

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

ANDERSON SARTORELLI

**TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS NA ATIVIDADE LEITEIRA DO TERRITÓRIO
CANTUQUIRIGUAÇU/PR**

PORTO ALEGRE

2017

ANDERSON SARTORELLI

**TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS NA ATIVIDADE LEITEIRA DO TERRITÓRIO
CANTUQUIRIGUAÇU/PR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado

Co-orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

PORTO ALEGRE

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Sartorelli, Anderson
Transações e estruturas de governança em organizações cooperativas na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu/PR / Anderson Sartorelli. -- 2017.
151 f.

Orientador: João Armando Dessimon Machado.
Coorientador: Leonardo Xavier da Silva.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Agricultura familiar. 2. Organizações cooperativas. 3. Produção de leite. 4. Estrutura de governança. I. Machado, João Armando Dessimon , orient. II. Silva, Leonardo Xavier da, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANDERSON SARTORELLI

**TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES
COOPERATIVAS NA ATIVIDADE LEITEIRA DO TERRITÓRIO
CANTUQUIRIGUAÇU/PR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado

Co-orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

Aprovada em: Porto Alegre, 22 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Armando Dessimon Machado - Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Edson Talamini
UFRGS

Prof. Dr. Marcelino de Souza
UFRGS

Prof. Dr. Anelise Graciele Rambo
UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais, Ivanildo e Ivanete. Meus maiores incentivadores e exemplo de seres humanos, que nunca mediram esforços para que os desejos e os sonhos de seus filhos se tornassem realidade.

AGRADECIMENTOS

Agradecer por algo conquistado não é uma tarefa tão simples, a qual possamos medir ou expressar apenas com palavras. Sobretudo, ser grato é retribuir cada ação ou cada gesto de incentivo recebido com outras ações ou gestos de bondade com o próximo. A reciprocidade representa uma das formas mais nobre de agradecer. De todo modo, lembrar das pessoas que contribuíram e foram essenciais neste momento também é algo muito especial para mim. Dessa forma, agradeço:

Primeiramente a Deus, por ter me concedido perseverança e sabedoria ao longo desses dois anos de estudo, a fé e a confiança que nele deposito foram essenciais para que esta etapa se concretizasse.

Agradecimentos especiais e com amor à toda minha família. À Andrielli, Danielli, Patricia e, especialmente aos meus pais Ivanildo e Ivanete que sempre me apoiaram em todas as decisões e com certeza não mediram esforços e incentivos na busca deste sonho.

A todos do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR), professores e funcionários, sou grato pelo acolhimento durante estes dois anos em que tive o prazer de conviver com todos vocês.

Ao professor João Armando Dessimon Machado, pela rica oportunidade em poder de tê-lo como orientador. Sem dúvida, seu empenho e sua dedicação são fontes de inspiração e exemplos a serem seguidos por mim.

Ao professor Leonardo Xavier da Silva, por ter aceitado ser co-orientador deste trabalho, com certeza suas intervenções e sugestões foram essenciais na construção e na concretização desta etapa.

Aos professores Marcelino de Souza, Edson Talamini e Anelise Graciele Rambo, por comporem a banca de avaliação, e pela dedicada leitura e apontamentos nesta dissertação.

À Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa concedida durante à realização deste estudo.

A todos os colegas e amigos do PGDR, em especial à turma de mestrado de 2015, por todos os momentos bons e não tão bons que compartilhamos juntos, mas que serviram para crescermos e nos tornarmos pessoas cada vez melhores.

Aos técnicos de extensão rural, gestores municipais, agricultores e, de maneira especial aos presidentes das organizações cooperativas de leite, por terem me recebido e aceitado colaborar com esta pesquisa.

A todos, os meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

A produção de leite, especialmente no contexto da agricultura familiar brasileira, é considerada uma atividade que extrapola os aspectos puramente econômicos e produtivos. Sendo assim, exerce, sobretudo uma função social entre as famílias agricultoras, principalmente por contribuir com a ocupação da mão de obra familiar e, por permitir rendimentos com ingressos mensais, possibilitando a manutenção e a permanência das pessoas no meio rural. Uma importante característica da produção leiteira na agricultura familiar é sua organização em associações/cooperativas, as quais se tornam importantes devido as estruturas de mercado observadas no setor primário da produção. Com esse pano de fundo, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de múltiplos casos com o objetivo de analisar as estruturas de governança que predominam nas transações realizadas pelas organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu/PR. Para isso, tomou-se como orientação teórica os aportes da Economia dos Custos de Transação - ECT e, utilizou-se da Análise Estrutural Discreta Comparada para interpretação dos dados. A investigação de campo revelou a existência de três grupos de cooperativas no conjunto dos vinte municípios que compõem o território: o primeiro, composto por sete cooperativas que permaneciam ativas na captação de leite, com operações a montante e a jusante na atividade; o segundo grupo, composto por três cooperativas que haviam encerrado suas atividades de captação de leite, mas permaneciam parcialmente atuantes junto aos seus associados; e, o terceiro, composto por três cooperativas que haviam sido liquidadas. Estas três últimas foram descartadas da investigação pela impossibilidade de se realizar a entrevista com o presidente, seguindo o mesmo procedimento dos outros casos. Nas três cooperativas não ativas na captação de leite, a investigação foi realizada, com objetivo de identificar quais os fatores e/ou motivos que conduziram-nas a esta decisão de encerrarem à atividade de captação junto aos seus associados. Nesse sentido, as entrevistas revelaram que: a concorrência do mercado (preços, pressão de outras empresas etc.), a falta de agregação de valor ao leite e o baixo poder de negociação por preços, além do oportunismo dos agentes, foram considerados os principais fatores desta decisão nas cooperativas. Por outro lado, a investigação nas demais cooperativas, consideradas ativas na captação do leite, tiveram o objetivo de caracterizar as transações, identificando aspectos dos pressupostos comportamentais e por seu turno à análise das estruturas de governança adotadas. Ao observar as características das transações realizadas pelas cooperativas e, alinhando-as com os aportes teóricos da ECT, conclui-se que a estrutura de governança que mais se verificou nos casos estudados foi a bilateral baseada em

relações contratuais predominantemente informais e do tipo relacional. Utilizando-se da análise estrutural discreta comparada, os resultados demonstraram que a forma de governança observada nas cooperativas está em concordância com as indicações teóricas da ECT, a qual considera o grau de especificidade dos ativos como elemento chave para essa definição. Portanto, no caso das cooperativas estudadas, o grau de especificidade dos ativos observado não pode ser classificado nem como baixo, o que orientaria para uma governança via mercado e nem como alto, o que seria orientador para uma governança hierárquica, prevalecendo dessa forma uma estrutura intermediária, as quais são classificadas pela ECT como modos híbridos.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Organizações cooperativas. Produção de leite. Estrutura de governança.

ABSTRACT

Milk production, especially in the context of Brazilian family farming, is considered an activity that goes beyond purely economic and productive aspects. Therefore, this production has, particularly, a social function among farming families, mainly because it contributes to the occupation of family labor force, and because it allows monthly incomes, enabling the maintenance and the permanence of families in the rural. An important feature of dairy production in family farming is its organization in associations / cooperatives, which becomes significant due to the market structures observed in the primary production sector. With this background, this research was conducted through a multiple case study with the objective of analyzing the governance structures that predominates in the transactions carried out by cooperative organizations of milk production in Cantuquiriguaçu / PR territory. In order to accomplish it, we used the contributions of Transaction Cost Economics (ECT) as theoretical guidance and the Comparative Discrete Structural Analysis to interpret data. The field research revealed three groups of cooperatives in the twenty municipalities that constitute the territory: the first one, composed of seven cooperatives that remain active in milk collection, with upstream and downstream operations; the second group, composed of three cooperatives that had closed down their milk collection activities, but remain partially active with their members; and the third one, consisting of three cooperatives that had been liquidated. The latter were discarded from the investigation due to the impossibility of conducting the interview with their president, following the same procedure of the other cases. Our aim to investigate the three cooperatives that were not active in the milk collection was to identify the factors and/or reasons that led to this decision of closing down the collection activity with their members. In this sense, the interviews revealed that: market competition (prices, pressure from other companies, etc.), lack of value added milk and low price negotiation power, besides the opportunism of agents, were considered the main factors for the cooperatives to take this decision. On the other hand, our purpose to investigate the cooperatives that considered active in milk collection was to characterize transactions, identifying aspects of behavioral presuppositions and, for its part, to analyze the governance structures adopted. Through observations of characteristics of the transactions carried out by the cooperatives, and aligning them with theoretical contributions of the ECT, we concluded that the governance structure that was most verified in the cases studied was the bilateral one based on contractual relationships, predominantly informal, and of relational type. Using the comparative discrete structural analysis, the results showed that the form of governance

observed in cooperatives is in agreement with the theoretical indications of ECT, which considers the degree of asset specificity as a key element for this definition. Therefore, regarding the cooperatives we studied, the degree of asset specificity observed cannot be classified either as low, which would guide market governance or as high, which would be a guideline for hierarchical governance, thus prevailing an intermediate structure, which is classified by ECT as hybrid modes.

Keywords: Family farming. Cooperative organizations. Milk production. Governance structure.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Localização do território Cantuquiriguaçu no estado do Paraná e participação da produção de leite na composição do VBP Agropecuário.....	20
Figura 2	Níveis analíticos da Nova Economia Institucional (NEI).....	27
Figura 3	Esquema de três níveis de análise de governança de Williamson.....	28
Figura 4	Esquema de indução de governança proposto por Zylbersztajn.....	42
Figura 5	Delimitação e síntese da cadeia produtiva do leite no Brasil.....	51
Figura 6	Evolução da produção de leite no Brasil no período 1980 a 2014 (em mil litros).....	52
Figura 7	Evolução da produção de leite no Brasil no período 1991 a 2014 (em mil litros).....	58
Figura 8	Participação % das regiões brasileiras na produção de leite de 1991 a 2014.....	59
Figura 9	Número de cooperativas por ramo de atividade no Brasil - 2012.....	69
Figura 10	Dimensões das estratégias das cooperativas em comparação com as empresas de capital.....	73
Figura 11	Representação do objeto e unidade de análise da pesquisa.....	77
Figura 12	Identificação e localização das organizações cooperativas no território Cantuquiriguaçu.....	79
Figura 1	Esquema representativo de apresentação dos resultados da pesquisa.....	84
Figura 14	Localização do território cantuquiriguaçu no estado do Paraná.....	85
Figura 15	Participação do setor agropecuário na composição do PIB do território cantuquiriguaçu - 2013.....	87
Figura 16	Principais cultivos e/ou criações presentes no território Cantuquiriguaçu - 2014.....	89
Figura 17	Evolução da produção de leite no território Cantuquiriguaçu de 1990 a 2014.....	89
Figura 18	Produção de leite por município no território Cantuquiriguaçu - 2014.....	90
Figura 19	Principais motivos que contribuíram na decisão das cooperativas em encerrarem as atividades de captação de leite.....	101
Figura 20	Percepção dos entrevistados sobre o acesso à informação pela cooperativa...	120
Figura 21	Percepção dos entrevistados sobre as incertezas relacionadas às transações com os associados.....	121

Figura 22	Percepção dos entrevistados sobre as incertezas relacionadas às transações com os compradores da produção.....	122
Figura 23	Satisfação das cooperativas em relação às transações com os atuais compradores da produção.....	124
Figura 24	Percepção sobre a importância das informações nas decisões estratégicas das cooperativas.....	126
Figura 25	Percepção dos entrevistados sobre os motivos que levam os associados a permanecerem na cooperativa.....	128
Figura 26	Condicionantes de indução de governança nas cooperativas ativas na captação de leite.....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estrutura de governança, especificidade de ativos e frequência.....	41
Quadro 2	Comparativo entre sociedades cooperativas e sociedades de capital.....	71
Quadro 3	Principais procedimentos metodológicos da pesquisa.....	83
Quadro 4	Situação das organizações cooperativas do território Cantuquiriguaçu durante a pesquisa de campo.....	95
Quadro 5	Principais informações das organizações cooperativas não na captação.....	100
Quadro 6	Características gerais e contratos nas organizações cooperativas ativas na captação de leite.....	115
Quadro 7	Investimentos realizados pelas cooperativas na atual estrutura física.....	117
Quadro 8	Governança eficiente à luz da ECT para o conjunto das cooperativas estudadas.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Estados com maior produção de leite no Brasil em 2014 (mil litros)	59
Tabela 2	Número de estabelecimentos rurais e volume por estrato de produção de leite diária.....	60
Tabela 3	Participação da agricultura familiar na produção de leite no Brasil – 2006.....	64
Tabela 4	Número de estabelecimentos agrícolas segundo diferentes estratos de área no território Cantuquiriguaçu.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
CF	Constituição Federal
CNC	Conselho Nacional Cooperativo
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares
DERAL	Departamento de Economia Rural
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	International Co-operative Alliance
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IN	Instrução Normativa
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INDA	Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
NEI	Nova Economia Institucional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PNMQL	Plano Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RECOOP	Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias
SEAB	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Paraná
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
VBP	Valor Bruto da Produção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	DELIMITAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	22
1.3	JUSTIFICATIVA	22
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL – NEI	25
2.1.1	Ambiente institucional	29
2.1.2	Economia dos Custos de Transação - ECT	30
2.1.2.1	Pressupostos comportamentais	32
2.1.2.2	Dimensões das transações	35
2.1.3	Estruturas de Governança à luz da ECT	38
2.2	ESTUDOS FUNDAMENTADOS PELA ECT EM CONTEXTOS RURAIS	43
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	50
3.1	EVOLUÇÃO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E IMPACTOS NO SETOR	51
3.2	AGRICULTURA FAMILIAR: DEFINIÇÕES, SEU DESTAQUE NO BRASIL E PARA A ATIVIDADE LEITEIRA	61
3.3	O COOPERATIVISMO, AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E SUAS ESPECIFICIDADES	66
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	76
4.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	78
4.3	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	81
4.4	PRINCIPAIS ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA	82
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
5.1	CARACTERÍSTICAS SOCIAIS, ECONÔMICAS E PRODUTIVAS DO TERRITÓRIO CANTUQUIRIGUAÇU.....	85
5.1.1	Contexto histórico institucional das organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu	90
5.2	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS ESTUDADAS.....	95

5.2.1 Panorama das cooperativas não ativas na captação de leite.....	96
5.2.1.1 Cooperativa C.....	96
5.2.1.2 Cooperativa L.....	97
5.2.1.3 Cooperativa M.....	98
5.2.1.4 Síntese das principais informações das cooperativas não ativas.....	99
5.2.2 Descrição e características das cooperativas ativas na captação de leite e suas transações a montante e a jusante.....	101
5.2.2.1 Cooperativa A.....	101
5.2.2.2 Cooperativa B.....	104
5.2.2.3 Cooperativa E.....	107
5.2.2.4 Cooperativa F.....	108
5.2.2.5 Cooperativa G.....	110
5.2.2.6 Cooperativa I.....	111
5.2.2.7 Cooperativa J.....	113
5.2.2.8 Síntese e principais características das transações nas cooperativas ativas.....	114
5.3 DETERMINANTES E GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS ATIVAS NA CAPTAÇÃO DE LEITE.....	116
5.3.1 Dimensões que afetam as transações das cooperativas.....	116
5.3.1.1 Especificidade dos ativos.....	116
5.3.1.2 Incerteza.....	119
5.3.1.3 Frequência.....	123
5.3.2 Pressupostos comportamentais que afetam as transações das cooperativas.....	124
5.3.2.1 Racionalidade limitada.....	125
5.3.2.2 Oportunismo.....	127
5.3.3 Estrutura de governança nas cooperativas ativas na captação de leite.....	129
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	134
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE A - Entrevista aplicada às cooperativas ativas na captação de leite do território Cantuquiriguaçu no Paraná.....	146
APÊNDICE B - Entrevista aplicada às cooperativas não ativas na captação de leite do território Cantuquiriguaçu no Paraná.....	151

1 INTRODUÇÃO

Com o presente estudo espera-se contribuir com as recentes discussões e reflexões que permeiam a agricultura como sendo um espaço de reprodução social e econômica no meio rural brasileiro. A compreensão das organizações sócio produtivas e dos arranjos institucionais, além de serem considerados elementos basilares sobre essas reflexões, podem representar importantes alternativas sociais e econômicas para as pessoas que residem no espaço rural e trabalham na agricultura.

Com o advento da modernização agrícola brasileira, intensificada a partir da década de 1970, e com o processo de abertura comercial da economia no final dos anos 1980 e início de 1990, alteraram-se as relações entre os agentes econômicos e os diferentes setores agroindustriais no país. A maior integração da economia brasileira no contexto mundial e a diminuição de políticas protecionistas, a exemplo da produção de leite, a qual durante quarenta anos teve seus preços tabelados pelo Estado, levaram os agentes a se adaptarem a esse novo ambiente dinâmico e competitivo (WILKINSON, 1996).

A esse respeito, a sobrevivência e a manutenção dos agricultores de modo geral, mas especialmente aqueles de caráter familiar depende, segundo Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) da capacidade de se intensificar a geração e a agregação de valor da sua produção agropecuária. Para os autores, a maioria das estratégias de agregação de valor passa, obrigatoriamente, pela criação e gestão de formas associativas que reúnam grupos de agricultores familiares com objetivos comuns no meio rural.

Dentre estas formas associativas destacam-se as organizações cooperativas, as quais funcionam como mecanismos de minimização de barreiras ao crescimento da produção agrícola e, possibilitam incrementos na renda dos agricultores. Além disso, produzem uma série de efeitos diretos e indiretos que contribuem com a dinamização do sistema socioeconômico e o desenvolvimento da região na qual estão inseridas (SANGALLI et al., 2015).

Conforme Cook (1995), na maioria das vezes, a formação das cooperativas agropecuárias ocorre em situações onde há falhas de mercado, e comumente têm um caráter defensivo por natureza. Nessa direção, uma falha frequentemente observada, é falta de poder de negociação dos agricultores quanto à comercialização de sua produção, os quais, não raramente encontram-se engessados em estruturas de mercado que não os permite qualquer influência no processo de formação das cotações agrícolas, restando apenas serem tomadores de preços.

Nesta perspectiva, Cook (1995) destaca que as cooperativas são formadas considerando dois motivos fundamentais: primeiro, os agricultores individuais necessitam construir mecanismos institucionais para equalizarem alguns aspectos econômicos a seu favor. E segundo, por utilizarem-se destes mecanismos para combater possíveis ações oportunistas nas situações de falhas de mercado. Sendo assim, o autor considera que as organizações cooperativas oferecem tais mecanismos institucionais e legais de que os agricultores podem se valer em situações desfavoráveis no mercado.

Em conformidade com os elementos apresentados por Cook (1995), Maraschin (2004) destaca que esse é o caso da produção de leite no Brasil. Para a autora, a formação de cooperativas na atividade leiteira surge como importante alternativa para dar maior poder de negociação aos agricultores, frente à crescente concentração industrial verificada ao longo das últimas décadas.

Em contrapartida, ao mesmo tempo em que as organizações cooperativas se apresentam como alternativas aos agricultores familiares, acabam enfrentando alguns desafios no mercado, especialmente no que tange as suas formas de gestão e governança. Batalha, Buainain e Souza Filho (2005) dividem estes desafios em dois aspectos principais. O primeiro, referente à operacionalização de técnicas eficientes no gerenciamento das transações, a montante e a jusante da cadeia de produção. E, o segundo refere-se à gestão interna, ou seja, nas relações dos associados com a própria organização cooperativa. Este último é destacado pelos autores como condição fundamental para que os agricultores familiares possam se valer das externalidades positivas proporcionadas por este tipo de organização no meio rural.

As abordagens tradicionais e por muito tempo dominantes, como o pensamento econômico neoclássico, as quais entendiam a organização como uma função de produção, totalmente indiferente à sua estrutura interna e aos condicionantes do ambiente, tornaram-se limitadas para explicar as atuais dinâmicas e interações entre os agentes econômicos verificadas no mercado. Desta maneira, e como ponto de partida para entender essas novas interações, pode-se recorrer à abordagem teórica da Nova Economia Institucional - NEI, a qual tem nos trabalhos de Ronald H. Coase, Douglass North e Oliver E. Williamson suas principais contribuições. A partir destes autores, destacam-se que os principais objetivos dessa abordagem se referem a investigações sobre as funcionalidades sociais e econômicas, abarcando os vários elementos institucionais e as motivações pessoais que podem influenciar a eficiência dos diferentes arranjos organizacionais na sociedade.

A abordagem da NEI é considerada por autores como Zylbersztajn (1995) e Miguez (2011) como sendo interdisciplinar, pois permite um olhar ampliado para outras áreas do

conhecimento, como a sociologia, o direito, a psicologia e a economia. Neste sentido, Miguez (2011) ressalta que a NEI tem assumido esse papel interdisciplinar nas ciências sociais, por entender que a realidade social e econômica não pode ser analisada de forma compartimentalizada. Para o autor, a NEI estuda como as instituições interagem com as formas organizativas e como essa matriz de organizações afeta a sociedade econômica.

Menard e Shirley (2005) tratando das formas de organização, fazem referência aos diferentes modos de governança que os agentes colocam em prática para realizar transações que impulsionem uma atividade produtiva. Estas formas organizacionais incluem mercados, empresas e relações contratuais, bem como os comportamentos individuais subjacentes a esses acordos.

Não obstante, a formulação inicial da NEI tenha sido considerada para análises em organizações diretamente ligadas ao mercado, ou sobre a firma, como proposto por Coase (1937), são encontrados na literatura diversos estudos que buscaram alinhar seus aportes teórico-metodológicos com contextos e dinâmicas produtivas ligadas à agricultura, à exemplo de: Zylbersztajn (1995; 2005), Azevedo (2000), Sykuta e Cook (2001), Arbage (2004), Maraschin (2004), Bankuti (2007), Souza (2011), Breitenbach (2012), Espallardo, Lario e Matás (2012), Casali (2012), Schubert (2012), Dorow (2013).

Alinhando os aportes teóricos da NEI às dinâmicas produtivas do meio rural, Azevedo (2000) ressalta que na agricultura são visualizados distintos tipos de instituições, e que estas são, especialmente importantes para determinar e delimitar as relações entre os agentes, influenciando diretamente no desenvolvimento social e econômico desse contexto ou dinâmica produtiva. Nesta perspectiva, e considerando os estudos de Oliver Williamson (1989) e Douglass North (1990), o autor supracitado divide a NEI em dois níveis analíticos aplicados na agricultura: o primeiro refere-se ao ambiente institucional (macro instituições), que tem nos direitos de propriedade da terra, nas políticas de preços mínimos, na reforma agrária e nas políticas de segurança alimentar, elementos determinantes sobre as ações dos agentes que compõem os sistemas agroindustriais. E, o segundo nível, tratado como micro analítico, composto das regras que regulam as relações específicas entre os agentes, associações, cooperativas ou empresas e os diferentes arranjos institucionais impactando sobre a eficiência de um determinado sistema.

Na presente pesquisa utilizou-se como unidade de análise o segundo nível, ou seja, com um caráter micro analítico, tendo como objeto de investigação as transações e as

estruturas de governança das organizações cooperativas de produção de leite na agricultura familiar do território¹ Cantuquiriguaçu no estado do Paraná.

1.1 DELIMITAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As transformações ocorridas na agricultura brasileira nas últimas décadas alteraram as estruturas produtivas de diversos setores, inserindo cada vez mais as organizações em um mercado globalizado e competitivo.

Montoya e Finamore (2010), ao analisarem a cadeia produtiva nacional do leite, afirmam que as políticas de desregulamentação do mercado, de estabilização da economia e de abertura comercial nas décadas de 1980-1990 e 2000 transformaram substancialmente a estrutura dessa cadeia e trouxeram diversas consequências para o setor. Como exemplo dessas consequências tem-se: o aumento da produção, a concentração industrial com implicações nas cooperativas regionais, a diminuição do número de estabelecimentos produtores de leite no mercado formal, principalmente os de pequeno porte, mudanças nos preços, as normatizações quanto às formas de coleta e armazenagem do leite, uma maior influência das importações e o aumento da concorrência em todo o setor produtivo.

A produção leiteira em nível nacional, e não diferente no território Cantuquiriguaçu/PR, é considerada por Folda e Azevedo (2004) como uma das atividades mais compatíveis com as pequenas propriedades e com a disponibilidade de mão de obra familiar, além do fato de suas entradas de receitas serem mensais, o que contribui para a manutenção e reprodução das famílias na agricultura.

O recorte empírico para esta pesquisa é o Território Cantuquiriguaçu, que é formado por 20 municípios² e localiza-se no Terceiro Planalto Paranaense abrangendo uma área de 13.947,73 km², correspondente acerca de 7% do estado (Figura 1). Segundo dados do Censo Agropecuário de 2006, do total de 25.463 estabelecimentos agropecuários do Território, 21.184 eram caracterizados como de agricultura familiar, os quais empregavam cerca de 80% das pessoas ligadas às atividades agropecuárias.

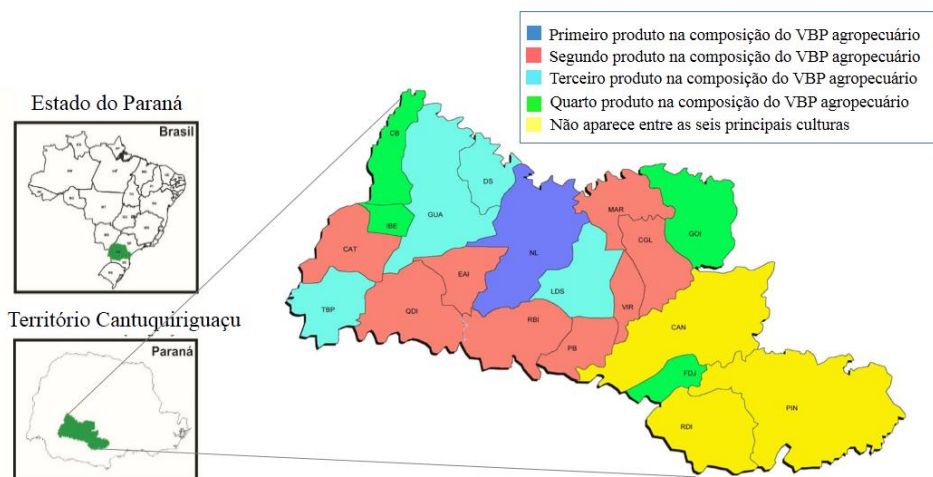
¹ A utilização do termo “território” abre espaço para uma ampla discussão em diversas áreas do conhecimento sobre seu conceito e aplicação. Como destaca Schneider (2009, p.27), “o conceito de território é ubíquo e amplo”. Sendo assim, foge aos objetivos desta dissertação entrar nesse profícuo debate, cabendo a utilização do termo território apenas para delimitar o universo empírico estudado, o qual é definido pela Política Territorial do Governo Federal.

² Laranjeiras do Sul, Nova Laranjeiras, Porto Barreiro, Rio Bonito do Iguaçu, Candói, Foz do Jordão, Reserva do Iguaçu, Pinhão, Marquinho, Goioxim, Cantagalo, Guaraniaçu, Diamante do Sul, Campo Bonito, Espigão Alto do Iguaçu, Ibema, Catanduvas, Três Barras do Paraná, Quedas do Iguaçu e Virmond.

A economia regional é baseada principalmente na agropecuária, destacando-se a participação do setor produtivo do leite, presente em 48% dos estabelecimentos agropecuários (IBGE, 2006). Conforme levantamento realizado pela Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento/Departamento de Economia Rural (SEAB/DERAL), em 2014, o valor da produção de leite foi de aproximadamente R\$ 401.584.400,00 contribuindo expressivamente com o Valor Bruto de Produção (VBP) no conjunto de municípios estudados, que neste ano foi de aproximadamente R\$ 3.510.958.091,00.

Em 13 dos 20 municípios do Território, a produção de leite apresenta-se entre os três primeiros produtos na composição do Valor Bruto de Produção agropecuário. Este valor é mensurado considerando todos os cultivos e/ou criações comercializadas nos municípios (IPARDES, 2015).

Figura 1 - Localização do território Cantuquiriguaçu no estado do Paraná e participação da produção de leite na composição do VBP agropecuário



Fonte: Adaptado de IPARDES (2015).

Neste território são identificados diversos agentes que fazem parte da cadeia produtiva do leite. Na base, estão os agricultores familiares. Estes, *a priori*, podem ser classificados quanto ao grau de especialização ou diversificação de sua produção, ou seja, aqueles que possuem a atividade leiteira como principal fonte de rendimentos na propriedade, e aqueles na qual a produção de leite aparece como atividade secundária, sendo combinada com outras criações e/ou cultivos pela família.

Destaca-se também, a atuação das organizações cooperativas de produtores familiares de leite, as quais, basicamente podem ser classificadas em dois tipos: aquelas que atuam apenas na captação de leite nas propriedades comercializando o produto *in natura* com as

indústrias que o beneficiarão; e aquelas que, além desta captação, realizam algum processamento do leite antes de comercializá-lo no mercado.

Segundo informações levantadas junto ao escritório regional do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, a partir dos anos 2000 ocorreu um intenso movimento de surgimento e entrada de indústrias na região, principalmente na captação primária da produção de leite junto aos agricultores. Estas objetivavam realizar a compra do leite diretamente dos agricultores, e não mais das cooperativas como vinha ocorrendo.

Nesse movimento, tais indústrias buscam captar grandes volumes de leite para compensar seus custos operacionais de atuação, desta forma integram e firmam parcerias com os agricultores para que este fornecimento seja contínuo e regular. Para tal finalidade, estrategicamente, inserem-se no mercado regional oferecendo valores mais elevados pelo preço do litro do leite do que os praticados pelas cooperativas até então. Os agricultores, historicamente tomadores de preços no setor, acabam por se tornar susceptíveis a essas ofertas e não raramente deixam de negociar com as cooperativas, direcionando sua produção e comercialização para essas indústrias. Dessa maneira, as organizações cooperativas perdem muitos de seus associados, diminuindo sua capacidade de atuação no mercado do leite, e por vezes, chegando ao extremo de encerrarem suas atividades por completo.

Com base nesse contexto, e amparados pelos aportes teóricos da NEI, tem-se como pergunta norteadora de pesquisa: Quais estruturas de Governança predominam nas transações realizadas pelas organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu/PR?

1.2 OBJETIVOS

A partir da apresentação e da formulação do problema de pesquisa, são postulados os seguintes objetivos para este estudo:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as estruturas de governança que predominam nas transações realizadas pelas organizações cooperativas de produção de leite a montante e a jusante no território Cantuquiriguaçu/PR.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o contexto histórico da formação das organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu;
- b) Caracterizar as organizações cooperativas e suas transações a montante e a jusante na atividade leiteira;
- c) Identificar e analisar, à luz das características das transações e dos pressupostos comportamentais, as formas de governança adotadas a montante e a jusante pelas cooperativas de produção de leite do território.

1.3 JUSTIFICATIVA

A produção de leite é destacada na literatura como uma atividade estratégica para a agricultura familiar no Brasil e, como evidenciado por Escher (2011), Souza (2007a), Coletti e Perondi (2015) vem desempenhando não só uma função produtiva e econômica, mas sobretudo uma função social para as famílias. A atividade leiteira adquire tal importância por contribuir com a ocupação da mão de obra familiar, e por permitir rendimentos com ingressos mensais, os quais possibilitam a manutenção do grupo familiar no meio rural.

Dito isso, a relevância do estudo advém da importância representada pela agricultura familiar no contexto rural e socioeconômico do território Cantuquiriguaçu, que de acordo com os dados do IBGE, Censo Agropecuário 2006, respondia por 82% dos estabelecimentos agropecuários e 80% do pessoal ocupado no campo. Dentro desta produção, especificamente a bovinocultura de leite tem representatividade, quer pelo ingresso mensal de renda nas propriedades, quer na intensa utilização de mão de obra familiar. Ato contínuo verifica-se que estes produtores não conseguem atuar isoladamente no mercado; necessitam entregar sua produção a uma agroindústria que beneficie esta matéria-prima e a coloque no mercado consumidor.

Observa-se então que, na região de origem do pesquisador, os produtores de leite conseguem se manter na atividade por meio da participação em organizações cooperativas, que fazem o recolhimento do produto entregando-o à agroindústrias processadoras, ou elas mesmo realizando esta tarefa. Conhecendo-se empiricamente esta realidade, não se conhece, todavia, as reais relações entre estes agentes quanto a sua duração, formalização, dependência, custos de transação, pressupostos comportamentais e ambiente institucional que envolve a produção de leite.

E, apesar de existirem aproximadamente 11.661 estabelecimentos agropecuários que produzem leite no território, segundo dados do Censo de 2006 e que movimentaram cerca de 380 milhões de litros de leite no ano de 2014 (SEAB/DERAL), não foram encontradas pesquisas/publicações/relatórios que tragam à luz a compreensão das relações vigentes entre estes agentes (produtores/cooperativas/mercado).

Paralelamente, depoimentos de produtores e de técnicos do território dão conta de entrada e saída de agentes compradores do leite dos produtores, o que os torna ainda mais dependentes e susceptíveis às oscilações do mercado, haja vista que em sua maioria não agregam valor a essa produção, apenas comercializam o produto *in natura*.

Dai surgem indagações como: quais são as relações predominantes? De dependência? De cooperação? Com elevados custos de transação? Qual o nível de confiança entre os agentes? Como as organizações de agricultores que ainda resistem nessa produção estão se comportando no mercado.

Assim, é importante conhecer os custos de transação dos agentes, definidos por Coase (1937) como os custos de se utilizar o mercado. Em outras palavras, e baseado em autores posteriores, que estudaram e definiram custos de transação, Farina, Azevedo, Saes (1997) os sintetizam afirmando que são aqueles custos que não são diretamente ligados à produção, aqueles que surgem à medida em que os agentes se relacionam entre si e dessa interação surgem problemas de coordenação de suas ações.

Assim, visualizou-se a necessidade de ir à campo na tentativa de buscar respostas para compreender esta realidade, à luz dos pressupostos teóricos da NEI, possibilitando tanto aos produtores rurais entenderem melhor sua realidade, quanto as organizações cooperativas e os técnicos em extensão rural local, caso o interesse seja a busca por relações positivas, duradouras e efetivas, que contribuam para o desenvolvimento da atividade produtiva no território.

Para tanto, entende-se que a abordagem da NEI oferece os aportes teóricos para tal objetivo, visto que as relações/transações dos agentes econômicos na agricultura e, neste caso na cadeia de produtiva do leite, são diretamente influenciadas pelos pressupostos comportamentais destes indivíduos, e pelos arranjos institucionais existentes em determinado ambiente (AZEVEDO, 2000).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está organizada em cinco capítulos, além desta introdução, a qual apresenta a problematização, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O capítulo dois

apresenta o referencial teórico utilizado, pautado nos elementos da abordagem da Nova Economia Institucional – NEI e mais especificamente da Economia dos Custos de Transação – ECT. Além de apresentar alguns estudos empíricos relacionados a dinâmicas e contextos rurais que utilizaram a ECT em sua fundamentação.

O capítulo três apresenta uma breve contextualização da produção de leite no Brasil, elencando sua evolução e transformações recentes, além de considerações sobre a importância da atividade leiteira para a agricultura familiar, e sobre as características das organizações cooperativas sob à luz da ECT.

No capítulo quatro são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na sequência, o capítulo cinco apresenta a descrição e as análises dos resultados, objetivando analisar as estruturas de governança adotadas pelas organizações cooperativas da região Cantuquiriguaçu/PR. E, por fim, o capítulo seis é dedicado às considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes gerais e apresenta os elementos que forneceram o embasamento teórico da pesquisa. Primeiramente, apresentam-se os aportes teóricos da Nova Economia Institucional – NEI. A qual, como exposto na seção 2.1 pode ser dividida em dois níveis de análises: o macro analítico, abordado na seção 2.1.1 analisa questões referentes ao ambiente institucional e suas interações com as organizações; e o nível micro analítico, apresentado na seção 2.1.2 abordando a formação de estruturas de governança, principal objeto de estudo da Economia dos Custos de Transação – ECT. Embora haja essa distinção analítica, os dois níveis são tidos como complementares entre os teóricos da NEI e podem ser aplicados e estudados de forma conjunta.

Reconhecendo essa divisão e a complementariedade analítica nos estudos da NEI, para esta pesquisa, a opção foi por empenhar esforços sobre o nível micro analítico da abordagem. Ou seja, o enfoque dado aqui é sobre os aspectos considerados pela NEI determinantes para a formação de estruturas de governança nas organizações.

E por fim, na segunda parte do referencial, a seção 2.2 apresenta alguns estudos empíricos que utilizaram a abordagem da NEI em contextos e dinâmicas ligadas à agricultura, objetivando realizar interlocuções e aplicações dos aportes teóricos utilizados com a temática do desenvolvimento rural.

2.1 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL – NEI

As contribuições originais de Ronald Coase sobre a natureza da firma, tratadas em seu clássico artigo de 1937 são consideradas na literatura como o ponto de partida nas discussões sobre a Nova Economia Institucional ao longo do século XX. Neste artigo, Coase questiona a visão ortodoxa da firma, a qual a considerava como unicamente um *locus* de transformações tecnológicas para a geração de bens e/ou serviços, que se daria por meio de uma função de produção e encontrava-se desligada de aspectos organizacionais e do ambiente externo.

No entanto, conforme destacado em Williamson (1989), apesar do trabalho de Coase ter lançado as bases sólidas da NEI, este ficou à margem do pensamento neoclássico por mais de três décadas que se seguiram à sua publicação. Até meados dos anos de 1970, as análises e interpretações de eficiência econômica continuavam sendo dominadas pelas ideias de que a alocação das atividades entre firmas e mercados era exclusivamente caracterizadas como funções de produção e assim os mercados continuavam sendo regulados por mecanismos de preços.

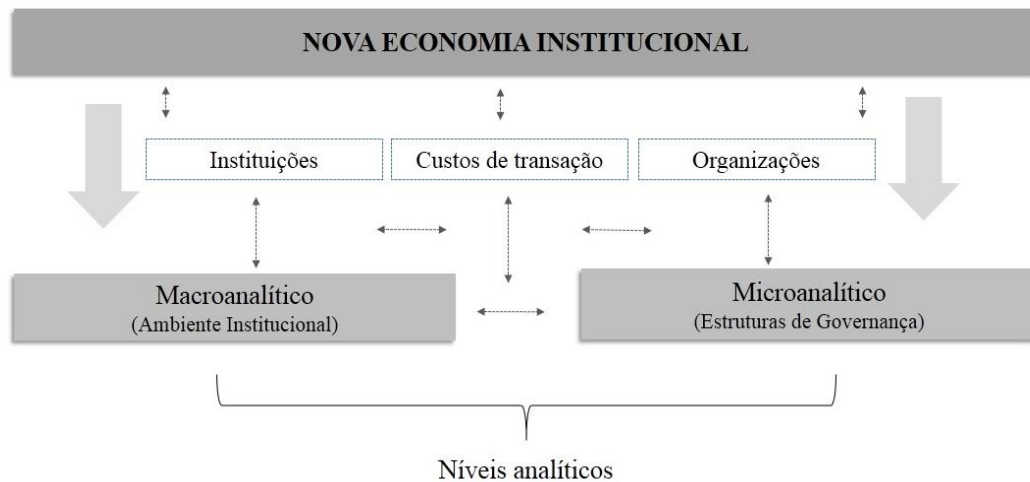
No entendimento de Farina, Azevedo e Saes (1997), esse período de latência das ideias de Coase se deu em parte por algumas deficiências identificadas no próprio escopo teórico apresentado pelo autor. Exemplo disso é a difícil observação e mensuração dos chamados custos de transação a que Coase se referia ao analisar a firma. Contudo, a exemplo de Williamson (1989), Farina, Azevedo e Saes (1997) também destacam que o trabalho de Coase foi um dos principais alicerces na construção da NEI, e ao lançar um olhar sobre os direitos de propriedade, estruturas organizacionais da firma e mecanismos de governança das transações, colaborou para transformar a NEI em uma abordagem multidisciplinar como é reconhecida hoje.

A construção da NEI como uma abordagem teórica teve importantes e cruciais contribuições³ desde o trabalho seminal de Coase em 1937, mas foi com a publicação de *The Economics Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting* por Oliver Williamson, em 1985, que se reuniu de forma coerente os elementos e conceitos antes trabalhados que a transformaram em uma teoria reconhecida e consolidada dentro do conhecimento científico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Como argumentado no início dessa seção, a proposição inicial de Coase pode ser considerada bastante genérica, e isso possibilitou uma série de interpretações que culminaram em diferentes linhas de pesquisa sobre a corrente da NEI. Reconhecendo esse fato, autores como Williamson (1993; 1989), Zylbersztajn (1995), Farina, Azevedo e Saes (1997), Azevedo (2000), dividem a análise da NEI em dois níveis: o macro analítico preocupado com questões sobre as mudanças e influências do ambiente institucional nas organizações; e o micro analítico que se preocupa em analisar a formação de estruturas de governança nas organizações, por meio de elementos da chamada Economia dos Custos de Transação – ECT (Figura 2).

