

## CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE PRODUTOR E LATICÍNIO

**Jaqueline Marla Taiok**  
Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO),  
E-mail: jaquemt2612@gmail.com

**Maurício João Atamanczuk**  
Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO),  
E-mail: matamanczuk@unicentro.br

**Maria Elaine Simão Machado,**  
Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO),  
E-mail: consultora.elayne@gmail.com

### RESUMO

O presente estudo objetiva identificar os principais elementos formadores de custos de transação envolvidos na relação comercial entre produtores de leite e laticínios. A metodologia utilizada se caracteriza como levantamento e foi abordada a partir de entrevistas e questionário aberto. A pesquisa classifica-se como qualitativa e descritiva. Participaram da pesquisa oito produtores rurais e três empresas do ramo de laticínios, compradoras de leite. Os elementos que compõem os custos de transação na comercialização do leite *in natura*, entre produtor rural e laticínio, nos municípios de Irati-PR e Fernandes Pinheiro-PR estão vinculados a possibilidade de existência de comportamento oportunista e a incerteza, com forte influência da assimetria de informação. Identificaram-se ainda questões relacionadas com a racionalidade limitada e especificidade do ativo.

**Palavras-chave:** Custos de Transação; Comercialização de leite; Produtor; Laticínio.

### 1 INTRODUÇÃO

Para chegar até o consumidor o leite passa por diversos elos da cadeia produtiva tendo início com o produtor rural. O elo seguinte é a indústria ou cooperativa onde há o processamento deste para gerar produtos como o próprio leite pasteurizado e seus derivados. A formação deste primeiro elo constitui importante fonte de renda para produtores rurais contribuindo para o avanço econômico.

Na região pesquisada, nos municípios de Irati-PR e Fernandes Pinheiro-PR, existem desde pequenos pecuaristas de leite que criam as vacas como forma de agricultura familiar e complementação de renda, utilizando mão de obra familiar até grandes produtores que

realizam investimentos significativos na área, seja em matrizes leiteiras, recursos humanos ou tecnologias utilizadas.

Atualmente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Estado do Paraná é segundo maior produtor de leite do país. Em 2018 registrou a produção de 4.375.422 mil litros de leite, movimentando 5.486.144 mil reais na economia regional. A produção dos municípios estudados no mesmo período foi de 30.415 mil litros em Irati e 11.653 mil litros em Fernandes Pinheiro. No momento da realização do estudo, a produção encontra-se em ascensão desde 2017 em ambos os municípios, tal afirmação é comprovada analisando-se dados encontrados no sistema SIDRA deste instituto (IBGE, 2020).

O processo produtivo da atividade leiteira, considerando a informalidade, é deveras que não exige o fator especialização por parte do produtor, alguns buscam cursos em parcerias com entidades ligadas ao agronegócio e/ou à agricultura familiar, fomentados por programas governamentais para aprender as técnicas e manejos corretos para aumentar o lucro, porém a maioria das orientações é repassada durante atendimentos clínicos por médicos veterinários e por profissionais de extensão rural. Normalmente são orientações voltadas a manejo e sanidade.

No entanto o desafio do produtor, na comercialização do leite, é ter conhecimento de gestão suficiente para estabelecer uma parceria rentável no longo prazo, pois é comum nesta atividade a venda da produção para uma única empresa. Geralmente este processo de negociação considera diversos elementos estruturais e de mercado. Contudo, é recorrente a inexistência de contratos formais para o fornecimento de leite.

Diante das características intrínsecas da comercialização optou-se por empregar a Teoria dos Custos de Transação como suporte teórico. A teoria dos custos de transação reconhece que, as empresas, ao recorrerem ao mercado para obter seus produtos estão sujeitas aos custos de transação que podem ser classificados, de acordo com Williamson (1981) em aspectos comportamentais e de natureza do ativo.

Para a teoria escolhida, aspectos institucionais são relevantes. No processo de comercialização do leite no Paraná, existe um conselho que media as relações de compra e venda de leite, é o Conselho Paritário Produtores/Indústrias de Leite do Estado do Paraná – CONSELEITE-PARANÁ que é formado por representantes do setor rural, do setor industrial e também pela Universidade Federal do Paraná, que possui a finalidade de manter bons

relacionamentos entre os respectivos setores, estabelecendo critérios e normas para que haja harmonia e ética nas operações evitando e propondo-se a contribuir com o fomento da atividade que possui representativa importância para a economia local (CONSELEITE, 2020).

