



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



**GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL DO LEITE EM ROLIM DE MOURA - RO**

**MARILUCE PAES DE SOUZA; DERCIO BERNANDES DE SOUZA; MOACYR BORIS RODRIGUES  
MAIA; ADEMAR SCHEIDT JUNIOR; MARIO MIGUEL AMIN;**

**UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA**

**BELEM - PA - BRASIL**

**admunir2106@yahoo.com.br**

**APRESENTAÇÃO ORAL**

**Economia e Gestão do Agronegócio**

**GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA AGROINDUSTRIAL DO LEITE  
EM ROLIM DE MOURA - RO**

**Grupo de Pesquisa: Economia e Gestão do Agronegócio**

**Resumo**

Neste trabalho tem-se como objetivo caracterizar a estrutura de governança da cadeia produtiva do leite em Rolim de Moura, município do Estado de Rondônia, sob a perspectiva da economia dos custos de transação. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma investigação descritiva e uma pesquisa de campo envolvendo todos os segmentos dessa cadeia. Nesse aspecto, observou-se que na região a maioria das estruturas de governança entre os atores presentes ocorre via mercado em função, principalmente, no caso do produtor com a indústria processadora, da confiança construída ao longo do tempo e do conhecimento da atividade. Entretanto, é de se ressaltar que embora essa confiança e conhecimento tem permitido a sustentação de vantagens competitivas das empresas na região, nota-se que uma empresa já vem buscando estabelecer outros mecanismos de governança com seus parceiros através de alianças estratégicas afim de assegurar o recebimento de um produto com qualidade, quantidade e preço justo. Mas, para toda a cadeia ainda há a necessidade de uma melhor coordenação e articulação dos agentes para que todos possam conseguir obter os benefícios de uma cadeia com uma governança adequada e que reflita em um bom desempenho competitivo.

**Palavras-Chave:** Economia dos Custos de Transação, Governança, Cadeias Produtivas.

**Abstract**

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

This work has been intended to characterize the structure of governance of the production chain of milk in Rolim de Moura, municipality of the state of Rondônia, on the prospect of the economy of the costs of transaction. To achieve this objective, an investigation took place descriptive and a search of field involving all segments of that chain. In this respect, it was observed that the region most of the structures of governance among the actors present occurs via market in function, especially in the case of the producer with industry processing, confidence built over time and the knowledge of the activity. However, it is to emphasize that although this confidence and knowledge has allowed support the competitive advantages of companies in the region, notes that a company is already trying to establish other mechanisms of governance with its partners through strategic alliances in order to ensure the receipt of a product with quality, quantity and fair price. But for the entire chain there is still a need for better coordination and linkage of the players so that everyone can achieve the benefits a chain with proper governance and that reflects on a good performance competitive.

**Key Words:** Economic Cost of Transaction, Governance, Chains Production.

## 1 Introdução

No Brasil a reestruturação produtiva originou-se das mudanças estruturais ocorridas a partir do final dos anos 1980. Tais mudanças, como a crise das formas tradicionais de intervenção do Estado, a abertura da economia, a formação do Mercosul, a desregulamentação e o processo de estabilização da economia definiram a formação de um novo ambiente competitivo. No setor agroindustrial, Souza (2002) destaca que essas mudanças repercutiram na adoção de novas formas de organização e na utilização de novos mecanismos impulsionadores, que vêm ocorrendo numa perspectiva sistêmica incluindo seus vários segmentos.

Tais mudanças sejam elas na dinâmica organizacional e produtiva, cujos reflexos são traduzidos tanto para a produção como para a produtividade, vêm requerendo por parte das organizações, principalmente das cadeias produtivas agroindústrias, formas organizacionais mais eficientes e que gerem a articulação de seus agentes a fim de promover seu desenvolvimento competitivo. Nesse contexto, a governança se insere, segundo Williamson (1996) como uma estrutura de poder estabelecer regras para os membros de uma cadeia através de formas de interação que ordene o processo adaptativo decorrente de mudanças.

Diante dessas colocações, o objetivo deste artigo é caracterizar a estrutura de governança da cadeia produtiva do leite em Rolim de Moura, município do Estado de Rondônia, sob a perspectiva da economia dos custos de transação. Para atingir tal objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995, p. 21), “enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Neste trabalho, a Pesquisa Qualitativa assumiu características descritivas, buscando o entendimento do fenômeno como um todo, através da definição do problema e dos objetivos que se buscou realizar. Para Gil (1989), o enfoque descritivo tem como objetivo a descrição das características que se estabelecem nas variáveis envolvidas, buscando descobrir a existência de associações entre elas. Para o delineamento da pesquisa em termos operacionais, este estudo envolveu ainda, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, definida pela coleta de dados no local do surgimento do fenômeno (GIL, 2002). Para a pesquisa de campo (levantamento de dados in loco), fora utilizado um formulário estruturado elaborado através do modelo de análise de governança proposto por Paes-de-Souza (2007).