³ Jensen, M. e Meckling, W. (1976). *Theory of: Managerial behavior, Agency Cost, and Capital Structure*; Laffont, J.J. e Masking, E. (1980). *A differential approach to dominant strategy mechanisms*; Akerloff, G.A. (1970). *The Market for 'Lemons': quality uncertainty and the Market mechanism*; Spence, A.M. (1973). *Market signalling: information transfer in hiring and related processes*; Arrow, K.J. (1968). *Moral hazard*; Simon, H. (1962). *The architecture of complexity*; Demsetz, H. (1967). *Toward a theory of property rights*; Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarquies: analysis and antitrust implications*.

Figura 2 - Níveis analíticos da Nova Economia Institucional (NEI)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Farina, Azevedo e Saes (1997).

Apesar dessa divisão em níveis analíticos, Farina, Azevedo e Saes (1997) enfatizam que ambas as correntes buscam metodologias e conceitos comuns, em especial, custos de transação e suas dimensões, instituições e organizações como elementos principais em suas análises. Dessa forma, os autores enfatizam que existe uma complementariedade entre os diferentes níveis analíticos na NEI.

Ao buscar elementos para entender essa complementariedade, recorre-se à contribuição de Williamson (1993), a qual oferece uma explicação da forma como cada nível se relaciona com o outro por meio de um esquema de três níveis (Figura 3). Segundo este esquema, existe uma interação e uma influência mútua entre o ambiente institucional, estrutura de governança e indivíduos na sociedade, assumindo a segunda como objeto de análise nas inter-relações entre os diferentes níveis.

Figura 3 - Esquema de três níveis de análise de Governança de Williamson



Fonte: Williamson (1993, p.80).

No entendimento de Williamson (1993), a estrutura de governança é influenciada por questões macro, oriundas do ambiente institucional e por questões micro, oriundas das ações comportamentais dos indivíduos. Nesse contexto, o ambiente institucional dita as regras fundamentais ou como demonstrado na figura 3, os parâmetros de mudanças que influenciam e condicionam o aparecimento das diferentes formas organizacionais, os quais formarão determinada estrutura de governança.

Ainda na relação entre o ambiente institucional e a estrutura de governança, destaca-se um efeito secundário dado pelas estratégias tomadas com o objetivo de alterar alguma regra imposta pelo macro ambiente. Desta forma, Williamson reconhece que elementos do nível micro analítico podem influenciar e modificar o ambiente institucional (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Os indivíduos também representam um elemento central dentro desse esquema de análise proposto por Williamson (1993). A NEI reconhece que existem pressupostos comportamentais nas ações humanas e que estes influenciam a forma como os indivíduos agem. Considera-se que os indivíduos são racionais, mas de modo limitado e que ainda podem agir de maneira oportunista em determinadas situações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Esses pressupostos serão apresentados com mais profundidade na seção 2.1.2.1 deste referencial.

Finalizando a explicação sobre o esquema de três níveis de Williamson, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que tanto o ambiente institucional quanto a estrutura de governança apresentam efeitos secundários sobre os indivíduos, sendo que estes agem de acordo com suas preferências e convicções pautadas no plano individual, ou para utilizar o

termo de Williamson agem pelas suas preferências endógenas, conforme figura 3. No entanto, Farina, Azevedo e Saes (1997) salientam que esta não é preocupação central da NEI e nem da ECT, que estabelecem as características individuais como dadas.

2.1.1 Ambiente institucional

No entendimento de Farina, Azevedo e Saes (1997), a principal contribuição dos estudos sobre o ambiente institucional tem sido o reconhecimento do papel das instituições nos processos de desenvolvimento econômico. O cientista Douglass North, considerado um dos principais expoentes dessa corrente, apresenta em *Institutions, Institutional change and economic performance* de 1990 as “[...] instituições como sendo as regras do jogo em uma sociedade ou, mais formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem que dão forma à interação humana. Elas estruturam incentivos na interação humana, seja político, social ou econômico” (NORTH, 1990, p.3, tradução nossa).

No entendimento de North (1990), as instituições são restrições (normas) construídas pelas pessoas que estruturam a interação social, econômica e política. Para o autor, elas constituem regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) e também restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta). Além de serem criadas para reduzir as incertezas que cercam as trocas entre os seres humanos, moldam e definem ações sociais e econômicas dentro de uma sociedade.

Com base neste contexto, North (1990), distingue instituições de organizações e adota esses diferentes conceitos em suas análises sobre ambiente institucional. Se as instituições são as regras do jogo, as organizações são tidas como os jogadores. Estas últimas se desenvolvem dentro do ambiente institucional e são formadas por grupos individuais com alguns objetivos comuns e podem ter caráter social e econômico: como as empresas, sindicatos, associações, cooperativas etc. ou um caráter político como os partidos políticos, órgãos de fiscalização, Universidades, Escolas e Centros Educacionais (NORTH, 2005).

Ao reconhecer o papel das instituições dentro do ambiente institucional Douglass North questiona: o que faz com que seja necessário restringir a interação humana por meio de regras? Para buscar uma explicação sobre essa questão, o autor recorre a alguns elementos da chamada teoria dos jogos estudada no âmbito da microeconomia. No contexto dessa teoria, quando os jogadores podem maximizar suas riquezas, e todos possuem informações completas sobre as ações tomadas, e ainda quando são poucos jogadores e o jogo se repete, haverá uma tendência à cooperação entre os indivíduos. Por outro lado, quando são muitos

jogadores, todos com informações incompletas, e o jogo não se repete com frequência, essa cooperação se torna difícil (NORTH, 1991).

Por meio dessa analogia, North afirma que as transformações nas instituições são a chave para explicar a evolução das sociedades e como ocorre o desenvolvimento dos países e que desta forma as instituições importam e são essenciais para determinar o comportamento dos agentes sociais e econômicos (NORTH, 1991).

As instituições exercem papel relevante sobre o comportamento das firmas, e estas não podem ser entendidas e analisadas se não considerar o ambiente institucional no qual estão inseridas. Dessa forma, considera-se que as mudanças no ambiente institucional podem induzir a diferentes formas de governança com objetivo de reduzir os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

2.1.2 Economia dos Custos de Transação - ECT

O ponto de partida nos estudos sobre custos de transação pode ser confiado a Ronald Coase e ao seu clássico artigo *The nature of the firm*, publicado em 1937. Este artigo lança as bases da ECT ao questionar o modo como a firma é entendida e estudada pela economia neoclássica. A visão neoclássica preconizava que a firma era um espaço de transformações tecnológicas, no qual sua eficiência produtiva e econômica se dá unicamente por uma função de produção e por mecanismos de preços no mercado.

A principal contribuição de Coase (1937) é sua afirmação quanto aos mecanismos de preços apresentarem falhas que modificam a forma como a firma se comporta e altera as ações dos agentes econômicos. Para o autor, existem custos para se acessar e consequentemente utilizar o mercado, e que estes custos vão além daqueles ligados a organização interna e de produção da firma.

Essa nova forma de enxergar a firma considera nas organizações as relações existentes entre os agentes por meio de acordos contratuais e passa a considerar os custos inerentes a esses acordos. Sendo assim, advém de uma visão exclusivamente de custos de produção e mecanismos de preços no mercado para incorporar também os custos relacionados às transações da firma.

Para Coase (1937), os custos de transação são aqueles associados à condução das transações como: custos de mensuração das informações, custos de negociação, elaboração e cumprimento dos contratos, assim como aspectos referentes aos direitos de propriedade e o problema da má adaptação da firma no mercado.

Este trabalho de Coase é considerado um dos precursores sobre a abordagem dos custos de transação, no entanto, foi Oliver Williamson o principal responsável por disseminar e introduzir essas discussões no ambiente organizacional e acadêmico, demonstrando por meio de trabalhos empíricos a fundamental importância desses custos para as organizações.

No entendimento de Pondé (1994, p. 15), Williamson herda de Coase:

[...] não só uma terminologia, mas também algumas preocupações fundamentais, principalmente a ideia de que a gênese e o desenvolvimento de uma série de instituições - em especial a firma - podem ser melhor compreendidos a partir de instrumentos teóricos que permitam uma vinculação clara entre a organização das atividades econômicas e o custo privado e capitalista de desempenhá-las.

Williamson apresenta a abordagem dos Custos de Transação como parte da tradição de pesquisa da NEI e adota um enfoque micro analítico ao estudar as organizações econômicas. O autor trata as transações como sendo a unidade básica de análise, a qual abrange um complexo de interações e compromissos intertemporais entre os agentes na forma de relações contratuais do ponto de vista legal. A existência de custos de transação demanda a criação e o desenvolvimento de instituições e estruturas de governança que garantam a continuidade dessas transações e os ajustes necessários das relações contratuais (WILLIAMSON, 1989).

Ao adotar as transações entre os agentes econômicos como unidade de análise, Williamson identifica suas principais dimensões e procura apresentar um modelo teórico que explique a busca dos agentes pelas decisões mais eficientes dado um ambiente institucional estabelecido, com objetivo de minimizar os custos de transação (WILLIAMSON, 1989).

Farina, Azevedo e Saes (1997) corroboram dividindo os custos de transação em quatro níveis: o primeiro nível está relacionado com os custos de formulação e negociação dos contratos; o segundo nível envolve os custos por medir e monitorar os direitos de propriedade existentes no contrato; o terceiro nível refere-se aos custos de manter e fazer executar os contratos; e o quarto nível relaciona-se aos custos de adaptação que os agentes enfrentam devido às mudanças no ambiente organizacional.

Para Douglass North (1994), os custos de transação podem ser influenciados por quatro variáveis básicas, a saber: os custos relacionados à mensuração do desempenho econômico dos agentes; o tamanho do mercado e o fato das relações serem pessoais e impessoais; o cumprimento das obrigações estabelecidas entre os agentes; e as atitudes ideológicas e as percepções individuais.

Ao se considerar os custos de transação de uma organização, deve-se levar em consideração a presença de instituições que possibilitem realizar as transações a um baixo custo, aumentando a eficiência e o crescimento econômico (BANKUTI, 2007). Williamson

(1989) compara a busca por minimizar os custos de transação no sistema econômico à busca pela ausência de atrito nos sistemas físicos (o atrito é uma variável chave na física, e a ausência do mesmo seria a situação ideal, porém pouco realista). Da mesma maneira, os custos de transação são fundamentais na economia e sua inexistência seria considerada a situação ideal, no entanto, irreal. Sendo assim, deve-se buscar a diminuição desses custos, aproximando-se ao máximo da situação ideal de custos de transação igual à zero.

Uma crítica que pode ser feita aos estudos sobre custos de transação refere-se a sua mensuração e/ou quantificação para a organização. No entanto, Williamson (1989) esclarece que esse não é o foco central das análises, e que essa dificuldade é superada pelo fato dos custos de transação serem avaliados de uma forma institucional comparativa, em que uma forma contratual e uma transação é comparada com a outra.

Esse argumento também pode ser encontrado em Simon (1978), em que a comparação de alternativas estruturais discretas pode implicar em análises primitivas, sem um aparato matemático elaborado ou cálculos marginais complexos. Para o autor, [...] “argumentos mais simples e mais imperfeitos bastarão para demonstrar uma desigualdade entre duas quantidades do que são necessários para mostrar as condições sob as quais essas grandezas se igualam na margem” (SIMON, 1978, p.6, tradução nossa).

Nesta mesma direção, Williamson (1989) argumenta que os estudos empíricos sobre custos de transação raramente tentam medir tais custos diretamente. Em vez disso, buscam verificar se as relações organizacionais (práticas contratuais, estruturas de governança) estão alinhadas ou não com os atributos das transações, seguindo os preceitos delimitados pela teoria dos custos de transação.

A análise da ECT considera alguns elementos e fatores fundamentais que oferecem subsídios para melhor entender o funcionamento das organizações no mercado, estes elementos são os pressupostos comportamentais dos agentes e as dimensões das transações, que serão apresentados nas seções 2.1.2.1 e 2.1.2.2 respectivamente.

2.1.2.1 Pressupostos comportamentais

As particularidades comportamentais dos agentes envolvidos nas transações são determinantes na maneira como são firmados os contratos (formais ou informais) e na decisão por um ou por outro modelo de estrutura de governança (ARBAGE, 2004). Desse modo, a ECT destaca dois principais pressupostos comportamentais em suas análises, sendo a racionalidade e o oportunismo dos agentes.

Em relação à racionalidade, Williamson (1989) distingue três níveis (formas) de racionalidade que podem ser encontrados na análise do comportamento humano: a forma forte, refere-se à maximização; a semiforte, considerada como racionalidade limitada, e a fraca, entendida como a racionalidade orgânica. No entanto, para análises na ECT utiliza-se o conceito de racionalidade limitada tratada como um pressuposto cognitivo sobre o qual reside o comportamento humano nas transações (WILLIAMSON, 1989).

No entendimento de Zylbersztajn (1995), a racionalidade limitada é um pressuposto que está em conformidade com o comportamento otimizador dos agentes econômicos. Assim, o agente deseja otimizar, contudo, dada sua capacidade limitada de receber, estocar, recuperar e processar as informações, nem sempre consegue satisfazer tal desejo. Simon (1978) afirma que os agentes econômicos desejam ser racionais e otimizar de maneira completa suas ações, entretanto, apenas conseguem fazer isso de modo limitado. Para o autor, isso decorre da falta de informações completas e da falta de habilidades computacionais perfeitas que impedem os agentes de tomarem a decisão mais racional e eficiente dentre todas possíveis (SIMON, 1978).

Alinhada às ideias de Zylbersztajn e Simon, Bankuti (2007) afirma que além dos agentes não serem capazes de alcançar o resultado ótimo em uma transação, pela sua capacidade limitada de tomar decisões, deve-se considerar ainda a impossibilidade de se conhecer todas as incertezas futuras, o que resulta na formulação de contratos e acordos incompletos. Todavia, Farina, Azevedo e Saes (1997), argumentam que os agentes, mesmo que de forma limitada, possuem consciência de suas racionalidades e dessa forma procuram inserir salvaguardas em seus acordos contratuais para melhor lidar com esse problema de contratos incompletos.

Com relação ao pressuposto do oportunismo dos agentes, Williamson (2012) entende-o como sendo a busca do auto interesse de forma intencional e gananciosa. Nas palavras do autor “[...] o oportunismo refere-se à revelação incompleta ou distorcida da informação, aos esforços calculados de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar ou de outra forma confundir” (WILLIAMSON, 2012, p. 43). Torna-se, portanto, responsável pelas condições reais ou inventadas de assimetria de informações, que trazem complicações e geram os problemas das organizações econômicas (WILLIAMSON, 2012).

No entendimento de Farina, Azevedo e Saes (1997), a importância desse pressuposto está na possibilidade de surgir alguns problemas de adaptação à partir do estabelecimento de contratos incompletos. Como dito anteriormente, o pressuposto da racionalidade limitada gera contratos incompletos sujeitos a renegociações futuras, e os agentes podem se valer dessa

renegociação para agir de maneira oportunista, gerando perdas a outra parte envolvida na transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Naturalmente, o conceito traz à luz uma conotação ética comportamental dos agentes, que na teoria dos custos de transação, apenas assume que estes podem agir de modo oportunístico. Vale ressaltar que esse pressuposto não quer dizer que todos os agentes são oportunistas, mas basta que alguns deles tenham a possibilidade de agir para que os acordos contratuais fiquem expostos a ações que demandam monitoramento (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Sob essa perspectiva, e buscando exemplificar esse pressuposto comportamental, Williamson (2012) argumenta que:

Uma das implicações do oportunismo é que os modos cooperativos “ideais” da organização econômica, pelos quais eu quero dizer aqueles nos quais a confiança e as boas intenções são generosamente imputadas aos membros, são muito frágeis. Tais organizações são facilmente invadidas e exploradas por agentes que não possuem aquelas qualidades. Formas organizacionais “elevadas” – aquelas que presumem confiabilidade, portanto são baseadas em princípios não oportunistas – são, assim, tornadas inviáveis pela intrusão de oportunistas não identificados e não penalizados. Da mesma forma, aqueles que querem ver as organizações cooperativas serem bem-sucedidas devem, por necessidade, fazer concessões organizacionais aos efeitos debilitantes do oportunismo. Cooperativas viáveis tentarão identificar, recondicionar socialmente, e de outra forma penalizar invasores oportunistas (WILLIAMSON, 2012, p.57).

Dessa forma, fica claro, que mesmo não sendo regra na qual todo ser humano é considerado oportunista por natureza, esse pressuposto é latente nas interações e transações entre indivíduos e entre organizações. Williamson (1989) destaca que se não fosse o oportunismo, bastava o estabelecimento de normas claras para ditar todo o comportamento humano. Assim, poderia se lidar com os eventos não antecipados por meio de normas gerais, nas quais os agentes envolvidos em uma transação concordariam em se restringir objetivando em conjunto uma maximização de lucros (WILLIAMSON, 1989).

Dessa forma, muitos dos problemas que ocorrem durante um contrato poderiam ser evitados antes mesmo de sua execução. Isso se daria por meio de uma cláusula geral, que nas palavras de Williamson (1989, p.53) seria do tipo “eu concordo sinceramente em revelar todas as informações relevantes e depois disso propor e cooperar em cursos de ação conjuntamente maximizadores de lucros durante o intervalo de execução do contrato [...]”.

No entanto, dado que o estabelecimento de uma regra geral de tal ordem pode ser considerado difícil, o pressuposto do oportunismo como aqui apresentado, juntamente com o pressuposto da racionalidade limitada dos agentes são considerados causadores de custos de transação nas organizações. Para analisar estes custos e por consequência as estruturas de

governança, se torna necessário a ênfase nos determinantes pelos quais são caracterizadas as transações, que dentro da ECT assume-se como sendo unidade básica de análise.

2.1.2.2 Dimensões das transações

Assumindo a transação como unidade básica de análise da ECT, Williamson (1989) afirma que existem razões e/ou fatores econômicos nas formas como são organizadas as transações entre os agentes, e esses fatores precisam ser identificados e explicados. O autor destaca que estas transações são pautadas por algumas características e podem ser determinantes na escolha da estrutura de governança adequada nas organizações, ou seja, a eficiência decorre de um alinhamento da governança adotada com a forma e a dimensão de suas transações.

As principais dimensões que afetam a maneira de transacionar e podem influenciar o comportamento dos custos de transação são: especificidade dos ativos, incerteza e frequência. Destas três características, a especificidade dos ativos pode ser considerada um elemento chave na ECT, o que não significa ou pormenoriza o papel da incerteza e da frequência na análise (WILLIAMSON, 1989).

A especificidade dos ativos é de maior destaque pois possui uma relação direta com a estrutura produtiva da firma e do capital que nela está envolvido, o que pode incorrer em custos diretos. Por outro lado, a frequência e a incerteza, são mais abstratas dentro na análise, não estando envolvidas diretamente na estrutura de produção, sendo relacionadas com os agentes, o mercado e o ambiente institucional como um todo (SCHUBERT, 2012).

Schubert (2012) argumenta que a frequência é maior quando a especificidade dos ativos é elevada, pois envolve a necessidade de contratos para garantir e manter as transações tendo em vista a dependência que um ativo específico pode gerar às partes envolvidas na transação. Já as incertezas se originam da falta de informações ou do próprio comportamento dos agentes e tendem a ser menores quanto maiores forem as especificidades dos ativos, pois os custos das transações e dos contratos dependem de uma estabilidade que garanta a continuidade e o retorno econômico esperado.

No entendimento de Williamson (1989), a especificidade dos ativos refere-se a quanto o investimento neste ativo é específico para determinada atividade e quão custoso é o seu emprego em outra atividade alternativa. O fato de haver ativos específicos pode gerar uma dependência bilateral e incorrer em complicações nas relações contratuais.

Detalhando essa dimensão à luz da ECT, Williamson (2012, p.50) salienta que:

(1) A especificidade de ativos se refere a investimentos duráveis que são realizados em suporte às transações determinadas, sendo que o custo de oportunidade destes investimentos é muito menor nos melhores usos alternativos ou por usuários alternativos se a transação original for terminada prematuramente, e (2) a identidade específica das partes para uma transação claramente importa nestas circunstâncias, o que quer dizer que a continuidade da relação é valiosa, daí (3) surgem salvaguardas contratuais e organizacionais em suporte às transações deste tipo, em que as salvaguardas são desnecessárias (seriam a fonte de custos evitáveis) para transações da variedade mais familiar neoclássica (não específica).

Considerando a especificidade de ativos como dimensão central na análise da ECT, Williamson (1993) classifica-os em seis tipos, explicados a seguir:

- a) especificidade locacional: ativos específicos em termos de localização são aqueles cuja utilização em uma determinada transação geram economia nos custos com estoque e transporte;
- b) especificidade de ativos físicos: são aqueles apropriadamente destinados a um determinado fim, por exemplo, insumos específicos para a produção de um determinado produto;
- c) especificidade de ativos humanos: está relacionado à utilização de capital humano especializado em uma atividade específica, refere-se também ao conhecimento acumulado decorrente dessa atividade, provavelmente, em uma mudança para outra atividade esse conhecimento acumulado não seria aproveitado na sua totalidade;
- d) especificidade de ativos dedicados: são aqueles ativos para uma determinada transação, por exemplo, voltados para o atendimento de uma transação com um cliente específico;
- e) especificidade da marca: refere-se ao capital com a marca de uma empresa e/ou valor associado à marca de um produto;
- f) especificidade temporal: está relacionado ao tempo em que a transação ocorre, dessa forma, ativos com especificidade temporal, para não perderem valor, devem ser transacionados o mais rápido possível.

Para Casali e Marion Filho (2012) a existência de ativos específicos gera nas transações uma relação de dependência entre os agentes envolvidos e favorece ações oportunistas, haja visto que o indivíduo sabe que a outra parte é dependente dela. Nesse sentido, Farina e Zylbersztajn (1994) afirmam que na medida em que se eleva a especificidade dos ativos, novos custos são acrescentados ao processo de negociação. A partir da definição de ativos específicos, nota-se que a presença dos mesmos na análise da ECT influencia de

forma direta nas formas contratuais, tanto nas transações quanto nas estruturas de governança que são formadas.

Outra dimensão analisada pela ECT e levada em consideração para a escolha da estrutura de governança adequada refere-se à frequência das transações. No entendimento de Bankuti (2007) a frequência das transações apresenta-se importante por dois aspectos principais: pela possibilidade de construir uma boa reputação entre os agentes envolvidos e por proporcionar uma diluição dos custos inerentes a todas as transações.

Em relação ao primeiro aspecto, se a transação entre dois agentes ocorrer de maneira frequente, é provável que estes agentes se sintam motivados a realizar essa transação de maneira correta e ética, para não perderem negociações ou contratos futuros com a outra parte. Por outro lado, se a transação ocorre uma única vez, uma das partes pode estar disposta a agir de maneira oportunista e tirar vantagem na negociação, haja vista que não voltará a negociar com aquele mesmo agente (BANKUTI, 2007). No que tange ao segundo aspecto, a diluição dos custos proporcionado pela frequência da transação pode ocorrer porque grande parte destes custos são contabilizados na primeira vez em que se transaciona, por exemplo, existem custos de se buscar informações, de elaborar e monitorar contratos, custos de sinalização entre outros. À medida que a transação se repete mais de uma vez, determinados custos, como por exemplo, elaborar um novo contrato é eliminado, sendo utilizado o das transações anteriores, desta forma o custo das transações recorrentes tende a ser menor (BANKUTI, 2007).

A última dimensão considerada pela ECT refere-se à incerteza das transações e está diretamente associada ao pressuposto da racionalidade limitada. Dessa forma, pode se dizer que a incerteza está relacionada à impossibilidade de se conhecer todos os eventos futuros que estão envolvidos nas transações da organização.

Neste direcionamento, Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que a incerteza no contexto da ECT, sobretudo, é considerada para revelar os limites da racionalidade humana, e dessa forma admitir a incompletude dos contratos nas transações entre os agentes. Dessa forma, na medida em que aumenta a possibilidade de mudanças imprevistas maior é a necessidade de inserção de cláusulas de adaptação nos acordos contratuais, e maior é a possibilidade de lacunas que podem levar a ações oportunistas entres os agentes, gerando maiores custos da transação (BANKUTI, 2007).

As três dimensões apresentadas aqui, referentes à especificidade de ativos com especial destaque na análise, frequência e incerteza das transações, em conjunto com os pressupostos comportamentais expostos na seção 2.1.2.1, representam os principais elementos

utilizados pela ECT para estabelecer ou propor a estrutura de governança adequada com o objetivo de reduzir os custos de transação da organização.

2.1.3 Estruturas de Governança à luz da ECT

A ECT procura entender a organização não apenas em termos das transformações tecnológicas apontadas pela função de produção da economia neoclássica, mas sim em termos organizacionais por meio de estruturas alternativas de governança, em relação as suas transações no mercado (WILLIAMSON, 1991).

As estruturas de governança são consideradas por Williamson (1989; 1996) como uma matriz institucional na qual as transações da organização são definidas e concretizadas. Essa matriz é entendida pelo autor, como o conjunto de leis, acordos contratuais, normas formais e informais e princípios internos às organizações responsáveis pela condução institucional da transação (WILLIAMSON, 1989).

A proposta apresentada por Williamson (1996) destaca que as estruturas de governança são mecanismos de coordenação que determinam o modo como as transações são configuradas e assumem três estruturas básicas: via mercado, hierarquia (integração vertical) e híbrida. O autor destaca que a governança de mercado e a hierarquia seriam os dois polos extremos entre os quais se encontrariam as demais formas de governança, tratadas pela ECT como configurações híbridas.

A estrutura de governança via mercado se caracteriza e geralmente se mostra eficiente para operações simples (compra e venda de produtos básicos) aliado a uma baixa especificidade de ativos e pouca ou nenhuma incerteza envolvida em suas transações. Como a informação é revelada de forma simétrica, e o preço é o principal determinante e indutor das transações, dado uma mudança nas circunstâncias de mercado, os agentes conseguem se adaptar de forma rápida, criando novos incentivos para exploração das oportunidades de lucro (SHELANSKI; KLEIN, 1995).

A governança hierárquica ou integração vertical, por sua vez, é assumida quando, na presença de investimentos em ativos específicos, as organizações decidem internalizar suas operações ao invés de buscar se proteger por meio de salvaguardas em contratos para os possíveis conflitos inerentes às transações. Ou seja, ao internalizar estariam assumindo o controle total dos fatores utilizados na produção e/ou sobre a distribuição e utilização dessa produção no mercado (JOSKOW, 2003).

Por outro lado, entre uma governança de mercado e a hierarquia, encontram-se os modos híbridos, que no entendimento de Menard (2007), se desenvolvem quando os

investimentos específicos são compartilhados entre as partes sem perder autonomia nas decisões e quando as incertezas são elevadas que acabam por gerar diversos problemas de coordenação nas transações. Ou seja, a combinação de ativos específicos aliado a incertezas acarretam em riscos de ocorrerem comportamentos oportunistas entre as partes. E, também riscos de descoordenação, o que determina e caracteriza a escolha pela governança híbrida nas organizações.

Zylbersztajn (1995) destaca que as formas híbridas preservam a autonomia dos agentes, ao mesmo tempo em que buscam garantir incentivos para estes nas transações. No entanto, diferente da organização via mercado, estes incentivos raramente se mostram eficientes, gerando, dessa forma, inevitáveis custos burocráticos para as organizações.

As estruturas de governança consideradas pela ECT não pretendem ser uma oposição à teoria neoclássica e à microeconomia da firma, todavia, apresentam uma visão diferenciada de interpretação que considera os modelos de organização e possui nos contratos sua principal perspectiva (SCHUBERT, 2012).

A ECT, portanto, estabelece que a forma de governança da organização está diretamente relacionada com o problema de contratação na economia. Os teóricos da NEI, mas principalmente Williamson (1989) considera que existem custos associados a essa contratação. Nesse sentido, o autor distingue esses custos em *ex ante* e *ex post* à transação. Os primeiros seriam os custos de buscar, organizar, negociar e salvaguardar a transação por meio de um contrato, seja ele formal ou informal. Já os custos *ex post* seriam relacionados ao monitoramento e adaptação dos contratos quando da ocorrência de alguma falha, omissão ou alteração inesperada na transação.

Com relação aos contratos, Williamson (1989) destaca que existe uma variedade de contratos abordados pela ECT, e que essa variedade pode ser explicada principalmente pelas diferenças presentes no conjunto dos atributos das transações.

Nessa perspectiva, considera-se que os pressupostos comportamentais dão sustentação à existência e à necessidade da elaboração de contratos, pois considerando que os agentes possuem, invariavelmente, uma racionalidade limitada e um possível comportamento oportunista, existe a necessidade de elaboração de instrumentos de regulação das transações, estes instrumentos podem ser tanto formais quanto informais estabelecidos entre as partes.

Nesse sentido, considerando as características das transações, cada forma de governança deve ser amparada por determinado tipo de contrato. Fundamentado pelos trabalhos de Macneil (1974; 1978), Williamson (1989) classifica os contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais, apresentados a seguir:

- a) os contratos clássicos: são considerados contratos completos, padronizados e que se esgotam na hora da transação. São utilizados em mercados organizados, não há uma relação de dependência entre as partes que transacionam e a identidade deles é irrelevante, as regras são claras e baseadas em normas jurídicas e documentos formais;
- b) contratos neoclássicos: são considerados incompletos, geralmente utilizados em transações de longo prazo por períodos determinados, sendo executados sob condições de incertezas, mas preservando a negociação entre as partes. A identidade é relevante, pois há uma tendência de substituição do litígio pela arbitragem em caso de desacordos. E, como são incompletos, podem sofrer adaptações sempre que surgirem novas circunstâncias que não foram previstas antecipadamente;
- c) contratos relacionais: neste tipo de contrato, a complexidade, a duração e a flexibilidade são características básicas. É considerado como incompleto e só é utilizado em transações que se repetem, não possui um período determinado, sendo resultado do relacionamento e confiança das partes. As renegociações e adaptações podem ou não ser baseadas em contratos já existentes, o ponto de referência aqui é como a relação completa se desenvolveu ao longo do tempo.

Considerando a noção de contratos, Williamson (1989) apresenta quatro possíveis formas de governança: mercado, trilateral, bilateral e unificada (hierárquica), as quais são detalhadas a seguir:

- a) governança de mercado: é determinada pelas leis do mercado, no qual prevalecem os mecanismos de preços para a definição da transação. O mercado é especialmente eficaz quando as transações são consideradas recorrentes, já que ambas as partes precisam somente consultar sua própria experiência para tomar a decisão de continuar uma relação comercial, ou buscar outra no mercado. Nesta estrutura, trata-se de relações impessoais e não-específicas, e as questões conflituosas são resolvidas via esfera judicial. Está relacionada dessa forma aos contratos clássicos;
- b) governança trilateral: se verifica este tipo de governança quando há algum grau de especificidade dos ativos. Ambas as partes possuem o desejo de cumprir integralmente os termos do contrato, e as disputas legais dão lugar a mecanismos de arbitragem, sendo escolhida uma terceira parte responsável pela resolução

destas disputas. Fica evidente a existência de coordenação e a relação de tal governança com os contratos do tipo neoclássicos;

- c) governança bilateral: está diretamente ligada com relações de confiança que podem ser construídas entre as partes, assim, a dependência bilateral e o crescimento de reputação entre as partes levam ao aparecimento de estruturas de governanças bilaterais. Observa-se que há um elevado interesse dos agentes em cumprir o contrato para evitar sacrifício de valor das transações específicas. A governança bilateral encontra-se apoiada nos contratos neoclássicos;
- d) governança unificada (hierárquica): pode ser considerada quando se observa elevada especificidade de ativos e quando as transações não são ocasionais, gerando elevados riscos. Dessa forma, a contratação via mercado dá lugar ao contrato bilateral que por sua vez é substituído pela governança unificada, ou seja, pela organização interna por meio da integração vertical.

A partir desses elementos, pode-se estabelecer uma relação entre as estruturas de governança, os tipos de contrato, e as características das transações (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) na análise sob a ótica da ECT (Quadro 1).

Quadro 1 - Estrutura de governança, especificidade de ativos e frequência

Frequência	Especificidade de ativos		
	Baixa	Média	Alta
Ocasional	Governança de mercado (Contratos clássicos)	Governança trilateral (Contratos neoclássicos)	
Recorrente		Governança bilateral (Contrato relacional ou neoclássico)	Governança unificada Ou hierárquica (Contrato relacional)

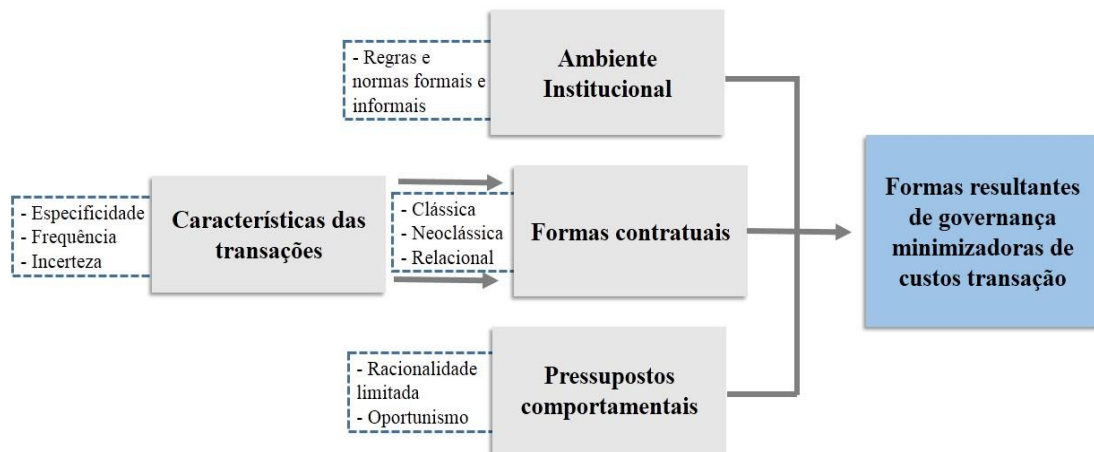
Fonte: Adaptado de Williamson (1989, p.87).

Quando a especificidade de ativos é baixa, os contratos clássicos são mais apropriados, pois não há a necessidade de cooperação entre as partes envolvidas na transação, a mesma vindo a ocorrer via governança de mercado. A partir do momento em que aumenta a especificidade dos ativos e a frequência, os contratos tendem a ser neoclássicos ou relacionais, ocorrendo uma dependência bilateral. Quando as transações são ocasionais, adotam-se estruturas de governanças trilaterais, enquanto as transações recorrentes exigem uma governança bilateral. Se a especificidade dos ativos for tão alta e a transação recorrente que

necessite ter uma governança hierárquica, essa transação será estabelecida sob contratos que possibilitem uma subordinação de uma parte sobre a outra (BANKUTI, 2007).

Em conformidade com o esquema de três níveis de Williamson (1993), apresentados na seção 2.1, a qual apoiava-se nos pressupostos comportamentais e nos parâmetros de deslocamentos como condutores de governança, Zylbersztajn (1995) buscou formular um esquema analítico que considerasse esses elementos da ECT na delimitação da governança nas organizações. O autor considera que as características das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza), o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) seriam os fatores de indução de governança eficiente (Figura 4).

Figura 4 - Esquema de Indução de Governança proposto por Zylbersztajn



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p.23).

Uma interpretação do esquema analítico de Zylbersztajn (1995) pode ser feita da seguinte forma: as características das transações, em especial a especificidade de ativos e a frequência levam a diferentes alternativas de contratação, que por sua vez são influenciadas pelos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes que estão inseridos em um ambiente institucional com regras formais e informais a serem cumpridas. Esses elementos são os condicionantes que interferem diretamente na escolha de determinada estrutura de governança em detrimento de outra por uma organização.

2.2 ESTUDOS FUNDAMENTADOS PELA ECT EM CONTEXTOS RURAIS

Apresentados os referenciais teóricos que embasam a presente pesquisa, objetiva-se com esta seção discutir algumas aproximações dessas teorias com questões que permeiam os debates sobre as dinâmicas produtivas e de forma ampla a temática do desenvolvimento rural. Dessa forma, apresentam-se alguns importantes estudos que utilizaram a NEI e a ECT alinhados com tais finalidades. Todavia, cabe ressaltar que se tratam de estudos ricos em discussões teóricas e empíricas. Sendo assim, o objetivo aqui não passa por uma análise profunda destes, mas sim por lançar algumas considerações deixando clara a aplicabilidade dos aportes teóricos utilizados para esta dissertação.

Um dos primeiros trabalhos nesta perspectiva foi desenvolvido por Zylbersztajn (1995). Seu estudo “Estruturas de governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições” procurou apresentar possíveis aplicações da NEI e da ECT para analisar a competitividade de cadeias produtivas e sistemas agroindustriais. O autor desenvolveu um estudo de caso no Sistema Agroindustrial (SAG) do café, utilizando-se da metodologia de análise estrutural discreta comparada, como proposta por Williamson (1991), na comparação de dois sistemas de produção de café e suas estruturas de governança. A primeira baseada no mercado e/ou SAG tradicional. E, a segunda baseada em um subsistema coordenado por uma empresa que produz um tipo de café com características diferenciadas, associadas principalmente a qualidade do produto. O autor descreve e analisa o ambiente institucional, as características das transações e as formas resultantes de contratos, e na sequência realiza a análise estrutural discreta comparada para os dois sistemas estudados.

Os dois sistemas apresentados são afetados pelo ambiente institucional no qual estão inseridos. A falta de leis para proteger a propriedade intelectual prejudica o grau de internalização da atividade de pesquisa. As distintas associações no sistema do café têm atuação decisiva nas formas como as organizações se portam no mercado (ZYLBERSZTAJN, 1995).

A pesquisa revelou que no sistema considerado tradicional, as transações são pautadas por um baixo nível de especificidade de ativos e uma elevada frequência. Tais características são suficientes para determinar que o modo de governança via mercado apresenta-se eficiente para a minimização dos custos de transação neste caso. Já na análise do segundo sistema, as transações apresentam-se pautadas em um grau mais elevado de especificidade de ativos e uma menor frequência, e ao contrário do sistema anterior, a governança via mercado nesse caso não é eficiente para coordenar as transações, necessitando de algum tipo de coordenação e monitoramento dos contratos por parte da empresa (ZYLBERSZTAJN, 1995). Tais

resultados corroboram com as afirmações de Williamson (1989), que confia à especificidade de ativos elevado grau de importância na escolha do modo de governança eficiente.

Na mesma direção do estudo de Zylbersztajn (1995), analisando uma cadeia produtiva específica e avaliando questões de coordenação e governança, apresenta-se a pesquisa “Coordenação e governança: um estudo de caso no Aglomerado de Malacocultura da Grande Florianópolis” desenvolvida por Dorow (2013). O objetivo deste trabalho centrou-se em analisar o ramo da aquicultura dedicado ao cultivo de moluscos na região da Grande Florianópolis/SC, utilizando-se da Análise Estrutural Discreta Comparada, tal como Zylbersztajn (1995). Por meio de questionários e entrevistas, o autor identificou duas formas de comercialização e escoamento da produção de moluscos: a cadeia curta e a cadeia longa. As características das transações (especificidade de ativos, frequência e incerteza), e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) foram analisados para a identificação das estruturas de governança e coordenação do caso estudado.

Em relação às características das transações, Dorow (2013) conclui que tanto na cadeia curta, quanto na cadeia longa, verificou-se uma alta especificidade dos ativos. Do mesmo modo, a incerteza e a frequência apresentaram-se altas. No que tange aos pressupostos comportamentais, o estudo revelou uma racionalidade limitada semiforte nas duas cadeias, e um oportunismo forte para a cadeia curta e semiforte para a cadeia longa. Em relação ao ambiente institucional, o autor conclui que nas duas cadeias, este é causador de custos de transação, tanto pelos aspectos normativos envolvidos na produção e comercialização, quanto pelos aspectos culturais dos produtores do Aglomerado, corroborando com as afirmações de North (1990) que considera as instituições como sendo as regras do jogo e não neutras e que por isso influenciam no comportamento dos agentes. Outro resultado interessante refere-se ao tipo de contratação do aglomerado: na cadeia curta os contratos são totalmente informais, ao passo que na cadeia longa, encontrou-se alguma formalidade.

A partir das características das transações, dos pressupostos comportamentais, dos aspectos do ambiente institucional e da identificação dos tipos de contratos, o autor conclui que a cadeia curta é caracterizada por uma estrutura de governança híbrida, e a cadeia longa como uma estrutura que combina a forma híbrida e a hierárquica. Em relação à coordenação, nas duas cadeias se mostrou inexistente e inexpressiva. Utilizando-se da metodologia da Análise Estrutural Discreta Comparada, Dorow (2013) conclui que existe a necessidade de maior apoio à coordenação de processos entre agentes, para o qual uma estrutura trilateral se tornaria viável para o caso do aglomerado da Malacocultura da Grande Florianópolis.

A ECT vem sendo utilizada, especialmente em estudos sobre cadeias produtivas e Sistemas Agroindustriais no Brasil, como os estudos de Zylbersztajn (1995) e Dorow (2013).