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo geral identificar os elementos que compõe os custos de transação na comercialização do leite, pelos produtores rurais dos municípios de Irati e Fernandes Pinheiro localizados no interior do Paraná, bem como na percepção das principais empresas do ramo laticínio da mesma região. E como objetivos específicos explicitar o processo de transação entre produtor rural e empresa compradora do leite; Descrever os elementos comportamentais que influenciam na composição dos custos de transação; Apresentar os elementos relacionados aos atributos do ativo que formam os custos de transação.

Para isso, foram realizadas visitas nas propriedades rurais e nas empresas para a realização de entrevistas *in loco*. Destaca-se que o setor tem grande importância tanto para os produtores que mantêm o rebanho como forma de complementação de renda por meio da agricultura familiar e como forma de geração de emprego e participação ativa na economia local.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CUSTO DE TRANSAÇÃO: CONCEITOS**

A origem da Teoria dos Custos de Transação é o artigo de Ronald Coase, publicado em 1937, intitulado A Natureza da Firma. Até então a economia tratava apenas dos custos de produção, embora reconhecesse a existência de custos de transação. A partir do artigo de Coase pode-se definir a existência da empresa em função da consideração entre custos privados, para alocação dos recursos produtivos internamente, e custo de transação, quando a mesma recorre ao mercado para atender a necessidade de determinado componente (FIANI, 2002).

Para Jones (2010) os custos de transação são os custos de negociação, monitoramento e governança das trocas entre pessoas ou empresas, relativos a recursos ou informações. Para o autor, as organizações gastam recursos financeiros e tempo para negociar e monitorar as transações. O objetivo é reduzir os custos de transação para que possam investir recursos em atividades que agreguem valor a organização. Desta forma, buscam mecanismos para

proporcionar maior eficiência a relação interorganizacional.

Fiani (2002) explica que os custos de transação são os custos para se recorrer ao mercado. Dessa forma, a unidade básica de análise é a transação, mais especificamente os contratos, os quais estabelecem a forma como a transação deve ser realizada. A priori o contrato não estabelece custos. Mas, considerando que a Teoria dos Custos de Transação suspende a simetria de informação, portanto, comprador e vendedor podem ter acesso de forma assimétrica às informações, neste caso há a ocorrência de custos de transação.

Para Williamson (1981) a unidade de análise da Teoria dos Custos de Transação é a transação. Ele identificou a variedade existente de estruturas que regiam as trocas de bens e serviços, onde o principal fator de diferenciação era a tecnologia e inovação. Para Jones (2010) e Fiani (2002) os elementos que compõem as fontes de custos de transação são: incerteza, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade do ativo.

Incerteza e racionalidade limitada: são as fontes de perturbações enfrentadas pelas organizações, entre elas destacam-se a incerteza ambiental, pois devido à racionalidade limitada, nem sempre é possível perceber os acontecimentos que as cercam. E quanto maior as dificuldades de percepção e incertezas, maiores são os custos de transação, que causam dificuldades para previsões futuras de possíveis negociações (FIANI, 2002).

Oportunismo: é quando as pessoas não agem eticamente e honestamente, isto é, pensam apenas em maximizar seus lucros e reduzir os custos nem se preocupando com os meios utilizados para isso, por exemplo, pessoas que distorcem as informações e assumem compromissos que não cumprirão totalmente (FIANI, 2002).

Especificidade dos Ativos: são grandes investimentos em coisas específicas, como equipamentos, máquinas, tecnologias que deixarão a empresa vulnerável a ameaças por parte de quem vendeu esses ativos que podem tirar proveito da situação para beneficiar-se, fazendo chantagens (JONES, 2010).

Williamson (1981) afirma que a análise dos Custos de Transação se baseia na análise de dois pressupostos comportamentais: o reconhecimento que agentes humanos são sujeitos a racionalidade limitada e que alguns agentes são oportunistas.

Jones (2010) esclarece que a escolha da atuação das organizações depende da incidência de custos de transação. Em situações que há troca de bens ou serviços não específicos, baixa

incerteza e muitos possíveis parceiros para fornecimento do serviço as negociações e os mecanismos de monitoramento são mais fáceis de serem aplicados. Quando há transação de bens ou serviços específicos, com maior incerteza e poucos parceiros para estabelecer negociações os custos de transação aumentam porque há a necessidade de desenvolvimento de contratos de longo prazo e monitoramento das negociações realizadas.