Em relação a sua estruturação, este artigo contempla primeiramente esta introdução em que se apresenta os objetivos que se buscou defender, bem como a metodologia adotada. Em seguida faz-se uma breve discussão sobre cadeias produtivas sob a ótica da economia dos custos de transação, bem como as características comportamentais, aspectos das transações e estruturas de governança. Em seguida é apresentado o estudo de caso na cadeia produtiva do leite em Rolim de Moura. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 Cadeias Produtivas Sob a Ótica da ECT

A origem da economia dos custos de transação está em Coase (1937), em Clássico artigo *The Nature of the Firm (A Natureza da Firma)*, onde o autor apresenta suas idéias que deram origem à chamada Nova Economia das Instituições (NEI), que posteriormente foram consolidadas com os trabalhos de Williamson.

A insatisfação por parte de Coase com a visão do sistema econômico auto-regulável pelo e pouca atenção dada à firma motivou seus estudos na época da publicação de seu trabalho. Coase (1996) defende que na negociação através do mercado existem custos advindos da busca de informações, negociação e formulação de contratos, que não podiam ser desconsiderados, sendo estes considerados 'custos de transação'. Nesse contexto, o papel da firma, segundo o autor, estaria na redução destes custos e passaria a ser eleita, como um local em que se evitaria, ou reduziriam esses custos, através da otimização de recursos através da autoridade de alocar.

Anos mais tarde, nas décadas de 1970 e 1980, principalmente a partir dos trabalhos de Oliver Williamson, as questões lançadas por Coase ganham mais forças dentro da literatura da economia e que favoreceram a consolidação da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT). Williamson insere principalmente a questão dos contratos como um dos mecanismos necessários a superação dos custos de transação; as transações se dariam, na visão do autor, via contratos e que estes, como será demonstrado abaixo, seriam incompletos devido a aspectos relacionados ao comportamento dos agentes e a dimensionalização das transações que forçam as organizações a adotarem formas institucionais com o intuito da busca de uma melhor coordenação: as estruturas de governança.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



De acordo com Souza (2002), a ECT apresenta elementos que englobam fatores relacionados às configurações e comportamentos presentes nas cadeias produtivas. Para o autor, tais comportamentos recebem influência das definições estratégicas e das ações de seus integrantes. Dessa forma, observa-se que as cadeias de produção agroindustrial bem como a economia dos custos de transação (ECT) têm como foco de estudo as relações de trocas/transações. A primeira propicia o entendimento da dinâmica e mudanças técnicas e organizacionais que se estabelecem entre seus segmentos. Nesse contexto, conforme observa Farina (1999) quanto mais apropriada for a relação entre os atores de uma cadeia de produção, menores serão os custos de cada um deles e mais rápida será as adaptações às transformações do ambiente e menores serão os conflitos. Já a economia dos custos de transação diz que existem custos para realizar estas relações de troca entre os atores (transações) e tenta minimizá-los através de formas adequadas de governança (NEVES, 1999).

Entende-se cadeia produtiva agroindustrial “[...] como um recorte dentro do sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal” (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1992, p. 191). Em relação a sua organização, Souza (2002) enfatiza que essa é percebida em função dos diferentes níveis de concepções gerenciais e tecnológicos adotados, o que, de certa forma, pode gerar pontos de conflitos e cooperação entre os atores, o que torna necessário a adoção de mecanismos que visem salvaguardar as partes numa transação, o que pode gerar custos.

Na análise de cadeia agroindustrial, segundo Souza (2002) orientada pela economia dos custos de transação possibilita que os condicionantes à obtenção de vantagens competitivas possam ser mais bem dimensionados e operacionalizados, considerando as características transacionais e competitivas vigentes. Em relação as transações típicas que se estabelecem entre os atores, Batalha (1995) visualiza, no mínimo, quatro mercados com características distintas: entre os produtores de insumos e os produtores rurais; entre os produtores rurais e a agroindústria; entre a agroindústria e os distribuidores ou entre as agroindústrias; entre os distribuidores e os consumidores finais.

Essa transação que ocorre entre os elementos de uma determinada cadeia, segundo Ricketts<sup>1</sup> (1987 apud NEVES 1999), não se dá sem custos em virtude de que, antes do início da transação já existem custos relacionados a procura, obtenção da informação, do conhecimento do parceiro, da negociação, entre outros; segundo o autor, são os chamados custos de transação ex-ante. Os custos de transação ex-post seriam os custos de mensuração e monitoramento do desempenho, oriundos da má adaptação, negociações, manutenção das estruturas de controle entre outros. Tais custos, segundo Neves (1999), ex-ante e ex-post, são interdependentes e tem origem, principalmente, através da imperfeição de informação, na assimetria da difusão destas entre os agentes e na racionalidade limitada dos agentes.

O estudo de cadeia de produção agroindustrial sob a ótica da ECT torna-se importante no intuito de buscar formas mais eficientes de organização dos agentes e dessa forma aumentar sua capacidade sistêmica de reagir mais rapidamente as





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



mudanças que vem ocorrendo cada vez mais com uma maior velocidade no cenário competitivo dessas organizações. Nesse ponto, torna-se necessário compreender primeiramente as características comportamentais dos agentes bem como a dimensionalização das transações que ocorrem afim de estudar os tipos de estruturas de governança propostas por Williamson (1996).

## 2.1 Características Comportamentais

Williamson (1996) insere os aspectos comportamentais como influenciadores dos custos de transação, inserindo seus estudos na análise das relações no tempo a partir das características da natureza humana, inserindo a racionalidade e o oportunismo dos agentes. Segundo o autor, os agentes operam de acordo com sua racionalidade e que esta é limitada. apesar destes agirem com intenção racional, mas agem de forma limitada. Por outro lado, o oportunismo estaria associado as incertezas diante das condições futuras do mercado e da conduta do comportamento de agentes individuais que geram custos visando minimizá-los.

