquisa de campo.** Foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Utilizaram-se dois roteiros distintos: um para o produtor e outro para o processador. A pesquisa abrangeu as regiões paranaenses: Norte e Noroeste, Oeste e Sudoeste, Centro e Leste do Paraná, onde estão situadas a principais bacias leiteiras do Estado (Figura 3). As entrevistas foram realizadas em propriedades rurais, laticínios, cooperativas, na EMATER e no evento Agroleite, realizado na cidade de Castro-PR.

Para a realização dos primeiros contatos e agendamento das entrevistas foram buscados contatos de produtores e processadores junto a pessoas, empresas e organizações afins. Após as primeiras entrevistas, a técnica para o contato dos agentes foi a *Snowball* (MALHOTRA; BIRKS, 2007) em que os produtores já entrevistados indicavam outros produtores. Com relação aos processadores, o agendamento das entrevistas ocorreu com solicitações diretamente nas empresas ou por indicação de terceiros. Com base nessas considerações, os critérios básicos para a seleção foram: a) Produtores e processadores que comercializam, formalmente, leite cru no SAG do leite do Paraná; b) Produtores e processadores que mantêm relações comerciais (acordos e contratos); c) Produtores e processadores que estivessem dispostos a contribuir com a pesquisa.

Para a finalização da pesquisa de campo foi utilizado o critério de saturação, segundo Bauer e Aarts (2012) o caráter da pesquisa qualitativa requer esse critério, caso contrário não teria fim.

A coleta de dados envolveu 31 entrevistas com produtores, entre eles foram identificados: 1 produtor não tecnificado, 12 com baixa tecnificação, 14 com média tecnificação e 4 com alta tecnificação. Os produtores foram categorizados, pelo nível de tecnificação que apresentaram. O termo tecnificação corresponde ao conhecimento das técnicas de manejo e o uso de tecnologia existente no processo produtivo (IPARDES, 2010; BÁNKUTI; SOUZA, 2011). As variáveis utilizadas para categorizá-los foram: os critérios mínimos exigidos da Instrução Normativa nº 62/2011, o tamanho da área da propriedade, a quantidade e a qualidade do plantel, o volume total de leite produzido e os investimentos específicos realizados para a produção.

Com relação aos processadores de leite, foram realizadas sete entrevistas: três laticínios, três cooperativas e uma indústria de transformação. Constatou-se que nem todos os compradores de leite são também processadores, algumas empresas realizam somente a captação do leite junto aos produtores e repassam a produção para as indústrias processadoras (caso de duas cooperativas pesquisadas nas regiões Centro e Oeste do Paraná). Para o escopo deste estudo, a caracterização do segmento comprador teve o propósito de obter informações acerca das relações que realizam com os produtores no SAG do leite. Portanto, para esse segmento não se fez necessário sua qualificação ou categorização quanto ao porte, capital, faturamento ou posicionamento no mercado. No Quadro 1, demonstra-se o perfil dos compradores/processadores de leite pesquisados:



**FIGURA 3** – Mapa das principais bacias leiteiras do Paraná  
Fonte: Adaptado de IPARDES (2009)

Segmento processador	Região do Paraná	Tipo	Mercado	Tempo atuação (anos)	Nº produtores de leite	Produção/captação diária (em litros)
<b>Comprador 1</b>	Noroeste	Laticínio	Local	11	7	1 mil
<b>Comprador 2</b>	Central	Laticínio	Regional	9	25	14 mil
<b>Comprador 3</b>	Noroeste	Laticínio	Regional	17	13	6 mil
<b>Comprador 4</b>	Centro-sul	Cooperativa	Estadual	36	850	190 mil
<b>Comprador 5</b>	Sudoeste	Indústria	Nacional	38	3500 (em cooperativas filiadas)	700 mil
<b>Comprador 6</b>	Oeste	Cooperativa	Interestadual (PR e MS)	40	630 (PR)	170 mil
<b>Comprador 7</b>	Leste	Cooperativa/indústria	Nacional	64	1500 (400 exclusivos e 1100 de outras cooperativas)	2 milhões