Williamson (1981) estabelece que os Custos de Transação que devem ser analisados são: incerteza, a frequência que ocorre as transações e o grau de investimentos duráveis que tentam diminuir os custos.

## 2.2 CUSTO DE TRANSAÇÃO NA COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE

Schubert e Waquil (2014) propuseram uma metodologia para analisar os custos de transação na cadeia produtiva do leite. Identificaram que a especificidade do ativo apresenta um peso importante para aumentar os custos de transação. Por outro lado a confiança e frequência reduzem o custo de transação. Também identificaram que menor incidência de custos de transação leva ao pagamento, ao produtor rural, de preços maiores pelo leite.

Como exemplo de custos de transação, para Schubert e Waquil (2014) tem-se: incertezas, racionalidade limitada, oportunismo, especificidades dos ativos, frequência e confiança.

Tessaro, Costa e Rissato (2005) analisaram as transações e as relações contratuais estabelecidas na cadeia produtiva de leite, por meio de um estudo de caso realizado na Usina de Beneficiamento de Leite da Cooperativa Agropecuária de Cascavel – COPAVEL. Puderam perceber a importância dos custos de transação na cadeia produtiva do leite. Para eles o que eleva os custos de transação são a frequência das transações, a incerteza, o risco envolvido e a especificidade dos ativos.

Rezende (2017) em seus estudos buscou caracterizar a estrutura de governança de um laticínio na região de Goiás utilizando a Teoria dos Custos de Transação. Com isso identificou que as mudanças no ambiente juntamente com elementos como incerteza, racionalidade limitada e especificidade do ativo leite elevam os custos da transação. Defende que a estrutura de governança mais eficiente é a híbrida.

A dinâmica das relações entre produtores e compradores de leite no Paraná foi objetivo

de estudo de Acosta e Souza (2017). Os autores evidenciaram que os contratos formais minimizam a possibilidade de comportamento oportunista na transação e maximizam o valor dos ativos comercializados. Identificaram também que os contratos informais deixam lacunas e podem causar ineficiência no processo.

Breitenbach, Brandão e Zorzan (2017) a partir de suas pesquisas, apontaram a existência de comportamento oportunista nas negociações entre laticínios e produtores de leite. Afirmam que as cooperativas confiam “parcialmente” em seus cooperados por motivos relacionados às tentativas de fraudes no leite, adulteração das amostras para enviar aos testes de qualidade e tentativas de acréscimo no volume com a adição de outros componentes. O estudo assinala a situação de manutenção dos acordos por longos períodos. Relata que alguns produtores fornecem a cooperativa desde que esta existe.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa classifica-se, quanto a sua forma de abordagem, como qualitativa e, quanto aos seus objetivos, como descritiva. Segundo Collis, Jill (2005) o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. A análise possui tais definições por relatar os fatos e descrever os comportamentos que influenciam as transações identificadas.

A pesquisa descritiva, para Triviños (1987), é aquela que descreve as características de determinados assuntos e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se, como levantamento. Segundo Fonseca (2002) o levantamento pode acontecer de duas formas, por amostra ou por população. Com essa metodologia descreve-se a realidade de um determinado grupo de indivíduos. Durante a pesquisa são levantados dados de uma amostra não probabilística, ou seja, os produtores rurais de leite e as empresas do ramo de laticínio a fim de melhor responder os objetivos propostos ao decorrer da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados empregou-se a entrevista guiada e o questionário aberto. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a entrevista guiada apresenta um roteiro de

tópicos relativos ao problema que está sendo estudado, onde o pesquisador tem domínio da situação.

O questionário aberto, segundo Lakatos (2006) é uma forma de coleta de dados que objetiva alcançar o maior número de dados de forma eficiente, pois reduz o tempo gasto, abrange extensas regiões, garante o anonimato e obtém respostas mais precisas, pois permite ao participante discorrer livremente acerca do tema pesquisado. Entretanto o índice de respondentes é baixo.

Foram realizadas dez entrevistas, sendo oito com os produtores rurais de leite e duas com as empresas de laticínio. Houve ainda a aplicação de um questionário aberto com uma empresa de laticínio.