Segundo Nogueira (2003), o agente econômico busca um comportamento racional, mas que não consegue satisfazer esse desejo, em virtude de sua limitação na capacidade cognitiva de receber, armazenar, recuperar e processar informações, o que faz com que não seja totalmente racional em suas decisões. Aliado a este fato, o oportunismo resultaria da ação dos indivíduos na busca de seu autointeresse, mas com uma conotação não cooperativa. Para o autor, este fato pode ocorrer quando um agente possui uma informação sobre a realidade não disponível a outro agente, e ela é utilizada de modo a permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico.

Segundo Carvalho et al (2003), a racionalidade limitada abrange tanto as limitações biológicas humanas quanto às limitações teóricas da ciência econômica. Os autores ressaltam que os seres humanos procuram agir racionalmente, mas não conseguem processar todas as informações e, também, não conseguem concentrar toda a atenção necessária a uma determinada situação de forma a torná-los aptos a uma ação social perfeitamente coerente com um objetivo.

Dessa forma, para Lírío et al<sup>ii</sup> (1999 apud CARVALHO et al, 2003), essa limitação da racionalidade humana, faz com que os agentes não consigam prever todas as ocorrências futuras em relação a uma determinada transação, o que acaba gerando margens para adaptações e negociações futuras. Para Williamson<sup>iii</sup> (1985 apud ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 17)

“Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”.

Nesse contexto, uma das conseqüências da racionalidade limitada, segundo Williamson (1996) serão os contratos incompletos em razão das ações oportunísticas



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



que podem ser tomadas pelos agentes na transação. Williamson (1985 p. 234 apud NEVES, 1999) define oportunismo como “[...] a busca do auto-interesse com avidez [...]”. Para Neves (1999) o interessante é notar que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo instante, mas tem de se reconhecer que o risco do oportunismo está presente.

## 2.2 Dimensionalização das Transações

Além das características comportamentais, Williamson (1996) discute que existem outras razões econômicas para a organização das transações em virtude da existência de diferenças entre as transações, que explicam a existência das estruturas de governança, as quais, segundo Souza (2002), são definidas como dimensões ou atributos que são identificadas como: incerteza; frequência; especificidade do ativo.

No que concerne a incerteza, Williamson (1996) ressalta que essa é uma condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação, que difere da situação na qual existe o fator chamado risco. Quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação em virtude de uma maior necessidade de salvaguardas nos contratos, que reduzem os retornos por causa dos custos diretos ou da realização de investimentos inferiores aos necessários para uma escala de produção ótima.

Segundo Neves (1995), a incerteza gera problemas em virtude dos distúrbios inesperados das transações e às dimensões das estruturas de controle e monitoramento. Para o autor, há basicamente dois tipos de incerteza: a de contingência (estado da natureza); comportamento estratégico (comportamento dos rivais). Dessa forma, transações com um alto grau de incerteza requerem estruturas de controle mais complexas, o que gera um custo mais elevado impactando na forma como as transações ocorrerão.

Com relação a frequência de uma transação, Nogueira (2003), ressalta que essas afetam os custos de negociar, elaborar e monitorar os contratos, bem como o comportamento dos agentes quanto ao oportunismo e a reputação. A frequência, segundo Williamson (1996) poderá ser ocasional onde os agentes não desenvolvem qualquer tipo de relacionamento; recorrente em que há ganhos de aprendizado que criam dependência entre os agentes, fazendo com que estes tenham interesse em permanecer na transação.

Nogueira (2003) ressalta que a medida que a frequência aumenta, caem os custos relativos aos contratos e os ganhos provenientes de ações oportunistas, considerando que elas podem interromper o relacionamento. Em contrapartida, o aumento da frequência aumenta os incentivos para a construção de reputação positiva pelos agentes, pelo reforço à redução dos custos relativos aos contratos.

Em relação a especificidade do ativo, Williamson (1996) considera como um dos mais importantes custos econômicos das transações. A especificidade dos ativos



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



refere-se diretamente a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e a possibilidade de reemprego ou utilização alternativa sem que tenha perda de valor. Dessa forma, conforme ressalta Visconti (2001), ativos altamente específicos (ativos idiossincráticos) teriam seu uso bastante restrito e assim, os agentes teriam um interesse maior em dar continuidade na relação em virtude de que o grau de especificidade do ativo poderia tornar tal relacionamento um monopólio bilateral.

Segundo Neves (1995) a especificidade do ativo pode ser: locacional em que localizações próximas de firmas economizam custos de transporte e armazenagem; temporal em virtude da perecibilidade; física como por exemplo caminhões refrigerados e moendas de cana-de-açúcar; humana ligada a funcionários altamente especializados em trabalhar em determinada função, equipamentos, outros; tecnológica ligada a processo tecnológico sofisticado e específico.

Para Visconti (2001) a maior especificidade de um artigo influencia na formação de contratos a ser firmado em razão de um maior número de salvaguardas seria exigido. Por outro lado, ativos de baixa especificidade podem ser facilmente reempregados dispensando arranjos contratuais mais complexos. Tendo em vista estes aspectos, Williamson aborda alguns tipos básicos de contratos existentes abordados a seguir.