A abordagem reconhece que estas estruturas apresentam diversas relações entre seus elos e/ou agentes produtivos cada vez mais dinâmicas e complexas, as quais envolvem tantas condições externas, como o ambiente institucional, quanto internas como características dos próprios agentes por meio de seus pressupostos comportamentais. Há, nos últimos anos, um destacado enfoque destes estudos para com a cadeia produtiva do leite no Brasil. De modo geral, estes estudos tratam de: transações e relações contratuais, estruturas de mercado e de governança, custos de transação e das formas de organização dos agentes, como as cooperativas formadas por produtores. Nesse sentido, podem ser citados as contribuições de Casali (2012), Schubert (2012), Breitenbach (2012) e Maraschin (2004).

Casali (2012), em seu estudo “O sistema Agroindustrial do Leite do Rio Grande do Sul e a estrutura de governança nas transações com leite em Cruz Alta - RS” procurou identificar qual a configuração do SAG do leite do RS e qual a estrutura de governança predominante nas transações entre os produtores e a agroindústria processadora no município de Cruz Alta. Para a análise das transações, a autora realizou entrevistas com 23 produtores de leite do município, os quais foram classificados em pequenos (9), médios (7) e grandes (7) produtores, de acordo com o número de vacas ordenhadas na propriedade. O estudo considerou as características das transações (grau de incerteza, frequência das transações e especificidade dos ativos) na identificação e na análise da estrutura de governança predominante.

Quanto ao grau de incerteza, as principais variáveis consideradas e analisadas pela autora foram: o acesso à informação, a variação de preços, a reputação e confiança e os mecanismos de monitoramento. A pesquisa revelou que há assimetria de informação em todas as variáveis analisadas. E isso favorece, em grande medida, o agente que possui maior conhecimento sobre o mercado e sobre as transações, ocasionando, vantagens em relação a outra parte envolvida na negociação. Este fato, cria condições para a existência de ações oportunistas nas transações entre os produtores e as agroindústrias processadoras de leite (CASALI, 2012).

Os três grupos de produtores analisados (pequenos, médios e grandes) procuram obter informações a respeito do preço do produto a ser comercializado, o que varia são as formas e o grau de confiabilidade das informações. A pesquisa também revelou que nas transações entre os produtores e a agroindústria, a maioria das ações oportunistas ocorrem pela diferença de poder existente entre os dois elos. Os produtores, geralmente são mais susceptíveis ao oportunismo do que as agroindústrias (CASALI, 2012).

De acordo com Casali (2012), há uma relação de dependência entre os agentes estudados e, essa dependência se manifesta de forma distinta entre os três grupos de

produtores de leite. Enquanto os produtores de grande porte têm sua produção disputada por um maior número de laticínios e agroindústrias, os produtores com menos volume de produção acabam ficando condicionados a um número reduzido de compradores, os quais, geralmente são cooperativas locais que captam e comercializam o leite *in natura*.

A frequência das transações estudadas foi considerada regular e não ocasional, haja vista, que não ocorre por parte dos produtores uma troca frequente de parceiros para a venda do leite, desenvolvendo-se desta forma, relações duradouras que podem alavancar estruturas de governança próprias, com mecanismos de minimização dos custos de transação. A especificidade dos ativos foi considerada mista pelo estudo, ou seja, foram observados diversos graus de especificidade entre os produtores de leite e a agroindústria processadora (CASALI, 2012).

Considerando as estruturas de governança definidas por Williamson (1989), Casali (2012) concluiu que a governança que mais se aproxima no caso das transações entre os produtores de leite e a agroindústria processadora no município de Cruz Alta/RS é o modo híbrido, sem contratos formais, apesar da dependência entre as partes no momento da comercialização do produto.

Outro importante estudo relacionando os aportes teóricos da NEI e ECT com a cadeia produtiva do leite foi desenvolvido por Schubert (2012). A pesquisa intitulada “Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina” procurou analisar os custos de transação e suas implicações na formação das estruturas de governança nas cooperativas de produção de leite pertencentes à rede ASCOOPER/SC. A investigação empírica foi realizada em quatro cooperativas e abrangeu 80 produtores de leite associados. Para as análises, o autor também se utilizou do modelo de Análise Estrutural Discreta Comparada proposto por Williamson (1991).

Os principais resultados da pesquisa apontam que nas cooperativas estudadas observou-se uma tendência a um menor custo de transação, sendo que o grau de especificidade dos ativos é a variável que mais contribuiu para o aumento dos custos nas transações realizadas. Essa constatação alinha-se aos argumentos de Williamson (1989) sobre a importância da especificidade dos ativos dentro das análises da ECT. Por outro lado, a frequência e a variável confiança, introduzida pelo autor nas análises, foram as características que mais contribuíram para diminuir os custos de transação (SCHUBERT, 2012).

Schubert (2012) verificou a existência de uma relação negativa entre o preço do leite e a concorrência de mercado na região estudada. Essa relação é explicada pelo fato da média dos preços pagos pelo leite em 2010 terem sido menores, enquanto o ambiente concorrencial e demanda foram maiores. Por outro lado, onde o ambiente concorrencial se apresentava menor

foi verificado que a média do preço pago pelo leite foi maior. Este fenômeno contradiz alguns dos argumentos da abordagem neoclássica e da formação de preços de acordo com o comportamento das curvas de oferta e demanda.

Com relação as estruturas de governança, Schubert (2012) destaca a dificuldade de generalizar os resultados para as cooperativas estudadas, devido as especificidades inerentes do próprio cooperativismo. Sendo assim, o autor apresenta apenas algumas considerações que julga serem importantes: a) as relações das cooperativas a montante caracterizam-se como sendo de tendência hierárquicas, com a peculiaridade do princípio da entrada e saída das organizações no mercado do leite; b) nas transações da cooperativa a jusante, pode ser destacada duas características: a primeira refere-se a venda de insumos pelas cooperativas aos sócios que tendem a ser de forma hierárquica, devido a dependência bilateral existente. E, a venda da matéria-prima por parte da cooperativa configura-se como uma relação direta com os mercados e algumas vezes de forma híbrida, devido a existência de contratos de longo prazo e pela atual configuração oligopolizada do mercado como um todo.

Em outra importante pesquisa, Breitenbach (2012) utiliza-se dos aportes da NEI, da ECT aliados à teoria da Organização Industrial (OI) para desenvolver o estudo “Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul”. A autora buscou identificar e descrever quais as diferentes estruturas de mercado da matéria-prima leite presentes no Estado do Rio Grande do Sul, como estas se formaram nas diferentes regiões e como elas interferem na competitividade do setor, na conduta dos agentes e nas estruturas de governança.

A pesquisa compreendeu um estudo de quatro casos em diferentes municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Estes casos, foram selecionados pela autora de forma intencional, com o objetivo de serem representativos das principais estruturas de mercado de fatores na cadeia produtiva do leite no Estado. Assim, foram selecionados dois casos de uma estrutura de oligopsônio concorrencial e dois casos de uma estrutura de monopsônio.

Com relação a conduta dos agentes nas duas estruturas de mercado analisadas, Breitenbach (2012) destaca que: na estrutura de monopsônio, as empresas investem em estratégias criando barreiras à entrada de novas empresas no mercado com o objetivo de manter o poder proporcionado por este tipo de estrutura. Ainda, se não existir a ameaça de entrada de novas empresas concorrentes, aquelas com poder de monopsônio aproveitam para se valer de uma conduta oportunista frente aos fornecedores, em especial no que tange ao pagamento pela matéria-prima aos produtores rurais. Estes últimos, procuram adotar ações para diminuir o poder de monopsônio, mas devido as suas limitações em relação as empresas processadoras, acabam, na maioria das vezes limitando-se a cumprir as exigências e

condições das indústrias. Na estrutura de oligopsônio concorrencial, as empresas adotam estratégias para ganhar competitividade, basicamente por meio de guerras de preços pago ao produtor de leite. Esta guerra de preços e concorrência entre as empresas proporcionam aos produtores ganhos de competitividade pelo seu produto.

Outra consideração importante revelada pelo estudo de Breitenbach (2012) refere-se ao pressuposto do oportunismo, este, pôde ser encontrado em todos os casos estudados, mas com maior intensidade por parte das indústrias na estrutura de monopósônio. Esse oportunismo reprime qualquer tipo de vantagem que os agricultores poderiam ter na comercialização de seu produto no mercado. Por outro lado, em ambiente de oligopsônio concorrencial os produtores conseguem obter vantagens competitivas devido à concorrência entre as empresas.

Em relação as estruturas de governança dos casos estudados, Breitenbach (2012) destaca que no ambiente de oligopsônio concorrencial todos os atributos das transações levam uma governança híbrida com características via mercado. Já nos ambientes de monopósônio, a estrutura de governança adotada também é a híbrida, mas com características do modo hierárquico, mesmo que a empresa não detenha todos os fatores de produção da matéria-prima, mas tem o controle sobre os mesmos, devido ao seu poder de mercado.

Breitenbach (2012) conclui afirmando que existe uma relação direta entre as estruturas de mercado, conduta dos agentes e estruturas de governança. E que essa relação é influenciada pelos seguintes motivos: a) incerteza (aumenta ou diminui de forma distinta numa mesma transação); b) especificidade dos ativos (aumenta e diminui); e c) o poder das partes envolvidas interfere no comportamento oportunista de cada agente e no controle das transações.

Outro relevante estudo amparado pela abordagem da NEI e ECT relacionada a cadeia produtiva do leite que merece ser citado foi desenvolvido por Maraschin (2004). Na pesquisa “As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS” a autora objetivou caracterizar as relações entre cooperados e cooperativa, analisando como o enfoque da cooperativa na produção de leite pode afetar a dinâmica destas relações e influenciar o desempenho e as estratégias para se manterem no Sistema Agroindustrial do leite.

A pesquisa empírica foi realizada por meio de um estudo de caso na Cooperativa Mista São Luiz Ltda. - COOPERMIL e envolveu 44 associados que entregavam leite, 16 gestores da cooperativa e 8 agricultores que produziam leite na região e comercializavam com outra empresa. A cooperativa COOPERMIL foi fundada em 1957 e começou trabalhando com o suínos e grãos. Foi só no final dos anos de 1970 que passou a trabalhar com o produto leite na região. Maraschin (2004) aponta diversos limitantes enfrentados pela cooperativa ao

longo dos anos, entre estes, pode-se destacar a falta de fidelidade dos associados, que na visão dos entrevistados é o reflexo da confiança que o produtor tem na cooperativa.

Considerando as especificidades da cooperativa, o seu leque de produtos e as características das transações com os produtores, Maraschin (2004) destaca a fundamental importância estratégica que o produto leite possui no desempenho da cooperativa como um todo. A pesquisa revelou, que apesar do leite não ser o principal produto em valor financeiro na cooperativa, a maior frequência das transações que ele proporciona reduz as incertezas em todos os outros setores, aumenta a confiança e a fidelidade entre cooperado e cooperativa e diminui a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Ademais e como observado, a NEI e a ECT vem sendo utilizadas nos últimos anos como importantes referenciais teóricos para o estudo de dinâmicas produtivas e contextos rurais. A partir desses argumentos, evidencia-se a pertinente e factível relação entre a abordagem teórica utilizada nesta pesquisa e os objetivos de identificar e analisar as transações e estruturas de governança nas cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu/PR. Acredita-se que a ECT mostra-se factível porque permite lançar um olhar ampliado e interdisciplinar sobre os diversos aspectos que envolvem as interações entre os agentes na cadeia produtiva do leite, observando desde características pessoais e comportamentais dos agentes até os condicionantes presentes no próprio ambiente institucional no qual ocorrem estas interações.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL SOB A ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

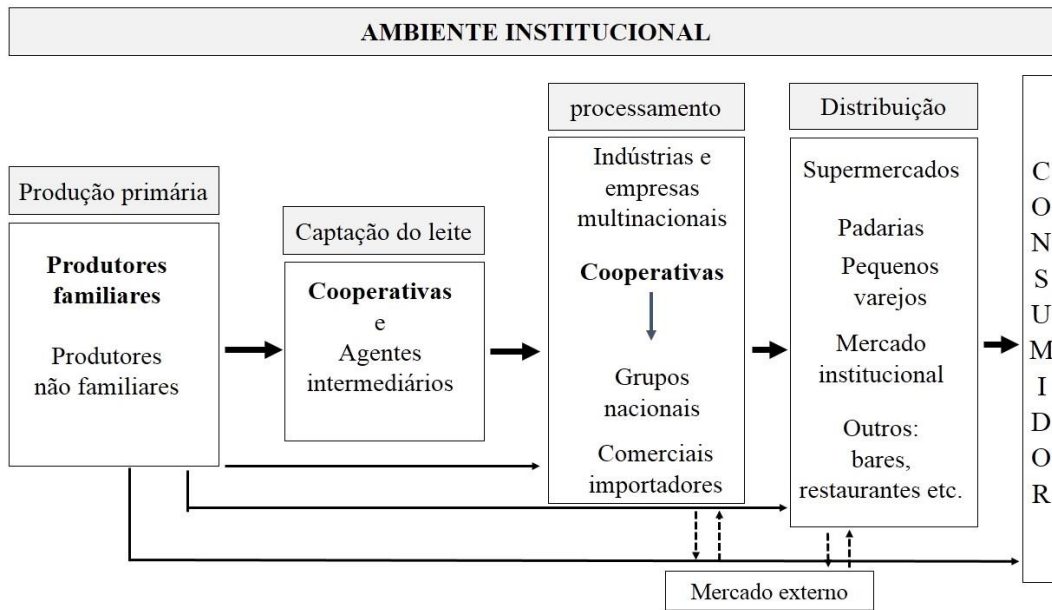
A produção de leite no Brasil encontra-se inserida dentro de um conjunto de segmentos delimitado pela literatura como cadeia de produção agroindustrial. Conforme Batalha (1995), uma cadeia produtiva e/ou agroindustrial pode ser dividida em três macro segmentos e varia de acordo com cada produto estudado. Na concepção do autor, os três segmentos são: a produção primária de matéria-prima, que reúne produtores e empresas que fornecem os insumos básicos a serem processados; a industrialização que envolve as organizações responsáveis pela transformação de matéria-prima em produtos finais destinados ao consumidor; e a comercialização que são as empresas e organizações que estão em contato com os consumidores finais e viabilizam o consumo dos produtos produzidos.

Na mesma direção, Castro et al., (1998) corroboram afirmando que uma cadeia produtiva consiste em um conjunto de componentes interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além do consumidor final.

Cabe destacar, que não se tem por objetivo aprofundar a discussão sobre os conceitos de cadeias produtivas e/ou sistemas agroindústrias, e sim apenas reconhecer a existência das diversas inter-relações dentro do setor produtivo do leite no Brasil e assim apresentar uma contextualização da produção dos seus principais agentes, destacando o papel da agricultura familiar e a atuação das organizações cooperativas.

Como forma ilustrativa e situando o enfoque da pesquisa, a figura 5 apresenta uma delimitação adaptada de Jank e Galan (1999) da cadeia de produção de leite no Brasil.

Figura 5 - Delimitação e síntese da cadeia produtiva do leite no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Jank e Galan (1999).

Com base nessa delimitação, o presente capítulo encontra-se dividido em três seções e apresenta uma contextualização da cadeia produtiva de leite no Brasil sob a ótica da NEI e da ECT. Para tanto, a seção 3.1 apresenta o contexto histórico da produção de leite no Brasil e as principais transformações ocorridas no ambiente institucional, destacando os impactos dessas transformações no setor primário da produção (agricultores e organizações cooperativas). Na sequência, a seção 3.2 apresenta alguns elementos e delimitações sobre a agricultura familiar no Brasil e a importância social e econômica da produção de leite para as famílias. E por fim, na seção 3.3 são apresentadas as organizações cooperativas, suas principais características, vantagens e limitações e especificidades no que se refere aos processos de tomada de decisão e gestão do empreendimento cooperativo.

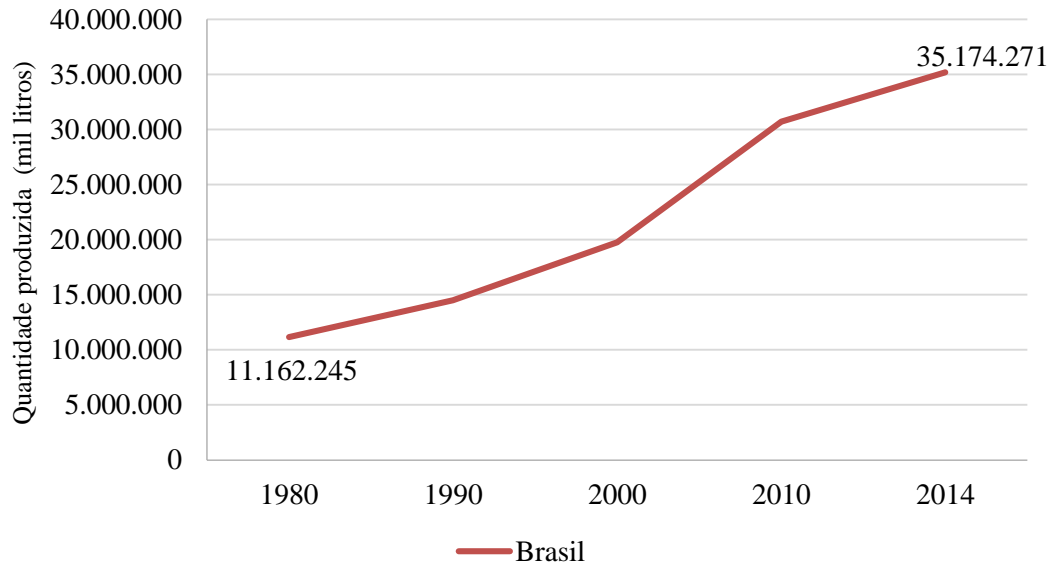
3.1 EVOLUÇÃO DO AMBIENTE INSTITUCIONAL E IMPACTOS NO SETOR

A *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO) estima que aproximadamente 150 milhões de estabelecimentos agropecuários estejam envolvidos direta ou indiretamente com a produção de leite no mundo. Nas últimas três décadas, a produção mundial aumentou em mais de 50%, passando de 500 milhões de toneladas em 1983 para 769 milhões de toneladas em 2013. Segundo a FAO, a Índia é o maior produtor de leite no mundo, com 18% da produção global, seguida pelos Estados Unidos, China, Paquistão e Brasil.

Dentro deste crescimento mundial, e conforme destacado pela FAO (2016) verifica-se uma expressiva participação dos países considerados em desenvolvimento, como é o caso do

Brasil. A produção brasileira de leite apresentou no recorte temporal 1980 a 2014 um crescimento de mais de 215%, passando de 11.162 bilhões de litros produzidos para 35.174 bilhões neste período (Figura 6) (IBGE, 2016a).

Figura 6 - Evolução da Produção de leite no Brasil no período 1980 - 2014 (em mil litros)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE/Banco de dados agregados(2016).

A produção de leite no Brasil foi, por quase cinco décadas, marcada por uma forte regulamentação do Estado em todos os segmentos produtivos. Esta intervenção, que teve início na década de 1940 e durou até meados de 1990, ocorria via tabelamento de preços e por meio de restrições à importação de produtos lácteos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Farina (1983) salienta que o objetivo do controle de preços adotado e defendido pelo Governo, era o de resguardar os produtores de leite contra o maior poder de negociação das indústrias, o qual era ampliado pela especificidade temporal do leite *in natura*. E, abastecer os mercados de leite pasteurizado a preços acessíveis aos consumidores menos favorecidos, evitando assim um suposto poder de monopólio dos laticínios.

Por outro lado, Wilkinson (1996) destaca que existe consenso na literatura de que a modernização da produção de leite no Brasil foi fortemente prejudicada por essa política protecionista de Estado e principalmente pela prática de tabelamentos de preços no setor. O autor argumenta que os principais efeitos negativos foram: a subordinação dos rendimentos dos produtores rurais ao combate à inflação; a inviabilidade de adoção de novas técnicas no setor; a dependência de importações; a predominância de uma oferta de leite não especializada; a manutenção; e o incentivo de uma produção informal entre os produtores.

Dessa forma, o tabelamento de preços aliado ao controle das importações foram os grandes responsáveis pelo crescimento horizontal, e cada vez mais afastado dos grandes centros consumidores da produção de leite no Brasil. Esta distância entre a produção primária e o consumidor final, além de elevar os custos de logística no setor, acabava gerando diversos transtornos quanto à manutenção da qualidade do leite, como destacado por Wilkinson (1996). Nessa direção, seguindo os preceitos estabelecidos pela ECT, o leite pode ser considerado um produto com uma especificidade locacional, na qual essa situação de distância entre produção e consumo pode ser condição geradora de custos de transação.

No entendimento de Wilkinson (1996), a evolução do setor leiteiro no Brasil pode ser dividida e analisada em três períodos distintos: o primeiro, do final dos anos de 1960 até início de 1980; o segundo foi marcado pelo impacto da crise da década de 1980 até o fim do tabelamento de preços em 1991; e o terceiro período observado após 1991, com o novo regime de liberalização e abertura da economia brasileira.

Em relação ao primeiro período, o autor chama atenção para o predomínio de elevadas taxas de urbanização no Brasil, o que incorria em um aumento no número de consumidores e na demanda por leite fluído; para maiores conexões entre os mercados nacionais, devido ao crescimento da malha rodoviária; e para adoção de novas formas de consumo de derivados de leite, como iogurtes, sobremesas e queijos não tradicionais (WILKINSON, 1996).

As empresas multinacionais assumem nesse período uma posição destacada no mercado de derivados lácteos de alto valor agregado, enquanto as cooperativas direcionavam seus esforços no crescimento e na consolidação de centrais, para dominar o comércio de leite pasteurizado e suprir à unificação dos grandes mercados urbanos. De forma genérica, verificou-se um expressivo crescimento no mercado lácteo brasileiro, tanto na indústria de base (produção de leite pasteurizado), quanto na indústria de derivados de alto valor agregado. Todavia, esses últimos tiveram notoriamente crescimento maior em relação aos primeiros (WILKINSON, 1996).

Wilkinson (1996) destaca uma importante mudança na utilização de técnicas produtivas e uma especialização por parte dos produtores nas décadas de 1970 e 1980, com o surgimento da produção do leite “tipo B”. Essa produção exigia melhores raças leiteiras, ordenha mecânica, rações e insumos, condições de resfriamento e controles de qualidade e sanidade no leite por parte dos produtores (padrões típicos de uma produção especializada em países desenvolvidos).

Para o mesmo autor, um dos grandes entraves à modernização da cadeia de produção de leite no Brasil referia-se à sazonalidade, na medida em que conduzia a oscilações entre períodos de grande oferta e escassez de matéria-prima, dificultando a formação de preços

estáveis, e aumentando os custos operacionais do setor. De acordo com Wilkinson (1996), a solução desse entrave passaria pela especialização dos produtores, que incluía controles sobre a época de lactação, utilização de rações e manejos de pastagens. Para tanto, e objetivando estimular esse avanço, o Governo Brasileiro estabeleceu um sistema de preços baseado em uma determinada quantidade de produto, chamada de quota de produção, estabelecida pela média produzida durante o período de inverno. A produção que ultrapassasse essa quota durante os meses de safra era discriminada entre extra quota (volumes de até 10% a mais), e excesso (volumes acima deste nível), com preços decrescentes dependendo da grandeza dos excedentes (WILKINSON, 1996).

O segundo período destacado por Wilkinson (1996) sobre a evolução do setor produtivo de leite no Brasil, foi marcado pelas consequências da crise econômica na década de 1980. A retração da economia impactou negativamente na demanda e consumo de leite e sobre os recursos disponíveis para investimentos na produção. Essa baixa demanda desestimulou a produção nacional e incentivou fortemente as importações de produtos lácteos, bloqueando o desenvolvimento e a modernização produtiva do setor.

A redução da produção de leite ocorreu de forma mais acentuada que a própria retração na demanda pelos consumidores, o que levou à falta de produto para abastecer o mercado interno. Para regularizar a situação o Governo adotou, em detrimento de ações e incentivos para fomentar a produção interna, a estratégia de importar grandes volumes de leite em pó e manteiga para repassar às indústrias empacotadoras de leite pasteurizado, para que estas produzissem um tipo de leite pasteurizado reconstituído, com a finalidade de suprir a demanda interna. Essa estratégia obteve sucesso no objetivo de regularizar o abastecimento de leite nas grandes cidades, mas agravou e desestimulou ainda mais o setor primário de produção de leite no país (ALVES, 2001).

Ainda no contexto da crise da década de 1980, o eixo central da produção de leite pasteurizado, composto pelas cooperativas foi o mais atingido pela recessão econômica por estar pautado em um produto de menor valor agregado, e ainda sujeito ao tabelamento de preços. A situação das cooperativas era agravada pela obrigatoriedade das mesmas em comprar todo o leite dos seus associados, mesmo em um cenário de crise que levava a um excesso de oferta. Outro agrave se refere às cooperativas terem que arcar com todos os custos operacionais de captação e estocagem do produto num ambiente desassistido de apoio de políticas públicas (WILKINSON, 1996).

Segundo o autor, os setores da indústria de derivados de leite e dos produtores especializados de leite tipo B, se beneficiaram da liberalização de preços nos anos de 1980 e início de 1990. Isso ocorreu porque houve um direcionamento do setor para camadas sociais

de renda elevada, e mais resistentes aos efeitos da crise. Em decorrência disso, as indústrias de derivados de leite expandiram suas atividades por meio de compra de laticínios que se encontravam em dificuldades (WILKINSON, 1996).

Por sua vez, as cooperativas procuraram se ajustar a esse novo ambiente institucional do mercado, organizando-se em Centrais e em seguida diversificando seus portfólios de produtos para os segmentos de iogurtes, sobremesas e novos tipos de leite fluído. Dessa forma, realizando uma transição de mercados antes regionais para mercados nacionais de produtos de alto valor agregado. Contudo, o mercado lácteo no Brasil ainda era dominado pelas multinacionais, que exerciam poder sobre o lançamento de novos produtos e sobre as principais estratégias do setor (WILKINSON, 1996).

Farina, Azevedo e Saes (1997) corroboram afirmando que a passagem da década de 1980 para 1990 foi marcada por importantes transformações no ambiente institucional do setor leiteiro no país. As importações que eram de responsabilidade do Estado passam a ser feitas diretamente pelas empresas privadas, e abandonam-se algumas ações e programas sociais que impulsionavam o consumo interno de leite. Para os autores, esses elementos alteraram não somente a estrutura produtiva, mas sobretudo as relações entre os agentes econômicos envolvidos na produção de leite. Para Wilkinson (1996), tais fatores, aliados ao colapso da demanda decorrente do choque econômico do Governo Collor tiveram impactos diretos no setor, chegando a uma situação de excesso de oferta, mesmo no período de entressafra.

Segundo o autor supracitado, duas estratégias distintas são verificadas no início da década de 1990. Por um lado, as empresas multinacionais e até algumas nacionais valeram-se dos baixos preços do leite em pó no mercado mundial para aumentar suas margens de lucros e sua competitividade. A importação deste produto depreciava ainda mais o preço da matéria-prima doméstica e agravava a situação da produção primária. E, por outro lado, as cooperativas, ao mesmo tempo em que trabalhavam pela modernização da produção no longo prazo, sofriam no curto prazo com a obrigatoriedade da compra da matéria-prima doméstica, a qual era mais cara na comparação com as importações de leite em pó (WILKINSON, 1996).

Após a abertura comercial e liberalização dos preços no início de 1990, o cenário era caracterizado pelo avanço de empresas multinacionais no país, que adotavam como principal estratégia as fusões e incorporações com indústrias nacionais de pequeno porte e até com algumas cooperativas. A abertura econômica gerava um ambiente de pressão, e as empresas enfrentavam novos padrões de concorrência que lhes exigiam novas capacidades gerenciais com novas e eficientes estratégias para se manterem competitivas no mercado (WILKINSON, 1996).

Nesta direção, Farina, Azevedo e Saes (1997) salientam que essas transformações no ambiente institucional provocaram acentuadas concentrações no segmento de indústrias lácteas, rompendo com os antigos acordos existentes entre os laticínios quanto à divisão de mercados, o que incorreu em um aumento da concorrência por grandes fornecedores da matéria-prima.

Para os autores, a concorrência por esses fornecedores de maior escala de produção se apresentava como um dos grandes problemas enfrentado pelas cooperativas ligadas ao setor, especialmente aquelas cooperativas de menor porte e com menor capacidade financeira. O desafio era manter os produtores associados garantindo o fornecimento da matéria-prima e ao mesmo tempo competir no mercado que se apresentava cada vez mais exigente (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam ainda que algumas cooperativas centrais e aquelas mais inseridas nas dinâmicas de mercado começaram a se preocupar com essas questões de escala aliadas a maiores exigências em relação à qualidade do leite. Nesse sentido, passam a implantar pagamentos aos produtores baseados não só no volume, mas também na qualidade da matéria-prima. Essa nova forma de pagamento estimula os produtores a buscarem o mínimo de qualidade no produto, ao mesmo tempo que incentiva o aumento da escala, visto que o preço recebido se torna mais atrativo.

Dessa forma, a qualidade passa a ser um importante impulso para o setor produtivo a partir da metade da década de 1990. Tanto que em 1997 foi criado pelo Ministério da Agricultura e Abastecimento – MAPA o Plano Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite – PNMQL, com objetivo de estabelecer critérios mínimos que balizassem a qualidade do leite no país (DÜRR, 2004).

Dürr (2004) destaca que o PNMQL desencadeou uma densa discussão sobre o tema da qualidade de leite e culminou na implementação pelo MAPA da Instrução Normativa 51/2002⁴ (IN 51) que estabeleceu regulamentos técnicos e operacionais para a produção, identidade, classificação e qualidade dos leites tipo A, B e C, bem como determinou condições mínimas de transporte, refrigeração e armazenagem, tanto na propriedade rural quanto na indústria de transformação.

Sem dúvida, a criação da IN 51 representou e proporcionou importantes transformações no ambiente institucional da produção de leite no Brasil, modificando, por meio das normatizações e exigências as relações entre os segmentos da cadeia. No entanto, algumas das metas propostas por esta normativa, que tinham sido planejadas para serem

⁴ A íntegra da Instrução Normativa 51 está disponível em:
<http://www.qualidadedoleite.com.br/hd/arquivos/IN51de2002_leitebnormas.pdf>

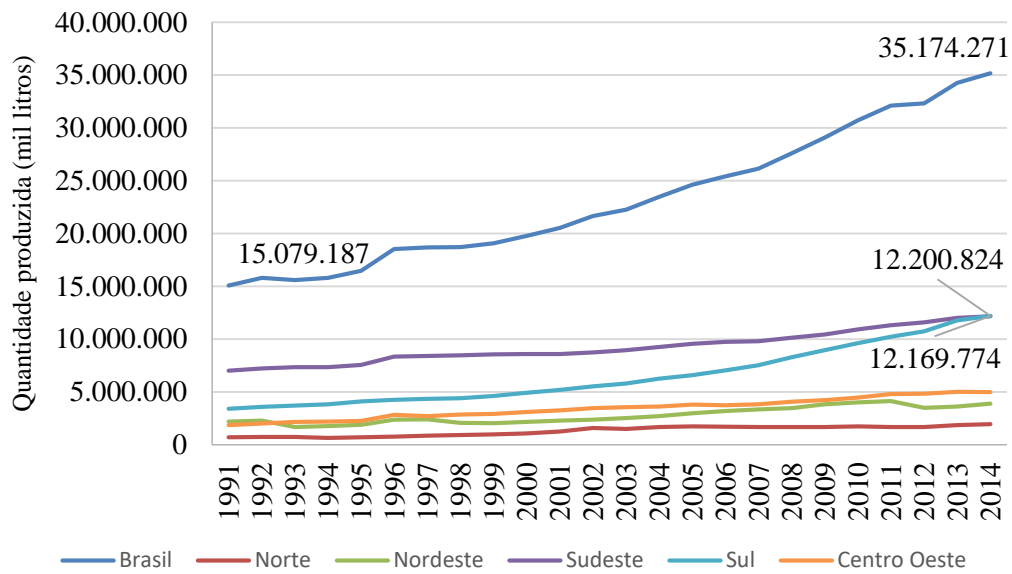
implementadas de forma gradual até o ano de 2012, mostraram-se inviáveis devido aos altos custos de atender e capacitar os produtores de leite e por estabelecer alguns critérios muito distantes da realidade na qual se encontrava a produção brasileira. Em virtude das dificuldades de execução da IN 51, e antes mesmo de encerrar o prazo estabelecido para o cumprimento de suas metas, o MAPA publicou em dezembro de 2011 a Instrução Normativa 62 (IN 62), essa nova IN estabeleceu algumas mudanças em relação à anterior, objetivando proporcionar aos segmentos da cadeia do leite critérios mais condizentes com a realidade do setor e com metas factíveis de serem cumpridas (VILELA, 2012).

Atualmente, a IN 62 é a principal normatização brasileira no que tange ao estabelecimento de parâmetros de qualidade na produção de leite. Contudo, ainda se encontra em processo de implantação no país, isso porque esses novos padrões, que entrariam em vigor a partir de julho de 2016, foram prorrogados para julho de 2018, nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e para julho de 2019 nas regiões Norte e Nordeste. A justificativa utilizada pelo MAPA é que essa prorrogação possibilitará estabelecer regras mais adequadas à realidade da produção de leite brasileira e criar estratégias mais eficientes para a melhoria da sua qualidade, sem causar prejuízos a produtores, indústrias e consumidores (BRASIL, 2016a).

Como apresentado, a produção de leite no Brasil passou por intensas transformações e choques ao longo de seu desenvolvimento. Utilizando-se da metáfora de North (1990), pode-se dizer que as “regras do jogo” foram constantemente alteradas, influenciando na formação do ambiente institucional e no comportamento dos agentes em todo o setor. Dessa forma, o ambiente institucional não pode ser considerado neutro, tornando-se um elemento central na compreensão da evolução do setor produtivo de leite no Brasil, bem como das estratégias adotadas pelas organizações nas atividades econômicas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

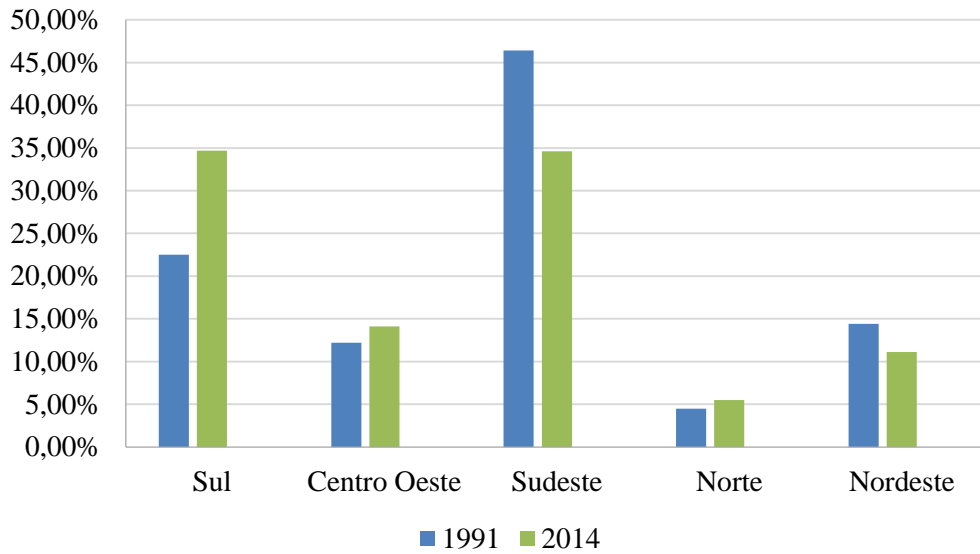
A produção de leite no Brasil, segundo dados agregados do IBGE, registrou um crescimento de aproximadamente 133% a partir da década de 1990. Esse crescimento pode ser atribuído de forma direta com o processo de abertura comercial e liberalização dos preços no país. O volume produzido saltou de 15.079 bilhões de litros em 1991 para 35.174 bilhões de litros em 2014 (Figura 7) (IBGE, 2016a).

Figura 7 - Evolução da Produção de leite no Brasil e suas Regiões no período 1991 a 2014 (em mil litros)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE/Banco de dados agregados (2016).

Como observado na figura 7, as regiões Sul e Sudeste representaram quase 70% da produção nacional de leite em 2014. Destaca-se a participação da região Sul, a qual produziu aproximadamente 12,2 bilhões de litros nesse ano, superando ligeiramente a Sudeste (12,1 bilhões de litros), tornando-se a principal região produtora do país. Em 2014, a região Sul representava 34,7% de todo o leite produzido no Brasil, bem acima dos 22,5% que representava em 1991 (Figura 8), demonstrando seu expressivo crescimento em termos de volume produzido (IBGE, 2016a).

Figura 8 - Participação % das regiões brasileiras na produção de leite de 1991 a 2014

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE/Banco de dados agregados (2016).

De acordo com o IBGE (2016a), em 2014 o Estado de Minas Gerais apresentava-se como o maior produtor de leite do país com 9.367 bilhões de litros, seguido pelos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Goiás e Santa Catarina. Nota-se que os três Estados do Sul aparecem entre os cinco maiores produtores, o que justifica o rápido crescimento da região no cenário nacional nos últimos anos (Tabela 1).

Tabela 1 - Estados com maior Produção de leite no Brasil em 2014 (mil litros)

	Unidades da Federação	Volume produzido (mil/l)
1	Minas Gerais	9.367.470
2	Rio Grande do Sul	4.684.960
3	Paraná	4.532.614
4	Goiás	3.684.341
5	Santa Catarina	2.983.250
6	São Paulo	1.776.563
7	Bahia	1.212.091
8	Rondônia	940.621
9	Mato Grosso	721.392
10	Pernambuco	656.673
	Outros estados	4.614.296

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do IBGE/Banco de dados agregados (2016).

Conforme levantado pelo Censo Agropecuário de 2006, existiam no Brasil aproximadamente 5,2 milhões de estabelecimentos agropecuários e destes cerca de 25% possuíam vínculo com a produção de leite, ou seja, 1.350.809 unidades produtivas. Com base nestes dados, Zoccal (2012) sistematiza os estabelecimentos em cinco estratos de produção. O primeiro são os estabelecimento de pequeno porte de produção (até 100 litros/dia) que representavam 90,1% do total, e produziam cerca de 47% de todo o leite brasileiro; o segundo corresponde aos estabelecimentos que produziam entre 101 e 200 litros diariamente, estes somavam 5,4% do total e produziam 19% do leite nacional; o terceiro refere-se aos estabelecimentos produtores de 201 a 500 litros diários, estes representavam 2,4% do total e asseguravam 18% da produção nacional; o quarto estrato são os estabelecimentos que produziam de 500 a 1000 litros diários, os quais representavam 0,5% do total e eram responsáveis por 8% do volume produzido, e o último estrato corresponde aos estabelecimentos produtores de mais de 1000 litros diários, os quais representavam apenas 0,2% do total, mas responsáveis por 8% de todo o leite produzido no Brasil (Tabela 2).

Tabela 2 - Número de estabelecimentos rurais e volume por estrato de produção de leite diária

Estratos de produção (litros de leite/dia)	Número de Produtores	%	Volume produzido	%
Até 100	1.236.130	91,5	15.085.220	47,0
De 101 a 200	73.559	5,4	6.098.280	19,0
De 201 a 500	32.785	2,4	5.773.319	18,0
De 501 a 1000	6.109	0,5	2.567.698	8,0
Mais de 1000	2.226	0,2	2.567.698	8,0
Total	1.350.809	100,0	32.096.214	100,0

Fonte: Zoccal (2012), com base no Censo Agropecuário 2006⁵.

Segundo os dados apresentados na tabela 2, fica evidente a importância dos estabelecimentos rurais de pequeno porte na produção de leite no Brasil. Sendo assim, e reconhecendo a estreita relação entre a produção de leite e a pequena propriedade de caráter familiar, a próxima seção objetiva apresentar alguns conceitos e delimitações dessa categoria, bem como apresentar a importância social e econômica da atividade para a manutenção das famílias no meio rural.

⁵ Segundo Zoccal (2012), os dados do Censo Agropecuário se referem a 2006, porém não ocorreram no País fatos relevantes que possam ter provocado mudanças no setor as quais invalidem uma análise sobre os sistemas de produção em uso atualmente.

3.2 AGRICULTURA FAMILIAR: DEFINIÇÕES, SEU DESTAQUE NO BRASIL E PARA A ATIVIDADE LEITEIRA

Recentemente, o ano de 2014 foi declarado pela FAO como o ano internacional da agricultura familiar. A Organização salientou a importância da produção familiar para a erradicação da fome, melhorar a segurança alimentar e nutricional das pessoas, preservar o meio ambiente, e promover um desenvolvimento rural sustentável no mundo. Esse ato teve como objetivo chamar a atenção para o setor e buscar fazer uma reflexão das ações que vêm sendo desenvolvidas no âmbito das políticas públicas de apoio à agricultura familiar em nível mundial (FAO, 2014).

Apesar dessa proeminência da agricultura familiar, ainda é difícil, no entanto, encontrar e estabelecer um conceito amplamente aceito na literatura para designar o que seria um agricultor familiar. Segundo Schneider (2006), as principais divergências entre os estudiosos sobre o tema decorrem do entendimento das múltiplas especificidades e aspectos sociais e econômicos que caracterizam a produção de base familiar nos diferentes países.

Nesta direção, e respeitando essas particularidades envolvidas no contexto da agricultura familiar, destacam-se algumas definições encontradas na literatura e consideradas úteis para as delimitações desta pesquisa. Estas definições, embora pareçam próximas, não podem ser enquadradas como uma única nem considerada consenso entre os autores.