A coleta de dados, por meio de entrevista guiada, para o objetivo de pesquisa investigado, apresentou-se de forma vantajosa, pois permitiu melhor esclarecimento quanto aos questionamentos respondidos. A estruturação do roteiro de entrevista levou em consideração os pressupostos da Teoria dos Custos de Transação identificados no levantamento bibliográfico.

Complementarmente, realizou-se a coleta de dados por meio de questionário aberto, com uma das empresas participantes desta pesquisa. O uso deste instrumento ocorreu devido a indisponibilidade de representantes de esta empresa realizarem a entrevista. O questionário foi encaminhado e recebido preenchido via e-mail.

Os dados foram coletados juntos aos produtores que atuam na produção de leite na área rural dos municípios de Irati e Fernandes Pinheiro no interior do Paraná. A seleção dos respondentes se deu por acessibilidade e disponibilidade, tendo por requisitos possuir experiência com a atividade há pelo menos um ano. Foram entrevistados oito produtores sendo que em média possuem nove anos de experiência no ramo. A produção mensal média é de onze mil cento e setenta e cinco litros de leite.

Com base no conteúdo das entrevistas dos produtores houve o contato com as empresas do ramo de laticínio presentes na região estudada, sendo que das cinco empresas abordadas três delas se disponibilizaram a participar da pesquisa. A amostra foi intencional e não probabilística.

Após a coleta de dados, foram analisadas as entrevistas e o questionário a partir da



identificação de trechos que demonstraram elementos que compõe os custos de transação da atividade. As respostas obtidas foram comparadas entre os entrevistados com a intenção de identificar padrões ou divergências entre as mesmas.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA TRANSAÇÃO

A relação de fornecimento de leite do produtor rural para o laticínio inicia-se ou por iniciativa do produtor rural, que contata o laticínio para o qual tem interesse de realizar a venda ou, a partir de visita do representante do laticínio, o qual busca fornecedores para a organização.

Para realizar a escolha da empresa para a qual o produtor se tornará fornecedor, levam-se em conta alguns fatores, como por exemplo, a proximidade com os donos ou responsáveis pela empresa, a opinião dos vizinhos sobre a atuação da mesma, formas de pagamento e preço de venda.

As empresas usam alguns critérios para selecionar os produtores, como estrutura física, espaço disponível para pastagem e equipamentos para ordenha, dentro de padrões pré-estabelecidos. Inicialmente algumas questões são acordadas, na maioria das vezes por meio de contrato informal, como horário de entregas, formas de pagamento, definição de preço, quesitos de higiene, diretrizes sanitárias, equipamentos e instalações.

As exigências da empresa para adquirir o leite consideram a qualidade no produto obtida a partir dos cuidados com a alimentação dos animais, higiene, organização na infraestrutura e utilização de equipamentos adequados para coletar o leite e transportá-lo até os tanques de refrigeração e armazenamento.

As empresas, geralmente, fornecem alguns insumos, como ração, medicamentos, até mesmo os equipamentos para a produção, disponibilizam assistência técnica e veterinária. Porém, cabe ao produtor optar por utilizar os insumos fornecidos pela empresa ou recorrer a outros fornecedores para obtê-los, sem prejuízos a relação de fornecimento do leite.

A frequência com que o leite é coletado nas propriedades depende da produção local o que geralmente ocorre em dias alternados ou todos os dias, quando o volume é significativo. As formas de pagamento adotadas pelas empresas em estudo são de pagamentos em quinzenas ou mensal. A definição de preço de comercialização é definida com base nas



reuniões do CONSELEITE, que sugere o preço do período. Todas as empresas estudadas consideram como base tais informações, mas negociam individualmente com cada produtor.

Algumas delas levam em consideração a composição biológica do produto, identificada por meio de testes de qualidade. Outros laticínios ainda negociam questões como quantidade, localização, tempo de fornecimento entre outros aspectos. A variação do preço é inevitável em todas as empresas. Os produtores só sabem as suas receitas no momento do pagamento. Os produtores sabem que durante alguns períodos do ano o valor será mais vantajoso do que em os outros períodos, com base na experiência adquirida ao longo do tempo. Isso permite a realização de planejamentos da fazenda.