**QUADRO 1** – Principais características dos compradores/processadores de leite pesquisados

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

### 3<sup>a</sup> Fase - Análise e interpretação de dados.

Para esta fase foi utilizado o Método da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979), respeitando critérios de validade e confiabilidade para sua interpretação, como a triangulação dos dados e o referencial teórico na apuração dos resultados. Seguindo as orientações dessa autora, três fases foram realizadas: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Na pré-análise, ocorreu a transcrição dos dados e sua organização. Após a transcrição dos dados levantados, na fase da descrição analítica os mesmos foram categorizados, descritos e estudados de forma aprofundada, segundo o referencial teórico utilizado. Na terceira fase, ocorreram as interpretações e inferências relacionadas aos objetivos estabelecidos e indicar conclusões para o estudo.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 Características das Formas Híbridas no SAG do Leite do Paraná

O contexto da pesquisa propiciou que o meio empírico fosse retratado na visão teórica da NEI, ECT e ECM. Nessa associação, as características, aspectos e fatores das transações do leite puderam ser tratados de acordo com suas proposições, contemplando, assim, o objetivo proposto.

A atividade leiteira está inserida no ambiente macroeconômico agrícola e, junto com outras atividades rurais, igualmente influenciadas e impactadas pela institucionalização de regras formais e informais (NORTH, 1991). Portanto, a partir da reestruturação do mercado do leite, na década de 90, o ambiente institucional retratou algumas práticas de conduta que, em conjunto com as regras formais, influenciaram no ordenamento legal e no desenvolvimento das relações econômicas, correspondendo à visão dada por North (1990). As regras formais despontaram por meio das políticas públicas, questões sanitárias, de segurança alimentar e trabalhista (ZOCCAL *et al.*, 2008), e as informais do comportamento do próprio mercado, da conduta, cultura e crenças dos seus agentes.

Com relação ao regramento formal, ficou evidente na pesquisa que, no SAG do leite paranaense não só a produção do leite, mas também as transações dos agentes tendem a ser orientadas, baseando-se na legislação vigente, a IN 62. A norma em questão dita as regras de qualidade e também, impõe, mesmo que implicitamente, os recursos mínimos de tecnificação necessários para que os produtores atinjam o padrão de qualidade do produto. Dessa forma, produtores que atendem ao padrão mínimo foram considerados de baixa tecnificação, enquanto que, os produtores que apresentavam condições acima do padrão exigido, foram considerados de alta tecnificação, e entre eles foram categorizados os produtores de média tecnificação. No Quadro 2, apresentam-se as principais características identificadas nos produtores:

Tecnificação dos produtores	Área total (hectares)	Plantel (cabeças/raça)	Produção (litros)	Investimentos Específicos
<b>Baixa</b>	Inferior a 22	Mestiça indefinida	Inferior 80	Resfriador à granel; sanidade do rebanho.
<b>Média</b>	23 a 110	Mestiça jersolanda; girolanda.	81 a 400	Resfriador à granel; ordenhadeira; aquisição animais de maior produtividade; inseminação com genética superior; pastagens e silagem de cereais para nutrição do rebanho.
<b>Alta</b>	Superior a 110	Holandesa; jérsei; gir.	Superior a 400	Aprimoramento genético do rebanho; matrizes leiteiras; equipamentos tecnológicos de ponta; automação computadorizada para o manejo e controle da produção; infraestrutura na sala de ordenha, confinamento por animal e conforto térmico; nutrição de precisão por animal.

**QUADRO 2** – Principais características dos produtores conforme os níveis de tecnificação identificados  
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Pelas evidências, ficou subentendido que os produtores, para fazerem parte do mercado formal no SAG do leite, precisariam necessariamente apresentar o padrão mínimo de qualidade exigido na IN 62. Cabe aos processadores, compradores da matéria-prima, a tarefa de inspecionar os produtores e os órgãos públicos de vigilância sanitária, inspecionar os processadores. O Comprador 1 relata essa prática: “Nós somos inspecionados pela ADAPAR, por uma veterinária que vem aqui todo mês, na fiscalização vê tudo, limpeza, papelada de análises, se a água está clorada; se o pessoal estiver sem uniforme, com anel, relógio, já é reprovado”.