### 2.2.1 Classificação dos Contratos

Os contratos abordados por Williamson (1996) e outros autores como Zilberstajn (1995) e Neves (1995) são classificados em: clássicos; neoclássicos; relacionais. A vigência de um ou outro tipo de contrato vai depender das características dos agentes, características das transações.

Primeiramente, em relação ao contratos do tipo clássico, segundo Visconti (2001) citando Williamson (1996), estes seriam os contratos básicos da economia em que a identidade das partes é desconhecida e irrelevante. Neste caso, o mercado ou outra instituição organizada ficaria encarregada de criar um bem homogêneo afim de garantir a realização da transação sem que as partes tivessem que ser identificadas. O autor observa que neste tipo de contrato, o predomínio de contratos formais e um claro desinteresse da participação de terceiros na resolução de conflitos. Para Neves (1995), os contratos neoclássicos prezam a discricão e são percebidos e realizados no presente com regras bem explicadas havendo uma ênfase em documentos formais.

Por outro lado, os contratos neoclássicos são contratos de longo prazo realizados em um ambiente de incerteza (WILLIAMSON, 1996; VISCONTI, 2001). Para Visconti (2001), diferentemente do contrato clássico, a identidade das partes neste contexto de incerteza torna-se relevante, em função da existência de ativos específicos. Para Neves (1995) há uma consideração de contingências futuras, e permite adaptações em virtude de considerar a racionalidade limitada dos agentes. Nesses contratos os acordos são incompletos em virtude do reconhecimento de que o mundo é complexo e estes são flexíveis em razão das condições de incertezas. Dessa forma, esses contratos seriam incompletos, conforme ressalta Williamson (198..) apresentando lacunas que devem ser preenchidas durante o decorrer do tempo através de negociações.

Outro tipo de contrato abordado por Williamson é o contrato do tipo relacional





**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



que visa o inteiro relacionamento entre as partes ao longo do tempo e não apenas o contrato original. Visconti (2001) ressalta que nesse tipo de contrato, ao contrário do neoclássico não há adaptações com base no contrato original, caracterizando-se como uma espécie de pequena sociedade repleta de normas balizadoras. Segundo Neves (1995), ao contrário dos outros contratos, esse não estaria sustentado em documentos e sim no relacionamento desenvolvido ao longo do tempo.

### 2.3 Estruturas de Governança

Segundo Paes-de-Souza (2007), a abordagem de Williamson visualiza as estruturas de governança como a empresa, em que esta é composta de recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros, organizacionais e de gestão. Para a autora, em virtude da dinâmica do resultado da interação desses recursos torna-se possível caracterizar a estrutura de governança que está atrelada ao ambiente empresarial.

Para tanto, primeiramente tem que se considerar, conforme ressalta Souza (2002), o grau com que os pressupostos comportamentais e as dimensões ou atributos das transações se apresentam para determinar a escolha da forma organizacional mais adequada para garantir a continuidade das transações. Ponde<sup>iv</sup> (1993 apud SOUZA, 2002) ressalta que o intuito é buscar estruturas de gestão apropriadas que podem estar combinadas com elementos de interação do tipo mercantil e do tipo administrativo.

Nesse contexto, pode-se citar as colocações de Williamson (1996) que define, nestes termos, três tipos de estruturas de governança: mercado; hierarquia; híbrida (relação contratual).

Em relação a estrutura de governança via mercado, essa só pode ter eficiência quando há ausência de ativos específicos e quando as adaptações autônomas são suficientes (SOUZA, 2002). Para Visconti (2001) a governança de mercado tem como base a estrutura clássica de contratos onde a identificação das partes é irrelevante, sendo para o autor a principal forma de governança para transações não específicas de frequência ocasional ou recorrente na qual a experiência é suficiente para a decisão de dar continuidade ou interromper uma relação.

Por outro lado, a governança hierárquica (integração vertical), segundo Williamson (1996), ocorre quando a especificidade dos ativos é tal que os riscos em não se realizar a transação superam os custos deste tipo de organização, criando uma dependência bilateral. Em relação as queixas e pendências contratuais, Souza (2002) ressalta que essas são resolvidas internamente, sem o uso de instâncias judiciais o que, de certa forma, garante um controle das transações mais efetivo através da hierarquia. A governança do tipo híbrida, dessa forma, pode assumir dois tipos quais sejam: governança bilateral em que ocorre a preservação da autonomia das partes envolvidas na transação e, em razão dos investimentos em ativos específicos o custo de adaptação torna-se bastante elevado; governança unificada (integração vertical) em que os

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

incentivos para realizar uma transação são inversamente proporcionais ao grau de especificidade dos ativos envolvidos, em que, nesse modelo, a idiosincrasia dos investimentos acaba por ocasionar a necessidade da integração vertical (VISCONTI, 2001).