A responsabilidade pelo transporte do leite é dos compradores que o coletam nas propriedades sem realizar cobranças por isso. São realizados testes para aferir a qualidade do leite. São as empresas que controlam este processo e escolhem o laboratório para a sua realização. O produtor recebe o laudo no momento do pagamento ou via e-mail. Duas das empresas pesquisadas não adotam o critério qualidade para definir o preço do produto, contudo realizam os testes como forma de certificação da matéria prima que estão adquirindo. O terceiro laticínio adota o resultado adquirido como forma de pagamento pelo produto comprado.

#### 4.2. ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS E NATUREZA DO ATIVO

A formação de custos de transação, conforme descrito no referencial teórico, está relacionado com aspectos comportamentais das partes envolvidas na transação (comportamento oportunista e racionalidade limitada) e com a natureza do ativo (especificidade, frequência e incerteza).

O desenvolvimento da análise busca vincular a fala dos entrevistados (ou respondentes dos questionários) com estes elementos.

O primeiro critério analisado é a percepção, de ambos os lados envolvidos na transação (produtor rural e laticínio) sobre a possibilidade de ocorrência de oportunismo. Dentre os elementos identificados como fonte de oportunismo, na percepção dos produtores, pode-se citar os testes de qualidade. Este é levantado por dois produtores entre os oito respondentes. Os produtores, por desconhecimento técnico sobre a questão, afirmam não ter certeza da

fidedignidade dos mesmos, ou, da correta identificação das amostras quando coletadas. Contudo, cabe salientar, que apesar da percepção desta parcela de 25% dos produtores, os testes realizados pelos laboratórios são encaminhados aos produtores por e-mail ou entregues pessoalmente aos mesmos, para aqueles que não têm acesso ao e-mail. Destaca-se ainda que os produtores não realizam testes particulares para conferências.

Os testes de qualidade não se constituem em uma fonte de custos de transação relevante para os produtores remunerados apenas pela quantidade de leite vendida. Para os produtores remunerados pela qualidade, este fator torna-se relevante, pois determina o preço pago pelo leite. A escolha dos laboratórios e os procedimentos para realização destes testes é determinado pelo laticínio, tendo este o controle sobre os mesmos. Ao disponibilizar os resultados dos testes ao produtor, ameniza-se a assimetria de informação reduzindo esta provável fonte de custos de transação.

Sob o ponto de vista dos laticínios, são os testes de laboratórios que garantem o conhecimento sobre a qualidade do leite adquirido e evitam possíveis comportamentos oportunistas dos produtores. Além disso, os laticínios disponibilizam assistência veterinária para os produtores. Os produtores não são obrigados a utilizar estes serviços ofertados. Observa-se a partir de um dos entrevistados, representante das empresas, que a assistência técnica pode ser uma estratégia para evitar o comportamento oportunista dos produtores, pois, ao fazer a visita na propriedade e, mesmo ao estabelecer os receituários de possíveis tratamentos em caso de patologia, o laticínio tem controle da informação para evitar que o leite seja contaminado.

Dos oito produtores entrevistados, apenas um possui contrato formalizado com a empresa. A inexistência de contratos formais pode caracterizar uma fonte de oportunismo ou assimetria de informações, uma vez que, sem este instrumento legal, ambas as partes estão livres para alterarem as questões negociadas quando for oportuno. Isso gera incerteza ao produtor, uma vez que, o mesmo é dependente da empresa e, não há possíveis indenizações no caso da interrupção repentina da compra do leite. Também gera incerteza ao laticínio uma vez que não possui segurança do fornecimento futuro.

A imprevisibilidade de alguns aspectos é a responsável pela inexistência dos contratos, como identificado na fala de um dos empresários entrevistados, “existem situações inesperadas que não podem ser facilmente mensuradas para assim ser colocadas em contratos.

Mesmo que sejam realizados os contratos seriam incompletos e teriam que ser alterados a cada oscilação de demanda de mercado” (Entrevistado 03). Assim, quando há alterações na realização da transação o produtor é avisado pelo motorista que faz a coleta do leite, nas suas visitas diárias ou pela empresa no momento do pagamento.

A assimetria de informação é presente nesta relação de contrato, principalmente quando informal. A empresa pode ocultar informações de mercado ou a própria estratégia de expansão ou redução de mercado. Dentro da cadeia produtiva do leite, no elo analisado, o laticínio tem maior controle e acesso sobre determinadas variáveis e informações. A estratégia de defesa do produtor é a formação de cooperativas de fornecimento de leite. Deste modo, utiliza o volume de leite negociado para redução de incertezas e comportamento oportunista.