Sobre as restrições informais, destacou-se entre os padrões de conduta, tradições e culturas regionalizadas (NORTH, 1991), um padrão que baliza o preço do leite transacionado no SAG, referenciado pelo Conseleite – associação civil, regida por produtores e processadores de leite do estado do Paraná (CONSELEITE, 2015). Sobre isso, houve convergência entre os relatos, ambos os segmentos afirmaram que negociam o leite pelo preço dado pelo Conseleite. Mesmo este sendo um preço extraoficial, baseado nos preços médios praticados para o leite e derivados no Estado, há plena concordância entre os entrevistados em utilizá-lo como preço-base “oficial” do leite. Inclusive, os adicionais de qualidade (bonificações) são percentuais sobre o preço do Conseleite. A exceção é de um processador que informou que seu preço é baseado no preço do CEPEA, porém sua aplicação na transação é similar à do Conseleite.

Portanto, na análise macroeconômica do SAG, constatou-se que, no ambiente institucional, o regramento formal é representado pela IN 62 que dita o padrão de

qualidade do leite, enquanto que o informal é influenciado, principalmente, pelo preço referencial do Conseleite. A presença desses fatores nos arranjos econômicos da cadeia do leite é decisiva no delineamento das formas híbridas, formais e informais, entre os segmentos produtor e processador.

Nesse contexto, considera-se que as transações são balizadas e flexibilizadas em função do preço fornecido pelo Conseleite, e em função da quantidade e qualidade do leite ofertado. Portanto, são esses os fatores que definem o preço a ser pago ao produtor e o início da relação entre os segmentos. Teoricamente para a ECT, essas movimentações para firmar uma relação, geram custos de transação, e cabe às estruturas de governança coordená-las eficientemente para minimizá-los (WILLIAMSON, 1985, 1996). Nesse nexo, analisando a transação do leite, foram identificados todos os atributos (frequência; especificidades dos ativos; incerteza) e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada; oportunismo).

Nas formas híbridas pontuadas no SAG paranaense, foi observado que esse tipo de governança apresenta distinções na dinâmica de como os arranjos são configurados entre compradores e produtores de tecnificações diferentes. Foram encontradas diferentes formas (relacionais) de coordenar as mesmas regras do ambiente institucional, os atributos de transação e os pressupostos comportamentais. Esta situação está condizente com a mencionada por Zylbersztajn (2005a), que citou a existência de uma pluralidade de arranjos no meio agrícola.

Essas relações híbridas, formais e informais, podem ser consideradas como contratações, que estabelecem

regras próprias, bilateralidade, dependência e compromisso pela continuidade da transação. Majoritariamente, em todas as regiões paranaenses pesquisadas, os acordos informais predominam entre os produtores de baixa e média tecnificação e o processador. Já, os contratos formais (escritos e legais) foram encontrados, ocasionalmente em algumas relações de produtores de média tecnificação com laticínios, na região Norte e, nas relações de produtores de alta tecnificação, na região Leste do Paraná, por outro lado, sua ocorrência foi unânime.

Uma questão relevante foi que, um mesmo comprador pode ter arranjos contratuais distintos com as três categorias de produtores. Nesse contexto, a governança híbrida poderá suprir pelo menos para o comprador, algumas necessidades de alinhamento dos atributos para cada tipo de transação. A coordenação híbrida coordena, dessa forma, valores diferenciados, as diferenças de especificidades do ativo e da mensuração de suas dimensões de qualidade, também o equilíbrio dos custos de transação *ex ante* e *ex post* gerados de cada relação (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005). Porém, quando as relações acusam uma única forma de acordo, é possível que o alinhamento desses elementos não garanta a eficiência na transação, decorrente, ora da informalidade contratual, ora da sua incompletude, ou a ambas (ZYLBERSZTAJN, 1995, 2000). Isso quer dizer que a relação contratual deverá ter garantias, bilaterais e reais, dos direitos de propriedade e, a partir da análise desses fatores, é possível atestar sua eficiência na governança da transação. Essa ideia remete ao exposto por Caleman (2015), ao afirmar que o padrão das garantias é uma variável-chave da análise contratual, o que ratifica a proposição de Watanabe, Bánkuti, Lourenzani (2017) quanto à importância do ambiente institucional na definição das regras formais.