Outra forma de governança exposta por Williamson (1996) é a do tipo híbrida que se situa entre os extremos mercado e a hierarquia, combinando seus elementos. Para Ponde (1993 apud SOUZA 2002) a justificativa para a emergência desses mercados organizados sustentam-se na possibilidade de atenuar os efeitos das incertezas e de algumas desvantagens da integração vertical, como as distorções burocráticas e as perdas de economias de escala e escopo. De uma forma geral, observa-se que a especificidade dos investimentos produz nas partes o desejo de cumprir integralmente o contrato. Para Nogueira (2003) as estruturas híbridas de governança podem assumir formas alternativas como a subcontratação (terceirização) que consiste nos contratos de prestação de serviços para determinadas atividades da empresa, como o intuito de reduzir custos fixos.

### 3 A Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Rolim de Moura, Estado de Rondônia, abrangendo todos os atores da cadeia produtiva do leite. Baseado na revisão da literatura foi elaborado um formulário com questões objetivas baseado na proposta de análise de governança proposta por Paes-de-Souza (2007).

Os atores pesquisados foram escolhidos devido à importância na cadeia produtiva do leite, segundo amostra intencional. A pesquisa foi aplicada nos seguintes atores: dois fornecedores de insumos (casas de produtos agropecuários), quatro produtores de leite, duas indústrias (uma de leite condensado e outra de produtos diversos derivados do leite), quatro varejistas que vendem ou utilizam leite (uma panificadora, uma lanchonete e dois supermercados). Os sujeitos pesquisados foram os proprietários e/ou gerentes dos estabelecimentos ou propriedades rurais.

Os dados coletados foram organizados em quadros e gráficos que ajudaram a proceder análises e comparações entre as variáveis. Inicialmente, a análise foi procedida através das quinze variáveis escolhidas, separadas em cinco fatores, a saber:

<b>FATORES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Especificidade de ativos	Redução de valor
	Ruptura de transação
	Prevenção de risco
Incerteza	Decisões
	Não conhecer o ex-ante
	Rompimento de acordo
Frequência	Quantidade de vezes

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

	Maior Frequência
	Reduzir custos
Oportunismo	Auto-interesse
	Negociações
	Manipular informações
Racionalidade limitada	Limitação cognitiva
	Redução de custos
	Avaliar o ambiente

**Figura1:** Quadro de fatores e variáveis utilizados na pesquisa**Fonte:** Paes-de-Souza (2007)

No sentido de mensurar a importância dispensada por cada elemento às variáveis de pesquisa, foi aplicado um questionário composto por uma escala do tipo Likert que ia de 0 a 10, sendo o 0 a não aplicação da variável, 1 o menor grau para a variável em questão e 10 o maior grau possível para a variável.. Para evitar variações, cada variável foi composta de sub-questões para evitar distorções nas respostas dos entrevistados. A escala utilizada apresentou um Alpha de Cronbach de 0,734, o que a valida para a finalidade pretendida

O primeiro item pesquisado foi a especificidade de ativos, obteve-se as seguintes médias nas respostas para suas variáveis:

Especificidade de Ativos	Redução de Valor	Ruptura de Transação	Prevenção de Riscos
Fornecedor de Insumos	4,5	2,5	Duplicata
Produtor	5,75	2,25	Informal
Indústria	9	1	Informal
Varejo	6,25	3,25	Duplicata/Pe dido

**Figura 2:** Médias das respostas para o fator Especificidade de Ativos**Fonte:** Coleta de dados primários

Sobre redução de valor o objetivo da pesquisa era saber em que grau de intensidade eram levados em conta os recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros envolvidos na transação. Pelo resultado da pesquisa evidenciada na figura 2, percebe-se que a indústria é quem mais está preocupada com os recursos envolvidos. Para os fornecedores de insumos e produtores a preocupação é apenas média e para os varejistas pouco avaliam os recursos.

Para o item ruptura de transação, de forma geral a pesquisa apontou que todos os atores envolvidos não vêm enfrentando problemas com quebras de contratos, exceto por problemas de falta de qualidade do produtor rural que acarreta em desistência da indústria em comprar o produto. Em relação a quebra de contratos, houve apenas um caso a aproximadamente um ano por uma indústria que ficou sem produzir e ainda não efetivou totalmente os pagamentos aos produtores que a forneciam.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

Entretanto, percebeu que existe uma certa estabilidade nas transações entre os atores, principalmente entre os produtores rurais e a indústria de laticínios, e assim, observou-se que as formas de prevenção de riscos utilizadas pelos atores são em sua maioria informal, contando muito com a confiança mútua, prevalecendo as transações informais.

O segundo item pesquisado, foi a incerteza, onde avaliou-se o quanto a cadeia está submetida às incertezas do mercado e como os atores minimizam estas incertezas. As médias das três variáveis estão dispostas na figura 3.

<b>INCERTEZA</b>	<b>Decisões</b>	<b>Não conhecer o ex-ante</b>	<b>Rompimento de Acordo</b>
Fornecedor de Insumos	6,5	8,5	2,5
Produtor	8,25	6	5,75
Indústria	9,5	6	7
Varejo	3,75	5,5	2,5

**Figura 3:** Médias das respostas da variável ‘incerteza’

**Fonte:** Coleta de dados primários

Para a primeira variável “decisões” a pesquisa levantou em que grau de importância o relacionamento influenciava nas decisões do empreendimento. Observou-se que o relacionamento tem importância de média para alta nos segmentos de fornecedor de insumos, produtores e indústria, para os varejistas a importância foi considerada baixa.