Gasson e Errigton (1993), destacam que a agricultura familiar pode ser definida por seis características básicas:

- a) a gestão é realizada pelos proprietários da unidade de produção;
- b) os responsáveis pelo empreendimento são ligados por laços de parentescos;
- c) o trabalho é fundamentalmente realizado pela família;
- d) o capital pertence ao grupo familiar;
- e) o patrimônio e os ativos são objetos de transferências de geração em geração dentro da própria família;
- f) os membros da família vivem na unidade produtiva.

Sob a mesma perspectiva, Wanderley (1999) conceitua agricultura familiar como sendo aquela em que a família, ao mesmo tempo é proprietária dos meios de produção, e também tem o papel de trabalhar na unidade produtiva. Para a autora, a agricultura familiar é a combinação de uma estrutura formada por família-produção-trabalho e que essa combinação assume no tempo e no espaço, uma grande diversidade de formas sociais.

Nesse sentido, pode-se recorrer à argumentação de Abramovay (1997), que apresenta alguns pontos que parecem bem apropriados e relevantes para a discussão. O autor salienta que:

A agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de parentesco. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiar) estão presentes em todas elas (ABRAMOVAY, 1997, p.03).

No Brasil, a expressão “agricultura familiar” passou a ter destaque e legitimidade de categoria social e produtiva a partir de meados da década de 1990. A esse respeito Schneider (2006) salienta que essa legitimação começa a ganhar força em resposta a própria conjuntura social, política e econômica na qual o país se encontrava no início dos anos de 1990. Esse contexto levou movimentos sociais e sindicais rurais, em especial os ligados a Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais - CONTAG a começarem a promover debates e questionamentos para reivindicar novos rumos para os trabalhadores do meio rural no país.

Nesta direção, surgem relevantes contribuições e trabalhos no meio acadêmico, conduzidos por autores como Ricardo Abramovay, José Eli da Veiga, Maria de Nazareth Wanderley entre outros, que resultaram em uma espécie de atualização e mudança no pensamento cognitivo que vinha sendo difundido na agricultura brasileira (FAVARETO, 2010). Outro importante estudo foi realizado em conjunto pela FAO e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) em 1994. Este estudo apresentou um retrato da agricultura familiar no Brasil, mostrando, em especial, sua importância socioeconômica como uma estratégia de desenvolvimento rural no país (AQUINO; SCHNEIDER, 2015).

Dentro deste contexto, e especialmente em respostas as intensas pressões políticas e sociais, é criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, instituído pelo Decreto Presidencial nº 1946 de 28 de junho de 1996. De acordo com o discurso de lançamento do Programa, o objetivo principal e fundamental seria o de combater as desigualdades de acesso às políticas públicas que marcavam a agricultura brasileira e estimular uma mudança da base técnica e produtiva entre os agricultores (AQUINO; SCHNEIDER, 2015).

A criação do PRONAF é considerada na literatura um primeiro e importante marco de reconhecimento da categoria agricultura familiar no Brasil. No entanto, a legitimação ocorre

no país com a instituição da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, conhecida como a lei da agricultura familiar. Essa lei estabeleceu algumas diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Nesse sentido, define-se agricultura familiar como aquela pautada em atividades agrícolas e que atendam simultaneamente aos seguintes aspectos:

- [...] I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais⁶;
- II – Utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III – tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo poder executivo;
- IV – Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006a).

Schneider e Niederle (2008), tratando das formas familiares de produção agrícola definem agricultura familiar como sendo o sistema produtivo pautado no trabalho realizado na terra pela família, destinado prioritariamente à satisfação das necessidades internas do grupo familiar. Segundo os autores, outra característica peculiar que confere à agricultura familiar uma identidade social é o fato de possuírem limitado acesso aos meios de produção (terra e capital produtivo), aos sistemas de informações e dificuldades em relação aos canais de escoamento da produção do excedente.

A esse respeito, Guilhoto et al., (2006) destacam a função social exercida pela agricultura familiar no contexto rural brasileiro. Esta refere-se a possibilidade e a potencialidade de absorver e manter uma parcela significativa da mão de obra das pessoas que residem no meio rural, que de acordo com dados do Censo Agropecuário de 2006, eram de 12,3 milhões de pessoas, o que representava 74,4% do total do pessoal ocupado. O Censo ainda revelou que, destes 12,3 milhões de pessoas ocupadas, cerca de 11 milhões, ou 90% possuíam laços de parentesco com produtor e/ou proprietário e cerca de 8,9 milhões residiam no próprio estabelecimento agropecuário. Esses dados podem ser tidos como esperados quando se considera os requisitos da Lei nº 11.326 para definir a agricultura familiar, no entanto, também reforçam o importante caráter social desempenhado por este setor no país.

Todavia, por outro lado, Guilhoto et al., (2006) também chamam a atenção para a expressiva participação da agricultura familiar na geração de riquezas para a economia brasileira. De acordo com os dados do Censo Agropecuário de 2006, a agricultura familiar foi responsável por 38% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários no país.

⁶ O módulo fiscal no Brasil varia de 5 a 110 hectares, conforme a localização do município (LANDAU et al., 2012).

Dentre as diferentes atividades produtivas desempenhadas pela agricultura familiar, a produção de leite vem exercendo um importante papel social, econômico e de certa forma estratégico para as famílias rurais. De acordo com Coletti e Perondi (2015), muitos agricultores familiares vêm utilizando e se valendo da atividade leiteira para sua manutenção e reprodução social e econômica no meio rural. Em relação a isso, os autores salientam que esta estratégia pode se apresentar de forma bastante heterogênea a depender do acesso e da utilização de tecnologias na atividade, da intensidade do uso de mão de obra, do volume de produção e da inserção no mercado por parte dos agricultores familiares.

Escher (2013) destaca que a intensidade do uso da mão de obra familiar, a utilização e o aproveitamento de terras não nobres, bem como a integração entre lavoura e pecuária nas propriedades familiares foram os principais motivos que alavancaram a atividade leiteira na agricultura familiar nas últimas décadas.

Utilizando-se dos dados do Censo Agropecuário de 2006, pode se destacar a expressiva participação da agricultura familiar na produção de leite no Brasil. De acordo com esses dados, havia cerca de 1,3 milhão de estabelecimentos familiares produtores de leite em 2006, os quais produziram 58% do total da produção brasileira de leite naquele ano, de um volume de 20.157 bilhões de litros, a agricultura familiar produziu cerca de 11.691 bilhões de litros.

De forma mais detalhada, a tabela 3 busca estratificar essa participação da agricultura familiar no total da produção de leite no Brasil. Desse modo, apresenta o percentual de participação da agricultura familiar no número total de unidades produtoras de leite e a participação percentual no volume total de leite produzido. Vale destacar os números da região Sul, na qual 88% do total das unidades produtoras de leite são de caráter familiar e produzem cerca de 80% do volume total de leite (IBGE, 2006).

Tabela 3 - Participação da agricultura familiar na produção de leite no Brasil – 2006

Região	Partic. da agricultura familiar no número total de estabelecimentos produtores de leite (%)	Partic. da agricultura familiar no volume total produzido de leite (%)
Norte	81	74
Nordeste	83	56
Sudeste	72	44
Sul	88	80
Centro Oeste	68	49
Média/Brasil	81	58

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Censo Agropecuário, 2006.

Os dados da tabela 3 corroboram e enfatizam a destacada importância da agricultura familiar na produção de leite no Brasil. Contudo, estudos demonstram que os agricultores familiares possuem uma limitada capacidade de processamento e/ou industrialização leite, comercializando na maioria das vezes o produto *in natura* (MAIA et al., 2013). A esse respeito, os autores destacam duas características importantes que devem ser consideradas no entendimento do contexto no qual o produtor familiar de leite está inserido no mercado: a primeira refere-se à homogeneidade da matéria-prima produzida. A simples venda do leite *in natura* limita a capacidade de diferenciação do produto e por consequência se torna difícil estabelecer algum poder sobre os preços. E, a segunda refere-se a perecibilidade do produto, que impõe que este seja transportado da propriedade até a unidade de estocagem e/ou de processamento em caminhões com tanques refrigerados em um curto intervalo de tempo⁷, mantendo os padrões de qualidade exigidos pelas normatizações estabelecidas para o setor.

Essas características acabam impactando diretamente nas decisões dos produtores de leite que se encontram pressionados em todas as etapas de produção. Em relação a este contexto, Guanzioli (2013) destaca que os produtores familiares encontram nas organizações associativas algumas possíveis estratégias de adaptação e de aumento da capacidade de negociação frente o mercado do leite. Dentre essas formas associativas destacam-se as cooperativas agropecuárias, que na visão de Bialoskorski Neto (2000) funcionam como intermediárias entre o mercado e as economias dos cooperados, promovendo dessa forma a integração do agricultor a uma cadeia produtiva e segmento específico. O autor ainda complementa afirmando que o cooperativismo se torna uma importante forma de organização dos agricultores familiares, devido às estruturas de mercado observadas no setor primário da economia, permitindo uma coordenação de relações de contrato que possibilitam a agregação de valor às atividades produzidas pelos produtores rurais.

Em complementariedade ao destacado por Bialoskorski Neto (2000), Giagnocavo (2014) enfatiza alguns benefícios que as formas cooperativas podem trazer para a agricultura familiar: provem acesso e criação de novos mercados; facilitam a incorporação dos agricultores nas transformações econômicas, sociais e culturais da região; contribuem para os agricultores conhecerem o funcionamento dos mercados e das políticas públicas; ajudam para mitigar os riscos e as instabilidades dos mercados; contribuem para diminuir os custos de transação das operações realizadas; promovem o desenvolvimento de novas atividades; promovem formas de melhorar a produção e a qualidade dos produtos; ajudam a construir o

⁷ De acordo com a Instrução Normativa 62, para o leite mantido resfriado na propriedade e transportado a granel, o tempo máximo entre a ordenha e o recebimento na unidade industrial é de 48 horas (BRASIL, 2011).

capital social na comunidade local e a reforçar os laços existentes e fortalecem o papel dos agricultores em conjunto na cadeia agroalimentar.

Com base nesses elementos, relacionados à importância da formação de organizações cooperativas pelos agricultores familiares, a próxima seção destaca uma breve contextualização do desenvolvimento do cooperativismo brasileiro e algumas de suas especificidades no que tange aos processos de tomada de decisão e gestão dos empreendimentos cooperativos.

3.3 O COOPERATIVISMO, AS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS E SUAS ESPECIFICIDADES

A essência do cooperativismo fundamenta-se no desejo e no ato de cooperar entre um grupo de pessoas. Assim, essa cooperação pode ser entendida como um processo social e econômico, embasado em relações associativas, pelas quais se buscam alcançar soluções, resultados e objetivos para determinado problema, por meio de um empreendimento coletivo com interesses comuns (FRANTZ, 2001).

Foram estes, alguns dos elementos que induziram um grupo de 28 trabalhadores do bairro de *Rochdale*, em Manchester na Inglaterra, em 1844 a constituírem aquela que é considerada a primeira experiência cooperativa do mundo moderno. As péssimas condições de trabalho, os baixos salários e os altos preços dos alimentos, provocados em grande medida pelas intensas transformações decorrentes da Revolução Industrial levaram estes trabalhadores a se unirem, e com os poucos recursos que possuíam idealizaram e constituíram uma cooperativa de consumo que ficou conhecida como a *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Esta cooperativa funcionava como um armazém no qual todos associados eram donos e podiam comprar alimentos de qualidade e com um baixo custo. O modelo e doutrina dessa cooperação são considerada as bases do cooperativismo como se conhece atualmente (BRASIL, 2006b).

Os pioneiros de *Rochdale* estabeleceram princípios como: a democracia nas decisões, a adesão livre e voluntária de associados, a neutralidade política e religiosa, o fomento a educação cooperativista e, o retorno *pro rata* das sobras das operações, como sendo as bases da constituição de uma organização cooperativa. Estes princípios, com leves alterações, são reconhecidos e adotados até os dias de hoje como princípios fundamentais e universais para a caracterização e constituição de uma cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

A partir desse marco histórico, o modelo de organização rochdaleano e os princípios cooperativistas se disseminaram rapidamente no mundo que já em 1881 contava com cerca de mil cooperativas de consumo com aproximadamente quinhentos e cinquenta mil associados

(BRASIL, 2006b). Ainda na crescente expansão e consolidação do cooperativismo pelo mundo foi criada em 1895, durante o primeiro Congresso de Cooperativas realizado em Londres na Inglaterra a *International Co-operative Alliance* - ICA com o objetivo de ser o órgão máximo de representação mundial e assim preservar os princípios doutrinários, incentivando as práticas e a cultura cooperativista (ICA, 2016).

No Brasil, as primeiras iniciativas cooperativas nos moldes e princípios da organização de *Rochdale* surgiram ainda no século XIX. Em 1889, em Minas Gerais é formada uma cooperativa de consumo chamada de Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Em seguida a essa primeira experiência, outras cooperativas surgiram no Brasil e foram importantes no processo de disseminação do cooperativismo no país. No entanto, foi no início do século XX, em especial na região Sul, que o cooperativismo ganhou força e se consolidou como uma forma de organização social e econômica. As primeiras organizações no sul do país foram fortemente influenciadas por imigrantes, em sua maioria Europeus que chegavam no Brasil trazendo o conhecimento, a cultura e a doutrina cooperativista adquiridas em seus países de origem (BRASIL, 2006b).

Após o crescente movimento do cooperativismo no país o governo brasileiro passa a fomentar o setor já na década de 1930. Esse fomento passou pelo reconhecimento das cooperativas como sendo sociedades de pessoas e não de capital, tendo desta forma isenção de alguns impostos, principalmente pelo decreto nº 22.239 de 1932 do então presidente da República Getúlio Vargas. Em 1951 foi criado o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) que fornecia financiamento as cooperativas do país. No entanto, esse financiamento passava a ser acompanhado e controlado pelo Estado. Nessa direção, em 1964 o governo brasileiro criou a primeira política nacional de cooperativismo, a qual oficializava seu controle e intervenção no setor. Essas ações foram incluídas no Estatuto da Terra, regido pela Lei nº 4.504, que concedia ao INCRA (na época chamado de INDA⁸) ligado ao MAPA as funções de normatizar, registrar e fiscalizar as operações das cooperativas e das associações rurais. As cooperativas de crédito eram controladas pelo Banco Central, assim como as cooperativas de habitação eram controladas pelo extinto Banco Nacional de Habitação (BRASIL, 2006b).

Em 1967, o decreto-lei nº 60.957 instituiu o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) que também era ligado ao INCRA e tinha função de prover recursos as cooperativas brasileiras. A intervenção estatal se torna mais intensa em decorrência do Regime Militar imposto a partir de 1964. O governo apresentava certo receio em continuar fomentando a

⁸ O Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário(INDA) foi substituído pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) que havia sido criado pelo DECRETO-LEI Nº 1.110, de 9 de julho de 1970 (BRASIL, 1970).

união de pessoas e a formação de cooperativas. Dessa forma, suprimiu os incentivos e centralizou ainda mais o controle sobre o cooperativismo nacional (BRASIL, 2006b).

Outro importante acontecimento no ambiente institucional do cooperativismo brasileiro foi a criação em 1969 da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com o objetivo e atribuições de promover e fomentar o sistema cooperativista, em todas as suas instâncias, políticas e institucionais (OCB, 2016). Na sequência, em 1971, é criado o principal marco regulatório sobre o cooperativismo brasileiro, vigente até os dias de hoje, a Lei 5.764/71 conhecida como Lei do Cooperativismo (BRASIL, 1971).

A Lei do Cooperativismo regulamenta o funcionamento das cooperativas e estabelece, em seu artigo quarto, que estas são sociedades de pessoas e se distinguem das demais sociedades pelas seguintes características:

- a) adesão voluntária;
- b) variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- c) limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado;
- d) inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros;
- e) singularidade de voto;
- f) quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- g) retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado;
- h) indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- i) neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- j) prestação de assistência aos associados;
- k) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971).

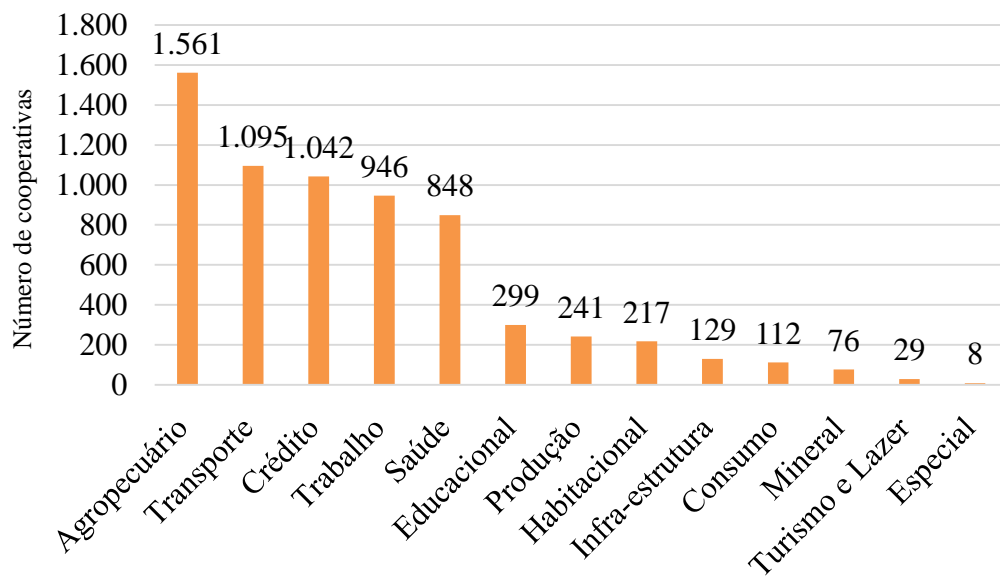
Com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988 alterou-se o modo como o cooperativismo vinha sendo tratado pelo governo brasileiro. O estado passou do papel de fiscalizador para um papel de apoiador do setor. Esse fato levou, em 1990, a criação do departamento de cooperativismo (pelo Lei nº 8.025) e a extinção do CNC. Esse novo departamento estava ligado ao MAPA, e passava a ter a função de fomentar e de apoiar o setor cooperativista do país (BRASIL, 2006b).

No entanto, as cooperativas encontraram inúmeros desafios já nos primeiros anos de atuação sem a regulação do Estado. O ambiente institucional pelo qual passava o país no

início dos anos de 1990, no âmbito político e econômico, e a extinção do BNCC contribuíram para agravar ainda mais estes desafios para o setor. Para evitar que a situação das cooperativas se agravasse de forma irreversível, o governo adotou novas medidas de apoio ao setor com a criação do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (RECOOP) e com a criação pela Medida Provisória nº 1.715 em 1998 do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). O RECOOP era uma espécie de socorro emergencial ao sistema. Este foi realizado por meio de linhas de créditos que ficaram disponíveis até 1999. Já o SESCOOP foi criado para ter um caráter permanente, atuando de forma preventiva nos possíveis problemas enfrentados pelas cooperativas e fornecendo capacitação e educação sobre o cooperativismo. Atualmente, o SESCOOP encontra-se atuando junto a OCB em todos os estados nos quais a organização possui representação (BRASIL, 2006b).

Segundo a OCB (2016), o Brasil conta com cooperativas em treze setores da economia nacional, os quais comumente são chamados de ramos do cooperativismo. O mais expressivo, em número de cooperativas é o ramo agropecuário, seguido pelos ramos de transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineral, turismo e lazer e especial, como podem ser visualizados na figura 9 para o ano de 2012.

Figura 9 - Número de cooperativas por ramo de atividade no Brasil – 2012



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da OCB (2012).

De acordo com Bialoskorski Neto (1997), as cooperativas no Brasil também são classificadas por sua estrutura: estas podem ser singulares, centrais (ou federações) e confederações. As cooperativas singulares são compostas por associados individuais, as centrais ou federações são compostas por uma série de cooperativas singulares, e as confederações são compostas por centrais ou federações.

Em relação a essa classificação das cooperativas e utilizando-se de um exemplo do setor produtivo de leite no Brasil, Bialoskorski Neto (1997, p.716) destaca:

A cooperativa singular de produtores de leite é aquela que recebe e resfria o leite de seus associados, comercializando o leite pasteurizado. A cooperativa central é aquela que recebe o leite resfriado de uma série de cooperativas singulares e produz iogurtes, queijos finos e outros produtos que necessitam de uma estrutura agroindustrial maior. E as confederações das cooperativas centrais de laticínios representam todo este sistema em nível nacional influenciando nas políticas específicas do setor.

A *International Co-operative Alliance* define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas unidas de forma voluntária para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (ICA, 2016, tradução nossa).

Bialoskorski Neto (2001) salienta que o objetivo central das cooperativas é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, é um objetivo comum, de trabalho e não estritamente voltado para o lucro, como ocorre em empresas de capital⁹. Nessa direção, Presno (2001, p.123) destaca que:

[...] as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Enquanto uma empresa não cooperativa (uma sociedade anônima, por exemplo) tem como finalidade obter o máximo retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma empresa cooperativa tem como finalidade contribuir na valorização da produção dos seus cooperados visando melhorar sua qualidade de vida. Essa diferença nos objetivos finais tem que ser especialmente considerada na gestão e constitui uma das características específicas das organizações cooperativas.

Como apresentado, a diferença entre uma sociedade cooperativa e as demais sociedades é basicamente estabelecida pela Lei 5.764/71 (Lei do Cooperativismo). Não obstante a essa lei específica, o cooperativismo também é abordado pela Constituição Federal Brasileira (CF) de 1988, como destacado por Bialoskorski Neto (1997). A CF traz no parágrafo XVIII do art. 52 que as cooperativas são de livre constituição, vedando qualquer

⁹ O termo empresa de capital neste trabalho objetiva apenas distinguir organizações não-cooperativas de organizações cooperativas.

interferência do Estado em sua formação; no art. 146, § 32, item *c* assume que há diferença entre o ato de cooperação e o ato comercial, e institui forma diferenciada de tributação; e, ainda, o art. 174, § 2º obriga o Estado a apoiar e estimular as formas associativas e cooperativas no país.

Com base nestes elementos, o autor supracitado sintetiza as principais diferenças entre uma sociedade cooperativa e uma empresa de capital. Estas diferenças podem ser vistas e comparadas no quadro 2.

Quadro 2 - Comparativo entre sociedades cooperativas e sociedades de capital

	Sociedade Cooperativa	Sociedade/empresa de capital
Objetivo	Prestação de serviços sem fins lucrativos	Maximização e remuneração do Capital (lucro)
Gestão	Participação democrática (um associado = um voto, independente do capital investido)	Participação de acordo e proporcional ao capital investido
Apropriação	De acordo e proporcional à atividade	De acordo e proporcional ao capital
Fator arrendado	Trabalho	Capital

Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (1997).

Como evidenciado por Bialoskorski Neto (1997, 2001), a primeira e principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa de capital refere-se aos seus objetivos, a finalidade central das cooperativas é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, é um objetivo comum, de trabalho. A gestão nas cooperativas ocorre de forma democrática, na qual cada sócio tem direito a um voto nas assembleias gerais, independente do capital que tenha investido na organização, o que é diferente de uma empresa de capital, na qual o poder de decisão e voto são proporcionais ao número de ações que cada um possui. Na cooperativa ainda, o capital que é integralizado quando da adesão do associado, o qual é chamado de quotas-partes, não pode ser negociado ou transferido para terceiros, como ocorre com as ações em empresas de capital, as quais podem ser vendidas ou transferidas inúmeras vezes entres investidores.

As organizações cooperativas têm por determinação de lei à assembleia geral como o órgão máximo de gestão, na qual todos os associados podem participar e votar sobre as decisões. Este órgão escolhe um conselho fiscal e um conselho administrativo para fiscalizar e para administrar o empreendimento coletivo. Vale ressaltar, mesmo que os conselhos fiscal e administrativo tomem as decisões operacionais e/ou de planejamento, estas precisam

obrigatoriamente ser aprovadas e sancionadas pela assembleia geral (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Outra importante característica em relação as organizações cooperativas, de acordo com Bialoskorski Neto (1997), refere-se a divisão de seus resultados. Apesar destas organizações não visarem lucros, suas operações, quando bem-sucedidas, acabam gerando resultados positivos, os quais são chamados de sobras. Estas, são distribuídas de acordo com a participação de cada sócio nas atividades da cooperativa. Esse tipo de distribuição é denominado de *pro rata* e difere de uma empresa de capital, na qual os lucros são divididos de acordo e proporcionalmente ao capital investido.

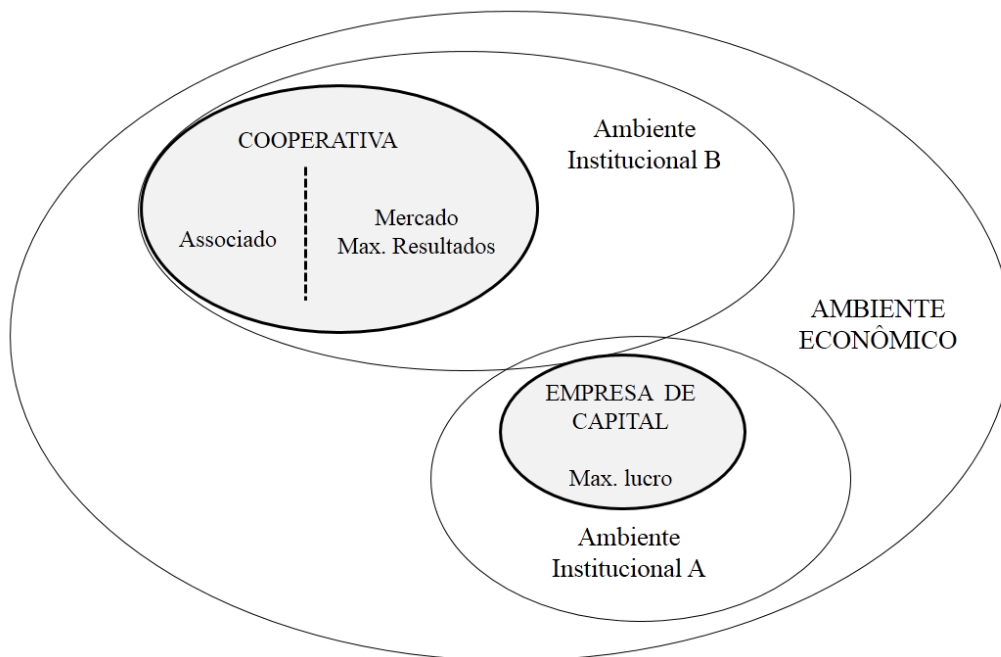
Bialoskorski Neto (2002) também destaca que as organizações cooperativas se diferenciam das empresas de capital pelas suas relações com o ambiente institucional no qual atuam. Desde seu surgimento as cooperativas apresentam duas lógicas motoras, a social e a econômica, ou seja, atuam inseridas em um contexto de mercado, mas pautadas por objetivos sociais definidos. Essa lógica difere de uma empresa de capital que atuam preocupadas em maximizar seus lucros e remunerar o capital investido.

Entretanto, o autor supracitado enfatiza que apesar das organizações terem na dimensão social seu foco principal, é por meio da eficiência econômica que se pode determinar um desempenho social considerado satisfatório. Este desempenho social é avaliado pelo nível de renda dos associados, pelo nível de educação, pela igualdade no direito ao uso da terra entre outras variáveis. Em seu estudo, o autor buscou identificar as variáveis sociais e econômicas determinantes no desempenho social das cooperativas. Sua principal conclusão foi de que as variáveis sociais, como participação em assembleias ou educação, tiveram papel menos importante do que variáveis de cunho econômico-financeiro para determinar tal desempenho. Desta forma, pode se dizer que o desempenho social de uma cooperativa passa exclusivamente pela sua eficiência econômica no mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Segundo o mesmo autor, as cooperativas apresentam uma limitação fundamental quando comparadas às empresas de capital. Essa limitação refere-se as fontes de recursos financeiros para a definição das estratégias de negócios e dos investimentos que o ambiente institucional possa vir a exigir das cooperativas. Distingue-se, dessa forma, as estratégias adotadas pelas cooperativas em três dimensões: social, preocupada com o bem-estar e a rentabilidade do associado; a estratégica para sua capitalização, visto que o capital é um fator de produção escasso nas sociedades cooperativas; e a econômica, com enfoque voltado para o mercado.

A figura 10 sistematiza essas questões, evidenciando o fato das cooperativas estarem inseridas em um ambiente institucional diferente das empresas de capital e apresentarem duas lógicas motoras, a social e a econômica, enquanto as empresas de capital apresentam apenas a lógica econômica em suas estratégias. Sendo assim, o ambiente institucional, especialmente para as cooperativas, exerce influência direta na capacidade de realização e na definição de estratégias nestes empreendimentos.

Figura 10 - Dimensões das estratégias das cooperativas em comparação com as empresas de capital



Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2002, p. 2).

Deste modo, as organizações cooperativas estão sujeitas a fatores que dependem de suas decisões como, estrutura de governança, estrutura financeira e estrutura de comercialização, mas também sujeitas a fatores totalmente alheio as suas possibilidades de gerenciamento como, as características e dimensões do ambiente competitivo e as características do ambiente institucional (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Dado o ambiente institucional e a competitividade a que estão sujeitas as organizações cooperativas, Bialoskorski Neto (1997) destaca algumas vantagens destas organizações, em especial aquelas ligadas ao ramo agropecuário. Para o autor, os produtores rurais que se organizam em cooperativas, comprovadamente tem seu nível de renda elevado, basicamente por três motivos: O primeiro, por possibilitar uma estrutura de agregação de economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com estruturas oligopolizadas a montante e a jusante, ou seja, na

compra de insumos para a produção e na comercialização desta produção. As cooperativas são capazes de operar em mercados sem discriminar os produtores pela sua escala de produção, dessa forma, os ganhos obtidos pela agregação de economias particulares beneficiam a todos os associados; O segundo, por possibilitar diminuir os custos de transação dos produtores rurais, devido a forma de organização cooperada que auxilia nas negociações no mercado, no acesso as informações e tecnologias. Por exemplo, na produção de leite no Brasil, as exigências impostas aos produtores sobre os novos padrões de qualidade do leite, são em muitas vezes onerosas quando se atua de forma individual. Dessa forma, estar organizado em uma cooperativa pode facilitar no acesso as informações e na própria compra de equipamentos para atender essas novas exigências; e, o terceiro, por ter a possibilidade de acessar, ao final de cada exercício, a distribuição *pro rata* das sobras da cooperativa, o que permite uma prática de preços de médio prazo menores que os de mercado, diminuindo os custos de produção e aumentando o rendimento do produtor (BIALOSKORSKI NETO, 1997).

Por outro lado, Bialoskorski Neto (1997) destaca que as organizações cooperativas passaram nas últimas décadas por uma série de reflexões e crises devido à própria evolução das relações de mercado, como uma crise de credibilidade, uma reflexão gerencial (pelo fato de ter que se manter rentável em um contexto capitalista), e uma crise ideológica, na qual há uma tendência de predomínio de valores capitalistas sobre os valores da cooperação.

Zylbersztajn (2002) salienta que um fato causador das dificuldades e desempenho das organizações cooperativas decorre do duplo papel do associado. Este, ao mesmo tempo, exerce a função de cliente/usuário e proprietário da cooperativa, o que o induz a estruturar suas atividades individuais como capitalista e, ao mesmo tempo participar da sociedade pautada pelos valores e princípios da cooperação. A situação se agrava, quando este associado, além da sua participação, ainda assume algum cargo de direção na cooperativa. Dessa situação decorre o problema de não separação da propriedade e controle, o que pode levar a situações em que o ganho individual seja colocado como prioridade em detrimento do ganho coletivo.

Em relação a não separação entre propriedade e controle Bialoskorski Neto (2004) destaca que é comum no Brasil, o presidente da cooperativa ser o principal gestor e ser também membro cooperado da organização. E, o conselho de administração ser formado por apenas produtores rurais associados. Dessa forma, fica clara a não separação entre a propriedade e a gestão, o que pode incorrer no risco desse conselho, que representa uma parte dos associados ativos da organização, tomar as decisões em favor de seus próprios interesses, ou de acordo com os objetivos de seu grupo de apoio.

Para Bialoskorski Neto (1997), o próprio princípio de adesão livre e voluntária em uma cooperativa acaba por gerar dificuldades para esta, visto que a situação contratual entre a cooperativa e o cooperado se torna frágil, o que pode levar este cooperado a transacionar com a cooperativa apenas quando a situação lhe é favorável. Nesta direção, Bialoskorski Neto (2004) destaca que a base da relação entre os associados e a cooperativa são contratos relacionais e informais. Não há geralmente, obrigações comerciais ou incentivos para a participação econômica na atividade ou para prevenir ações oportunistas. Dessa forma, o associado não possui uma obrigação formal com a cooperativa, todavia, esse mesmo associado usufrui de todos os direitos possíveis no empreendimento cooperativo. Com os contratos informais e relacionais é importante e essencial que o associado compreenda as vantagens do valor da cooperação, para que sua relação com a cooperativa não seja baseada apenas em interesses econômicos e sim em uma mutualidade para ambas as partes.

A pesquisa desenvolvida por Maraschin (2004) na bacia leiteira do município de Santa Rosa no Rio Grande do Sul concluiu que a falta de fidelidade dos cooperados com a cooperativa é um problema importante e está ligado diretamente com o sentimento e o comprometimento cooperativista mais ou menos forte dos cooperados. A autora também revela que essas relações de (in) fidelidade exercem influência direta nas decisões e conseqüentemente no desempenho da cooperativa.

Zylbersztajn (2002) destaca a instabilidade que cerca as relações e transações entre cooperado e cooperativa e que existem situações de quebras de acordos *ex-ante* e *ex-post*. Para o autor, apenas o perfil doutrinário, ou a expectativa de que o cooperado seja fiel a cooperativa não é suficiente. Portanto, as cooperativas precisam adotar, constantemente, em suas estratégias mecanismos formais e informais de incentivos para com seus cooperados e assim manter a possibilidade de ganhos sociais e econômicos do empreendimento coletivo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de uma pesquisa consiste no plano de ação das etapas e no planejamento a ser desenvolvido pelo pesquisador. Sendo assim, o presente capítulo está dividido em quatro seções e apresenta os principais procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente dissertação. Primeiramente, na seção 4.1 aborda-se o delineamento da pesquisa e sua classificação quanto aos objetivos, quanto ao método, e quanto à abordagem. Na sequência, a seção 4.2 apresenta uma descrição dos passos e dos instrumentos empregados para a coleta dos dados junto às cooperativas. Na seção 4.3 são apresentadas as ferramentas utilizadas para análise e interpretação dos dados da pesquisa. E, por fim, na seção 4.4 é apresentado um quadro com os principais delineamentos e procedimentos metodológicos utilizados na dissertação.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de uma pesquisa pode ser tratado como o planejamento em sua forma mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2010). Appolinário (2009), considera-o como um planejamento detalhado daquilo que se pretende realizar. Considerando isso, a seguir é apresentado o delineamento da pesquisa quanto aos objetivos e procedimentos utilizados, bem como sua classificação quanto à abordagem.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como sendo do tipo descritiva e exploratória. O caráter descritivo está relacionado com a construção do processo histórico de constituição das organizações cooperativas e a verificação das características das transações realizadas. Na visão de Martins (2012, p.36), esse tipo de pesquisa “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

Já o caráter exploratório refere-se à identificação e análise das estruturas de governança predominantes nas organizações cooperativas da agricultura familiar produtora de leite. No entendimento de Souza, Fialho e Otani (2007b), uma pesquisa exploratória consiste em aprofundar o tema buscando criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Para Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem pesquisadas para estudos posteriores.

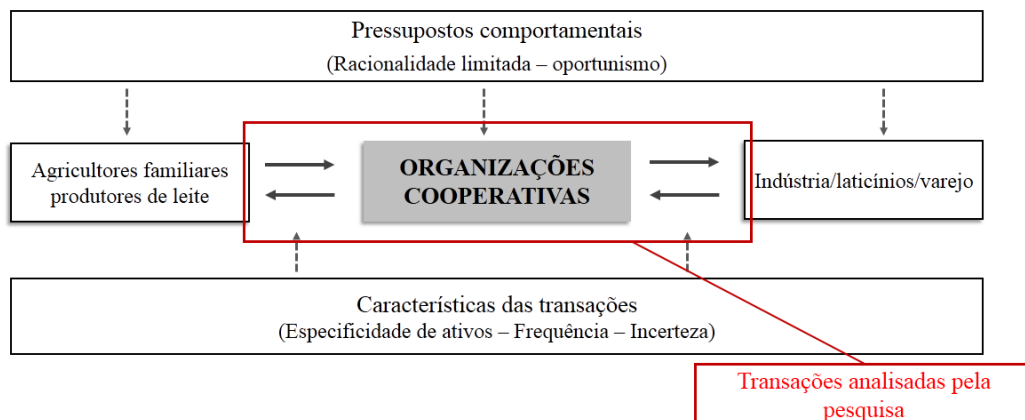
Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de múltiplos casos, que na visão de Yin (2001) permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação de um fato ou fenômeno, sem necessariamente considerar uma lógica de amostragem. O estudo de múltiplos casos caracteriza-se pela investigação das organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu no Estado do Paraná.

Quanto à abordagem, a pesquisa utiliza-se de alguns métodos quantitativos (estatísticas descritivas) para análise dos dados de forma qualitativas, de acordo com os objetivos estabelecidos.

Em relação à pesquisa e análise qualitativa, Gil (2010), destaca que ao contrário do que ocorre nas pesquisas quantitativas, em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, nos estudos qualitativos não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar o pesquisador. Desta forma, a análise dos dados passa a depender muito da capacidade e do estilo de quem a realiza. O método qualitativo busca responder e investigar conceitos, motivações e sentimentos que antecedem ou estão presentes no comportamento do indivíduo e na formação das representações sociais (FAMA, 2010).

Nesta pesquisa, a unidade de análise foram as transações (a montante e a jusante) realizadas pelas organizações cooperativas com os produtores de leite e com os compradores da sua produção no território em estudo (figura 11).

Figura 11 - Representação do objeto e unidade de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A escolha em estudar as organizações cooperativas e suas relações e transações se deu pelo fato destas representarem um segmento de extrema importância para o setor produtivo do leite, além de atuarem muitas vezes como balizadoras de preços no mercado, haja vista o

ingresso de indústrias privadas que incorre em um aumento da concorrência em todos os elos do setor.

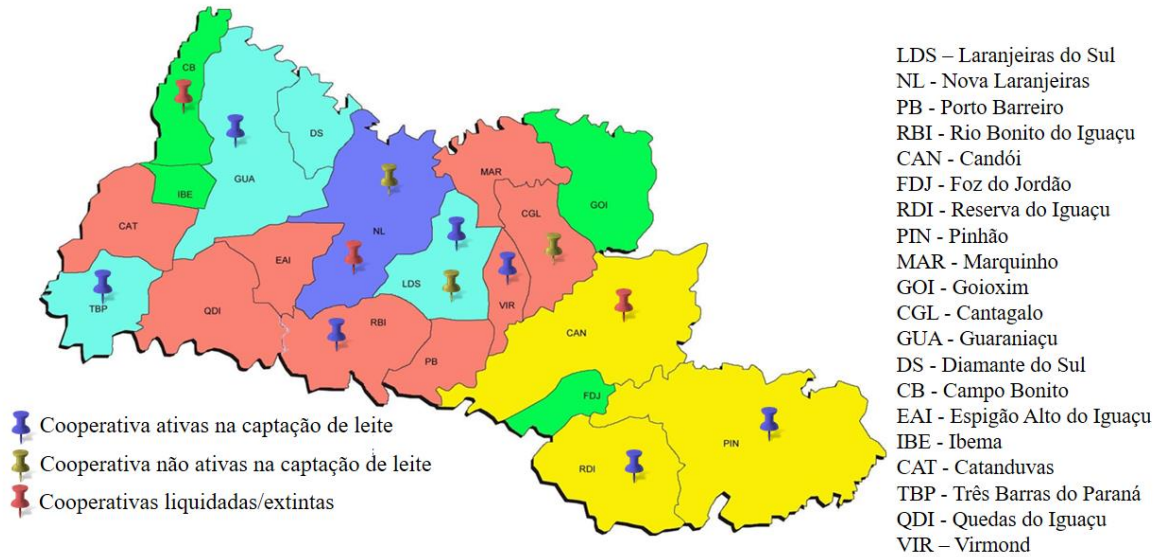
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações e coleta dos dados, inicialmente realizou-se uma pesquisa com dados secundários em base do IBGE, IPARDES, DERAL, PNUD e alguns trabalhos realizados sobre as características sociais, econômicas e produtivas da região em estudo. Estes dados foram importantes para oferecer alguns direcionamentos necessários e dar sustentação para a realização da pesquisa de campo.