O pensamento de que os produtores rurais são pessoas desinformadas e sem conhecimento, principalmente pequenos produtores, está sendo desmistificado. Com os avanços tecnológicos ocorridos, atualmente os produtores rurais buscam adquirir informações usando *sites* especializados na área, notícias repassadas pelo rádio, TV e demais meios de comunicação.

O elemento confiança é mais significativo para que o tempo de parceria seja duradouro. Seis produtores relatam que conhecem os donos das empresas, confiam nos acordos estabelecidos e por isso não buscam outros contratos. São conscientes da existência de outras empresas que poderiam comprar a sua produção, sendo que sete produtores afirmam já ter recebido outras propostas, até mesmo mais vantajosas.

Sete produtores possuem outras formas de complementação da renda familiar além da comercialização do leite, mas esta atividade é a principal provedora de recursos. Um produtor entrevistado trabalha exclusivamente com a produção de leite e toda a sua renda é obtida desta atividade.

A política de preço de compra do leite é estabelecida pelo laticínio. Quando a empresa, como por exemplo, a Empresa Entrevistada 01, adota preço padronizado se abertura para negociações com os produtores, pode-se caracterizar uma possível fonte de oportunismo. Neste caso, cabe ao produtor acatar o preço estabelecido pela empresa e realizar a transação ou buscar outra empresa para realizar o fornecimento, mesmo que a assimetria de informação sobre preço de comercialização do leite seja reduzida. As demais empresas participantes possuem abertura para negociações individuais.

Na percepção das empresas, os produtores podem adotar comportamento oportunista quando comparam os seus valores com os que são pagos pela concorrência e ameaçam trocar de empresa caso não haja negociação. O que tem causado isso, é principalmente, a entrada de grandes corporações no mercado que desestabilizam as parcerias quando oferecem valores superiores aos acordados pelo CONCELEITE, ou outros benefícios acima da média do mercado.

Atualmente há uma concorrência acirrada no mercado de laticínios. Durante as entrevistas foram citadas dez empresas que abrangem esta região, algumas possuem localização próxima enquanto outras ainda estão em fase de instalação ou são de outros municípios, entretanto estabelecem relações com os produtores locais. A concorrência reduz a especificidade do ativo e, conseqüentemente reduz a possibilidade de oportunismo. O produtor possui maior segurança quanto aos investimentos realizados para a atividade, bem como da possibilidade de venda de sua produção.

Para as empresas, neste cenário é deve-se formular estratégias que as tornem competitivas perante o mercado, buscando fidelizar seus fornecedores considerando a lucrativas a longo prazo. Os respondentes das empresas entrevistadas afirmam que a concorrência não é prejudicial, se agirem eticamente e honestamente elas fortalecem a diferencial de cada uma, assim facilita para o produtor escolher a organização que atenda às suas expectativas. Uma das estratégias adotadas pelas empresas, para garantir o fornecimento, é evitar o retorno de produtores que passaram a fornecer para concorrentes. Apesar do fato não ser reconhecido pelas empresas é percebido pelos produtores.

A incerteza, relativa aos atributos do ativo, fica evidente quanto à possibilidade de comercialização futura em caso de rompimento do contrato. Ainda relativo à incerteza, outro aspecto relevante é a definição do preço de comercialização do leite. A incerteza do preço pago e a incerteza de que consiga boas parcerias futuras leva os produtores a manterem parcerias duradouras com as empresas. O tempo de duração das negociações estabelecida entre as organizações e os produtores, varia entre dezoito anos e seis meses. Entre os oito produtores analisado a média de tempo de parceria com a empresa que atualmente comercializa o leite é de 9,8 anos. Isto se caracteriza como uma estratégia do produtor em decorrência da percepção quanto a dificuldade de retomar parcerias que foram rompidas.

O produto comercializado, leite *in natura*, é considerado uma *commodity* devido a sua comercialização em larga escala. Deste modo é considerado um ativo de baixa especificidade, principalmente para o laticínio, que pode recorrer ao mercado para substituir possíveis fornecedores que interrompem o fornecimento. A especificidade pode aparecer em função das características em que a transação ocorre, ou da forma como a produção é realizada para os produtores rurais.