Constatou-se que, para fins de acordo ou contrato, podem ser identificadas diferentes especificidades, conforme a tecnificação dos produtores, de acordo com a proposta de Williamson (1996): física, humana, temporal, locacional, dedicada e de marca. Porém, as especificidades, temporal e locacional, na análise foram determinantes para a efetivação das relações híbridas. A primeira, por tratar da perecibilidade do leite. Nesse caso, a relação garante a coleta dentro do prazo máximo de 48 horas, imprescindível para o produtor. A segunda trata da localização da propriedade, de interesse do processador, que avalia os custos de logística para inserir o produtor na sua linha de coleta, que tende a basear sua decisão em função do volume e da qualidade do leite ofertado.

As formas híbridas, pelos pressupostos da ECM, são explicadas pela aplicação da IN 62, na produção do leite, e envolve a mensuração da sua qualidade. Portanto, a ECM tem o papel de complementar à análise da atuação da relação híbrida, assumindo a mensuração das suas dimensões que serão transacionadas como direitos econômicos, nos acordos informais ou legais e nos contratos formais. As dimensões identificadas e associadas à qualidade do leite são físicas (volume), microbiológicas (acidez, presença de água e/ou antibiótico, CBT e CCS) e químicas (gordura, proteína e extrato seco).

No caso dos acordos informais, os direitos econômicos (BARZEL, 1982, 2005) são garantidos ainda que informalmente, pela exigência obrigatória de análises dos indicadores de qualidade do leite constantes na IN 62. Para os agentes, as análises dessas dimensões são de fácil verificação e mensuração, o que torna possível que os direitos de propriedade envolvidos possam ser (re)negociados e remunerados nos acordos firmados. Contudo, essas análises geram custos de mensuração elevados e constantes, já que alguns indicadores devem ser analisados a cada coleta. Por outro lado, a constante mensuração do leite tende a diminuir os custos de transação da relação, pela confiabilidade que os resultados laboratoriais dão ao processo, inclusive por inibir tentativas de oportunismo, como adulterações no leite (BARZEL, 2001, 2005). Vale ressaltar que, essas análises são realizadas majoritariamente pelo processador.

Para o processador, essa garantia dada pela normativa, justifica o uso do acordo informal com os produtores de sua carteira, uma vez que a qualidade da matéria-prima está assegurada pelas análises obrigatórias, podendo inclusive ser descartada, sem ônus ao comprador, em caso de contaminação por antibiótico, acidez e outros contaminantes. Para o produtor, a normativa garante a mensuração e atesta a qualidade do produto, por meio das análises, o que pode subsidiar uma melhoria no preço praticado.

Nesse caso, as relações informais existentes são pautadas por condições contratuais (implícitas). É visto que ambos os agentes procuram segui-las no intuito de garantir, de um lado, o melhor produto e do outro, o melhor preço. Entretanto, alguns produtores alegaram que tudo é medido (por obrigatoriedade), mas nem tudo é pago, acarretando situações de racionalidade limitada, aumento de assimetria de informação e possibilidade de oportunismo na relação. Por exemplo, alguns produtores reclamaram que o teor de gordura do leite, mesmo sendo mensurado, não tem remuneração satisfatória. Para esse indicador em específico foi constatado que, para melhorá-lo é preciso realizar investimentos específicos (dedicados), como a melhoria

do plantel (aquisição, genética ou nutrição). Portanto, a constatação do produtor de que a remuneração desse indicador não está alinhada ao investimento realizado pode limitar o produtor na sua intenção de investir. Interpretou-se, pelos dados, que, na transação do leite, considera-se somente a mensuração das dimensões dos ativos e não o valor dos investimentos realizados para obtê-las.

Outra questão que pode influenciar a persistência da relação informal é a incerteza da continuidade ou quebra contratual por uma das partes. Foi observado que, em algumas regiões do Estado, o rompimento do acordo pode afetar mais o produtor; enquanto que em outras, o processador. Em todas as regiões do Estado, exceto Norte e Noroeste, há maior demanda que oferta de leite, a concorrência entre processadores é mais acirrada e o assédio e “roubo” de produtores é prática frequente. Assim, essa concorrência faz com que o produtor receba mais ofertas e tenha mais opções de escolha. A informalidade da relação também facilita que essa transição de comprador aconteça. O produtor 13 confirmou tal situação: “Pode mudar, a gente não é p0reso, se hoje chegar um [comprador] aqui e oferecer uma coisa melhor, [...], a gente sai, a gente troca de laticínio a hora que quiser, também com eles é a mesma coisa”. Ademais, essas circunstâncias fazem com que os processadores, para não perder (bons) produtores, ofereçam mais benefícios, como prêmios de fidelidade e estejam mais dispostos a renegociar os termos.