Na sequência, foram identificados e realizado uma entrevista exploratória com cinco informantes-chave (três técnicos de extensão rural, um secretário de agricultura municipal e um produtor de leite) ligados diretamente à atividade leiteira regional. Estas entrevistas tiveram dois objetivos: primeiro, entender e buscar reconstruir o processo histórico e o ambiente institucional que permeou a constituição e o desenvolvimento das organizações associativas de produção de leite da região. E, o segundo levantar o número exato de organizações cooperativas atuantes na atividade leiteira regional. Tal procedimento se fez necessário haja vista, que pela atual dinâmica do mercado lácteo, este número altera-se muito rapidamente, não sendo possível e prudente confiar apenas em dados secundários, o que poderia fazer-nos incorrer no risco de não abarcar todas as organizações cooperativas de produção de leite pretendidas pelo estudo.

Este primeiro passo da coleta dos dados revelou que havia um total de 13 organizações cooperativas no território Cantuquiriguaçu. Contudo, ao entrar em contato com estas organizações verificou-se o seguinte cenário: das 13 cooperativas inicialmente identificadas, apenas sete encontravam-se efetivamente ativas, ou seja, realizando transações de captação e comercialização do leite de seus associados; três cooperativas haviam encerrado as atividades de captação, mas permaneciam realizando algum tipo de transação com seus associados, seja por meio de venda de insumos e assistência técnica/veterinária e/ou auxiliando-os na comercialização no mercado e três cooperativas haviam encerrado suas atividades, estando completamente liquidadas. Este cenário pode ser visualizado na figura 12, na qual estão identificados os três grupos de cooperativas encontradas nos vinte municípios do território Cantuquiriguaçu no período de realização da pesquisa de campo (janeiro/fevereiro/março de 2016).

Figura 12 - Identificação e localização das organizações cooperativas no território Cantuquiriguaçu



Fonte: Elaborado pelo autor com base em IPARDES (2015).

A partir desse levantamento, a próxima etapa consistiu na realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor (atual presidente) das cooperativas identificadas no território. Uma entrevista semiestruturada, na visão de Triviños (1987, p.146), é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

O objetivo desta entrevista foi caracterizar as organizações cooperativas e apreender informações a respeito de suas transações, a montante e a jusante na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu. Ressalva-se que foram descartados os três casos das cooperativas que haviam sido liquidadas, pois não foi possível encontrar um representante legal (gestor/presidente) que pudesse ser entrevistado e assim seguir o mesmo procedimento metodológico adotado aos outros casos.

Sendo assim, o universo da pesquisa passou a ser composto por 10 casos de organizações cooperativas no território Cantuquiriguaçu. Todavia, como foram encontrados entres estes, dois tipos de cooperativas, o roteiro de entrevista inicialmente elaborado necessitou ser adaptado antes de ser aplicado aos gestores das cooperativas. Ressalta-se que o principal objetivo da pesquisa consistiu em identificar e analisar as estruturas de governança nas cooperativas, sendo assim, os esforços direcionaram-se para as cooperativas que se encontravam ativas na captação de leite.

No entanto, o fato de três cooperativas terem encerrado as atividades de captação de leite dos associados não pôde deixar de ser investigado pela pesquisa. Sendo assim, buscou-se

por meio de uma entrevista semiestruturada com os representantes dessas cooperativas entender o contexto e os motivos que levaram a essa decisão. Consideradas estas particularidades, na sequência, descrevem-se alguns dos elementos e variáveis que compuseram as entrevistas junto às organizações cooperativas.

As entrevistas realizadas nas cooperativas ativas na captação de leite (Apêndice A) objetivaram captar informações que permitissem, à luz da ECT, caracterizar e analisar as transações realizadas e identificar, dessa forma, as estruturas de governança predominantes adotadas por essas organizações. A entrevista dividiu-se em três partes básicas e foi composta por 55 questões. Na primeira parte, foram 15 questões abertas e fechadas direcionadas basicamente à caracterização das organizações cooperativas. A segunda parte foi composta por 10 questões e visaram identificar as características das transações das organizações, especialmente apreendendo sobre as formas e os tipos de contratos estabelecidos.

Cabe ressaltar, que tanto nessa segunda parte quanto na terceira parte a ser descrita na sequência, as questões foram estruturadas de forma aberta e fechada. As questões fechadas foram estruturadas utilizando-se do modelo de mensuração conhecido como escala Likert. Nesse caso, foi adotado por possibilitar captar/mensurar a percepção dos entrevistados sobre as principais características das transações nas cooperativas e sobre os pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos nessas transações. De acordo com Malhotra (2006), esse modelo possui pontos de quebra entre os extremos, dando a possibilidade de avaliar graus de concordância, de satisfação ou importância sobre o objeto pesquisado.

A terceira parte da entrevista, portanto, foi composta por 30 questões, as quais objetivaram identificar os condicionantes da ECT para a análise das estruturas de governança. Buscou-se assim, captar informações sobre o grau de especificidade dos ativos da cooperativa, referentes à especificidade física, da mão de obra e da localização. E, ainda informar-se sobre o incentivo e o interesse por parte da cooperativa em promover uma especialização de seus associados na atividade leiteira, o que os tornaria também um ativo específico. Na sequência, procurou-se captar os aspectos relacionados às incertezas nas transações e à existência de ações e estratégias por parte da cooperativa para gerenciá-las.

A frequência das transações foi outra dimensão da transação captada pela entrevista. Analisou-se a frequência, tanto com os produtores associados, quanto com as indústrias compradoras de leite. Para com os produtores, identificou-se o fato destes recorrerem frequentemente aos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa, em detrimento de buscarem estes no mercado. Para com os compradores da produção, identificou-se principalmente, a recorrência e a durabilidade dos acordos e das transações.

Por fim, procurou-se identificar questões referentes aos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes. Em relação à racionalidade limitada, as questões buscaram captar a percepção do entrevistado sobre o acesso e às fontes de informações disponíveis à cooperativa, além de identificar o quanto essas informações são consideradas importantes para o gerenciamento dos empreendimentos.

Sobre o pressuposto do oportunismo, as questões procuraram identificar a percepção dos entrevistado sem relação à existência ou não de ações oportunistas nas transações, tanto com os associados, quanto com os compradores de sua produção. Em relação aos primeiros, as questões versaram sobre a identificação do grau de oportunismo na ocorrência de ações de concorrentes na compra pelo leite, verificando a existência de algum tipo de monitoramento por parte da cooperativa para inibir tal comportamento. Além de buscar identificar os principais fatores que influenciam a permanência dos associados na cooperativa. Já em relação às transações a jusante, buscou-se identificar se a cooperativa passou por algum conflito decorrente de ações oportunistas dos agentes e como esse conflito foi resolvido pela direção.

As entrevistas realizadas nas cooperativas não ativas na captação de leite (Apêndice B) objetivaram caracterizar as organizações e identificar os principais motivos e/ou problemas que levaram à decisão de encerrarem as atividades de captação do leite de seus associados. Para tanto, foi composta por 10 questões para captar algumas informações sobre o número de associados, volume de leite comercializado, práticas de diferenciação de pagamento do leite aos produtores, realização de algum tipo de beneficiamento do leite, além de identificar as relações e as formas contratuais (formais ou informais) que eram utilizadas.

4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A primeira etapa da análise dos dados de campo consistiu na transcrição das informações coletadas junto às cooperativas. As questões qualitativas foram transcritas e analisadas por meio de uma análise de conteúdo manual e apresentadas em forma de quadros e ilustradas em nuvens de palavras, a qual foi possibilitada com o auxílio do *site Wordclouds*¹⁰. Já as questões de múltipla escolha e das escalas de mensuração foram tabuladas e analisadas por meio de estatística descritiva utilizando-se do pacote Excel 2013 da

¹⁰ Este *site* é gratuito e permite criar nuvens de palavras com diversas formas de textos, gerando imagens/figuras que podem ser exportadas em vários formatos. Disponível em: <http://www.wordclouds.com/>. Foi utilizado pois permite a compilação das respostas por meio de contagem das palavras que mais se repetiram no discurso dos entrevistados.

Microsoft e apresentadas em forma de quadros e gráficos de importância relativa, chamado de biogramas.

De forma geral, os dados foram interpretados por meio do modelo de análise estrutural discreta comparada. Esse termo foi cunhado por Simon (1978) em seu estudo sobre as organizações econômicas e posteriormente adaptado e intensificado por Williamson (1991) em seus trabalhos embasados pela ECT. Para os autores, a economia expande-se para além dos determinantes de preços no mercado, no qual existem fatores, embora de difícil mensuração, que exercem papéis fundamentais nas formas como estão estruturadas as organizações (SIMON, 1978; WILLIAMSON, 1991). Neste sentido, Simon (1978) argumenta que mais do que uma análise puramente matemática e baseada em cálculos quantitativos, o modo de análise comparando diferentes arranjos organizacionais é suficiente para determinar a estrutura de governança adequada.

Nos estudos embasados pela ECT, a utilização desse modelo de análise considera os aspectos do ambiente institucional, as características das transações, os pressupostos comportamentais, e as formas contratuais para determinar a estrutura de governança eficiente e minimizadora de custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Fundamentado por essa metodologia de análise, a presente pesquisa parte das particularidades do ambiente institucional da produção de leite, das características transacionais e dos pressupostos comportamentais dos agentes para analisar as estruturas de governança predominantes nas organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu. Dessa forma, foi possível, por meio da análise estrutural discreta comparada identificar o modo de governança adequado para a minimização dos custos de transação entre estas organizações.

4.4 PRINCIPAIS ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Como referido no início desta seção, em suma, a metodologia de uma pesquisa científica consiste na descrição e no planejamento das etapas a serem seguidas pelo pesquisador durante seu desenvolvimento. Dessa forma, considera-se pertinente a apresentação de um quadro com os principais procedimentos metodológicos utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 3 - Principais procedimentos metodológicos da pesquisa

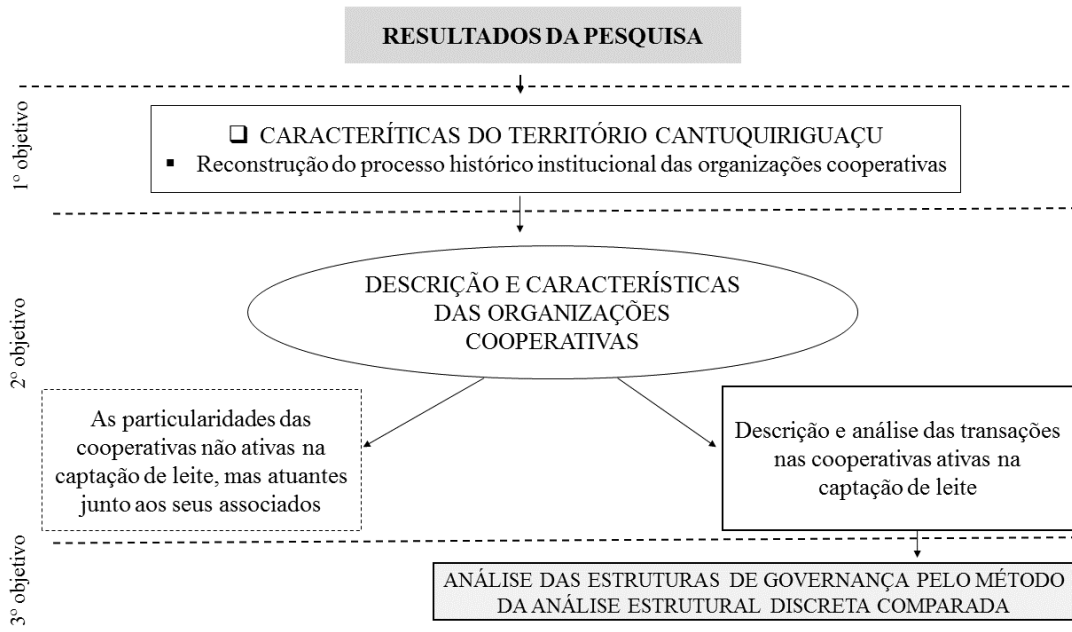
Delineamento da pesquisa	Quanto aos objetivos do estudo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploratória ▪ Descritiva 	
	Quanto aos procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos de múltiplos casos 	
	Quanto à abordagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantitativa e qualitativa 	
Procedimentos de coleta dos dados	1ª Etapa (Realizada em Janeiro de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contato com escritórios de Extensão Rural, Sindicatos Rurais e Secretarias de Agricultura; ▪ Identificação de informantes-chave no setor produtivo de leite no território; ▪ Entrevistas não estruturadas com os informantes-chave; 	
	2ª Etapa (Realizada em janeiro/fevereiro de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levantamento do número e da localização das cooperativas; ▪ Contato com as organizações cooperativas; ▪ Identificação de três grupos de cooperativas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 ativas na captação de leite; ▪ 3 não ativas na captação; ▪ 3 liquidadas. 	
	3ª Etapa (Realizada em fevereiro/março de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semiestruturada com o gestor (presidente) de cada cooperativa ativa; ▪ Entrevista semiestruturada com o gestor (presidente) de cada cooperativa não ativa. 	
Análise e interpretação dos dados	1ª Etapa (Realizada em agosto/setembro/Outubro de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transcrição das entrevistas; ▪ Tabulação no pacote Excel 2013 e apresentação dos resultados em quadro e gráficos; ▪ Análise de conteúdo das questões qualitativas e apresentação em nuvem de palavras com auxílio do <i>site Wordclouds</i> 	
	2ª Etapa (Realizada em novembro/dezembro de 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise das estruturas de governança das cooperativas pelo método de análise estrutural discreta comparada ▪ Identificação da estrutura de governança mais próxima da eficiência 	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, as discussões e análises referentes ao objeto de estudo da dissertação. Para tanto, o capítulo encontra-se estruturado em três seções, as quais contemplam, respectivamente, os três objetivos específicos propostos, como podem ser visualizadas no esquema da figura 13.

Figura 13 - Esquema representativo de apresentação dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A apresentação dos resultados está estruturada da seguinte forma: na seção 5.1 é apresentada uma contextualização social, econômica e produtiva do território Cantuquiriguaçu, além de um panorama histórico e institucional da formação das organizações cooperativas na atividade leiteira na região em estudo.

Na sequência, a seção 5.2 faz uma descrição das características das organizações cooperativas e suas relações a montante e a jusante no setor produtivo. Para tanto, a seção está subdividida em duas subseções: inicialmente, são apresentados os casos das cooperativas não ativas na captação de leite, identificando os principais motivos que levaram estas a encerrarem a atividade na região. E, na sequência são apresentados e caracterizados os casos das cooperativas ativas no setor, bem como as principais características e as formas contratuais observadas.

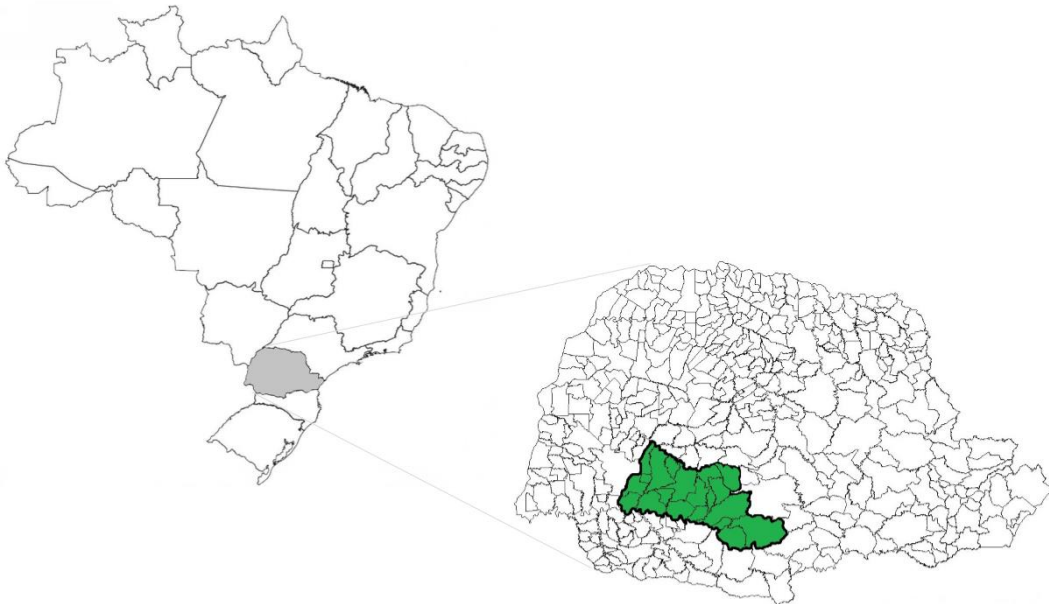
Por fim, na seção 5.3 são descritos e analisados os determinantes de governança observados à campo, para na sequência analisar as estruturas de governança predominantes

nas cooperativas, utilizando-se do método de análise estrutural discreta comparada, tal como proposto na metodologia.

5.1 CARACTERÍSTICAS SOCIAIS, ECONÔMICAS E PRODUTIVAS DO TERRITÓRIO CANTUQUIRIGUAÇU

O território Cantuquiriguaçu encontra-se localizado no terceiro planalto paranaense e abrange uma área de 13.986,40 Km², a qual corresponde a 7% da área total do Estado do Paraná. Este território é formado por um conjunto de vinte municípios: Campo Bonito, Candói, Cantagalo, Catanduvas, Diamante do Sul, Espigão Alto do Iguaçu, Foz do Jordão, Goioxim, Guaraniaçu, Ibema, Laranjeiras do Sul, Marquinho, Nova Laranjeiras, Pinhão, Porto Barreiro, Quedas do Iguaçu, Reserva do Iguaçu, Rio Bonito do Iguaçu, Três Barras do Paraná e Virmond, (Figura 14). A denominação do nome Cantuquiriguaçu advém de suas próprias demarcações geográficas dentro do Estado, o território é cercado por três grandes rios, ao norte pelo Rio Piquiri, ao sul pelo Rio Iguaçu e na fronteira oeste pelo Rio Cantu, a junção do nome dos três rios deu origem ao nome Cantuquiriguaçu (CONDETEC, 2011).

Figura 14 - Localização do território Cantuquiriguaçu no Estado do Paraná



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A organização destes municípios teve início ainda na década de 1980, quando um grupo de representantes municipais formaram a Associação dos Municípios da Cantuquiriguaçu. Esta organização tinha por objetivo mobilizar os agentes locais e chamar a atenção do poder público (estadual e federal) para a região na busca por estratégias de

desenvolvimento social e econômico. No entanto, a constituição e o reconhecimento da figura de território só ocorreram em 2003, quando o debate sobre desenvolvimento territorial ganhou maior ênfase na agenda nacional de políticas públicas. Desde então, o Governo federal passou a apoiar de forma mais direta a formação e a institucionalização dos territórios (Rurais e da Cidadania) com objetivo de otimizar as ações públicas, principalmente na destinação de recursos financeiros em prol do desenvolvimento dessas regiões.

Após a institucionalização da figura de território, o conjunto de municípios passou a receber apoio governamental, principalmente por meio do Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (Proinf)¹¹ para a realização de investimentos e custeios em diversas atividades sócio produtivas.

A população total do território, de acordo com os dados do último Censo Demográfico de 2010, era de aproximadamente 232.519 habitantes, deste total 107.459 ou 46,2% residiam no meio rural. Ainda segundo o Censo Demográfico, a População Economicamente Ativa (PEA) era de 109.508 pessoas, ou 47% do total do território em 2010 (IBGE, 2016b).

O território Cantuquiriguaçu pode ser considerada uma região pouco desenvolvida quando se compara alguns dos seus principais indicadores de desenvolvimento com os do Estado do Paraná e/ou do Brasil. Em 2010, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do conjunto dos vinte municípios situava-se em 0,659, abaixo do índice estadual que variava entre 0,700 e 0,799 e do índice nacional situado em 0,727. O índice de Gini¹² que mede o grau de concentração de renda entre a população também evidencia esse baixo desenvolvimento, o mesmo situava-se no ano de 2010, em 0,521, representando a existência de uma elevada concentração da renda entre as pessoas. A renda *per capita* no conjunto dos municípios do território também se apresentava abaixo em comparação com o Estado do Paraná. A renda por habitante no território, calculada no ano de 2010 era de R\$ 484,42, enquanto a renda *per capita* estadual situava-se em R\$ 890,89 (PNUD, 2016).

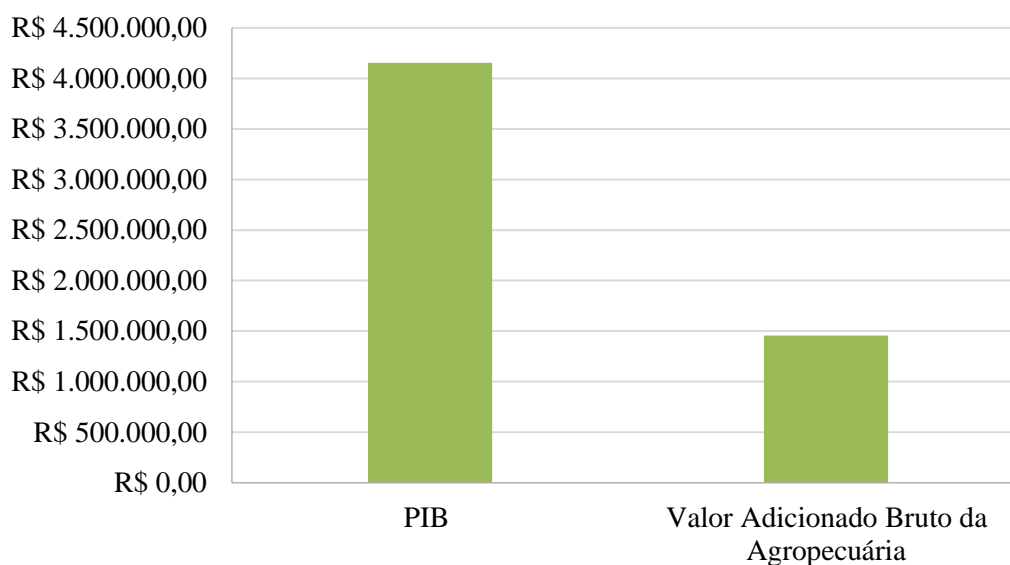
A economia regional é fortemente pautada no setor agropecuário. Esse fato pode ser evidenciado ao se analisar a participação do Valor Adicionado Bruto da Agropecuária na composição do Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios, com referência ao ano 2010.

¹¹ Este Programa é operacionalizado pela SDT/MDA e tem contribuído para a qualificação de processos produtivos e econômicos da agricultura familiar nos Territórios Rurais. Em parceria com estados, municípios e sociedade civil, viabiliza a aquisição de equipamentos e a construção de infraestrutura para a produção, beneficiamento, escoamento e comercialização de produtos da agricultura familiar. Desde 2003 o Proinf já financiou 8.141 projetos abrangendo 241 territórios nos 26 estados e Distrito Federal. Do total das obras 84% já foram concluídas, sendo que 82,3% desses recursos foram para investimentos e 17% para custeio” (BRASIL, 2016b).

¹² É um indicador usado para medir o grau de concentração. Neste caso, aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de 0 a 1, sendo que 0 representa a situação de total igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda, e o valor 1 significa completa desigualdade de renda, ou seja, se uma só pessoa detém toda a renda do lugar (PNUD, 2013b).

Segundo dados do IBGE, para este ano, o PIB total do território era de R\$ 4.153.648,00, deste total, R\$ 1.457.439,00 correspondia ao valor Adicionado Bruto da Agropecuária (Figura 15), ou em termos percentuais, mais de 1/3 (35,09%) do total de riqueza era produzida por este setor (IBGE, 2016b).

Figura 15 - Participação do setor agropecuário na composição do PIB do território Cantuquiriguaçu – 2013



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2016b).

Em relação ao setor rural, os dados do Censo Agropecuário de 2006, revelaram que havia um total de 25.463 estabelecimentos agropecuários no território Cantuquiriguaçu. Deste total, 21.184 estabelecimentos são enquadrados como sendo de caráter familiar, o que representa 82% do total. A predominância das pequenas propriedades também pode ser observada quando analisado o perfil relacionado ao tamanho dos estabelecimentos, como demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 – Número de estabelecimentos agrícolas segundo diferentes estratos de área no território Cantuquiriguaçu

Área dos estabelecimentos	Número de estabelecimentos	Partic. % em relação ao total de estabelecimentos
Até 5 hectares	5.584	21,9
De 6 a menos de 10 hectares	3.377	13,3
De 11 a menos de 20 hectares	7.376	29,0
De 21 a menos de 50 hectares	4.817	18,9
De 51 a menos de 100 hectares	1.529	6,0
Acima de 101 hectares	1.797	7,1
Sem área	983	3,9
Total	25.463	100,0

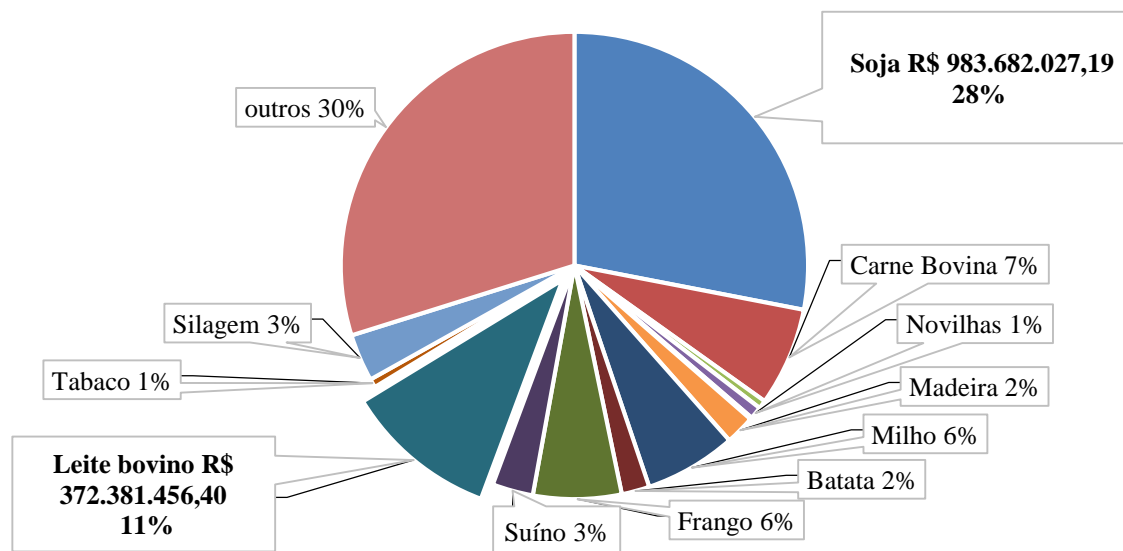
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Censo Agropecuário de 2006.

Como apresentado, o setor agropecuário, especialmente comandado pela agricultura familiar destaca-se na produção e geração de riquezas no conjunto dos vinte municípios do território. Essa produção, de acordo com os dados da SEAB/DERAL (2014), pode ser considerada diversificada, haja visto que foram encontrados no mínimo 13 cultivos e/ou criações agropecuárias na pauta produtiva nos municípios no ano de 2014¹³. A figura 16 apresenta graficamente estes principais produtos encontrados, e destaca a participação da produção da soja e do leite como sendo os dois principais produtos produzidos na região.

Ao considerar a importância destes dois produtos (soja e leite) na composição produtiva do território, cabe destacar uma característica interessante no que tange à forma como estes são produzidos. Embora, a soja seja o principal produto (em termos de valor), ela é produzida em apenas 16% dos estabelecimentos rurais, ao passo que o leite é encontrado em 48% dos estabelecimentos do território. Essa informação corrobora com a justificativa e a ênfase da pesquisa sobre a importância da atividade leiteira nos municípios, seja na geração de renda e/ou na possibilidade de ocupação da mão de obra no meio rural.

¹³ Estes principais produtos foram considerados a partir do Valor Bruto da Produção Rural que representavam no município. Destaca-se ainda, que a diversificação da produção pode ser maior do que estes 13 produtos, pois na categoria “outros” delimitada pela metodologia da SEAB/DERAL pode ser composta por mais uma série de produtos e/ou criações.

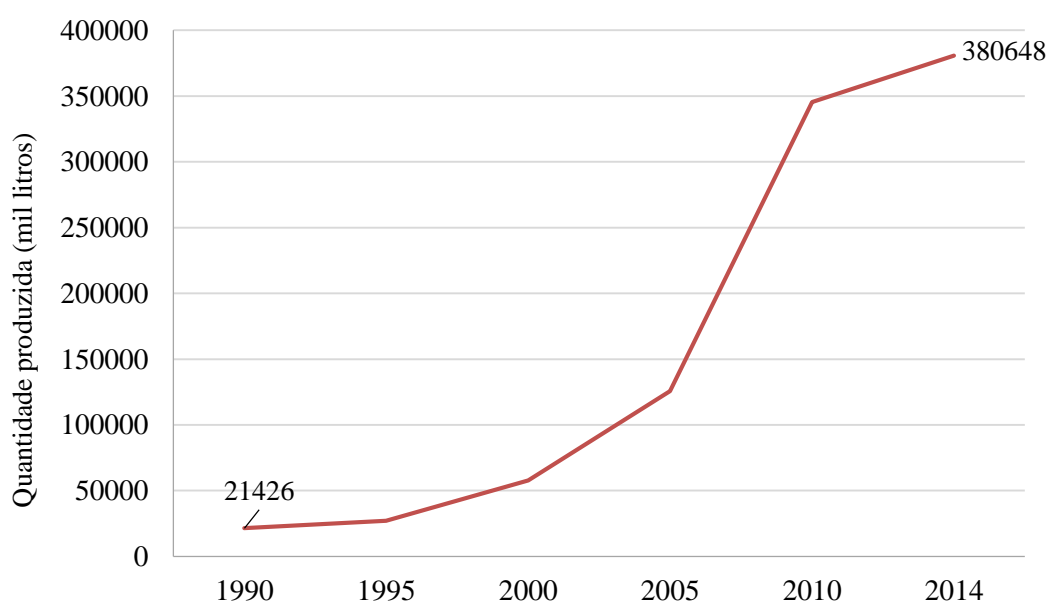
Figura 16 - Principais cultivos e/ou criações presentes no território Cantuquiriguaçu – 2014



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de SEAB/DERAL (2014).

A produção de leite adquire importância na composição produtiva do território Cantuquiriguaçu, sobretudo a partir da década de 1990, como demonstram os dados do IBGE (2016). A quantidade produzida passou de 21,4 milhões de litros em 1990 para 380,6 milhões de litros em 2014, aumento de mais de 1.600% no período (Figura 17).

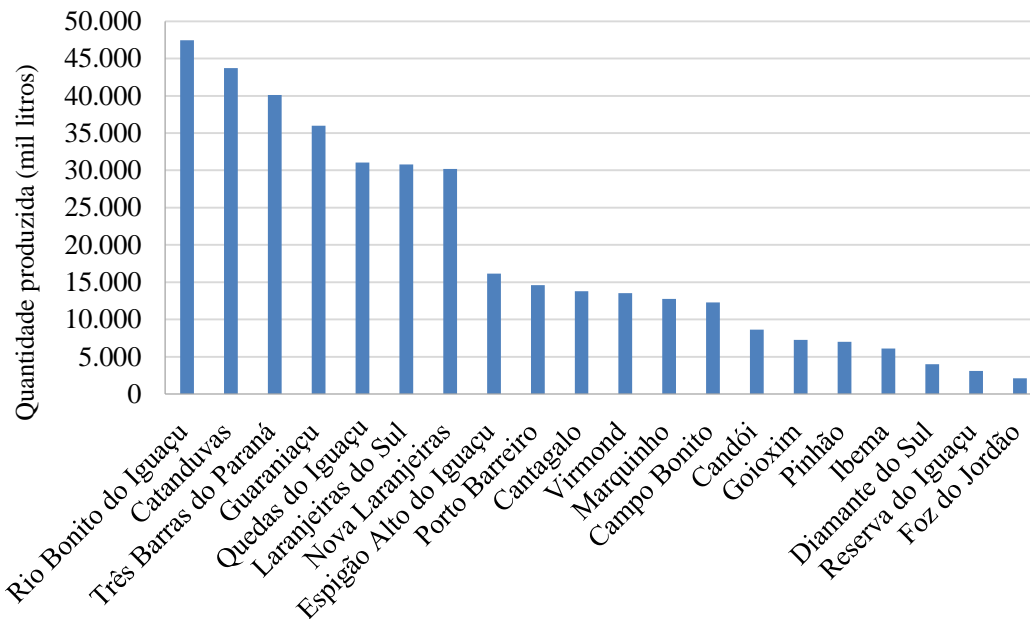
Figura 17 - Evolução da produção de leite no território Cantuquiriguaçu de 1990 a 2014



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2016).

O município de Rio Bonito do Iguaçu é o maior produtor de leite, produzindo em 2014 um volume de 47,4 milhões de litros, seguido de Catanduvas (43,7 milhões de litros), Três Barras do Paraná (40 milhões de litros) e Guaraniaçu (36 milhões de litros) como os cinco maiores produtores dentre os vinte municípios do território (figura 18).

Figura 18 - Produção de leite por município no território Cantuquiriguaçu – 2014



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2016).

Apresentados alguns dos aspectos socioeconômicos e produtivos do território Cantuquiriguaçu e considerando a delimitação da pesquisa, na próxima seção apresenta-se uma reconstrução do processo histórico da formação das organizações cooperativas na produção de leite, bem como as suas contribuições na própria estruturação da atividade leiteira regional.

5.1.1 Contexto histórico institucional das organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu¹⁴

Com o objetivo de dar suporte às análises das estruturas de governança nas cooperativas estudadas, considera-se necessário buscar reconstruir e entender como se deu a formação histórica e institucional destas organizações, como também, entender o próprio desenvolvimento da atividade de produção de leite no território Cantuquiriguaçu. Esse objetivo encontra respaldo nos trabalhos de Douglass North, em especial no seu livro

¹⁴ As informações para a reconstrução e evolução das organizações cooperativas foram obtidas por meio das entrevistas com informantes-chave ligados à atividade leiteira regional.

“*Institutions, Institutional change and economic performance*” de 1990, no qual destaca que as questões históricas, não importam só porque se pode aprender com o passado, mas porque o presente eo futuro estão ligados a esse passado pela continuidade e pela evolução das instituições de uma sociedade (NORTH, 1990).

Com base na afirmação de North e no entendimento da importância de se conhecer a origem e a formação histórica e institucional dos objetos de estudo, buscou-se identificar fatos e elementos que contribuíram na constituição das organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu.

De acordo com as informações levantadas junto aos informantes-chave, as primeiras ações e iniciativas de apoio aos agricultores familiares para a produção de leite, considerando objetivos mais comerciais, ocorreram no início dos anos de 1990, basicamente incentivadas por ações de extensionistas do EMATER e técnicos das secretarias de agricultura dos municípios da região. Depoimentos dão conta que na transição das décadas de 1980 para 1990, a agricultura familiar regional passava por uma crise econômica e de produção, principalmente em decorrência de questões climáticas que prejudicaram a produção de cultivos como milho e feijão, predominantes entre as famílias nessa época. A produção de leite, embora existente nas propriedades, era muito incipiente e com baixo objetivo comercial. Segundo dados do IBGE, em 1990 a média de produção por vaca, no conjunto dos vinte municípios da região era de apenas 2,2 litros.

Com o objetivo de buscar alternativas para as famílias agricultoras, técnicos do EMATER e gestores municipais elaboraram alguns levantamentos e estudos na região e identificaram que em uma parcela significativa das propriedades familiares existia o costume de “tirar leite”, seja para o consumo próprio ou para produção de queijo, manteiga, requeijão para o comércio local. No entanto, a baixa produção e a falta de poder de negociação sobre os preços do leite acabavam gerando diversos problemas para os agricultores familiares no momento de comercializar o produto no mercado. Relatos dão conta que em meados de 1990, havia apenas um laticínio na região, o qual era responsável pela maioria da compra do leite das propriedades. De acordo com informações de agricultores, em muitas das vezes, o pagamento realizado por este laticínio não ocorria de forma correta, o que desestimulava ainda mais a atividade.

Outro agravante para o setor, referia-se à baixa qualidade do leite produzido, o qual foi apontado como um dos principais entraves no desenvolvimento da produção na região. A maioria dos produtores não possuíam resfriadores para armazenagem e conservação do leite, além de trabalharem com um rebanho de baixo potencial genético, dificultando o aumento produtivo. Nota-se que esta questão da qualidade do leite vai ao encontro do que apontava os

estudos de Wilkinson (1996) sobre os gargalos e entraves da competitividade do setor lácteo no Brasil na década de 1990.

Contudo, conforme relatado, ações de incentivos aos produtores vinham sendo desenvolvidas desde o início da década de 1990, tanto que em meados de 1996 foi iniciada, ainda que de maneira informal, a primeira organização de produtores de leite no município de Rio Bonito do Iguaçu, com 17 produtores e um volume captado de 400 litros por dia. Além disso, buscou-se por meio dessa organização realizar um trabalho de organização da produção, melhoramento de questões de manejo dos animais, formação de pastagens e nutrição balanceada, introdução de práticas de inseminação artificial etc. Foi destacado, durante as entrevistas, o suporte oferecido pelo poder público municipal que buscou junto ao Governo Federal recursos para a aquisição de um caminhão para a realização da coleta do leite nas propriedades.

A partir dessas primeiras ações em Rio Bonito do Iguaçu, a produção de leite, antes considerada, basicamente para o autoconsumo, teve uma considerável expansão, alcançando no ano de 2000 um volume aproximado de 2,7 milhões de litros produzidos, segundo dados do IBGE (2016a). Incentivados por este crescimento, em 1998 foi constituída a primeira organização cooperativa do território, identificada nesta pesquisa de Cooperativa A¹⁵. Esta cooperativa iniciou suas atividades com 93 associados que entregavam aproximadamente 2 mil litros de leite diários.

A exemplo de Rio Bonito do Iguaçu, em outros municípios surgiram iniciativas parecidas para organizar a produção e comercializar o leite de forma coletiva. Este é caso dos produtores de leite do município de Virmond, que em 1999, também com apoio do Emater e da Prefeitura Municipal constituíram a cooperativa B, inicialmente, captando e comercializando o leite de aproximadamente 65 associados.

Estes dois municípios, por meio de um acordo informal, criaram uma associação para participar do Programa Leiteiro da Região de Guarapuava - Proleg¹⁶. Essa associação chamada de CIP-Central de Integração do Proleg objetivava comercializar a produção de maneira conjunta, diminuir os custos de transporte e obter um maior poder de negociação em relação ao preço do produto.

Na mesma direção, da estruturação e organização da produção de leite, os municípios de Laranjeiras do Sul e Nova Laranjeiras também organizaram seus produtores para se

¹⁵ Na pesquisa, adota-se os pseudônimos de cooperativa A, cooperativa B, cooperativa C, etc. para identificar as cooperativas estudadas.

¹⁶ Programa Leiteiro da Região de Guarapuava – Proleg era desenvolvido pelo Instituto Emater em parceria com o Governo do Estado do Paraná, e tinha como objetivo a geração de renda e emprego em pequenas propriedades com a prestação de uma assistência técnica especializada e contínua, com ações no campo tecnológico, gerencial e organizacional (PARANÁ, 2011).

integrarem à CIP. Dessa forma, em 1999 foi constituída a cooperativa C em Laranjeiras do Sul, com um quadro inicial de 56 associados, com produção diária de 1.200 litros, e em 2001 foi constituída a cooperativa D em Nova Laranjeiras, com 70 associados e produção diária de aproximadamente 5.500 litros de leite. Com isso, as quatro cooperativas citadas consolidaram a associação da CIP na região, organizando os produtores, captando e comercializando o leite de forma conjunta.

Entretanto, a atuação de forma coletiva entre as quatro cooperativas durou apenas cinco anos, sendo extinta em 2005. Segundo informações levantadas, a extinção da CIP ocorreu, basicamente por divergências entre as próprias cooperativas nas formas de comercialização e sobretudo por discussões referentes a projetos de ampliação e construção de uma usina de beneficiamento do leite. Este processo significaria uma importante forma de agregação de valor ao leite produzido e beneficiaria toda a atividade leiteira regional. Todavia, segundo os depoimentos, ocorreram desacordos entre as cooperativas, principalmente na decisão de onde instalar a unidade beneficiadora, cada uma destas defendia que a construção deveria ser em seu município. Tais desacordos sobressaíram-se em relação ao entendimento dos benefícios que a agregação de valor do leite traria para a atividade como um todo e culminaram no encerramento da associação. Por conseguinte, estes acontecimentos, acabaram enfraquecendo todas as cooperativas que ao atuarem de forma individual acabavam por se tornar uma espécie de concorrentes no mercado regional. Essa concorrência se dava a partir da busca pelos melhores produtores e pelos melhores parceiros para a comercialização do leite.

Observa-se neste fato a existência de comportamento oportunista por partes das cooperativas da CIP. Segundo Zylbersztajn (1995), o oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, no qual as partes abrem mão da coletividade, ou do repasse de todas as informações de forma aberta ao grupo para tentar se valer de algum tipo de benefício monopolístico.

Outras cooperativas foram sendo constituídas neste período na região, como é o caso da cooperativa de leite no município de Pinhão (Cooperativa E), criada em 2004, com 20 associados, mas elevando esse número para 80 associados já no primeiro ano de atividade. Em 2005, com o propósito de valorizar o produto do agricultor familiar, foram criadas respectivamente, as cooperativas F no município de Três Barras do Paraná, com aproximadamente 50 associados, a cooperativa G no município de Guaraniaçu com 20 associados, e a cooperativa H no município de Campo Bonito com 52 associados. Estas três últimas cooperativas, diferente das anteriores eram consideradas singulares, e estavam

integradas a uma cooperativa Central, a qual auxiliava na organização da comercialização e na própria gestão dos empreendimentos¹⁷.