Quanto a importância de conhecer os antecedentes dos demais atores da negociação, foi considerado de média importância, com exceção dos fornecedores de insumos que consideraram alta esta importância, devido a confiança que tem que ter nos produtores que compram geralmente através da informalidade.

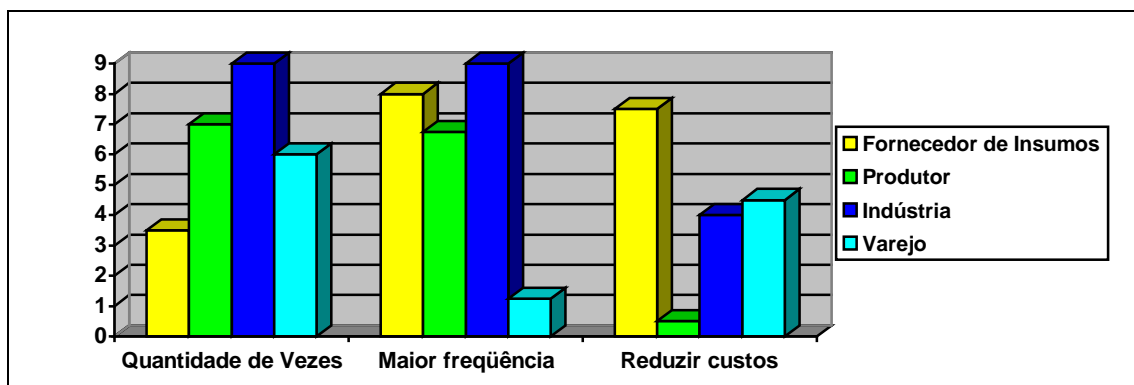
Já quanto às garantias estabelecidas nas negociações, são as indústrias quem mais se preocupam com isso, como demonstra o resultado da pesquisa para o item “rompimento de acordo”. Isto se deve ao fato da indústria precisar de garantias de fornecimento diário por parte dos produtores.

O terceiro item pesquisado foi a “frequência” onde pretendeu-se medir a importância dada às negociações realizadas, onde obteve-se os seguintes resultados:



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



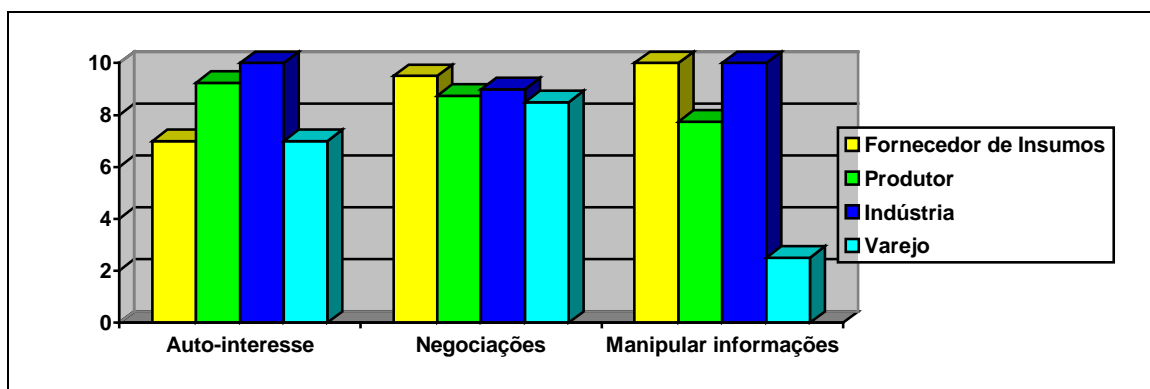
**Figura 4:** Gráfico com médias das respostas do item “frequência”.

**Fonte:** Coleta de dados primários

Para “quantidade de vezes” onde procurava-se identificar em que grau o fechamento de negócios com os mesmos parceiros era importante para os atores pesquisados. Desses, apenas os fornecedores de insumos não avaliaram como importante esta variável. Explica-se essa relação em virtude dos fornecedores de insumos comprarem de diversos fornecedores, tendo em vista que os produtos são diferenciados e com preços e qualidade diferentes conforme a indústria fornecedora.

Quando questionados os atores sobre a frequência e grau de importância desta frequência os resultados apresentaram média alta, com exceção dos estabelecimentos varejistas que apresentou média baixa. Com relação a importância de fechar negócios sempre com o mesmo parceiro para a redução de custos verificou-se que houve uma variação entre todos os atores, pois para o fornecedor de insumos a importância é alta, para os produtores e para a indústria é de média para baixa a importância é para os produtores praticamente não tem importância. Essa disparidade nas respostas ocorre pela falta de uma estrutura de coordenação entre os diversos atores da cadeia produtiva do leite o que ocasiona a não percepção desta importância para o item frequência. Mesmo existindo os relacionamentos, mas de forma como é feita a transação não deixa transparecer esta importância.

Para o fator “oportunismo” pode-se inferir que, de maneira geral, os elementos da cadeia dão alta importância para medidas que evitam o oportunismo.