Já, nas regiões Centro e Sul, há excesso de oferta de leite, e os processadores tendem a ser mais seletivos à entrada de novos produtores em seu quadro, nesse caso, os critérios acerca da especificidade locacional e do volume total produzido (dimensão física) podem se intensificar para a efetivação da relação. Na região Leste, foi observado que os produtores são leais ao atual comprador, este por sua vez, não facilita novos entrantes no seu quadro de produtores. Na região Norte, a oferta e a demanda são menores, consequentemente, é a região que apresentou a menor tecnificação entre os produtores no SAG. Alguns produtores de média tecnificação entrevistados transacionam seu produto com um processador do Estado de São Paulo, que em razão do volume adquirido, optou por firmar um contrato formal com os produtores.

Os contratos formais apresentam algumas características similares aos informais, como o regramento da IN 62 e o preço-base praticado. Porém, nesse caso os direitos de propriedade legais são garantidos pela contratação e, isso também incorre na redução dos custos de transação na relação, atribuindo maior eficiência à governança híbrida.

## 5.2 Análise da Eficiência das Formas Híbridas pela Ótica da ECT e ECM

Conforme indicado, no estado do Paraná as formas híbridas envolvem contratos formais e informais. Na ótica da ECT, alguns aspectos e fatores acerca da eficiência dessas formas de estrutura de governança foram revelados nas análises, tais como:

a) Pelo lado dos produtores, a governança híbrida, no acordo informal, não tem alinhamento eficiente com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Isso por que, as especificidades provenientes dos investimentos específicos não são consideradas na relação, podendo haver perdas de direitos de propriedade e aumento dos custos de transação. Também não garante a frequência, podendo o comprador desistir de coletar o produto, por falta de especificidade locacional. Devido à racionalidade limitada e às incertezas ambiental e comportamental, podem ocorrer problemas de adaptação e ocasionar o rompimento do acordo por conflitos (oscilação de mercado e preço). Em consequência, há o aumento dos custos de transação pelas tentativas de adequação às regras impostas pelo comprador, pelo controle e proteção dos direitos econômicos ou pela busca por outros compradores no mercado;

b) Pelo lado do comprador, o acordo informal, gera eficiência porque as regras são fornecidas pelo ambiente institucional; assim ele pode estipular seus critérios de negociação no acordo, justificando-os com base nessas regras – Conselite e IN 62. Desta forma, assegura seus direitos de propriedade e reduz custos de transação, por não precisar renegociar e recalcular valores. Por ter domínio sobre a logística, pode alterar as rotas de coleta e garantir a especificidade locacional. Porém, dependendo da ação da concorrência, os acordos informais não garantem a permanência do produtor na sua carteira, podendo haver aumento dos custos de transação para mantê-lo como pagamento de bônus de fidelidade, ou tolerar falhas de conduta do produtor;

c) As formas híbridas serão eficientes, se a governança levar as relações para uma contratação formal. Assim, à medida que mais especificidades forem exigidas para o leite, o produtor estará amparado por um contrato, que protege seus direitos de propriedade, e os possíveis custos de transação *ex post* poderão ser administrados dentro da relação contratual. Esse tipo de contratação híbrida foi observado com os produtores de alta tecnificação, no Leste do Paraná, para os quais a alta especificidade do ativo é salvaguardada por contrato formal, dando a eles maior respaldo para investimentos futuros na atividade.

Ao analisar a eficiência das formas híbridas pela ótica da ECM, identificou-se:

a) As dimensões mensuráveis presentes no leite, no contrato informal, são garantidas pela IN 62, que exige a análise da qualidade do produto. Essa mensuração tende a ser mais eficiente pelo lado do comprador, pois valoriza as dimensões para o seu negócio, garantindo direitos econômicos pela qualidade comprovada do leite, não havendo assim dissipação de valor na transação;