O movimento de surgimento de cooperativas de produtores de leite continuava acelerado durante a década de 2000. Em 2006 por exemplo, foram constituídas as cooperativas I, em Laranjeiras do Sul com 67 associados, a cooperativa J no município de Reserva do Iguaçu, com quadro inicial de 21 associados e a cooperativa K no município de Candói com 43 associados. E, por fim, em 2008 e 2009 foram criadas, respectivamente, a cooperativa L, no município de Nova Laranjeiras e a cooperativa M no município de Canta Galo. As cooperativas I, J e M, também eram cooperativas singulares e estavam ligadas a uma cooperativa Central, que as apoiava em todos os processos e gerenciamentos.

Nota-se que um ponto comum na constituição de todas as cooperativas refere-se à busca por melhores preços pelo leite produzido, haja visto que o mercado se encontrava concentrado e dominado por poucas indústrias que tinham controle sobre a compra e de certa forma sobre os preços pagos aos produtores. Esse fato, vai ao encontro da afirmação de Cook (1995), de que a formação das cooperativas, na maioria das vezes, ocorre em situações onde há falhas de mercado, e comumente têm um caráter defensivo por natureza. Nesse caso, a falha de mercado pode ser delegada ao pouco ou nenhum poder de negociação dos produtores de leite no momento da comercialização do produto no mercado. Assim, a constituição das organizações cooperativas, representaram o que Cook (1995) chama de mecanismos institucionais, sob os quais os agricultores podem se valer em situações desfavoráveis no mercado.

Conforme apresentado, o movimento de estruturação e constituição das organizações cooperativas na produção de leite teve início no ano de 1998 e perdurou até o ano de 2009. Durante este período, ressalta-se o significativo desenvolvimento da atividade leiteira da região, tanto em volume produzido, quanto na organização da própria atividade, especialmente incentivada pela estruturação e constituição de um total de 13 organizações cooperativas dentre os 20 municípios do território.

Contudo, a partir de 2010, verificou-se um intenso movimento de entrada de várias empresas (indústrias processadoras de leite) na região, as quais passaram a competir diretamente com as cooperativas na captação do leite do produtor. Devido a essa concorrência, algumas cooperativas começaram a enfrentar dificuldades para se manter no

¹⁷ Na atividade leiteira, as cooperativas singulares são consideradas de primeiro grau e atuam na compra comum de insumos, na venda comum da matéria-prima leite a outros laticínios, e em alguns casos na industrialização do leite, produzindo geralmente para o mercado local e regional. Já as cooperativas centrais são tidas como de segundo grau, e por assim são constituídas pelas cooperativas singulares. O objetivo principal é ganhos de escala de produção por meio da industrialização, buscando atingir o consumidor final em âmbito regional e nacional (JANK; GALAN, 1999).

mercado, principalmente em manter o volume de leite captado, visto que com esse movimento aumentou também as disputas em relação aos preços do litro do leite pago ao produtor. Nesse ambiente competitivo, as cooperativas acabavam sendo as mais vulneráveis e prejudicadas frente ao poder detido pelas empresas. Tais questões acabaram tendo influência direta na atual configuração do cenário regional, como pode ser observado na próxima seção.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS ESTUDADAS

A presente seção tem por objetivo apresentar e caracterizar as organizações cooperativas, destacando os principais elementos e características de suas transações no que tange à atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu. Porém, antes disso, ressalta-se que das 13 cooperativas, inicialmente identificadas na reconstrução histórica, a pesquisa de campo revelou o seguinte cenário, apresentado no quadro 4.

Quadro 4 - Situação das organizações cooperativas do território Cantuquiriguaçu durante a pesquisa de campo

	SITUAÇÃO ENCONTRADA
Cooperativa D	Liquidada/extinta
Cooperativa H	Liquidada/extinta
Cooperativa K	Liquidada/extinta
Cooperativa C	Não ativa na captação de leite, mas com atividades de venda de insumos e assistência técnica aos associados
Cooperativa L	Não ativa na captação de leite, mas com atividades de venda de insumos e serviços de resfriamento de leite às indústrias da região
Cooperativa M	Não ativa na captação de leite, mas ainda representa os associados junto às indústrias que compram o leite no município
Cooperativa A	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa B	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa E	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa F	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa G	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa J	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira
Cooperativa I	Ativa nas transações a montante e a jusante na atividade leiteira

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo (2017).

Com base nesse cenário e considerando o fato de três organizações terem sido liquidadas, sendo impossibilitadas, dessa forma de serem entrevistadas (procedimento adotado para os outros casos estudados), são apresentadas nas subseções seguintes 5.2.1 e 5.2.2, as características e as transações dos outros dois grupos encontrados no território Cantuquiriguaçu.

5.2.1 Panorama das cooperativas não ativas na captação de leite

Esta subseção dedica-se a apresentar os três casos das cooperativas não ativas na captação de leite, mas atuantes de forma parcial junto aos seus associados. Além de elencar, na percepção do atual representante, os principais motivos que determinaram a decisão de encerrarem essa atividade na região.

5.2.1.1 Cooperativa C

A cooperativa C encontra-se localizada no município de Laranjeiras do Sul foi fundada no ano de 1999 e atuou captando o leite de seus associados, resfriando e posteriormente comercializando até o ano de 2011. De acordo com a entrevista, a cooperativa chegou a captar em 2010, antes de encerrar a atividade, cerca de 600.000 litros de leite mensais. Os 64 associados da cooperativa recebiam o pagamento do leite por volume produzido e pela qualidade do produto. Além deste pagamento diferenciado, a cooperativa firmava um acordo (informal) com seus associados de que para cada litro de leite negociado, seria descontado o valor de R\$ 0,01 do que produtor recebia. Este valor era utilizado pela cooperativa para viabilizar a contratação de serviços de um médico veterinário para assistência à produção leiteira. No entanto, nem todo quadro social aderiu a este acordo. Alguns preferiam não integralizar esse valor na cooperativa e quando precisassem de algum serviço ou assistência veterinária contratavam e pagavam-no de forma individual. No momento da entrevista de campo, cerca de 25 produtores de leite, mesmo comercializando o leite com outras indústrias, ainda preferiam recolher o valor de R\$ 0,01 para a cooperativa e assim manter os serviços e assistência do médico veterinário em suas propriedades.

Outra informação importante em relação às transações da cooperativa C refere-se às formas contratuais, estas mostravam-se informais tanto com os associados, quanto com os compradores do leite. Esse fato foi apontado pelo entrevistado como um dos problemas enfrentados pela cooperativa antes de encerrar suas atividades de captação. Segundo ele, os associados sofriam pressões de concorrentes que ofertavam melhores preços pelo litro de leite, e como não se tinha contrato para ser cumprido, estes produtores acabavam deixando de entregar o leite para a cooperativa e negociavam com estas outras empresas no mercado.

Na visão do representante da cooperativa, pode-se elencar alguns principais motivos que levaram a direção a tomar a decisão de encerrar a atividade de captação de leite junto aos produtores: um destes motivos refere-se aos altos custos de manutenção do entreposto e da infraestrutura da cooperativa. A margem entre o pagamento ao produtor e a comercialização

do leite resfriado, não cobria todos os custos operacionais da cooperativa. Outro motivo apontado refere-se à forte presença de empresas concorrentes que pressionava os associados em relação ao preço do leite, o que ocasionava perda de volume para a cooperativa e conseqüentemente perda de margem líquida, já os custos fixos e operacionais eram praticamente os mesmos, independentemente do volume de leite captado. E, o terceiro motivo, vai ao encontro mais diretamente a um dos pressupostos comportamentais considerados pela ECT. Este pressuposto refere-se ao oportunismo dos agentes envolvidos nas transações da cooperativa. Segundo afirmação do entrevistado, a maioria dos associados não possuem um espírito cooperativista e assim se tornam susceptíveis a deixarem a cooperativa a qualquer momento que encontrarem uma situação favorável no mercado para a venda do leite.

Cabe ressaltar que a cooperativa C ainda possui toda infraestrutura física para operação, como tanques isotérmicos para o resfriamento do leite e um caminhão para a coleta nas propriedades. Porém, esta infraestrutura e equipamentos estão alugados para uma indústria privada, que os utiliza em suas operações na região, muitas vezes captando o leite dos próprios associados da cooperativa. Atualmente, a atuação da cooperativa se restringe à venda de insumos agropecuários e à prestação de serviços e assistência veterinária para os produtores. Estes serviços atendem tanto aos associados quanto os não associados da cooperativa. Destaca-se que os preços dos produtos e serviços também diferem para estes, por exemplo, o associado que recolhe R\$ 0,01 para a cooperativa possui um desconto nos serviços do médico veterinário, em comparação com aqueles que não realizam esta contribuição.

5.2.1.2 Cooperativa L

A cooperativa L encontra-se localizada no município de Nova Laranjeiras, foi fundada em 2008 e atuou com as atividades de captação de leite junto aos seus associados até o ano de 2013. Esta cooperativa era formada por 35 associados que entregavam em média 275.000 litros de leite mensais, os quais eram apenas resfriados e comercializados com indústrias privadas. Diferentemente da cooperativa C, o pagamento nesta cooperativa era realizado somente por quantidade do produto, não sendo considerada uma diferenciação de preços pela qualidade do leite do produtor.

A esse respeito, segundo o presidente da cooperativa, o pagamento por quantidade era realizado e negociado com grupos de produtores, por exemplo, em uma localidade específica: a cooperativa firmava um acordo com um grupo de produtores para pagar um valor determinado pelo leite, assim todos daquele grupo recebiam o mesmo valor pelo seu produto.

Este acordo contratual era do tipo formal, tendo um período de vigência determinado que obrigava ambas as partes a cumprir o estabelecido. Os agricultores tinham a obrigação de entregar o leite e a cooperativa garantia o preço durante a vigência do acordo. Por outro lado, nas negociações e nas transações com os compradores de sua produção, ou seja, com as indústrias não possuíam acordos formais, ficando sempre sujeitas às oscilações de mercado no momento da comercialização do leite.

Estas relações e diferenças contratuais foram apontadas pelo entrevistado como uma das principais causas que levaram à decisão de encerrar a atividade de captação de leite junto aos produtores. Segundo ele, a cooperativa se via obrigada a firmar esses acordos formais em relação ao preço pago para os produtores como forma de garantir determinado volume de captação do leite, no entanto, não possuía garantias de preços na hora de comercializar no mercado, uma vez que os contratos com as indústrias compradoras eram informais/verbais. Esse fato provocava situações de incertezas para a cooperativa. No momento em que o mercado *spot* apresentava-se favorável, o preço recebido na comercialização era maior do que o pago ao produtor, o que gerava sobras ou margem para a cooperativa. Por outro lado, em momentos de contração dos preços no mercado, os preços acordados e pagos aos produtores eram maiores do que aqueles que a cooperativa recebia. Estas instabilidades e incertezas levaram à decisão, em assembleia geral, de encerrar a atividade de captação de leite.

Atualmente, a cooperativa mantém sua estrutura de associados e suas instalações físicas no município, porém, cada associado comercializa o leite de forma individual com indústrias que atuam na região. A organização é mantida, principalmente pelo poder de negociação que ainda mantem com as indústrias, que a procuram para intermediar a relação com os produtores de leite.

5.2.1.3 Cooperativa M

A cooperativa M está localizada no município de Canta Galo, foi fundada no ano de 2009 e atuou na atividade de captação de leite de seus associados até o ano de 2015. A cooperativa contava com um total de 160 produtores associados, no entanto, destes, apenas 60 estavam entregando leite no último ano de operação. O volume de leite captado era em torno de 130.000 litros mensais e o pagamento ao produtor era realizado de forma diferenciada, de acordo com a quantidade e qualidade do produto.

Uma característica importante das transações desta cooperativa que difere dos outros dois casos apresentados anteriormente, é o fato de não possuir um entreposto (infraestrutura) de armazenagem e resfriamento do leite antes de ser comercializado, ou seja, o caminhão da

cooperativa captava o leite nas propriedades e transportava-o direto ao laticínio/indústria de beneficiamento. Isso, ao mesmo tempo que diminuía os custos operacionais de se manter uma unidade de armazenamento e resfriamento do leite, aumentava muito o risco da cooperativa, pois, considerando a alta perecibilidade do leite, o transporte tinha que ser realizado o mais rápido possível até a indústria, para não haver perda da qualidade do produto.

Em relação aos contratos, tanto nas transações com os produtores quanto nas transações com as indústrias, não havia nenhum tipo de documento formal, os acordos eram verbais e informais. De acordo com o entrevistado, a cooperativa por várias vezes tentou firmar contratos formais com as indústrias, mas devido aos interesses presentes nas transações serem prevalecentes não obtinham êxito.

Segundo o entrevistado, estes interesses e o oportunismo dos agentes a jusante foi um dos principais motivos que levaram à decisão da cooperativa em encerrar suas atividades de captação junto aos produtores. A partir de 2014, as empresas passaram a adotar estratégias de tentar eliminar a atuação das cooperativas de leite, ou seja, passaram a pressionar os produtores para que negociassem diretamente com elas, sem a intermediação da cooperativa, como vinha ocorrendo. Com isso, a cooperativa M acabou perdendo associados, diminuindo seu volume de leite e conseqüentemente seu poder de negociação, optando por encerrar a atividade.

Atualmente, a cooperativa ainda representa seus associados, pois mesmo não captando o leite, continua, em parceria com o Sindicato do Trabalhadores Rurais, negociando e intermediando a relação dos produtores com as indústrias que compram o leite no município.

5.2.1.4 Síntese das principais informações das cooperativas não ativas

O quadro 5, na sequência, resume às principais informações sobre as cooperativas e suas características no que se refere as transações realizadas antes de encerrarem as atividades de captação junto aos produtores, bem como apresenta os principais motivos e/ou problemas que levaram a esta decisão, na visão dos entrevistados.

Quadro 5 - Principais informações das organizações cooperativas não ativas na captação

	Cooperativa C	Cooperativa L	Cooperativa M
Ano de constituição	1999	2008	2009
Ano de encerramento da captação de leite	2011	2013	2015
Nº de associados	64 associados	35 associados	60 associados
Volume de leite comercializado	Média de 600 mil litros mensais no último ano de operação	Média de 275 mil litros mensais no último ano de atividade	Média de 120 mil litros mensais no último ano de atividade
Tipo de operações realizadas	Captava o leite nas propriedades, resfriava e comercializava no mercado <i>spot</i>	Captava o leite nas propriedades, resfriava e comercializava no mercado <i>spot</i>	Captava o leite nas propriedades e entregava direto para a indústria
Pagamento ao produtor	Pagamento era realizado pela quantidade e pela qualidade	Pagamento apenas pela quantidade entregue	Pagamento pela quantidade e pela qualidade do produto
Tipos de contratos	Acordos informais tanto com os associados quanto com os compradores do leite	Contratos formais com os associados e acordos informais com os compradores do leite	Acordos informais tanto com os associados quanto com os compradores do leite
Principais motivos/problemas que levaram a decisão de encerrar a atividade de captação de leite	Pressão de mercado na captação e venda do leite; Concorrência no mercado; Oportunismo dos agentes na atividade leiteira	Concorrência na captação e venda do leite; Dificuldade em manter uma garantia de preços aos associados; oportunismo dos agentes	A pressão da indústria junto aos produtores objetiva eliminar a atuação da cooperativa, com isso a cooperativa perdia volume e poder de negociação no mercado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Os motivos que contribuíram para o encerramento da atividade de captação de leite pelas cooperativas foram identificados por meio de uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas. E, objetivando auxiliar na visualização destes, apresenta-se na figura 19 uma nuvem de palavras, na qual aparecem em tamanho maior os motivos mais frequentes elencados pelos representantes das cooperativas.

Figura 19 - Principais motivos que contribuíram na decisão das cooperativas em encerrarem as atividades de captação de leite



Fonte: Elaboração pelo autor com base nos dados de campo e utilizando-se do site *WordClouds* (2017).

Conforme a figura 19, a concorrência do mercado (preços, pressão de outras empresas etc.), a falta de agregação de valor ao leite e o baixo poder de negociação por preços e, o oportunismo dos agentes são considerados pelos respondentes como os principais motivos que levaram as cooperativas a encerrarem as atividades de captação de leite na região.

Dentre estes motivos, destaca-se a considerável importância dada pelos entrevistados para o pressuposto comportamental do oportunismo, em especial, ao comportamento dos produtores associados. De acordo com os representantes, esse é um problema que agrava muito a situação das cooperativas, pois mesmo com esforços para fidelização dos associados, estes estão susceptíveis à variação e à oferta de preços por outras empresas. Dessa forma, como as cooperativas em questão necessitavam de volume de leite para aumentar suas margens, visto que atuavam apenas como “repassadoras” do produto, a evasão de seus associados acabou sendo um fator determinante para a decisão de encerrarem suas atividades.

5.2.2 Descrição e características das cooperativas ativas na captação de leite e suas transações a montante e a jusante

Esta subseção objetiva caracterizar as organizações cooperativas que permanecem ativas na atividade leiteira do território Cantuquiriguaçu, enfatizando, especialmente suas transações e formas contratuais.

5.2.2.1 Cooperativa A

A cooperativa A se encontra situada no município de Rio Bonito do Iguaçu, constituída em 1998, foi a primeira organização formal a atuar na atividade leiteira no

território Cantuquiriguaçu. De acordo com o entrevistado, os principais motivos que levaram à formação da cooperativa referiam-se ao desejo de estruturação da produção de leite no município e à busca por melhores condições na comercialização, principalmente no que tange aos preços recebidos pelos produtores.

Esta cooperativa, apresenta algumas particularidades e fatos ocorridos ao longo dos últimos anos que acabaram sendo decisivos na atual configuração da mesma no mercado regional do leite. Sendo assim, com base no relato do entrevistado, considera-se necessária a apresentação destes fatos para um melhor entendimento dessa configuração.

Em 2011, a cooperativa captava aproximadamente 1,2 milhões de litros de leite mensais no município e, envolvia em torno de 420 produtores associados. Devido a esse significativo volume passou a adotar algumas estratégias de comercialização. Estas pautavam-se na diversificação das vendas do leite no mercado *spot*. Assim, começou a comercializar o leite *in natura* com mais de uma empresa/indústria, buscando, dessa forma diminuição dos riscos de um possível desacordo com um único comprador e assim garantir maiores margens de negociações e barganha pelo produto no mercado.

Com esta estratégia, no ano de 2012, a cooperativa chegou a estar negociando o leite com três indústrias distintas ao mesmo tempo. Uma característica importante destas negociações referia-se à informalidade dos contratos estabelecidos, uma vez que as transações eram apenas realizadas por meio de acordos verbais e informais. Segundo relato do atual representante, o qual também respondia pela cooperativa naquele período, os acordos estabelecidos, mesmo sendo informais, eram tidos como confiáveis, pois o que era acordado vinha sendo cumprido rigorosamente por ambas as partes.

Em relação a essa visão do entrevistado, verifica-se indícios de presença do pressuposto comportamental da racionalidade limitada no âmbito da gestão da cooperativa. O qual, conforme apontado por Simon (1965) considera que o agente age de maneira considerada por ele racional, mas apenas de maneira limitada. Nesse caso, o limite racional pode ser considerado ao entendimento do gestor em tratar as relações informais nas transações da cooperativa como plenamente confiáveis e não sujeitas a rupturas contratuais. Não buscando estabelecer algum tipo de salvaguarda para esses acordos com as indústrias.

Por conseguinte, em setembro de 2012, a cooperativa se deparou com um grave problema nas negociações com uma das três indústrias, a qual acabou não cumprindo o acordo estabelecido e não realizou o pagamento do leite para a cooperativa. A situação foi agravada no mês seguinte, no qual as outras duas indústrias que negociavam com cooperativa também acabaram não cumprindo o acordado e não realizaram o pagamento pelo leite.

Tal situação vem ao encontro do pressuposto do oportunismo dos agentes considerado pela ECT, o qual é tratado por Williamson (1989) como a busca pelo auto interesse de forma intencional e gananciosa. Esse pressuposto oportunista por parte das indústrias também pode ser verificado no depoimento do entrevistado e responsável pela gestão da cooperativa A naquele período:

Eu acredito que esses calotes, primeiro de uma indústria, mas principalmente das outras duas indústrias, pode ter sido pensado e quase estratégico, pelo fato de quererem eliminar a cooperativa, já que éramos vistos apenas como mais um atravessador na cadeia produtiva. E elas sempre buscaram a negociação direta com os produtores que poderia aumentar o poder sobre os preços e seus lucros com a compra do leite sem atravessadores (PRESIDENTE DA COOPERATIVA A).

As discordâncias entre cooperativa e as indústrias compradoras do leite encontram explicações nos aportes teóricos elencados no Capítulo 2. Basta retomar o entendimento de Farina, Azevedo e Saes (1997), de que o pressuposto da racionalidade limitada gera contratos incompletos sujeitos a renegociações futuras, e os agentes podem se valer dessa renegociação para agir de maneira oportunista, gerando perdas à outra parte envolvida na transação.

Após estes acontecimentos, a cooperativa enfrentou sérias dificuldades para continuar suas atividades, pois o não recebimento das indústrias causou também um não cumprimento com as obrigações junto aos seus produtores associados. Como não possuía capital de giro para cumprir com essas obrigações na sua totalidade no curto prazo, acabou perdendo a maioria de seus associados que passaram a negociar individualmente com outras indústrias que atuavam na região.

Segundo o entrevistado, atualmente, a cooperativa ainda conta com 200 produtores em seu quadro social, no entanto, no momento da pesquisa de campo, apenas 12 produtores estavam entregando leite. E o volume médio captado de leite que era de 1,2 milhões de litros em 2011 reduziu-se para apenas 130.000 litros mensais no último ano. Para o entrevistado, o momento está sendo de reestruturação da cooperativa e principalmente de buscar ganhar novamente a confiança dos associados.

Dessa forma, as operações da cooperativa consistem na captação, resfriamento e posteriormente comercialização do leite *in natura* no mercado *spot* com uma cooperativa de grande porte do Estado. Além de possuir uma loja de insumos agropecuários e a disponibilidade de serviços veterinários aos produtores da cooperativa, mesmo para aqueles que não estão entregando leite, mas ainda continuam associados.

Em relação as características das transações realizadas pela cooperativa foram investigados os aspectos contratuais, identificando a existência ou não da formalização e

garantias destes acordos. E, em seguida, classificando-os como clássicos, neoclássicos ou relacionais, segundo os preceitos da ECT considerados no referencial.

As transações a montante são baseadas em acordos informais, sendo as negociações geralmente de longo prazo, haja vista que os associados estão desde o início da cooperativa entregando leite. Conforme essas características e utilizando-se da classificação de Williamson (1989) pode-se classificar os contratos a montante da cooperativa A como do tipo relacional baseado no relacionamento e na confiança das partes envolvidas.

Apesar do acordos contratuais a montante mantidos pela cooperativa serem informais, há o reconhecimento por parte da mesma da necessidade e da importância de estabelecer uma formalização destes, o que representaria aumentar as garantias da quantidade de leite recebido. Segundo relatado na entrevista, a cooperativa vem buscando formalizar essa relação com os associados, mas muitas vezes não consegue devido às dificuldades de se estabelecer garantias claras na atual conjuntura do mercado de leite.

Do mesmo modo, ao se analisar as transações realizadas a jusante pela cooperativa A verificou-se presente a informalidade nas negociações, ou seja, pautadas em contratos informais com a atual indústria compradora de leite. De acordo com as características observadas, da incompletude, de transações que se repetem e do tempo indeterminado, pode-se classificar estes acordos como relacionais, que, assim como nas relações da cooperativa com os associados, estão baseados no relacionamento e na confiança das partes.

A exemplo das transações a montante, nas relações da cooperativa com a indústria/laticínio, o entrevistado também reconhece a necessidade de se estabelecer acordos e/ou contratos formais. A esse respeito e considerando a existência futura desse contrato, buscou-se captar quais seriam os elementos considerados importantes para o seu estabelecimento. Os principais itens elencados na entrevista foram: estabelecimento de preços, vigência do contrato e garantias de recebimento do leite negociado. Tal como nas relações com os produtores associados, as transações da cooperativa com a indústria também são baseadas em contratos relacionais, não existindo mecanismos de monitoramento ou controle formal dos acordos.

5.2.2.2 Cooperativa B

Encontra-se localizada no município de Virmond, foi constituída no ano 2000 com o principal objetivo de buscar maior poder de barganha em relação aos preços do leite junto às indústrias que atuavam na região. Dessa forma, iniciou suas atividades com aproximadamente 65 produtores associados. Nos últimos anos, segundo relato do entrevistado, o número de

associados que negociaram com a cooperativa sofreu algumas oscilações, dado que no momento da pesquisa de campo eram apenas 40 associados ativos na entrega da produção de leite. Em relação ao perfil dos associados tem-se que: em torno de 08 produtores entregavam um volume de leite de até 3.000 litros mensais, 16 produtores negociavam de 3.001 a 5.000 litros mensais e 20 produtores produziam e entregavam mais de 5.000 litros mensais para a cooperativa.

As negociações com os produtores associados, ou seja, a compra do leite por parte da cooperativa, possui como característica a prática de diferenciação de pagamento pelo leite, sendo que essa diferenciação ocorre tanto por qualidade, quanto por quantidade do produto. No que tange à qualidade, são realizados testes no momento da coleta do leite com o intuito de certificar de que aquele produto atenda as exigências de sanidade da legislação nacional. E, também ocorre um acompanhamento das técnicas de manejo e das boas práticas de produção nas propriedades, realizado por um médico veterinário contratado pela cooperativa. Dessa forma, o produtor é bonificado pelos seus esforços em produzir um produto com qualidade. Já a diferenciação de pagamento por quantidade, ocorre a partir de um mínimo de produto entregue, esse mínimo é de 5.000 litros de leite por mês. Atualmente dos 40 produtores associados, apenas 50% conseguem essa bonificação no preço do leite. As estratégias, segundo o representante objetivam incentivar os produtores a aumentarem a produção de leite com qualidade e, por conseguinte o volume de leite negociado com a cooperativa.

Atualmente, a cooperativa B realiza a captação de aproximadamente 170.000 litros de leite mensais (média dos últimos 12 meses anteriores à entrevista) dos associados. Esta média é menor do que em anos anteriores, quando chegou a captar cerca de 250.000 litros. De acordo com o entrevistado, essa diminuição ocorreu principalmente pela redução de produtores associados, os quais, muitas vezes, por questões de preços, acabam negociando a produção com outras indústrias que atuam na região.

A esse respeito, destaca como características das transações realizadas com os associados o caráter informal das negociações. Os acordos são verbais e não existe nenhuma forma de contrato formalizado. Embora não existam contratos formais, verifica-se o reconhecimento por parte da cooperativa sobre a importância que esse tipo de acordo traria nas negociações, em especial para garantir maior fidelidade e comprometimento dos associados junto à cooperativa.

Dentre todas as organizações estudadas, a cooperativa B é a única que realiza beneficiamento do leite antes de comercializá-lo no mercado. Assim, o leite é coletado nas propriedades, pasteurizado e empacotado em embalagens (saquinhos) de um litro, do tipo popularmente chamado de “barriga mole”. A comercialização vem ocorrendo por três canais

distintos. Primeiro, por meio do mercado institucional com parcerias junto ao Governo do Estado do Paraná, através do “Programa Leite das Crianças – PLC”¹⁸ que compra o leite da cooperativa e o distribui para famílias carentes com crianças de 06 a 36 meses de idade cadastradas no programa no Estado. Segundo por meio da comercialização com supermercados, padarias e restaurantes nos municípios da região, sendo que estas negociações são realizadas diariamente de “porta a porta” nos estabelecimentos, configurando-se em uma transação simples de compra e venda de um produto, sem obrigações futuras. E por último, o leite que não é industrializado/empacotado pela cooperativa, que não vai para o mercado institucional e nem para venda no comércio é comercializado com um laticínio regional.

Nas transações a jusante da cooperativa, as quais ocorrem por mais de um canal de comercialização, identificam-se dois tipos de contratos. As vendas para o mercado institucional em parceria com o Governo do Estado do Paraná são realizadas baseadas em um contrato formal, que é renovado uma vez por ano. Quanto aos principais pontos considerados importantes no estabelecimento desse contrato, a questão do preço, das garantias de pagamentos e da vigência do acordo apareceram na entrevista como pontos relevantes. Já em relação aos outros dois canais de comercialização, as negociações ocorrem de maneira totalmente informais, apenas pautadas em acordos verbais com os compradores do leite da cooperativa.

Analisando os tipos de contratos predominantes nas transações da cooperativa B encontram-se dois tipos, de acordo com os preceitos considerado pela ECT. Por um lado, nas negociações com o Governo do Paraná verifica-se a existência de um contrato formal que se pode ser classificado como neoclássico, pois há um tempo pré-determinado e, por ser incompleto prevê cláusulas para renegociações futuras no próprio documento. Por outro lado, nas transações da cooperativa com os associados e com a indústria, os contratos informais podem ser classificados, de acordo com a ECT como relacionais, pois apresentam características como: transações que se repetem, tempo indeterminado e resultante do relacionamento e da confiança entre as partes envolvidas.

¹⁸ O Programa Leite das Crianças - PLC, tem por objetivo auxiliar o combate à desnutrição infantil, por meio da distribuição gratuita e diária de um litro de leite às crianças de 06 a 36 meses, pertencentes a famílias cuja renda *per capita* não ultrapassa meio salário mínimo regional, além do fomento à agricultura familiar, proporcionando geração de emprego e renda, a busca pela qualidade do produto pela remuneração equivalente, a inovação dos meios de produção e a fixação do homem no campo.

5.2.2.3 Cooperativa E

Foi constituída em 2006 por 20 produtores de leite do município de Pinhão. O objetivo inicial foi buscar estruturar a atividade leiteira e ter mais autonomia no momento da comercialização do produto. Apesar de estar localizada em Pinhão, a cooperativa conta com alguns associados no município de Reserva do Iguaçu. O quadro social chegou a ser composto em 2012 por 106 produtores de leite, contudo, no momento da pesquisa de campo eram apenas 58 produtores ativos. Destes associados, em torno de 30 produtores entregavam até 1.000 litros de leite mensais, 15 entregavam de 1.001 a 3.000 litros, 10 entregavam de 3.001 a 5.000 litros e três produtores entregavam mais de 5.000 litros de leite mensais. O volume captado pela cooperativa gira em torno de 120.000 litros mensais.

A exemplo da cooperativa B, também possui práticas de diferenciação de pagamento aos associados, por quantidade de leite entregue e pela qualidade do produto. O pagamento por qualidade é baseado em análises regulares (no mínimo duas vezes por mês) no momento da coleta na propriedade. A cooperativa possui uma loja de venda de insumos e um veterinário responsável pelo acompanhamento e assistência técnica aos produtores, objetivando melhorias nas formas de manejo, na saúde das vacas leiteiras e consequentemente na qualidade do leite produzido. Sobre a atuação do veterinário, o entrevistado destaca ser uma ação estratégica nas transações com os associados. Estratégica porque acaba fidelizando e criando uma relação bilateral dos produtores com a cooperativa. Segundo relatado, a maioria dos pequenos produtores de leite não teriam condições de pagar individualmente por esse tipo de profissional, assim permanecem negociando com a cooperativa e tendo o benefício desses serviços em sua propriedade.

A coleta do leite é realizada junto às propriedades dos produtores associados por um caminhão próprio e entregue diretamente em um laticínio privado da região, pois a cooperativa não possui estrutura física de resfriamento e para o armazenamento do leite antes da comercialização. Segundo o representante entrevistado, este é um dos grandes problemas enfrentados atualmente: após o leite ser coletado existe a necessidade de transportá-lo o mais breve possível até o laticínio, devido à perecibilidade do produto. Isto diminui o poder e barganha da cooperativa, pois o leite é entregue e só depois ocorre uma negociação direta sobre o preço.

Ao se analisar as transações e em especial, as relações contratuais a montante e a jusante da cooperativa verificou-se que: nas negociações com os produtores associados foi estabelecido recentemente um contrato formal de compra e venda do leite. Esse contrato prevê a obrigação do produtor em entregar a produção de leite à cooperativa, que em

contrapartida compromete-se a realizar o pagamento pelo produto de acordo o preço e a venda no mercado. Segundo o entrevistado, caso o produtor não cumpra sua obrigação ou abandone a cooperativa sem um aviso prévio de no mínimo 60 dias, fica sujeito a uma multa estabelecida em 10% de todo valor negociado com a cooperativa nos últimos 12 meses. Embora haja o contrato formalizado, o qual contribui para a manutenção dos associados, parte destes associados acabam não o cumprindo e deixando a cooperativa. Isso, geralmente ocorre devido à dificuldade de se fazer cumprir legalmente esse tipo de acordo.

Por outro lado, as transações com o laticínio comprador do leite são realizadas de maneira informal, apenas baseada em acordos verbais. Segundo o representante, a cooperativa vem buscando formalizar tais relações, entretanto, devido à instabilidade do mercado do leite não teve êxito até o presente momento. Verifica-se, por essas tentativas, um entendimento positivo por parte da cooperativa sobre a importância de um documento formal e de garantias maiores em suas transações.

Buscando captar a percepção do entrevistado sobre alguns itens considerados importantes no estabelecimento futuro de contratos formais, identificam-se os seguintes pontos: a garantia de recebimento e a possibilidade de incluir uma cláusula rescisória apareceram como mais importantes, seguidos da vigência do contrato e do estabelecimento de preço. Importa ressaltar que o fato do preço não aparecer como item importante diverge dos outros dois casos já apresentados (cooperativas A e B), nos quais o preço é considerado pelos entrevistados como um ponto muito importante no estabelecimento dos contratos.

Como apresentado, as relações contratuais da cooperativa E são baseadas em contratos formais e informais. Contudo, considerando as características observadas e apoiado nos preceitos utilizados pela ECT, pode se classificar as duas formas como sendo do tipo relacional. Isto porque apresentam características como, incompletude, tempo indeterminado, transações que se repetem e negociações baseadas no relacionamento e na confiança entre as partes.

5.2.2.4 Cooperativa F

A cooperativa F encontra-se localizada no município de Três Barras do Paraná e foi constituída no ano de 2005 por aproximadamente 50 produtores associados. Os quais objetivavam alcançar melhores preços pelo litro do leite no mercado regional e, por conseguinte a diminuição das desigualdades existentes entre os produtores com maior escala de produção, que possuíam algum poder de negociação junto às indústrias compradoras, com

aqueles pequenos produtores que estavam totalmente à margem de qualquer tipo de negociação.

No momento da realização da entrevista, a cooperativa contava com 40 produtores associados entregando leite. Destes, oito produtores entregavam até 1.000 litros mensais, 10 entregavam de 1.001 a 3.000 litros mensais, 16 entregavam de 3.001 a 5.000 litros e seis produtores entregavam mais de 5.000 litros mensais. De acordo com o entrevistado, a média mensal de captação nos últimos 12 meses se manteve em torno 120.000 litros de leite.

A cooperativa não realiza nenhum tipo de beneficiamento do leite, apenas atua na captação do leite nas propriedades e entrega diretamente para o laticínio comprador da produção. A exemplo da cooperativa E, também não possui uma estrutura física de armazenagem do leite, obrigando-se a transportar direto das propriedades para a indústria, o que na visão do entrevistado é um limitante nas negociações de preços, haja visto a diminuição de poder e controle sobre o leite depois que o mesmo já foi entregue. A cooperativa realiza pagamentos diferenciados aos seus associados, por quantidade e pela qualidade do produto. A quantidade mínima para ter uma bonificação sobre preço é de 3.000 litros de leite/mês, dessa forma, pelo perfil dos produtores associados observa-se que apenas 22 acabam tendo esse preço diferenciado. O pagamento por qualidade é baseado em análises no leite no momento da coleta nas propriedades rurais e este critério independe do volume, ou seja, todos os produtores podem receber uma bonificação se produzirem leite com qualidade, de acordo com as exigências legais.

Ao se analisar as transações realizadas pela cooperativa, tanto a montante com os produtores, quanto a jusante com o laticínio, verificou-se a inexistência de acordos e/ou contratos formais, sendo pautadas apenas por acordos verbais entre as partes. Os quais, por serem incompletos, com tempo indeterminado, em constante adaptação e resultado do relacionamento e da confiança das partes, podem ser classificados como contratos relacionais, de acordo com a ECT.

Em relação à percepção do entrevistado sobre a importância e a necessidade de haver essa formalização obteve-se uma resposta divergente daquelas obtidas nas outras cooperativas apresentadas até o momento. Segundo ele, não existe a necessidade de ter contratos formais com os produtores, pelo fato destes já serem associados e cooperados e, portanto, estarem cientes das operações realizadas, tendo a opção de permanecer entregando leite para a cooperativa ou entregar para outra empresa. Lembrando que os entrevistados nas cooperativas A, B, e E consideravam necessário haver essa formalização contratual com os associados.

Já com relação às transações a jusante, a percepção do entrevistado é de haver a necessidade de estabelecer contratos formais para a negociação do leite. Principalmente para

ter garantias de recebimento pelo produto e poder realizar um planejamento de caixa na cooperativa. Ao ser questionado sobre alguns pontos que consideraria importante no estabelecimento deste contrato, o entrevistado destaca em ordem de importância, as garantias de recebimento pelo leite negociado, ter cláusulas rescisórias que permitam renegociar este contrato no futuro, o estabelecimento de preços e como menos importante a vigência do contrato.

Nota-se, pela importância atribuída pelo entrevistado sobre determinados pontos algumas contradições que merecem ser destacadas. Ao atribuir elevada importância à possibilidade de rescindir o contrato e por considerar que a vigência do mesmo não é importante, acaba transparecendo que a cooperativa agiria de forma oportunista caso tivesse a oportunidade. Por exemplo, se encontrasse no mercado outro parceiro comercial que cobrisse o preço estabelecido no contrato, por essa visão tenderia a não cumprir esse contrato e buscaria vender a produção para quem pagasse um maior valor. Isso pode não ser considerado errado como estratégia competitiva no mercado, e de fato não é, contudo, deve ser considerado porque demonstra um indício de comportamento oportunista, haja visto que antes mesmo de firmar o contrato já se apresenta a intenção de rescindi-lo se a situação lhe parecer favorável.

5.2.2.5 Cooperativa G

Constituída em 2005 e localizada no município de Guaraniaçu, também atua captando leite nos municípios de Diamante do Sul, Ibema e Campo Bonito, nos quais possui produtores associados. A formação inicial contou com aproximadamente 200 produtores objetivando obter melhores preços e organização da atividade leiteira. Atualmente, são 135 produtores associados, os quais, juntos entregaram em torno de 250.000 litros de leite mensais no último ano. Destes produtores, em torno de 54 entregaram até 1.000 litros de leite mensais, 68 entregaram de 3.000 a 5.000 litros mensais e 13 entregaram mais de 5.000 litros de leite mensais.

No momento da realização da entrevista, a cooperativa não realizava nenhum tipo de beneficiamento do leite, embora esteja com um projeto em andamento para pasteurização do leite captado. No que tange ao pagamento aos associados também pratica uma diferenciação de preços, mas apenas pela quantidade de leite, chegando a uma diferença de até 15% entre os maiores e os menores produtores. A cooperativa possui uma loja de insumos como forma de oferecer mais subsídios aos produtores e como estratégia de fidelizá-los, mantendo a confiança nas relações.

As características das transações e em especial as formas contratuais nas relações da cooperativa G, tanto com os produtores, quanto com a indústria compradora do leite são baseadas em acordos informais. Estes acordos não possuem um tempo determinado, são considerados altamente complexos e são definidos diretamente pelo relacionamento e pela confiança gerada entre as partes envolvidas. Devido a estas características e apoiados pelos aportes da ECT podem ser classificados como relacionais.

Apesar de não existirem contratos formais nas negociações, o entrevistado reconhece a importância e a necessidade de haver essa formalização. Com os associados para garantir maior fidelidade e comprometimento com a cooperativa e com a indústria para diminuir as incertezas em relação às operações e contribuir no planejamento estratégico no mercado regional do leite.

Sobre a possibilidade da existência de um futuro contrato formal, os principais pontos considerados importantes pelo entrevistado foram: ter garantias de recebimento e previsibilidade quanto ao fator preço. Como menos importante, considera a vigência desse contrato. Ao contrário do caso da cooperativa F, o representante da cooperativa G não considera importante ter uma cláusula rescisória nesse contrato, o que demonstra coerência e confiabilidade nos ganhos que a formalização dos acordos poderia trazer para a cooperativa.

5.2.2.6 Cooperativa I

A cooperativa I encontra-se localizada no município de Laranjeiras do Sul, mas também atua captando leite nos municípios de Rio Bonito do Iguçu e Porto Barreiro, nos quais possui produtores associados. Foi constituída em 2006 com uma organização de 67 produtores com o objetivo de fugir do controle de preços das poucas empresas que captavam leite nos municípios.