Sob o ponto de vista dos produtores rurais há certo grau de especificidade quanto aos equipamentos utilizados. Estes são de alto custo e específicos para a comercialização de leite. Isso gera comprometimento do produtor com a atividade desenvolvida e, em menor grau, a empresa compradora do leite, pois um possível desacordo entre as partes seria responsável por um grande prejuízo e obsolescência dos ativos utilizados, caso não exista outra empresa interessada na produção.

O prazo de validade do produto é relativamente baixo, ou seja, se a empresa não for coletar o leite no dia ou horário certo, logo em seguida ele deve ser descartado, o tempo gasto numa outra possível negociação deveria ser curto para que não haja perda. Deste modo, apesar do produto não ser específico, há certa especificidade do produto para o lote imediato. Aquele que está sendo produzido e, portanto deve ser destinado ao uso com intervalo curto de tempo. Deste modo, torna-se um produto difícil de ser comercializado em outras condições e não é possível de ser armazenado por longo período de tempo.

A alta frequência com que as transações na comercialização de leite ocorrem, reduzem os custos relacionados a incerteza, pelo fato de criar um relacionamento de confiança e comprometimento entre os produtores que se dispõem a aguardar a chegada do transporte para coletar a sua produção e da empresa a qual responsabiliza-se em cumprir tal acordo. Contudo, as alterações nos acordos não ocorrem com periodicidade, são revistos apenas quando o produtor se sente prejudicado de alguma forma, como no valor pago, nas formas de pagamento, ou na compra de insumos, entre outras.

Quanto a especificidade de localização dois aspectos são relevantes. O primeiro refere-se ao acesso as propriedades rurais pelas vias públicas. Este fator facilita a possibilidade de estabelecimento de contrato de fornecimento, pois, em caso de interferência de fatores climáticos, não há dificuldade de passagem dos caminhões coletores. Do ponto de vista interno da propriedade, a facilidade de acesso aos refrigeradores, como portões abertos ou

proximidade da via, gera bonificações de incentivo, ou seja, melhores preços pelo produto comercializado.

A sazonalidade da produção pode ser considerada um fator de especificidade temporal. Este fator afeta tanto os produtores que em determinado período de tempo possuem sua renda reduzida como também as empresas que possuem o fornecimento elevado ou reduzido em determinado período. Essa sazonalidade é causada pelo fato de que as vacas possuem um intervalo de tempo de “descanso” da produção, período que não produzem leite. O produtor pode contornar esse problema intercalando as matrizes leiteiras, ou seja, enquanto algumas produzem outras estão em processo de inseminação e outras ainda aguardam o seu momento produtivo.

A quantidade de leite diária fornecida aos laticínios nem sempre é a mesma, essa variação ocorre em decorrência da alimentação dada aos animais e do manejo adotado, por exemplo, em períodos de pastagem abundantes a produção aumenta e da forma de manejo do rebanho utilizada pelo produtor, se as vacas ficarem confinadas em *Compost Barn* produzem mais do que soltas no potreiro.

Dentre as respostas dos entrevistados sobre o item incerteza, os produtores consideram que as doenças e a qualidade do leite são fatores preocupantes, devido ao fato de que se forem encontrados resíduos de medicamentos no leite, este é descartado e não será pago. Assim como, caso ocorra a contaminação de todo o tanque coletado em determinada rota, todos os produtores daquela rota serão prejudicados com o não pagamento.

Em contrapartida, o laticínio orienta os produtores que ao perceber qualquer alteração de saúde nos animais, o veterinário seja consultado e a produção daquele animal seja separada até que o tratamento seja finalizado. Assim, reduzem-se as perdas. Já em relação a qualidade, a empresa aconselha que os produtores sigam as orientações do veterinário, seja na alimentação dos animais ou nos suplementos que estes necessitam. A empresa entrevistada 01 afirma que envia informativos aos produtores com dicas e informações relevantes que se forem seguidas aumentam a produção e lucratividade das propriedades.

Entre as principais incertezas ou dificuldades citadas pelos laticínios, está nas negociações de preço, a acessibilidade das propriedades, a sazonalidade na quantidade fornecida, a manutenção da qualidade, a pressão gerada pela concorrência e também a falta de atenção e retorno por parte dos produtores quando alguma anormalidade é comunicada.