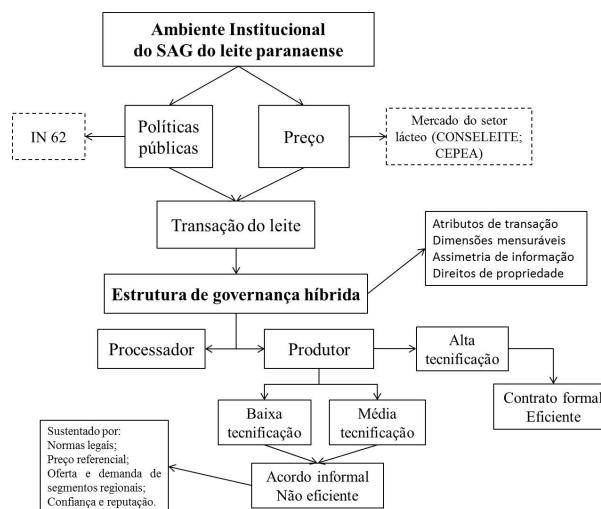
b) Os acordos informais não geram eficiência pelo lado do produtor, pois apesar da obrigatoriedade da mensuração das dimensões do leite reduzir os custos de transação *ex ante*, *ex post* não garante o valor e o pagamento dos direitos econômicos, e isso aumenta os custos de transação para protegê-los (renegociação dos indicadores de qualidade). Além disso, nem todas as dimensões mensuráveis do leite são calculadas na relação informal, o que permite a assimetria de informação entre as partes, situação que pode gerar mais custos de transação, quando ocorre a omissão das análises por parte do processador, por oportunismo implícito (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Para o produtor, os custos para mensurar o leite são altos, e mesmo que o fizesse por conta própria, no contrato informal, não evitaria os custos de transação para proteger seus direitos econômicos;

c) As formas híbridas podem ser eficientes quando a mensuração das dimensões do leite for capaz de garantir o valor e o pagamento dos direitos legais dos produtores, pela formalização de um contrato. Esse contrato pode ser nos moldes do apresentado pelos produtores de alta tecnificação, no Leste do Paraná, onde as dimensões do leite são avaliadas e remuneradas, por faixas de desempenho. Evita, assim, a dissipação de valor do ativo na transação e atribui maior confiança na relação, o produtor 27 ratifica: “O preço-base é igual para todos os cooperados, se você quer melhorar seu preço, você tem que melhorar sua qualidade”.

Dessa forma, em primeira análise, observa-se que as formas híbridas, formais e informais, sustentam as transações no SAG, sendo que predominam os acordos informais entre os produtores de baixa e média tecnificação. Isso por estarem fortemente regulados pelo ambiente institucional, que determina o preço e a qualidade do leite a ser fornecido. Assim, a IN 62 determina as dimensões mensuráveis e o Conseleite determina o preço a ser praticado, e isso atribui certas garantias para os segmentos, ou seja, esses fatores delineiam os parâmetros utilizados pelos agentes que transacionam, gerando, assim, uma aparente eficiência e uma conformidade pelos

resultados obtidos nas relações informais. Outrossim, a existência de outros aspectos que justifiquem esse tipo de acordo é sustentada somente pela confiança e reputação criadas entre as partes, ou explicada no caso da desproporcionalidade de oferta e demanda dos agentes em algumas regiões do Paraná.

Portanto, como parte da evolução e da conclusão deste estudo, as categorias de análise foram atualizadas a fim de estarem condizentes com os resultados apurados (Figura 4). As relações foram propostas com base na tecnificação dos produtores, e obedecendo essa ordem de análise, os arranjos apresentam-se de forma mais sistematizada no SAG, apresentando as propriedades determinantes dos acordos informais e dos contratos formais:



**FIGURA 4** – Categorias de análise das formas híbridas no SAG do leite do Paraná

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados primários

Contudo, essa prática apresenta lacunas de eficiência que podem se tornar maiores com o decorrer do tempo, tendo em vista a predominância das formas híbridas, do tipo informal no SAG paranaense, pois, pela interpretação dos resultados, induz-se que os produtores de baixa tecnificação estão mais suscetíveis à perda de direitos de propriedade por realizar suas transações por acordo informal. Porém, no futuro, segundo previsto na IN 62, os produtores, para cumprir os critérios, deverão possuir especificidades crescentes no leite, ocasionando o aumento do valor desses custos de transação e até mesmo a exclusão do produtor do SAG.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou coletar dados que pudessem promover a compreensão das formas híbridas existentes no SAG do leite paranaense, que alinhadas a ECT e a ECM, oferecessem informações para se traçar um parecer e atender ao objetivo proposto que é compreender por que persistem os acordos informais, do tipo híbrido, nas relações envolvendo o produtor e o processador no SAG do leite paranaense.