Segundo o entrevistado, essas empresas realizavam o pagamento do leite ao produtor individual por qualidade, no entanto, as formas de medir tal qualidade vinham causando descontentamentos entre os produtores, que não tinham poder de negociação ou de questionamento sobre esses parâmetros de qualidade. Com a organização da cooperativa e a comercialização em conjunto do leite, ganhou-se poder de barganha e pôde-se buscar novos canais de comercialização, elevando os preços recebidos pelos produtores.

Atualmente, a cooperativa coleta o leite de 60 produtores associados, somando uma média mensal de 100.000 litros no último ano (2015). Dos 60 produtores, 20 entregavam até 1.000 litros de leite mensais, 25 entregavam de 1.001 a 3.000 litros mensais, 13 entregavam

na faixa de 3.001 a 5.000 litros mensais e apenas dois produtores entregavam mais de 5.000 litros mensais.

A cooperativa não realizava nenhum tipo de beneficiamento no leite, apenas a captação nas propriedades e o transporte com caminhão próprio até as indústrias compradoras da produção. Segundo o entrevistado, o pagamento ao produtor é realizado de acordo com a quantidade comercializada. Esse critério varia de produtor para produtor e é adotado como estratégia competitiva para mantê-lo na cooperativa, haja vista a concorrência e a pressão exercida pelas indústrias quase que diariamente na região.

Outra estratégia adotada pela cooperativa I, com objetivo de manter as relações com os produtores é a manutenção de uma loja de insumos agropecuários, na qual o associado possui algumas vantagens se comparadas com outras empresas do segmento no mercado. Estas vantagens vão desde condições de pagamento que podem, por exemplo, ser descontados diretamente do valor a ser recebido da cooperativa pelo leite vendido até a própria entrega dos insumos nas propriedades que muitas vezes é realizada pelo mesmo caminhão que realiza a captação do leite.

As transações da cooperativa com os produtores de leite ocorrem de maneira informal, apenas com acordos verbais e sem nenhuma forma de monitoramento. Contudo, há o entendimento por parte do representante da cooperativa da importância e da necessidade de haver um documento ou um contrato formal nesta relação, principalmente para promover um maior comprometimento dos associados em relação à atuação da cooperativa.

Já nas transações realizadas com os compradores da produção verificou-se a existência de acordos e contratos formais. A cooperativa negocia o leite captado com duas empresas regionais. A maior parte é negociada com um laticínio e uma outra parte é comercializada com uma sorveteria. Com as duas empresas os contratos de compra e venda são formalizados, no entanto com algumas particularidades. A vigência do contrato com o laticínio é indeterminada, ou seja, sem prazos estipulados. Conforme o entrevistado, as transações com esse laticínio ocorrem a vários anos e há uma relação positiva de parceria. Por outro lado, nas negociações com a sorveteria, o contrato tem um tempo pré-determinado, geralmente com duração cinco a seis meses no período de verão, sendo cancelado no período de inverno.

Em relação a estes contratos, buscou-se captar a percepção do entrevistado sobre a importância de alguns pontos no momento de se firmar o acordo. Em ordem de importância os pontos considerados foram: garantias de pagamento, como item muito importante, estabelecimento de preços e vigência como importantes e cláusulas rescisórias no contrato como menos importante.

Conforme as características dos acordos contratuais verificados nas transações da cooperativa I, e considerando os elementos da ECT, pode-se classificar os contratos em dois tipos. Por um lado, nas transações com os produtores, os contratos informais se apresentam do tipo relacional, baseados principalmente no relacionamento e na confiança das partes. Do mesmo modo, apesar de ser formalizado, o contrato com o laticínio comprador do leite também pode ser classificado como relacional, pois não existe um prazo de vigência determinado e as negociações são pautadas, sobretudo, no relacionamento que existe entre as partes. Por outro lado, nas transações da cooperativa com a sorveteria, o contrato formal é classificado como neoclássico, pois o mesmo é considerado incompleto e há um prazo pré-determinado, sendo o mesmo executado e findado no período de seis meses.

5.2.2.7 Cooperativa J

A cooperativa J encontra-se localizada no município de Reserva do Iguaçu, foi constituída em 2006 por 21 produtores, inicialmente, com objetivo de buscar melhores preços pelo leite e em seguida possibilitar a estruturação e a comercialização do leite dos pequenos produtores, que por terem pouco volume de produção acabavam ficando à margem das negociações com as indústrias que compravam leite no município. Atualmente, a cooperativa possui 60 produtores associados entregando leite, destes, 40 entregam até 1.000 litros mensais, 18 entregam de 1.001 a 3.000 litros mensais e apenas dois produtores entregam mais de 5.000 litros mensais. A média mensal captada no último ano (2015) foi de aproximadamente 70.000 litros, de acordo com o entrevistado.

A cooperativa não realiza nenhum tipo de beneficiamento no leite e não possui posto de recebimento e armazenamento antes de comercializá-lo. A atuação restringe-se apenas à captação nas propriedades, por meio de um caminhão terceirizado e à entrega deste volume para um laticínio da região. Segundo o entrevistado, o pagamento do leite é realizado aos produtores com uma diferenciação por quantidade, ocorrendo um acréscimo de R\$ 0,02 no preço do leite a cada 500 litros entregues. A cooperativa possui uma loja de insumos, a qual na visão do representante é um dos pontos positivos de sua estrutura, pois consegue-se comprar produtos em escala e revender aos associados com preços competitivos em relação aos do mercado, e isso fortalece as relações produtor/cooperativa.

No que tange às relações contratuais nas transações, tanto a montante quanto a jusante não existem documentos ou contratos formalizados, apenas acordos informais, os quais, segundo a ECT podem ser classificados como relacionais, por não haver um tempo

determinado, serem incompletos, sendo renegociados constantemente e pautados no relacionamento e na confiança das partes envolvidas.

Contudo, apesar de não haver contratos formais nas negociações, há o reconhecimento da importância que uma formalização de acordos representaria para a cooperativa. No entendimento do entrevistado, esse contrato formal traria maior segurança e diminuiria as incertezas presentes em quase todas as transações realizadas.

Sobre a possibilidade da existência de um futuro contrato formal, os principais pontos considerados pelo entrevistado em ordem de importância foram: o estabelecimento de preços e garantias de pagamento, em seguida, uma cláusula rescisória e como menos importante a vigência do contrato. Aqui também se verifica uma certa controvérsia sobre o estabelecimento desse documento formal, visto que já se cogita uma cláusula rescisória antes mesmo de estabelecê-lo, demonstrando que há a possibilidade de haver ações oportunistas de acordo com a situação ou conveniência da cooperativa para não cumprir o que foi acordado.

5.2.2.8 Síntese e principais características das transações nas cooperativas ativas

O quadro 6 resume as principais características das cooperativas estudadas, bem como enfatiza as principais formas contratuais observadas nas transações, essenciais para análise das estruturas de governança.

Quadro 6 - Características gerais e contratos nas organizações cooperativas ativas na captação de leite

	Coop. A	Coop. B	Coop. E	Coop. F	Coop. G	Coop. I	Coop. J
Constituição/ano	1998	2000	2006	2005	2005	2006	2006
Motivos relatados para constituição da cooperativa	Estruturar a atividade; Busca por melhores preços	Estruturar a atividade; Busca por melhores preços	Estruturar a atividade; Autonomia na comercialização	Busca por melhores Preços; Aumentar poder de negociação	Estruturar a atividade; Busca por melhores preços	Aumentar o poder de negociação	Melhorar os preços; Estruturar a atividade leiteira
Volume mensal captado (2015)	130.000 litros	170.000 litros	120.000 litros	120.000 litros	250.000 litros	100.000 litros	70.000 litros
Operações Realizadas atualmente	Coleta; Resfriamento; Comercialização	Coleta; Pasteurização; Comercialização	Coleta; Entrega direta ao laticínio	Coleta; Entrega direta ao laticínio	Coleta; Entrega direta ao laticínio	Coleta; Entrega direta ao laticínio	Coleta; Entrega direta ao laticínio
Tipos de Contratos encontrados nas transações a montante e a jusante das cooperativas	Contratos Informais do tipo relacional, tanto nas transações a montante quanto a jusante	Contrato Informal do tipo relacional nas transações a montante; Contratos formais dos tipos neoclássico e relacional a jusante	Contrato formal do tipo relacional nas transações a montante; Contrato informal do tipo relacional nas transações a jusante	Contratos Informais do tipo relacional, tanto nas transações a montante quanto a jusante	Contrato Informais do tipo relacional, tanto nas transações a montante quanto a jusante	Contrato Informal do tipo relacional nas transações a montante; Contrato formais dos tipos relacional e neoclássico nas transações a jusante	Contratos Informais do tipo relacional, tanto nas transações a montante quanto a jusante
Pontos considerados importantes no estabelecimento dos contratos	Estabelecimento de preço; Vigência; Garantias de recebimento	Estabelecimento de preços; Garantias de pagamentos; Vigência	Garantias de recebimento; Cláusula rescisória; Estabelecimento de preços	Garantias de recebimento; Cláusula rescisória; Estabelecimento de preços	Garantias de recebimento; Estabelecimento de preços; Vigência	Garantias de recebimento; Preços; Vigência	Preços; Cláusula rescisória; Vigência

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

5.3 DETERMINANTES E GOVERNANÇAS COOPERATIVAS ATIVAS NA CAPTAÇÃO DE LEITE

Nesta seção são apresentados e analisados os determinantes de governança observados à campo. Tais determinantes envolvem: questões do ambiente institucional já expostas no capítulo 3, o qual tratou da contextualização do setor produtivo de leite no Brasil e alguns fatos que marcaram seu desenvolvimento; as dimensões das transações; e os pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos nas transações. E, em seguida analisam-se as estruturas de governança que vem sendo adotadas ou que predominam nas transações das cooperativas estudadas, utilizando-se do método de análise estrutural discreta comparada, o qual busca confrontar os elementos da teoria com a realidade empírica observada.

5.3.1 Dimensões que afetam as transações das cooperativas

As principais dimensões consideradas pela ECT em suas análises e que afetam diretamente a maneira como ocorrem as transações nas organizações são: especificidade dos ativos, incerteza e frequência. As quais foram observadas à campo junto às cooperativas e serão apresentadas na sequência.

5.3.1.1 Especificidade dos ativos

Para Williamson (1989), um ativo é considerado específico quando na ocorrência de uma ruptura contratual (formal ou informal), este ativo perde valor de mercado e/ou não pode ser utilizado em uma outra atividade. A partir desse entendimento, na presente pesquisa, a análise refere-se aos investimentos em ativos que estão diretamente relacionados às transações realizadas pelas cooperativas de leite no território Cantuquiriguaçu.

Um primeiro elemento identificado refere-se aos investimentos realizados para viabilizar a atual estrutura física da cooperativa. Dentre as sete cooperativas investigadas, destacam-se os investimentos realizados pela cooperativa B para viabilizar sua estrutura de beneficiamento do leite. Nos demais casos, os investimentos se restringiram à compra de caminhões equipados para a coleta e transporte do leite, veículos utilitários, equipamentos de escritório e estruturação das lojas de insumos agropecuários, conforme pode ser observado no quadro 7.

Quadro 7 - Investimentos realizados pelas cooperativas na atual estrutura física

	Investimentos
Cooperativa A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de um caminhão com tanque isotérmico para coleta do leite; ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para a estruturação da loja de insumos agropecuários
Cooperativa B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção do posto de resfriamento e beneficiamento do leite captado; ▪ Construção do escritório administrativo e aquisição de equipamentos; ▪ Aquisição de um caminhão com tanque isotérmico para a coleta do leite nas propriedades; ▪ Aquisição de um caminhão refrigerado para a venda do leite empacotado no comercio local; ▪ Aquisição de um veículo utilitário para serviços externos e administrativos
Cooperativa E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de um caminhão com tanque isotérmico para a coleta do leite nas propriedades; ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para estruturação da loja de insumos
Cooperativa F	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para estruturação da loja de insumos agropecuários
Cooperativa G	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de um veículo utilitário para serviços administrativos e visita aos associados; ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para estruturação da loja de insumos agropecuários
Cooperativa I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de um caminhão com tanque isotérmico para a coleta do leite nas propriedades; ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para estruturação da loja de insumos agropecuários
Cooperativa J	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aquisição de equipamentos de escritório (computadores, impressoras, mesas, balcões, cadeiras) para estruturação da loja de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa de campo (2017).

Investigou-se também o grau de exclusividade destes ativos nas atividades desenvolvidas pelas cooperativas, ou seja, o quanto eles são considerados específicos para as transações com o leite. Para isso, os entrevistados foram inquiridos a responder a essa questão tendo três possibilidades de respostas: primeiro, considerando os ativos possíveis de serem utilizados em outra atividade; segundo, considerando-os de forma parcial e, terceiro, considerando-os como não possíveis de serem utilizados em uma atividade alternativa ao leite. Dessa forma, buscou-se estabelecer uma classificação entre especificidade dos ativos baixa, média e alta para os casos estudados.

Os resultados demonstraram que em apenas uma cooperativa os ativos foram considerados com especificidade alta e, portanto, não sendo possível sua utilização em outra

atividade alternativa ao leite. Essa situação refere-se ao caso da cooperativa B, justamente pela diferenciação da forma de atuação, haja visto que é a única que realiza o beneficiamento (pasteurização) do leite. Sendo assim, a maior parte dos investimentos e do capital imobilizado são considerados específicos para este processo, tornando-se difícil a utilização em outra atividade que não seja envolvendo a transformação do leite.

As demais cooperativas consideraram que seus ativos poderiam ser utilizados de forma parcial em outra atividade, sendo necessário apenas readequações ou reestruturações no processo. Como no caso das cooperativas que possuem caminhões próprios para a coleta leite, que apesar de ser exclusivo para esta atividade, poderiam ser readequados para realizar outro tipo de serviço aos associados, como por exemplo o transporte de insumos e/ou produtos agropecuários.

O segundo aspecto investigado sobre a especificidade dos ativos refere-se à mão de obra, considerada pela ECT como capital humano especializado em uma atividade específica. Em relação a esse ativo, todas as cooperativas entrevistadas consideram parcialmente ou totalmente possível a utilização em outra atividade, alternativa ao leite. Isso pode ser explicado devido ao quadro enxuto de colaboradores nas organizações, os quais acabam realizando diversas atividades ao mesmo tempo, não se restringindo a uma função específica. Portanto, em caso de uma mudança nas atividades da cooperativa, estas pessoas (ativos humanos) poderiam se adaptar sem muito custo em uma nova atividade.

Outra especificidade dos ativos investigada refere-se ao tempo em que a transação ocorre, ou nos termos da ECT, especificidade temporal. Em relação a isso, todos os entrevistados consideram-no como altamente específico, pois o leite é um produto perecível e demanda ser transportado e transacionado o mais rápido possível para não perder qualidade e conseqüentemente valor de mercado. O leite torna-se ainda mais específico para o caso das cooperativas E, F, G, I e J, as quais não possuem uma estrutura para resfriamento e armazenagem, sendo necessário, portanto o transporte do leite direto da propriedade para o laticínio ou a indústria.

O último aspecto relacionado à especificidade dos ativos, embora possa ser entendido como indireto, refere-se à identificação de algumas ações e/ou iniciativas por parte da cooperativa em promover uma especialização produtiva entre seus produtores associados. Ou seja, buscou-se identificar a existência ou não destas ações e como impactariam no modo de governança adotado.

Sobre este aspecto, apenas as cooperativas G e J relataram promover e/ou incentivar uma especialização entre seus associados. Segundo os entrevistados, a produção de leite tem de ser vista como uma atividade cada vez mais profissionalizada e isso exigirá maior

especialização do produtor, o qual terá que gerenciar a propriedade como uma empresa especializada na produção de algum produto. Por outro lado, as demais cooperativas consideram que a diversificação produtiva nas propriedades proporciona vantagens sobre a especialização. Os motivos apontados por estes referem-se ao fator sazonal da produção de leite durante os 12 meses do ano, por exemplo, no período de inverno a produção tende a diminuir e acarretar decréscimos nos rendimentos da propriedade, o que pode gerar inseguranças e instabilidades aos produtores, impactando em último caso, em um desestímulo da atividade leiteira. Cabe ressaltar, que esse entendimento de parte dos entrevistados (responsável pela gestão da cooperativa) pode encontrar uma explicação no duplo papel exercido por eles na organização, pois antes de serem presidente ou gestor, são produtores de leite, assim a percepção entre especialização e diversificação considera e é influenciada pelas suas próprias experiências de trabalho.

Considerando a média das respostas obtidas, por meio da percepção dos entrevistados sobre os investimentos e os ativos envolvidos nas transações com o leite nos casos estudados, conclui-se que existe uma especificidade considerada média entre o conjunto de cooperativas de leite do território Cantuquiriguaçu.

5.3.1.2 Incerteza

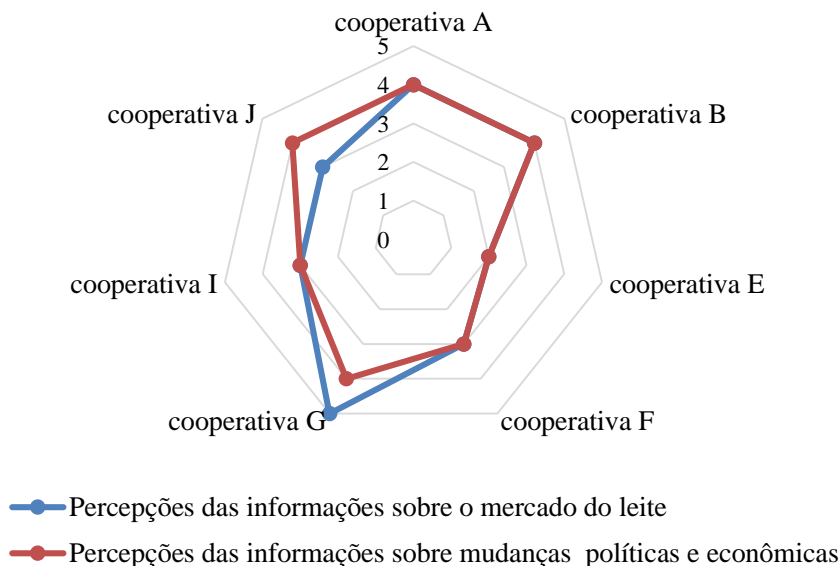
A segunda dimensão analisada refere-se às incertezas envolvidas nas transações das organizações cooperativas estudadas. Farina, Azevedo e Saes (1997), destacam que a incerteza na análise da ECT, sobretudo, é considerada para revelar os limites da racionalidade humana, e dessa forma admitir a incompletude dos contratos nas transações entre os agentes.

Com base nesse entendimento, inicialmente, buscou-se apreender a percepção dos entrevistados sobre aspectos relacionados ao acesso às informações, referentes e sobre questões do mercado do leite e sobre mudanças políticas e econômicas que poderiam impactar na atuação da cooperativa.

Em relação ao mercado do leite, os entrevistados das cooperativas A, B e G avaliaram o acesso à informação como bom e muito bom, já nas cooperativas F, I e J, o acesso à informação foi avaliado como sendo regular e, o entrevistado na cooperativa E, avaliou o acesso às informações como sendo ruim, na escala proposta. Do mesmo modo, ao responderem sobre o acesso às informações das mudanças políticas e econômicas, os respondentes das cooperativas A, B, G e J consideram-no como bom, nas cooperativas F e I o acesso foi considerado como regular e o respondente responsável pela cooperativa E considera o acesso como sendo ruim. As respostas dos entrevistados podem ser visualizadas

na figura 20, lembrando que a escala de resposta variava de 1 para muito ruim a 5 para muito bom.

Figura 20 - Percepção dos entrevistados sobre o acesso à informação pela cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Observada a percepção dos entrevistados sobre o acesso às informações, buscou-se, na sequência, identificar como as cooperativas estariam repassando estas informações aos seus associados, com objetivo de diminuir as incertezas na atividade. Ao considerar somente o repasse via algum tipo de canal formal, verificou-se que apenas a cooperativa E realizava-o: a mesma divulga uma nota mensal sobre a situação da cooperativa, dos preços e das futuras estratégias a serem realizadas. Por outro lado, as demais cooperativas só repassam algum tipo de informação por meio das assembleias, as quais ocorrem geralmente, uma ou duas vezes ao ano. Sobre estes resultados, é interessante observar que a única cooperativa que relatou um repasse periódico de informações aos seus associados é a mesma que considera o acesso a estas como sendo ruim, o que pode ser indício de racionalidade limitada.

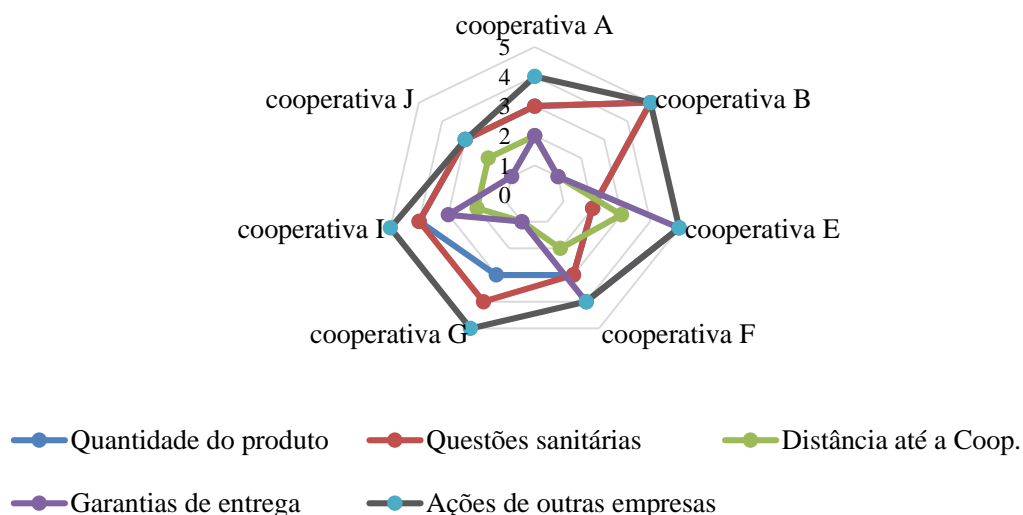
Como verificado ao longo da pesquisa, o mercado do leite é cercado de instabilidades e incertezas, no qual diversos acontecimentos periódicos podem impactar diretamente na atividade produtiva. Sendo assim, considera-se necessário haver maiores fluxos de informações entres os elos produtivos, nesse caso em especial, entre as cooperativas e seus associados, para diminuir as incertezas e consequentemente reduzir os custos de transação.

Na sequência, foram analisadas as percepções dos entrevistados sobre as algumas incertezas, as quais podem ocorrer nas transações, seja com os produtores associados, ou com

as indústrias compradoras da produção. Dessa forma, as respostas variaram de 1 ponto para menos importante a 5 pontos para muito importante, para cada incerteza preestabelecida.

Os resultados demonstraram que nas transações realizadas com os produtores associados, as principais incertezas, em ordem de importância, considerando as médias das respostas foram: as ações de empresas concorrentes no mercado; a qualidade do leite; a quantidade a ser captada; as garantias de entrega e por último, como menos importante, a distância das propriedades até a cooperativa. As respostas dos entrevistados podem ser visualizadas na figura 21, a seguir.

Figura 21 - Percepção dos entrevistados sobre as incertezas relacionadas às transações com os associados



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

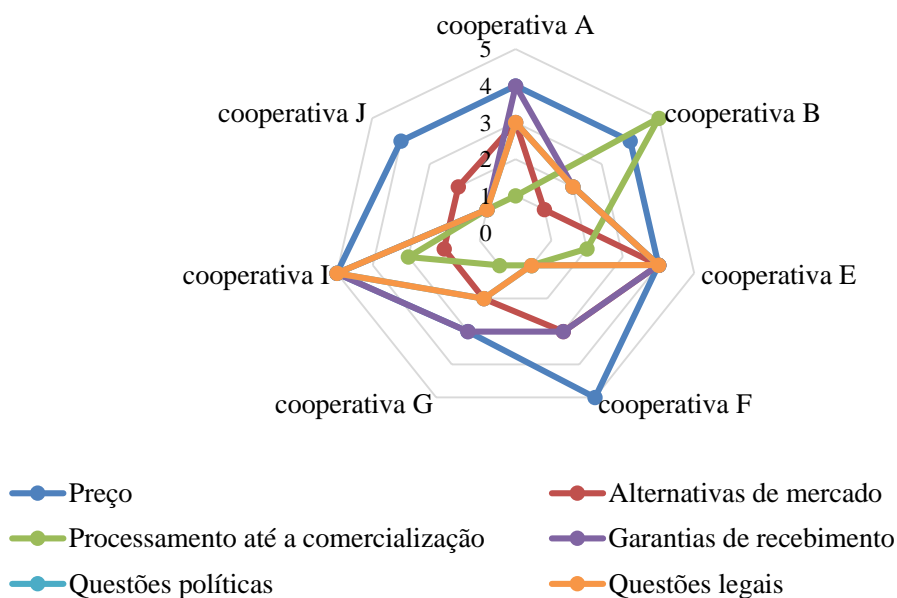
Em relação às incertezas consideradas como importantes nas transações com os associados, buscou-se identificar a existência de ações e/ou estratégias realizadas pelas cooperativas com objetivo de mitigá-las e assim reduzir possíveis custos de transação. Como resultado, verificou-se que entre todas as cooperativas, nenhuma realiza qualquer ação a esse respeito. Ou seja, existe a percepção dos impactos das incertezas nas transações, mas não vem sendo desenvolvida nenhuma ação concreta para tentar minimizá-las.

Nas transações com os compradores da produção da cooperativa, as principais incertezas, em ordem de importância, considerando as médias das respostas dos entrevistados foram: a incerteza referente ao preço; as questões relacionadas a garantias de recebimento pelo produto negociado. Esta decorre, principalmente da informalidade dos contratos nas negociações, nas quais, o cumprimento dos acordos acaba baseando-se apenas na confiança e no relacionamento das partes; as questões legais; as questões políticas; as alternativas ou

canais de comercialização e, por último como uma incerteza menos importante apareceu o processamento até a comercialização no mercado.

As respostas das percepções dos entrevistados sobre a importância dada a cada incerteza elencada podem ser visualizadas na figura 22, a seguir.

Figura 22 - Percepção dos entrevistados sobre as incertezas relacionadas às transações com os compradores da produção



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Do mesmo modo, após consideradas as principais fontes de incertezas nas transações das cooperativas com os compradores da produção, buscou-se identificar alguma ação ou estratégia que possa estar sendo realizada com objetivo de mitigar tais incertezas e reduzir possíveis custos de transação. Os resultados das entrevistas demonstraram que para a incerteza referente às garantias de recebimento, as cooperativas A e I adotam como estratégia uma análise apurada da reputação das indústrias no mercado antes de negociarem o leite e verificando sempre que possível a situação econômica dessa indústria e suas estratégias futuras. Para as demais incertezas consideradas e analisando as outras cooperativas não se verificou nenhuma ação ou estratégia sendo adotada.

Conclui-se, que mesmo as incertezas estando presentes e impactando diretamente nas transações, faltam ainda capacidades de organização nas cooperativas para articularem mecanismos de controle e monitoramento para minimizá-las e assim reduzirem os custos de transação.

5.3.1.3 Frequência

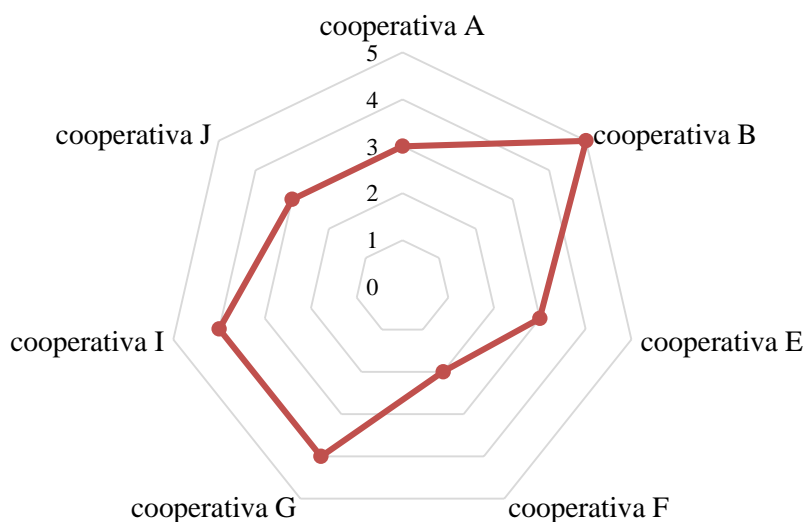
Para a análise da frequência investigou-se o quão recorrentes são as transações das cooperativas com seus parceiros comerciais, seja com os produtores associados ou com compradores da sua produção. Avaliou-se, inicialmente a frequência dos produtores recorrerem à cooperativa para a compra de insumos ou pelos serviços de assistência técnica veterinária, na comparação com a possibilidade de buscar estes no mercado. Para todos os entrevistados há uma frequência considerada positiva na relação com os associados, na qual, as comodidades nas transações, como condições diferenciadas de pagamento pelos produtos adquiridos e a prestação dos serviços nas propriedades contribuem de forma significativa. Além de haver, mensalmente, as transações com a captação de leite e as negociações por preços e pagamentos.

Em seguida, analisou-se a frequência das transações em relação aos compradores do leite das cooperativas. Observou-se que em todos os casos, a frequência das transações pode ser considerada alta. Por um lado, porque acontecem de forma recorrente e se repetem (diariamente, semanalmente) nas transações com leite. E por outro lado, porque algumas cooperativas já estão há cinco e sete anos negociando o leite com os mesmos compradores, como é o caso das cooperativas B e I, respectivamente. A recorrência e a longevidade desses acordos e transações podem ser consideradas positivos nas cooperativas e minimizadoras de custos de transação.

A respeito da longevidade desses acordos nas transações, Bankuti (2007) corrobora ao afirmar que há uma diluição dos custos proporcionado por esta frequência. Essa diluição ocorre porque grande parte dos custos são contabilizados na primeira vez em que se transaciona, por exemplo, os custos de buscar informações, de elaborar e monitorar contratos, custos de sinalização entre outros. À medida que a transação se torna recorrente, determinados custos, como o de elaborar um novo contrato é eliminado, sendo utilizado o das transações anteriores, desta forma o custo das transações recorrentes tende a ser menor.

Considerando essa recorrência nas transações a jusante, buscou-se identificar o grau de satisfação das cooperativas em relação aos seus atuais parceiros comerciais. Para tanto, os entrevistados foram inquiridos a atribuir uma nota de satisfação que variava de 1 ponto para insatisfeito até 5 pontos para plenamente satisfeito. Com base na média obtida das respostas, os resultados apontaram que entre as cooperativas estudadas o grau de satisfação nas transações com os compradores da produção pode ser considerada médio/alto. Este resultado pode ser observado na figura 23, a qual ilustra a nota de satisfação atribuída pelos entrevistados em cada uma das cooperativas.

Figura 23 - Satisfação das cooperativas em relação às transações com os atuais compradores da produção



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Conforme observado na figura 23, o respondente da cooperativa B afirma estar plenamente satisfeito com as transações em relação aos atuais parceiros comerciais. Uma possível explicação pode estar relacionada ao fato desta cooperativa beneficiar o leite antes de comercializar e ao fato da maioria de suas vendas serem realizadas para o Programa Leite das Crianças do Governo do Paraná por meio de contratos formais, os quais podem oferecer maior segurança e diminuição das incertezas nas transações da cooperativa.

Por outro lado, a menor nota atribuída refere-se ao respondente responsável pela cooperativa F. Uma possível explicação pode ser encontrada em seu entendimento sobre o estabelecimento de contratos formais com os atuais parceiros comerciais, conforme apresentado, na seção 5.2.2.4. O entrevistado considera que um dos pontos mais importantes desse contrato seria a formulação de cláusulas rescisórias, as quais permitiriam a cooperativa buscar novas parcerias na comercialização do leite em caso de encontrar melhores condições no mercado.

5.3.2 Pressupostos comportamentais que afetam as transações das cooperativas

A ECT destaca que o comportamento dos agentes envolvidos nas transações podem influenciar na forma como se estruturam os contratos, tanto os formais quanto os informais, determinando o modo de governança adotado pelas organizações. Sendo assim, apresentam-se na sequência os pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo, verificados nas transações das cooperativas de produção de leite do Território Cantuquiriguaçu.

5.3.2.1 Racionalidade limitada

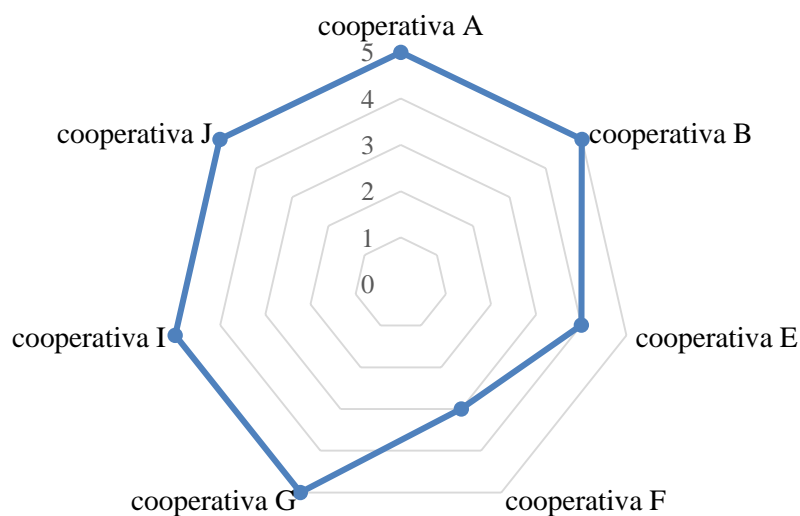
Em relação ao pressuposto da racionalidade, investigou-se as opiniões se o entendimento dos representantes das cooperativas em relação às vantagens de estarem organizados de forma coletiva, sobre as fontes de coleta de informações e a importância destas informações nas decisões estratégicas da cooperativa. E, o entendimento da eficiência da forma em que a cooperativa vem atuando na atividade leiteira.

Sobre as vantagens de estarem organizados em cooperativa, todos os entrevistados se mostraram convencidos que esse tipo de organização é benéfica para a atividade leiteira de modo geral. As principais justificativas referem-se ao balizamento de preços que as cooperativas provocam na região entre todas as empresas, o acesso a novos conhecimentos e tecnologias em palestras e eventos ligados à atividade, nos quais as cooperativas são convidadas a participar e, por elevarem a autoestima dos produtores, em especial os de pequeno porte que se sentem motivados em continuar e a investir na atividade.

Sobre o segundo aspecto investigado, o qual refere-se às fontes de informações adotadas pelas cooperativas, podem ser agregadas as respostas de todos os entrevistados em quatro fontes comuns. As informações vindas da internet apareceram em todas as respostas seguidas do acesso a revistas especializadas, demonstrando uma evolução e modernização nas formas de gestão nestas organizações. Outra fonte considerada em quatro dos sete casos investigados foi a televisão (jornais, noticiários agrícolas etc.) sendo destacada como importante para obter informações sobre mercado do leite e principalmente sobre previsões climáticas.

Identificou-se, também a percepção dos entrevistados em relação a importância que as informações coletadas representariam na definição das estratégias e nas decisões da cooperativa. Sendo assim, os entrevistados foram inquiridos a atribuir uma nota de importância que variava de 1 ponto para sem importância até 5 pontos para muito importante. Os resultados podem ser visualizados na figura 24 e indicam uma considerável racionalidade e entendimento da importância das informações na gestão das cooperativas.

Figura 24 - Percepção sobre a importância das informações nas decisões estratégicas das cooperativas



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

O último aspecto avaliado em relação à racionalidade dos agentes refere-se à percepção da atual forma de organização da cooperativa na atividade do leite, basicamente se esta é considerada ou não a melhor alternativa. Em relação a esse questionamento encontrou-se duas respostas distintas. De um lado, os entrevistados das cooperativas A, B e G consideram as atividades desenvolvidas como sendo as melhores e eficientes na atual conjuntura regional da atividade produtiva. E por outro lado, os entrevistados das cooperativas E, F, I e J, consideram que a atual atividade desenvolvida não é a melhor alternativa no momento.

Em relação ao grupo que considera eficiente as atividades, ressalta-se que a cooperativa B é a única que industrializa o leite antes de comercializá-lo, dessa forma seu posicionamento em relação a essa questão pode ser considerado adequado e justificado. A cooperativa A, considera as atuais atividades eficientes devido às práticas de reestruturação que vêm sendo realizadas, após os problemas do não recebimento pelo leite vendido para as indústrias, assim, a captação de forma gradual é considerada a melhor opção. Já o posicionamento da cooperativa G pode ser considerado entre os três, o mais limitado em argumentos, não sendo possível identificar durante a entrevista os motivos que justificassem a opinião.

As cooperativas E, F, I e J, ao considerarem as atuais atividades como não eficientes e não sendo as melhores alternativas apresentam alguns motivos comuns, como os descritos a seguir. Os entrevistados relataram que a melhor alternativa seria buscar agregar valor ao leite

antes de comercializá-lo. Ou, no mínimo conseguir recursos para montar estruturas para resfriamento e armazenamento antes de entregá-lo ao laticínio, caso encontrado nas quatro cooperativas supracitadas, que repassam o leite direto da propriedade às indústrias. Questionados sobre o porquê da não realização de tais ações, o motivo relatado também foi comum entre as quatro cooperativas e refere-se à falta de recursos. E, ainda conforme relatado pelo entrevistado da cooperativa E, os diversos entraves burocráticos de acesso a financiamentos bancários por parte das cooperativas.

5.3.2.2 Oportunismo

A noção de oportunismo a que se refere esta pesquisa é definida por Williamson (1989) como a busca do auto interesse de forma intencional e gananciosa por partes dos agentes nas transações. O comportamento oportunista pode ser responsável pelas diversas condições reais ou irrealis de assimetria de informação, que trazem complicações e geram os problemas das organizações econômicas.

Considerando a importância do oportunismo nas transações das cooperativas, procurou-se, por meio da entrevista com os responsáveis por essas organizações, identificar a existência do pressuposto e quais ações ou medidas vêm sendo tomadas afim de minimizá-lo. Cabe ressaltar que a percepção da existência ou não do oportunismo foi baseada nas respostas dos entrevistados. E, como a análise se refere às cooperativas e suas transações, considera-se que o entendimento por essa ótica seja adequado para a pesquisa.

Inicialmente, os entrevistados foram inquiridos a responder sobre a seguinte situação hipotética (mas já verificada e relatada pelos informantes da pesquisa), em que os associados recebem uma oferta de R\$ 0,05 a mais pelo litro do leite do que vinham recebendo regularmente na negociação com a cooperativa. Considerando a situação, quantos destes associados aceitariam a oferta e deixariam de vender o leite para cooperativa?

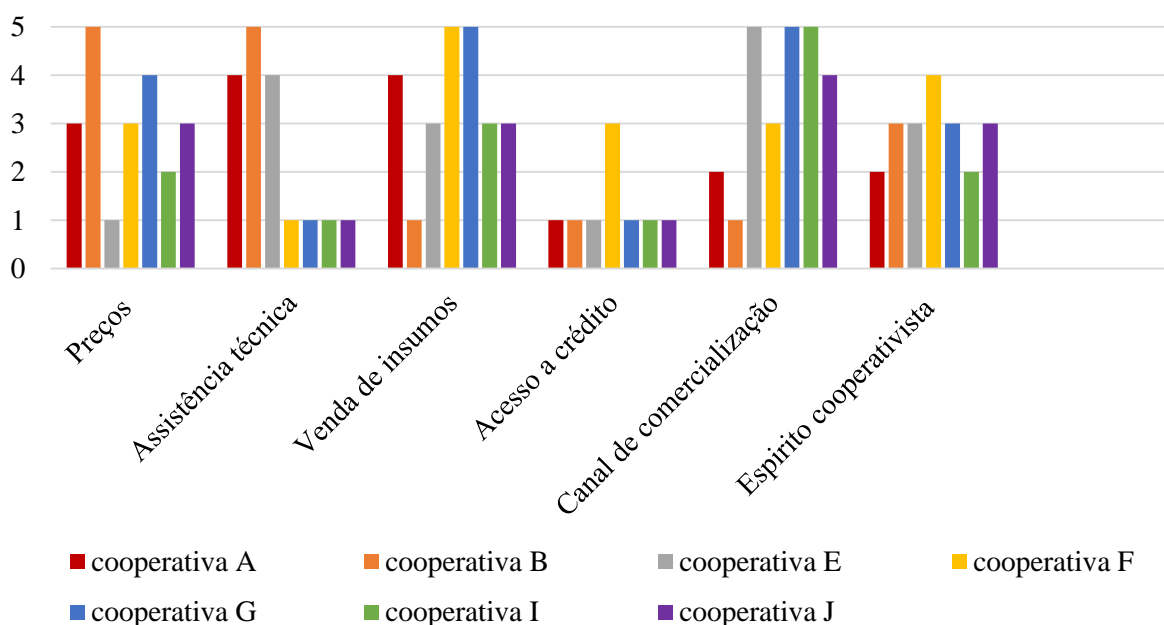
As respostas dos entrevistados podem ser agrupadas em dois conjuntos: no primeiro, aqueles que acreditam que diante de tal situação, 50% dos seus associados aceitaria a proposta e abandonaria a cooperativa, neste grupo enquadram-se os casos A, E, G e I. No segundo conjunto, aqueles que acreditam que em torno de 25% de seus associados aceitaria vender o leite para outra empresa em detrimento da cooperativa, neste grupo estariam os casos B, F e J.