**Figura 5:** Gráfico de médias das respostas do item “oportunismo”.





**SOBER**

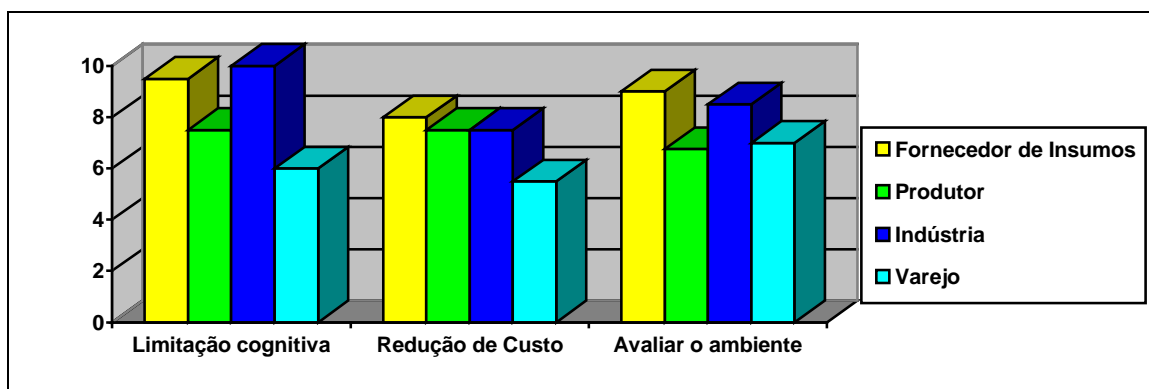
XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



**Fonte:** Coleta de dados primários

Na variável “auto-interesse” mediu-se a importância da realização de ações voltadas para o benefício de todo o empreendimento e não apenas do proprietário. A variável “manipular informações” avalia a importância dada à divulgação das informações corretas a todos os interessados. Valores altos nessas variáveis significam uma importância alta a ações que combatam o oportunismo dos atores. De fato, isso fica evidente na pesquisa, reforçando as impressões preliminares observados para o fator “frequência”. A única exceção foi para o segmento do varejo que considerou de baixa importância para o item manipular informações, pois na opinião dos mesmos as informações a respeito dos produtos comprados das indústrias eles não recebem a correta informação.

No que diz respeito ao item “negociações”, também evidenciou-se um grau elevado, o que aponta para um alto grau de importância para a minimização do oportunismo onde busca-se conhecer os parceiros com quem se negocia. Na variável “racionalidade limitada” o objetivo era levantar qual o grau de importância era atribuído pelos atores da cadeia produtiva do leite para a informação sobre o ambiente interno e externo do empreendimento.



**FigFigura 6:** Gráfico de médias das respostas do item “racionalidade limitada”.

**Fonte:** Coleta de dados primários.

Sobre a limitação cognitiva onde a busca de informações e conhecimentos sobre o ramo do empreendimento é o objetivo principal deste item, todos os pesquisados atribuíram importância muito alta, sendo de alta para muito alta apenas para o varejo.

Já para a variável redução de custos, ao serem perguntados se a disseminação de informações entre os empreendimentos contribuía na interação entre os atores na redução de custos, a média baixou para alta onde novamente no varejo foi evidenciado importância de média para alta.

A importância atribuída a busca de informações sobre o ambiente externo na variável “avaliar o ambiente”, foram os produtores rurais que deram a menor

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

importância, mas mesmo assim com importância de média para alta. Devido os produtores ficarem distantes da cidade e muitas vezes isolado, essa pode ser uma explicação para a pouca importância dada para os mesmos a este item. Já os varejistas não se enxergam dentro da cadeia produtiva do leite e por isso não buscam informações a respeito do ambiente.

### 3.1 Discussão dos Resultados

Pelo modelo proposto por Paes-de-Souza (2007), pode-se analisar a cadeia produtiva do leite em Rolim de Moura. Onde percebe-se que a forma predominante de aquisição de equipamentos, materiais e serviços é através de transações de mercado. Onde os atores fazem as aquisições pelo que é proposto por seus fornecedores, sem busca de novas opções.

De acordo com a pesquisa, apenas a indústria apresenta tendência a um comportamento um pouco diferenciado, onde em feiras e exposições do setor estas buscam informações sobre novos equipamentos e tecnologias. Os produtores são influenciados pelo que os laticínios e fornecedores de insumos lhes apresentam em dias de campo, evidenciou-se ainda na pesquisa que as instituições de assistência técnica poderiam contribuir mais para a disseminação de informações aos produtores.

Já para a comercialização as estruturas de governança adotadas, apenas as indústrias adotam um modelo intermediário, onde uma indústria adota alianças estratégicas com os produtores garantindo assim o fornecimento da matéria prima. Para a outra indústria pesquisada a forma adotada é de coordenar o processo de comercialização estabelecendo negociações com os compradores.

Para os fornecedores de insumos o mercado é o modelo adotado, tendo variações entre o que é proposto pelo comprador, preço de mercado e controles internos. Já para os produtores rurais o modelo adotado é vender o leite pelo preço proposto pela indústria a qual tem contrato informal de fornecimento. Os produtores vendem pelo preço de mercado variando entre preço médio/ano para os produtores que trabalham com o laticínio de leite condensado e pagando preço variável pela oferta/demanda para os produtores fornecedores do laticínio que produz vários produtos.

Em função destes fatores há muita incerteza na venda do produto, pois os produtores não sabem qual forma é mais vantajosa para os mesmos, o que ocasiona em insatisfação de ambas as partes no que diz respeito ao valor pago pelos laticínios ao produto.