A partir das informações obtidas, ao se analisar a relação envolvendo produtores com baixa tecnificação, pelos moldes da ECT, identificou-se que transações com baixa especificidade e mesmo, com alta incerteza, podem ser governadas via mercado, porém a necessidade da frequência da transação, neste caso, demanda e justifica a relação informal. Portanto, esses produtores estão mais suscetíveis a deixar de vender o leite no mercado formal, caso não realizem investimentos para incrementar volume e qualidade.

Os produtores de média tecnificação, seguindo a mesma perspectiva, devem se manter na forma híbrida, por conta da crescente especificidade do ativo e do ambiente de média a alta incerteza, mas terão seus direitos protegidos se formalizarem a relação com um contrato formal. Nesse caso, o contrato reduzirá os riscos da incerteza, os custos de transação e as ameaças de oportunismo. Sem a dissipação do valor dos direitos, garantirão mais ganhos e futuros investimentos específicos na atividade.

Com relação aos produtores de alta tecnificação, que já usufruem de contratos formais, com direitos legais assegurados, especula-se que talvez, num ambiente de alta incerteza, segundo os parâmetros teóricos, poderiam migrar para uma integração vertical. Contudo, os próprios produtores demonstraram preferir os benefícios e garantias da relação com um processador de grande porte, do que viabilizar pequenas produções independentes, dentro de um mercado altamente competitivo.

Nesse contexto, abre-se um parêntese para refletir sobre o papel das políticas públicas no SAG do leite. No seu dever de fomentar o consumo de produtos lácteos pela população, e de promover o acesso do produtor, independente da tecnificação, há mais facilidades e recursos para se desenvolverem e irem além da produção primária. Dessa forma, o desenvolvimento do SAG não fica somente sob a responsabilidade da eficiência das estruturas de governança que atuam endogenamente, nas cadeias produtivas, mas também nas forças exógenas, regras e padrões de condutas, provindas do ambiente institucional e organizacional, capazes de sobrepor e regular padrões, eficientes e promissores para à atividade e seus agentes.

## 7 REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. de; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança: um olhar sob a ótica da economia dos custos de transação, economia dos custos de mensuração e visão baseada em recursos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 1-16.
- \_\_\_\_\_. Strategic contractual relationships in the automotive sector. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, n. 4, p. 443-455, out./dez. 2017.
- AZEVEDO, P. F. Determinantes das estruturas de governança: integração vertical e formas de contratação. In: BRAGA, M. J.; TEIXEIRA, E. (Org.). **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2005. v. 1, p. 187-224.
- \_\_\_\_\_. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, jan./jun. 2000.
- BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. 2007. 306 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA, J. P. Arranjos contratuais e assimetria de poder no SAG suinícola no Oeste paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 92-107, jun. 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 280 p.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations**: to supersede the theory of the firm. Seattle: University of Washington, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Economic analysis of property right**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. 161 p.
- \_\_\_\_\_. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 25, n. 1, p. 27-48, Apr.1982.