De forma geral os produtores entrevistados estão contentes com o retorno financeiro da produção e com as parcerias estabelecidas, pois as questões negociadas geralmente são cumpridas conforme prometido.

## 5 CONCLUSÕES

Os elementos que compõem os custos de transação na comercialização do leite in natura, entre produtor rural e laticínio, nos municípios de Irati-PR e Fernandes Pinheiro-PR estão vinculados a possibilidade de existência de comportamento oportunista e a incerteza, com forte influência da assimetria de informação. Aparecem ainda questões relacionadas à racionalidade limitada e especificidade do ativo. A frequência de transação não se caracteriza como fonte de custo de transação, pois é considerada alta e o produto comercializado, por ser classificado como *commodity*, pode ter seu fornecedor ou comprador facilmente substituído na cadeia produtiva.

A inexistência de contratos formais pode ser fonte de imprevisibilidade para ambas as partes caracterizando a fonte de comportamento oportunista. O estabelecimento de relação de confiança, a partir da parceria de longo prazo de duração ameniza a possibilidade de ocorrência deste comportamento.

A incerteza aparece a partir da continuidade do fornecimento e da definição do preço de venda do produto. O primeiro aspecto é, também, amenizado pelo estabelecimento de relação de confiança a partir das parcerias. O segundo fator está sujeito às condições de mercado. A incerteza do preço afeta, principalmente o produtor rural, pois as políticas de precificação são definidas pelos laticínios.

A continuidade do fornecimento afeta ambos os elos da cadeia. A ampla concorrência no mercado de leite oferece garantias de venda, reduzindo o risco de realização de investimentos por parte do produtor rural. Os laticínios, ao evitarem a retomada das compras de produtores que romperam o contrato de fornecimento, estabelecem uma cláusula de barreira que inibe o rompimento do fornecimento ocasionado pela ampla concorrência de mercado.

A racionalidade limitada está presente principalmente no elo do produtor, devido a desconhecimento das estratégias dos laticínios e de questões pontuais como o conhecimento dos testes de qualidade. Apesar de este último ter respaldo dos laticínios quanto ao fornecimento de tais informações aos produtores.



A especificidade do ativo é baixa, mas pode aparecer quanto às características da transação. Destaca-se que, apesar de não específico, a dificuldade de comercialização imediata de um lote diário de leite para outro comprador, devido à perecibilidade do produto torna o mesmo específico, neste lote. Ainda a questão de localização das propriedades rurais produtoras pode afetar, também em grau reduzido, as negociações entre produtor e laticínio.

Os elementos formadores de custos de transação possuem estratégias reativas. Contudo, pesquisas futuras podem intensificar o entendimento destas estratégias, bem como compreender o grau de estabilidade da cadeia e, até que ponto a estrutura de governança é pautada nas estratégias dos laticínios em detrimento dos produtores rurais.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, D. C.; SOUZA, J. P. Estratégias de Organização da Cadeia do Leite no Paraná. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 66-89, 2017.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; ZORZAN, M. Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. **Interações**. v. 18, n. 2, p. 45-58, 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 349p.

Conselho Paritário Produtores/Indústrias De Leite Do Estado Do Paraná – **Conseleite-Paraná**.

Disponível em:

<<http://conseleitepr.com.br/>> Acesso em: 01 set .2020.

FIANI, R. **Teoria dos Custos de Transação**. In: KUPFER, David(Org.); 2002.

HASENCLEVER(Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Disponível em:

<<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/74>>. Acesso em: 05 set .2020.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução. São Paulo: Atlas, 1985.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal,1998.

REZENDE, M. L. **Governança em um laticínio da região Sul do Estado de Goiás sob a ótica da**

**economia dos custos de transação (ECT).** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Goiás Regional Catalão, 2017.

SCHUBERT, M. N.; WAQUIL, P. D. Análise dos Custos de Transação nas cooperativas da cadeia produtiva do leite no Oeste de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 16, n. 4, p. 435-449, 2014. Disponível em <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/890/461>>. Acesso em 22 maio.2016.

TESSARO, A. B.; COSTA, K. V. DE A.; RISSATO, D. Relações contratuais nas Usinas de Beneficiamento de leite: um estudo de caso da Coopavel. **Anais... IV Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel: As Ciências Sociais Aplicadas e o Agronegócio**. Cascavel-PR, 2005.

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

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, N. 3, p. 548-57, 1981.