## 4 Considerações Finais

No estudo da governança da cadeia produtiva do leite em Rolim de Moura-RO observou-se que esta cadeia ainda se encontra em processo de articulação incipiente em virtude das informações levantadas. As transações entre os agentes ocorrem, na sua

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural

maioria, através de acordos informais em decorrência, principalmente, do significativo grau de conhecimento da atividade.

Os pequeno distribuidor verificado, padaria, informou que busca adquirir o produto através do mercado sem nenhum compromisso com os processadores. Por outro lado, nos processadores, verificou-se duas situações. Na primeira, uma indústria que trabalha com industrialização de leite pasteurizado e derivados como mussarela e iogurte constatou-se que a governança estabelece-se via mercado em relação aos distribuidores e também fornecedores. Com relação aos fornecedores de matéria-prima (produtores) este mantém uma relação de confiança com seus produtores já há algum tempo e que de certa forma vêm possibilitando para a empresa manter sua posição competitiva. Entretanto, é de se ressaltar que houve um período em que a empresa perdeu fornecedores para uma concorrente que trabalha com alianças estratégicas com os produtores em que os preços do produto leite são fixados via contratos. Nesse contexto, teoricamente, num período maior de tempo, se a empresa continuar mantendo essa estrutura de governança via mercado com seus fornecedores de matéria-prima, produto essencial para sua produção, poderá estar operando em cenário de incertezas em virtude de que pode perder seus fornecedores para futuras empresas concorrentes que possam entrar no mercado.

Por outro lado, a outra empresa que atua na região industrializa apenas leite condensado em que mantém uma estrutura de governança através de alianças estratégicas com seus fornecedores de matéria-prima onde são fixados os preços e certas condições. Em relação aos seus distribuidores a empresa também mantém uma estrutura de governança através de alianças em que produz seus produtos e distribui com marcas próprias de grandes redes do varejo nacional e internacional.

Os produtores de leite por sua vez, se sentem muito prejudicados pelo cenário competitivo atual da cadeia do leite e continuam atuando na atividade sem muitos investimentos. A maioria das propriedade visitadas na região trabalham com agricultura familiar o que demonstra a grande importância da atividade para a subsistência dessas famílias no campo. Entretanto, a governança estabelecida com uma indústria é via mercado através de laços de confiança enquanto que na outra indústria, os produtores alegaram não sentirem confiança para mudarem, apesar das alianças estratégicas oferecidas pela outra empresa. Por sua vez, os fornecedores de insumos atuam na cadeia via mercado através de algumas assessorias técnicas.

No contexto analisado, infere-se que os responsáveis pelo setor devem estar atentos à adoção de estratégias que garantam para todos os integrantes da cadeia formas de organização mais eficientes e articuladas. Tal atitude possibilitaria para todos a construção de defesas e mecanismos de adaptação rápidas as mudanças impostas pelo mercado.

## Referências



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



BARNEY, Jay B.; LEE, Woonghee. **Governance Under Uncertainty: Transactions Costs, Real Options, Learning, and Property Rights.** Fisher College of Business. The Ohio State University, 1997.

BATALHA, Mário O. As Cadeias de Produção Agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, V.30, n.4, p.43-50, out./dez. 1995.

CARVALHO, D.; OLIVEIRA, L.; SANTOS, A. C. O enfoque da abordagem institucional numa associação de fruticultores: um estudo de caso. **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP. Out. 2003. Disponível em: <[http://www.abecitrus.com.br/dload/ep\\_coord\\_gestao\\_marcas\\_br.pdf](http://www.abecitrus.com.br/dload/ep_coord_gestao_marcas_br.pdf)>. Acessado em: 09/07/07.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação nos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. **Anais...**São Paulo:1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-57.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1989. p. 43-51 e 70-80.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro.** 1995. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NOGUEIRA, A. C. L.; **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo.** 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PAES-DE-SOUZA, M. **Governança no agronegócio: enfoque na cadeia produtiva do leite.** Porto Velho: Edufro, 2007.



**SOBER**

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,  
Administração e Sociologia Rural



SOUZA, J. P. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná.** 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VISCONTI, G. R. **Arranjos cooperativos e o novo paradigma tecnoeconômico.** Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 8, n. 16, p. 317-344, dez., 2001.

COASE, R. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (compiladores). **La Naturaleza de la empresa.** Orígenes, elocución y desarrollo. Traducción de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de cultura económica, 1996.

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

WILLIAMSON, O. La lógica de la organización económica. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (compiladores). **La Naturaleza de la empresa.** Orígenes, elocución y desarrollo. Traducción de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de cultura económica, 1996.

---

<sup>i</sup> RICKETTS, M. *The Economics of Business Enterprise - New Approaches to The Firm.* The Harvester Press Publishing Group, 1987, 306 p.

<sup>ii</sup> LÍRIO, V.S., REIS, B.S., SOUZA, P.M. *A teoria dos custos das transações.* 1999. Agrosoft [on line]. Disponível: <http://www.agrosoft.com.br> [capturado em 19 fev 2002].

<sup>iii</sup> WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York. The Free Press, 1985.

<sup>iv</sup> PONDÉ, J. L. S. P. S. *Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados.* (Dissertação) Mestrado em Economia, Unicamp, Campinas, 1993.