- \_\_\_\_\_. Organizational forms and measurement costs. Mohr Siebeck: **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen, v. 161, n. 3, p. 357-373, Sept. 2005.
- \_\_\_\_\_. Organizational forms and measurements costs. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 6., 2002, Massachusetts. **Proceedings...** Massachusetts: NIE, 2002.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 39-63.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 51, de 18 de setembro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 set. 2002.
- \_\_\_\_\_. Instrução normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011. Altera o caput, excluir o parágrafo único e inserir os §§ 1º ao 3º, todos do art. 1º, da Instrução Normativa MAPA nº 51, de 18 de setembro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2011.
- CALEMAN, S. M. Q. et al. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa, v. 4, n. 2, p. 219-240, 2006.
- CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and agribusiness governance: a multiple case study applied to beef agrichain. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 10, n. 3, p. 359-375, 2008.
- CALEMAN, S. M. Q. Contratos e coordenação. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. (Org.). **Gestão de sistemas de agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 4, p. 71-92.
- CAMPOS, K. C.; PIACENTI, C. A. Agronegócio do leite: cenário atual e perspectivas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007. p. 1-19.
- CARVALHO, T. B. de et al. Estratégia e cenários de consumo de leite no Brasil. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2013.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- CONSELEITE PARANÁ. **Informações básicas sobre o Conseleite PR**. Paraná: Conseleite, 2015. Disponível em: <<http://www.conseleitepr.com.br/conseleite/perguntas.php>>. Acesso em: 21 jul. 2015.
- FERRARI, D. L. et al. Agricultores familiares, exclusão e desafios para inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-36, jan. 2005.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. As três versões do Neo-institucionalismo. **Lua Nova: revista de cultura e política**, São Paulo, n. 58, p.193-223, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/>>. Acesso em: 20 out. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Produção da Pecuária Municipal 2013**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 1-108, 2013. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao\\_Pecuaria/Producao\\_da\\_Pecuaria\\_Municipal/2012/ppm2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2012/ppm2012.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2015.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL E INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - IPARDES. **Caracterização da indústria de processamento e transformação do leite no Paraná**. Curitiba: IPARDES, 2010. 92 p.
- JANK, M. S.; FARINA, E. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999. 108 p.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil. In: **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENSA, 1998. v. 2, p. 177-271.

- JANUÁRIO, E. de C. **Mudanças institucionais e as relações entre produtores rurais e o segmento processador de leite no Brasil**. 2014. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- KLEIN, P. G. New institutional economics. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 30, p. 456-463, 1999.
- MADALENA, F. E. A cadeia do leite no Brasil. In: MADALENA, F. E.; MATOS, L. L. de; HOLANDA JÚNIOR, E. (Ed.). **Produção de leite e sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001. p. 1-26.
- MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing research: an applied orientation**. 3. ed. Prentice Hall, 2007. 781 p.
- MASTEN, S. E. Contractual choice. In: BOUKAERT, B.; GEEST, D. (Org.). **Encyclopedia of law & economics**. England: Edward Elgar, 1998. p. 25-45.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. cap. 1, p. 9-30.
- NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 164 p.
- \_\_\_\_\_. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- OKANO, M. T.; VENDRAMETTO, O.; SANTOS, O. S. dos. Como a organização dos produtores de leite da região de farta em uma rede de empresas beneficiou a produtividade leiteira. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Niterói. **Anais...** Niterói: [s.n.], 2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 168 p.
- SAES, M. S. M. **Diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a cafeicultura de pequena escala**. 2008. 168 f. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO - SEAB. **Análise da conjuntura agropecuária**: ano 2013/14. Paraná: DERAL, 2014. 23 p.
- SOUZA, J. P.; BÀNKUTI, S. M. S. Transaction in coffee and milk agri-food value chains: why measure? In: MARTINO, G. et al. **It's a jungle out there – the strange animals of economic organization in agri-food value chains**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2017. p. 139-160.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA. **Dairy: world markets and trade**. Washington: USDA, 2017. 23 p.
- WATANABE, K.; BÁNKUTI, S. M. S.; LOURENZANI, A. E. "Pingado Dilemma": Is formal contract sweet enough? **Journal of Rural Studies**, New York, v. 54, p. 126-137, Aug. 2017.
- WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: some elementary considerations. **The American Economic Review**, Nashville, v. 63, n. 2, p. 316-325, May 1973.
- \_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985. 450 p.
- \_\_\_\_\_. The institutions of governance. **The American Economic Review**, Nashville, v. 88, n. 2, p. 75-79, May 1998.
- \_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 448 p.
- \_\_\_\_\_. Transaction-Cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct. 1979.
- ZOCCAL, R.; SOUZA, A. D. de; GOMES, A. T. Produção de leite na agricultura familiar. **Boletim de pesquisa e desenvolvimento**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005. 20 p.
- ZOCCAL, R. et al. A nova pecuária leiteira brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO LEITE, 3., 2008, Recife. **Anais...** Recife: CCS Gráfica e Editora, 2008. v. 1, p. 85-95.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceito geral, evolução e apresentação dos sistemas agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.

- \_\_\_\_\_. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 238 f. Tese (Livre Docência em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- \_\_\_\_\_. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, 2005b.
- \_\_\_\_\_. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005a.