Em relação a esse comportamento dos associados, apenas os entrevistados das cooperativas E e G relataram que realizam ações para inibir tal comportamento. A cooperativa E estipula no contrato formal com os associados uma multa a ser paga referente a 10% da produção entregue por ele nos últimos 12 meses. Já a cooperativa G, decide em assembleia

sobre o futuro deste associado, em casos já ocorridos, a decisão foi a exclusão do produtor do quadro de sócios. As demais cooperativas relataram não possuir nenhum tipo de ação ou medida junto aos associados para inibir o comportamento oportunista.

Um segundo elemento avaliado foi em relação à participação dos produtores na cooperativa. Os entrevistados foram questionados sobre quais seriam os principais fatores que levam estes produtores a permanecerem associados e transacionando com a cooperativa. Estes fatores foram pré-estabelecidos e avaliados de acordo com o grau de importância percebido pelos respondentes. A escala variava de 1 ponto para menos importante até 5 pontos para mais importante. Os resultados podem ser visualizados na figura 25.

Figura 25 - Percepção dos entrevistados sobre os motivos que levam os associados a permanecerem na cooperativa



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Conforme apresentado na figura 25 e estabelecidos pelas médias das notas atribuídas pelos respondentes, os principais fatores para a permanência dos associados na cooperativa em escala de importância são: por ser um canal de comercialização da produção do associado, por oferecer venda de insumos, por questões de preços, por um engajamento e espírito cooperativista dos associados, por oferecer assistência técnica e, como fator menos importante por facilitar o acesso a crédito para financiamento.

O último elemento avaliado concernente ao pressuposto do oportunismo refere-se à identificação de ocorrências de desacordos nas transações da cooperativa com as indústrias

compradoras do leite. Para tanto questionou-se os entrevistados sobre a ocorrência destes conflitos, sobre quais foram as causas e como foram resolvidos.

A esse respeito, os representantes das cooperativas B e G relataram que não houve até o momento nenhum problema ou conflito com as indústrias compradoras de leite, mas deixam claro nas respostas que o elo mais fraco nas negociações é sempre a cooperativa, a qual tem de aceitar, na maioria das vezes, as condições impostas pelas indústrias.

Por outro lado, as cooperativas A, E, F, I e J declararam que já tiveram desacordos e conflitos nas transações a jusante. O caso mais grave foi o da cooperativa A, conforme relatado na subseção 5.2.2.1. Naquela situação três indústrias acabaram não cumprindo com os acordos e não realizaram o pagamento do leite para a cooperativa. Segundo o entrevistado, esses conflitos ocorreram por falta de experiências da diretoria da cooperativa, em confiar em acordos verbais para um volume alto de valores envolvidos e por interesses das empresas em aumentar suas margens ao tentar eliminar a atuação intermediária da cooperativa. Como verificado, esse pode ser considerado como um caso claro de oportunismo dos agentes.

As demais cooperativas relataram que os principais conflitos ocorreram por desacordos relacionados ao preço, uma vez que mesmo sendo acordado anteriormente, não raro as indústrias buscam pagar menos do que esse combinado, alegando as instabilidades do mercado. A situação é agravada porque nenhuma destas cooperativas possui um posto de resfriamento e principalmente de armazenagem do leite, apenas realizam a captação nas propriedades rurais e o transportam até o laticínio. Como o leite é um produto de alta perecibilidade, não possuem margem e tempo de negociação, obrigando-se a entregar na maioria das vezes nas condições impostas pela outra parte, sob o risco de perder o produto.

Ao se analisar estes resultados, por meio dos depoimentos e da percepção dos entrevistados, pode-se inferir que o pressuposto comportamental do oportunismo se apresenta como semiforte nas relações e transações das cooperativas. Embora esses resultados possam variar em maior ou menor grau para os casos estudados, podem ser considerados elementos geradores de custos de transação.

5.3.3 Estrutura de governança nas cooperativas ativas na captação de leite

As estruturas de governança, como destacados no referencial teórico, são os mecanismos de coordenação que determinam o modo como as transações são configuradas pelas organizações dentro de um ambiente institucional. De acordo com a ECT, a governança está diretamente relacionada com o problema de contratação na economia, a qual considera que existem custos associados nas diversas transações realizadas pelas organizações.

Williamson (1989) destaca que para cada estrutura de governança existem configurações adequadas de contratos, capazes de minimizar os custos de transação.

Ao considerar os aspectos contratuais (clássicos, neoclássicos e relacionais) concomitante às dimensões das transações e pressupostos comportamentais, o autor supracitado apresenta quatro formas possíveis de governança: de mercado, trilateral, bilateral e a unificada (hierárquica).

As orientações teóricas destacam que a governança adequada pode ser estruturada considerando as seguintes particularidades: quando a especificidade dos ativos for baixa, os contratos clássicos serão os mais apropriados, pois não haverá a necessidade de cooperação entre as partes envolvidas na transação, a mesma vindo a ocorrer via governança de mercado. A partir do momento em que se aumenta a especificidade dos ativos e a frequência, os contratos tendem a ser neoclássicos ou relacionais ocorrendo uma dependência bilateral. Quando as transações são ocasionais, adotam-se estruturas de governança trilaterais, enquanto as transações recorrentes exigem uma governança bilateral. Se a especificidade dos ativos for tão alta e a transação recorrente que necessite ter uma governança hierárquica, essa transação será estabelecida sob contratos que possibilitem uma subordinação de uma parte sobre a outra.

Com base nesses condicionantes de governança adequada/eficiente é que se analisaram as estruturas presentes nas organizações cooperativas de produção de leite no território Cantuquiriguaçu. Para tanto, utilizou-se da análise estrutural discreta comparada, a qual permite confrontar estes elementos da teoria com aqueles observados à campo.

Ao avaliar os resultados de campo alguns elementos importantes foram revelados para o conjunto de cooperativas. Verificou-se uma especificidade dos ativos média entre os investimentos realizados para atividade do leite. A frequência das transações, conforme observada, pode ser considerada recorrente, tanto nas transações com os associados quanto com os compradores da produção. A dimensão da incerteza se mostrou presente nas transações, suficiente para gerar imprevisibilidade de decisões, e por seu turno custos de transação. A racionalidade limitada pode ser considerada semiforte nas cooperativas, manifestada principalmente ao se analisar a percepção dos entrevistados sobre a importância do uso das informações na gestão das cooperativas. E, observou-se a presença de oportunismo nas transações, seja com os associados ou com as indústrias, ainda que em graus distintos, mas o suficiente para gerar problemas e impactos no desempenho das cooperativas.

Considerando a orientação teórica de Williamson (1989) com base na classificação que distingue a governança em mercado, trilateral, bilateral e unificada e, tendo por base a realidade observada, apresenta-se no quadro 8 a seguir, uma relação entre especificidade dos

ativos e frequência das transações nas cooperativas e o que seria considerada a estrutura de governança adequada.

Devido à especificidade dos ativos ser considerada média e haver uma recorrência nas transações, pode-se inferir que a estrutura que mais se aproxima da adequada para os casos estudados seria uma governança bilateral, com o estabelecimento de contratos relacionais, baseados em relações de confiança entre as partes. Isso decorre, principalmente do grau de especificidade dos ativos encontrado, o qual não pode ser classificado nem como baixo, o que orientaria para uma governança via mercado e nem como alto, o que seria orientador para uma governança unificada (hierárquica). O grau médio de especificidade dos ativos e as dimensões das transações, aliados às características do produto leite geram uma dependência bilateral para as cooperativas em relação aos seus parceiros comerciais.

Essa dependência bilateral, especialmente nas transações a jusante, pode ser tratada como decorrente das próprias características de como estas transações são realizadas. Como já relatado, a maioria das cooperativas não possui uma plataforma de armazenamento e resfriamento do leite, sendo este coletado nas propriedades rurais por caminhões com tanques isotérmicos e entregue direto as indústrias. Estas transações acabam gerando inseguranças e problemas de coordenação, pois qualquer sinistro ou evento não programado, como por exemplo, um desacordo entre as partes ou mesmo uma recusa das indústrias em receber o leite, causaria perdas irreparáveis para a cooperativa, visto que o leite é considerado perecível e não poderia ser reaproveitado em outra transação.

Quadro 8 - Governança eficiente à luz da ECT para o conjunto das cooperativas estudadas

		Especificidade dos ativos nas cooperativas		
Frequência		Baixa	Média	Alta
Ocasional	Governança de mercado (Contratos clássicos)	Governança trilateral (Contratos neoclássicos)		
Recorrente		Governança bilateral (Contrato relacional)	Governança unificada Ou hierárquica (Contrato relacional)	

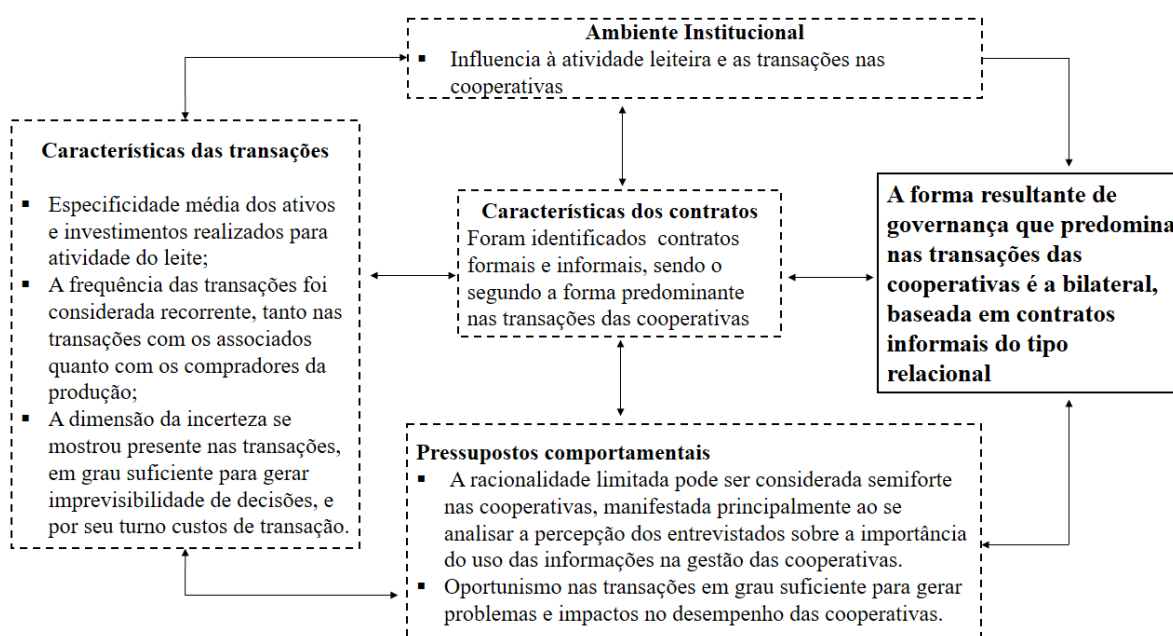
Fonte: Adaptado de Williamson (1989, p.87).

Como pode ser verificado no quadro 8, apenas duas das três dimensões das transações foram consideradas por Williamson para determinar a eficiência da governança. Segundo o autor, a terceira dimensão, referente à incerteza, é pressuposta na análise com um grau suficiente para gerar problemas de decisões sequenciais, os quais causam necessidades de

adaptação. Dessa forma, a dimensão da incerteza é considerada como presente, decorrente principalmente da racionalidade limitada dos agentes.

A partir dessa orientação teórica, das características das transações e dos pressupostos comportamentais, pode se inferir que a estrutura de governança que mais se verificou no caso das cooperativas de leite do território Cantuquiriguaçu é a bilateral baseada em relações contratuais predominantemente informais e do tipo relacional. Como pode ser observado na figura 26, a qual apresenta uma adaptação do esquema de indução de governança proposto por Zylbersztajn (1995), com a combinação dos vários condicionantes que cercam as transações das cooperativas induzindo-as a essa organização e governança observada.

Figura 26 - Condicionantes de indução de governança nas cooperativas ativas na captação de leite



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995) com base nos dados de campo (2017).

A análise estrutural discreta comparada demonstra que a forma de governança observada nas cooperativas está em concordância com as indicações teóricas da ECT, embora prevaleça a informalidade nos contratos realizados, a qual pode gerar ações oportunistas entre os agentes.

A presença dessa informalidade nos contratos não é exclusividade para os casos estudados. Bialoskorski Neto (2004) destaca que a base mais comum da relação entre os associados e as cooperativas no Brasil são contratos relacionais e informais. Não há geralmente, obrigações comerciais ou incentivos para a participação econômica na atividade

ou para prevenir ações oportunistas. Dessa forma, o associado não possui uma obrigação formal com a cooperativa, todavia, esse mesmo associado usufrui de todos os direitos possíveis no empreendimento cooperativo. Com os contratos informais e relacionais é importante e essencial que o associado compreenda as vantagens do valor da cooperação, para que sua relação com a cooperativa não seja baseada apenas em interesses econômicos e sim em uma mutualidade para ambas as partes.

Neste sentido, Breitenbach (2012) corrobora ao afirmar que a governança bilateral ocorre pela necessidade de se construir e fortalecer relacionamentos com base na reputação e na confiança das partes, principalmente devido à presença de especificidade dos ativos e recorrência das transações. Os argumentos da autora podem ser aplicáveis para os casos estudados, no qual se verificou problemas relacionados a confiança e a fidelidade entre associados e cooperativa e, uma dependência de continuidade das transações, tanto a montante quanto a jusante. As questões de confiança e de fidelidade também foram destacadas nos estudos de Maraschin (2004) e Schubert (2012) como variáveis fundamentais nas cooperativas de leite e suficientemente capazes de serem minimizadoras ou causadoras de custos de transação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de leite no Brasil, especialmente no contexto da agricultura familiar é considerada uma atividade que extrapola os aspectos puramente econômico e produtivo, desempenhando sobretudo um papel social entre as famílias agricultoras. Adquire tal importância social por contribuir com a ocupação da mão de obra familiar, e por permitir rendimentos com ingressos mensais, os quais possibilitam a manutenção do grupo familiar no meio rural.

Como pôde ser observado ao longo dessa dissertação, a produção de leite no Brasil, principalmente após o processo de abertura comercial dos anos de 1990, tem passado por irreversíveis transformações que afetaram diretamente todos os segmentos produtivos. Por um lado, observou-se avanços significativos em termos produtivos e de qualidade, especialmente pela adoção de novas tecnologias e técnicas de produção. E, por outro, deixou claro as inúmeras fragilidades estruturais e o atraso da produção nacional frente ao mercado mundial, conforme destacado na seção 3.1 no Capítulo 3.

As intensas transformações ocorridas no período recente, trouxeram também implicações para os produtores familiares. Estes tiveram que se adaptar a esse novo contexto de exigências e, principalmente, lidar com a concorrência cada vez mais presente no mercado. Observou-se, que na região do estudo, conforme resgate histórico apresentado na seção 5.1.1, houve um intenso movimento de constituição de cooperativas de produtores de leite a partir da segunda metade da década de 1990. Estas cooperativas foram de fundamental importância para a estruturação da atividade leiteira regional, possibilitando um aumento significativo da produção de leite e, sobretudo aumentando o poder de negociação dos produtores frente aos poucos compradores do leite que atuavam na região.

As observações e as entrevistas com os informantes-chave revelaram, no entanto, que a partir de 2010, algumas destas cooperativas começaram a enfrentar dificuldades para se manterem atuantes na atividade leiteira, principalmente em decorrência de um intenso movimento de entrada de indústrias no mercado regional, aumentando significativamente a concorrência pelo leite do produtor. Com base nesse contexto, se formulou o objetivo deste estudo, o qual consistiu em analisar as estruturas de governança que predominam nas transações a montante e a jusante realizadas pelas organizações cooperativas de produção de leite do território Cantuquiriguaçu/PR.

Para tanto, tomou-se como base os aportes teóricos da ECT que permitiram lançar um olhar ampliado e interdisciplinar sobre os diversos aspectos que envolvem as interações entre os agentes na cadeia produtiva do leite, observando desde características pessoais e

comportamentais dos agentes até os condicionantes presentes no próprio ambiente institucional, no qual ocorrem estas interações.

Assim procedendo, a investigação de campo revelou a existência de três grupos de cooperativas no cenário regional: o primeiro, composto por sete cooperativas que permaneciam ativas na captação de leite, com operações a montante e a jusante na atividade; o segundo grupo, composto por três cooperativas que haviam encerrado suas atividades de captação de leite, mas permaneciam parcialmente atuantes junto aos seus associados; e, o terceiro, composto por três cooperativas que haviam sido liquidadas legalmente na região. Este último foi descartado da investigação pela impossibilidade de se realizar a entrevista com o presidente, seguindo o mesmo procedimento dos outros casos.

Em relação ao grupo das três cooperativas não ativas na captação de leite, a investigação revelou que os principais motivos que as induziu a decisão de encerrarem a atividade foram: a concorrência do mercado (preços, pressão de outras empresas etc.), a falta de agregação de valor ao leite, o baixo poder de negociação por preços e, o oportunismo dos agentes envolvidos nas transações.

Por outro lado, as investigações no grupo de cooperativas ativas na captação do leite, objetivaram caracterizar as transações, identificar aspectos dos pressupostos comportamentais e analisar as estruturas de governança adotadas. Dessa forma, identificou-se que as transações nestas cooperativas ocorrem por meio de contratos formais e informais, tanto a montante quanto a jusante, porém, predominam os contratos informais, do tipo relacional. A especificidade dos ativos, de acordo com as respostas dos entrevistados, foi considerada média entre os investimentos realizados para as transações das cooperativas. A frequência se mostrou recorrente e, verificou-se a presença da incerteza, em grau suficiente para gerar imprevisibilidade de decisões, e por consequência custos de transação.

Quanto aos pressupostos comportamentais, verificou-se uma racionalidade limitada semiforte nas cooperativas, na figura do atual responsável. E, observou-se a presença de oportunismo nas transações, seja com os associados ou com as indústrias, ainda que em graus distintos, mas o suficiente para gerar problemas e impactos no desempenho das cooperativas.

Ao observar estas características, conclui-se que a estrutura de governança que mais se verificou no caso das cooperativas de leite do território Cantuquiriguaçu é a bilateral baseada em relações contratuais predominantemente informais e do tipo relacional. Utilizando-se da análise estrutural discreta comparada, os resultados demonstram que a forma de governança observada nas cooperativas está em concordância com as indicações teóricas da ECT, a qual considera o grau de especificidade dos ativos como elemento chave para essa definição. No caso das cooperativas estudadas, o grau de especificidade dos ativos observado não pode ser

classificado nem como baixo, o que orientaria para uma governança via mercado e nem como alto, o que seria orientador para uma governança hierárquica, prevalecendo dessa forma uma estrutura intermediária, as quais são classificadas pela ECT como modos híbridos.

Contudo, mesmo com esse aparente alinhamento entre a governança observada nas cooperativas e aquela considerada adequada e minimizadora de custos de transação, com base nas orientações teóricas da ECT, verificaram-se algumas questões que merecem ser destacadas sobre a atual conjuntura destas organizações no mercado regional.

Ficou evidenciado durante a pesquisa de campo, especialmente pelos relatos dos entrevistados, que as cooperativas vêm passando por inúmeras dificuldades nos últimos anos. Essas dificuldades referem-se, a manutenção do quadro de associados e por seu turno do volume de leite captado, devido à pressão das indústrias concorrentes, situação que, não raro, leva os produtores a comercializarem o leite com quem lhe paga mais, típico comportamento oportunista. Outra dificuldade evidenciada refere-se às próprias características das atividades realizadas pelas cooperativas. A esse respeito, com exceção da cooperativa B, a única que pasteuriza o leite antes de comercializá-lo, todas as demais apenas captam o leite nas propriedades e revendem-no de modo *in natura* para as indústrias, sendo apenas repassadoras do produto e, portanto, não agregando valor.

A agregação de valor vem sendo tratada na literatura como uma importante alternativa para a sobrevivência e manutenção das organizações cooperativas no crescente mercado global e competitivo no qual encontram-se inseridas. Sobretudo, por permitir melhores resultados em termos de comercialização dos produtos, e assim manter a fidelidade dos associados e conservar relações mais duradouras com base no comprometimento cooperativo e na confiança. Apesar disso, tomando por base o único caso da cooperativa que industrializa e portanto agrega valor à sua produção, não se verificou diferença significativa destes aspectos em relação aos demais casos investigados. Percebeu-se que a situação é parecida, tanto em relação aos aspectos econômicos, quanto relacionados às transações e à presença do pressuposto do oportunismo.

Outro problema relatado pelos entrevistados, é a constante pressão sofrida do setor industrial na tentativa de eliminar a atuação das cooperativas, vista por eles, como apenas mais um atravessador na cadeia de produção. O objetivo é a busca por uma negociação direta com os produtores. No entanto, e como destacado nas entrevistas, as indústrias procuram, na maioria das vezes, negociar apenas com aqueles produtores que tenham volume e escala de produção, diminuindo assim seus custos logísticos e de transação. Desta forma, no outro extremo, como ficam aqueles produtores de leite com uma escala pequena de produção, no caso de eventual liquidação de mais cooperativas?

Tal situação, permite mais uma indagação, considerando o cenário recente, no qual três cooperativas foram liquidadas e três encerraram suas atividades de captação de leite junto aos produtores, por problemas relacionados à concorrência de mercado: qual será o futuro das demais cooperativas? Não se observou, entre todas as cooperativas estudadas, diferenças significativas que justificassem algumas se manterem no mercado e outras terem encerrado as atividades na região.

Estas questões e reflexões podem ser tratadas como um dos limitantes desta pesquisa, que por questões de tempo e recursos se concentrou em analisar apenas as transações, sob a ótica das cooperativas, não abarcado, por exemplo, os outros elos do setor produtivo. Dessa forma, como estudos futuros e para buscar entender o comportamento dos agentes do setor, sugere-se ampliar a pesquisa com os produtores de leite, captando sua percepção e comportamento em relação às formas de cooperação e, com as indústrias para perceber as relações e as estratégias adotadas por essas, ampliando o entendimento da cadeia produtiva e do mercado do leite.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Uma nova extensão rural para a agricultura familiar. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. Brasília, DF. **Anais**, 1997.
- ALVES, D. R. Industrialização e comercialização do leite de consumo no Brasil. In: MADALENA, F. E. et al. **Produção de leite e sociedade: uma análise crítica da cadeia do leite no Brasil**. Belo Horizonte: FEP-MVZ Editora, 2001. cap. 4, p. 75-83.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- AQUINO, J. R. de; SCHNEIDER, S. O Pronaf e o desenvolvimento rural brasileiro: avanços, contradições e desafios para o futuro. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 53-81.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. São Carlos, 2007. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.
- BATALHA, M. 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, 1995.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A.M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EduFSCar, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 235-253.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1997.p. 711-734.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. Tese (Livre -Docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2004.

BRASIL. **Decreto-lei nº 1.110, de 9 de julho de 1970**. Cria o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), extingue o Instituto Brasileiro de Reforma Agrária, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário e o Grupo Executivo da Reforma Agrária e dá outras providências. Brasília, 9 de julho de 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/De11110.htm> Acesso em: 21 set. 2016.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 19 set. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional de Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2006a. p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm> Acesso em: 23 ago. 2016.

BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Mapa e Embrapa desenvolvem sistema que qualifica políticas públicas para o leite**. Brasília, DF, 2016a. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2016/05/mapa-e-embrapa-desenvolvem-sistema-que-qualifica-politicas-publicas-para-o-leite>> Acesso em: 07 set. 2016.

BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil: Denacoop em ação**. Brasília, DF, 2006b.

BRASIL. Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução normativa n. 62, de 29 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 de dezembro de 2011. Disponível em: <<http://www.apcbrh.com.br/files/IN62.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

BRASIL. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário. **Novos editais para o Programa de Infraestrutura**. Brasília, DF, 2016b. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/novos-editais-para-o-programa-de-infraestrutura>> Acesso em: 02 set. 2016.

BREITENBACH, R. **Estrutura, conduta e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul**, 2012. 271p. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

CARVALHO, A. de; DAVID, C. de. Possibilidade e limites do programa territórios da cidadania a partir da sua realização no território região central e no município de Santa Maria/RS. **AGRÁRIA**, São Paulo, n. 14, p. 55-77, 2011.

CASALI, M. da S.; MARION FILHO, P. J. Custos de transação e governança na produção de leite em Cruz Alta (RS). **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v.11, n.3, p. 321-341, jul./set. 2012.

CASALI, M. da S. **O sistema Agroindustrial do Leite do Rio Grande do Sul e a estrutura de governança nas transações com leite em Cruz Alta - RS**. 2012. 122p. Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

CASTRO, A. M. G. et al. **Cadeias produtivas e sistemas naturais** - prospecção tecnológica. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Brasília, DF: EMBRAPA - DPD, 1998.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, London, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1153-1159, Dec. 1995.

CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO DA CANTUQUIRIGUAÇU - CONDETEC. **Território Cantuquiriguaçu Paraná: Plano Safra territorial 2010/2013**. Laranjeiras do Sul, 2011.

COLETTI, V. D.; PERONDI, M. A. Produção de leite e resistência da agricultura familiar: comparando duas estratégias de comercialização local na região sudoeste do Paraná - Brasil. **Redes**, Santa Cruz, v. 20, n. 2, p. 236-260, maio/ago. 2015.

DOROW, R. **Coordenação e governança: um estudo de caso no aglomerado de malacocultura da grande Florianópolis**. 236 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

DÜRR, J. W. Programa nacional de melhoria da qualidade do leite: uma oportunidade única. In: DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P.; SANTOS, M. V. (Ed.). **O compromisso com a qualidade do leite no Brasil**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2004. p.38-55.

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

ESPALLARDO, M. H.; LARIO, N. A.; MATÁS, G. A. Farmer's satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations. **European Review of Agricultural Economics**, Amsterdam, v. 40, n. 2, p. 239-260, 2012.

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DE MARIANA - FAMA. **Manual para a elaboração do trabalho de conclusão de curso (TCC)**. Mariana, 2010.

FARINA, E. M. M. Q. **Regulamentação do mercado de leite e laticínios no Brasil**. São Paulo: IPE/USP, 1983. (Séries Ensaio Econômicos).

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1994.

FAVARETO, A. Tendências contemporâneas dos estudos e políticas sobre o desenvolvimento territorial. In: FAVARETO, A.et.al (Org.) **Políticas de desenvolvimento territorial rural no Brasil: avanços e desafios**. Brasília: IICA, 2010. p. 15-46. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, 12).

FOLDA, F. S; AZEVEDO, V. de. **C. I. P. Central de integração PROLEG, organização dos produtores rurais para produção e comercialização de leite**. Laranjeiras do Sul, 2004.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, n. 6, p. 242-264, jul./dez. 2001.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. **The Farm Family Business**. Wallingford: Cab. International, 1993.

GIAGNOCAVO, C. **Cooperativismo y agricultura familiar**. Universidad de Almería. Fundación de Estudios Rurales. Anuário. Madrid, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUANZIROLI, C. Mercados viáveis para a inserção econômica dos agricultores familiares. In: CAMPOS, S. K.; NAVARRO, Z. (Org.) **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE,2013. p. 101-132.

GUILHOTO, J. et al. A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 44, n. 3. p. 355-382, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo Agropecuário 2006. **Agricultura Familiar: Primeiros Resultados**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Sistema IBGE de Recuperação Automática – Sidra. **Banco de dados agregados**. Rio de Janeiro, 2016a. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=74&z=t&o=1&i=P>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Cidades. **Informações sobre os municípios brasileiros**. Rio de Janeiro, 2016b. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em: 13 out. 2016.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. **What is a co-operative?** Brussels, 2016. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative#>>. Acesso em: 19 set. 2016.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES. **Banco de dados do Estado**. Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>>. Acesso em: 12 out. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES. **Diagnóstico socioeconômico do Território Cantuquiriguaçu**. Curitiba, 2007.

LANDAU, E. C. et al. **Variação geográfica do tamanho dos módulos fiscais no Brasil**. Sete Lagoas: Embrapa Milho e Sorgo, 2012.

MAIA, G. B. D. S. et al. Produção leiteira no Brasil. **BNDES Setorial**, [s.l], n. 37, p. 371-398, mar. 2013. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3709.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MARASCHIN, A. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS**. 2004. 146f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENARD, C.; SHIRLEY, M. **Handbook of New Institutional Economics**. Paris: Springer, 2005.

MIGUEZ, G. C. Economía de las instituciones: de Coase y North a Williamson y Ostrom. **Ekonomiaz**, Vigo, n. 77, 2º cuatrimestre, 2011.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE, E. B. Características dos produtores de leite do RS: uma análise a partir do Corede Nordeste. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 37, n. 4, p. 213-224, 2010.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro**. São Paulo, 1995. 88f. (Dissertação) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

NORTH, D. C. **Institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University, 1990.

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

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

NORTH, D. C. Institutions and the performance of economies over time. Cap 2. In.: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M (Org.). **Handbook of New Institutional Economics**. Paris: Springer, 2005. p. 21-30.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. **Promoção e defesa dos interesses das cooperativas**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp>> Acesso em: 20 set. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. **Biblioteca: panorama nacional do cooperativismo 2012**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.brasilcooperativo.coop.br/>> Acesso em: 21 set. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA - FAO. **Ano internacional da agricultura familiar – 2014**. Roma, 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/pt/>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

PARANÁ. Agência de Notícias. **Exposição agropecuária em Guarapuava destaca qualidade do leite paranaense**. Curitiba, ago. 2010. Disponível em: <<http://www.historico.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=58305>>. Acesso em: 13 set. 2016.

PONDÉ, J. L. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Campinas: Instituto de Economia/UNICAMP, 1994.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/home/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

PRESNO, N. B. A. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n. 17, p.119-144, 2001.

RAMBO, A. G. **Análise escalar das dinâmicas territoriais de desenvolvimento e as contribuições da nova sociologia econômica e nova economia institucional: um estudo de experiências no Noroeste**. Porto Alegre, 2011. 282p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SANGALLI, A. R et al. Associativismo na agricultura familiar: contribuições para o estudo do desenvolvimento no assentamento rural Lagoa Grande em Dourados (MS), Brasil. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 17, n. 2, p. 225-238, 2015.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. In: FALEIRO, F. G.; FARIAS NETO, A. L de. (Org.). **Savanas: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2008.p. 989-1014.

SCHNEIDER, S. Ciências sociais, ruralidade e territórios: em busca de novas referências para pensar o desenvolvimento. **Campo-Território: revista de geografia agrária**, Uberlândia, v.4, n. 7, p. 24-62, fev. 2009.

SCHNEIDER, S. Agricultura familiar e desenvolvimento rural endógeno: elementos teóricos e um estudo de caso. In: FROEHLICH, J. M.; DIESEL. V. (Org.). **Desenvolvimento Rural - tendências e debates contemporâneos**. Ijuí: Unijuí, 2006.

SCHUBERT, M. N. **Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina**. 2012, 244p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SHELANSKI, H. A. KLEIN P. G. Empirical research in transaction cost economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics, & Organization**, Oxford, v. 11, n. 2. p. 335-361, Oct. 1995.

SIKUTA, M.; COOK, M. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 83, n. 5, 2001.

SIMON, H. A. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, Pittsburgh, v. 68, n. 2, p. 1-16, May 1978.

SOUZA, R. P. de. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar: o caso do sistema COORLAC (RS)**. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007a.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F.; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007b. 160 p.

SOUZA, R. M. H. **A influência do ambiente institucional e organizacional no desenvolvimento rural das propriedades produtoras de leite na região extremo-oeste catarinense**. 2011. 123 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2011.

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

VILELA; D. Instrução Normativa 62 e a qualidade do leite no Brasil. **Embrapa Gado de Leite**, Brasília, DF, 1 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.repileite.com.br/profiles/blogs/instrucao-normativa-62-e-a-qualidade-do-leite-no-brasil>>. Acesso em: 7 set. 2016.

WAQUIL, P. D.; SCHULTZ, G.; MIELE, M. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS - Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WANDERLEY, M. de N. B. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade. In: TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas**. 2. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999. p. 23-56.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, Oxford, n. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados e relações contratuais**. São Paulo: Pezco, 2012.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Ciudad del Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: The New York Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 36, n. 2, p. 269-96, 1991.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: o complexo agroindustrial**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, UFRRJ, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOCCAL, R. Quantos são os produtores de leite no Brasil? **Embrapa - Panorama do Leite**, Brasília, DF, n. 64, 2012. Disponível em: <http://www.cileite.com.br/sites/default/files/Conjuntura_2012_03.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005.



APÊNDICE A - Entrevista aplicada às cooperativas ativas na captação de leite do território Cantuquiriguaçu no Paraná

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

Entrevistado: _____
 Telefone: _____
 E-mail: _____
 Data: ___/___/___

Informações gerais

Identificação: () associação () cooperativa. _____

Município sede da associação/cooperativa _____ e município (s) de atuação _____
 Em que ano foi constituída? _____

Por quais razões e/ou motivos a associação/cooperativa foi constituída? (Obs.: esta informação pode estar disponível na ata de fundação da cooperativa)

Número de funcionários da associação/cooperativa _____

Número de associados no início _____ e atualmente _____. Destes, quantos estão entregando leite _____

Com relação aos produtores da associação/cooperativa, quantos destes produzem:

Até 1.000 litros/mês _____
 De 1.001 a 3.000 litros/mês _____
 De 3.001 a 5.000 litros/mês _____
 Mais de 5.000 litros/mês _____

Qual o volume de leite mensal comercializado pela associação/cooperativa no último ano _____

Esta média é maior ou menor que em anos anteriores? _____

Realiza algum tipo de beneficiamento no leite? () Sim () Não. Se sim, qual (is)? _____

A associação/cooperativa possui prática de diferenciação no pagamento do leite ao associado? () Sim () Não

Caso pratique, qual delas?

() Por quantidade, como? _____
 () Por qualidade, como? _____
 () outras, _____

Como é definido o valor pago pelo litro do leite aos associados? _____

A associação/cooperativa possui loja de venda de insumos aos sócios? () Sim () Não

Existe alguma política de assistência técnica para os produtores? () Sim () Não. Se sim, o que visam essas políticas? _____

Características das transações realizadas pela cooperativa

Nas transações entre a associação/cooperativa e os produtores de leite, considera-se necessário ter algum tipo de documento que assegure o cumprimento do combinado por ambas as partes? () Sim () Não. Porque? _____

Existe algum tipo de contrato e/ou acordo na relação com os produtores? () Sim () Não. Estes, são estruturados de maneira () Formal (escrito) () Informal (verbal)

Existe alguma forma de monitoramento desses contratos com os produtores? () Sim () Não. Se sim, qual? _____

E nas transações com os compradores da produção da cooperativa, considera-se necessário ter um documento formal que assegure o cumprimento do combinado pelas partes () Sim () Não

Qual o tipo de contrato estabelecido com as indústrias compradores do leite? () Formal () Informal

Quais os principais pontos acordados neste contrato? (1 para menos importante e 5 para mais importante)

Item	Importância				
Estabelecimento de preço	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Garantias de pgto.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Vigência do contrato	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Cláusula rescisória	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Outros	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

Esse contrato é refeito ou reafirmado à cada quanto tempo? _____

Já houve descumprimento desse contrato por uma das partes envolvidas () Sim () Não.

Se sim, qual foi o motivo? _____

Se sim, como foi solucionado? _____

GOVERNANÇA

Especificidade dos ativos

Quais os investimentos realizados para viabilizar a atual estrutura física da cooperativa?

Houve dificuldade na composição dessa estrutura na cooperativa? () Sim () Não. Se sim, quais? _____

Os equipamentos e as instalações que são usados pela associação/cooperativa poderiam ser usados em outra atividade? () Sim () Parcialmente () Não

A mão de obra dos funcionários que trabalham na associação/cooperativa poderia ser utilizada em outra atividade? () Sim () Parcialmente () Não

A localização da cooperativa apresenta restrições à captação e à comercialização do produto? () Sim () Não. Se sim, quais? _____

Que ações a cooperativa poderia implantar para obter uma maior garantia de captação e comercialização dos produtos? _____

Existem iniciativas da cooperativa de promover uma especialização na atividade leiteira entre seus associados? () Sim () Não. Se sim, quais? _____

Incerteza

Como é o acesso dos gestores da cooperativa às informações em relação ao mercado do leite?

() Muito ruim	() Ruim	() Regular	() Bom	() Muito bom
----------------	----------	-------------	---------	---------------

Como é o acesso dos gestores da cooperativa às informações em relação às mudanças nas políticas agrícolas que podem afetar a produção de leite e a atuação da cooperativa?

() Muito ruim	() Ruim	() Regular	() Bom	() Muito bom
----------------	----------	-------------	---------	---------------

A cooperativa repassa informações para os associados sobre suas estratégias futuras em relação a venda do leite e posicionamento no mercado? () Sim () Não. De que forma?

Incertezas envolvidas nas transações de captação do leite junto aos produtores da cooperativa? (Responda 1 para menos importante e 5 para mais importante)

Item	Importância				
Quantidade do produto	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Questões sanitárias	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Distância até a coop.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Garantias de entrega	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Ações de outras empresas	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Outros	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

Que estratégias a associação/cooperativa adota para reduzir as maiores incertezas inerentes às transações com os produtores de leite na região?

Incertezas envolvidas nas transações de comercialização junto aos compradores do leite da cooperativa? (Responda 1 para menos importante e 5 para mais importante)

Item	Importância				
Preço	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Alternativas de mercado	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

Processamento até a venda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Garantias de recebimento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Questões políticas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Questões legais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Outros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Que estratégias a associação/cooperativa adota para reduzir as maiores incertezas inerentes as transações com os compradores do leite?

Frequência

Nos contratos com os produtores de leite, é requerido um tempo mínimo de vigência de entrega do produto a cooperativa? Sim Não. Quanto tempo? _____

Os produtores costumam recorrer a cooperativa buscando produtos e/ou serviços que poderiam encontrar em outro lugar? Sim Não

Em relação aos compradores do leite da cooperativa, com qual (is) indústria (s) ou mercado(s) a associação/cooperativa vende ou já vendeu o leite? _____

E o tempo que permaneceu vendendo leite para cada um deles? _____

O que é levado em consideração na hora de escolher o comprador do leite da associação/cooperativa?

- Preço
- Reputação da indústria
- Proximidade geográfica
- Não teve outra opção
- Outro _____

De modo geral, a associação/cooperativa está satisfeita com a atual parceria de venda do leite? (Responda 1 para insatisfeito e 5 para plenamente satisfeito)

Nota de satisfação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
--------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Racionalidade limitada

Na sua opinião, estar organizado em uma associação/cooperativa, pode auferir vantagens no acesso a informações (ambientais e legais, produção, políticas públicas, mercado) na cadeia produtiva do leite na região? Sim Não. Por que? _____

Qual a importância das informações (ambientais e legais, produção, políticas públicas, mercado), nas estratégias de gestão adotadas pela cooperativa? (Responda 1 para sem importância e 5 para muito importante)

Importância atribuída	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
-----------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Onde o senhor busca informações sobre o mercado do leite?

- Rádio TV Internet Encontros e conversas informais Revistas especializadas
- Outros _____

A atividade hoje exercida pela Associação/cooperativa em relação ao leite, é a melhor opção?
 Sim Não. Por que? _____

Se a resposta anterior foi NÃO (ou seja, não trabalha com a melhor opção), qual seria a alternativa? _____

Porque não realiza? _____

Oportunismo

Caso uma outra empresa oferecesse R\$ 0,05 à mais pelo litro do leite, os associados da cooperativa aceitariam essa nova proposta?

Nenhum até 25% de 26% a 50% de 51% a 75% mais de 75% Todos

Os sócios participam da cooperativa por entenderem e reconhecerem os valores e os princípios da cooperação?

Nenhum até 25% de 26% a 50% de 51% a 75% mais de 75% Todos

Caso um associado comercialize sua produção para outra empresa, mesmo tendo compromisso com a cooperativa, este sofreria algum tipo de penalização? Sim Não.

Se sim, qual seria a punição? _____

Se não, porque não? _____

Na sua opinião, os motivos que levam os associados a permanecerem na cooperativa são:

Motivos	Importância				
Preços	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Assistência técnica	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Venda de insumos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Acesso a crédito	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Canal de comercialização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Outro _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

(Buscar identificar o principal ou principais motivos)

Existem algum tipo de conflito nas relações entre a cooperativa e os compradores da produção? Sim Não. Se sim, quais? _____

Por quais razões estes conflitos ocorrem? _____

Como eles são resolvidos? _____



APÊNDICE B - Entrevista aplicada às cooperativas não ativas na captação de leite do território Cantuquiriguaçu no Paraná

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

Entrevistado: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Data: ___/___/___

Identificação: () associação () cooperativa. _____

Em que ano foi constituída? _____ E, ano em que encerrou as atividades? _____

Número de funcionários da associação/cooperativa _____

Número de associados da cooperativa? _____.

Qual o volume de leite mensal que era comercializado pela associação/cooperativa no último ano de operação? _____

Realizava algum tipo de beneficiamento no leite? () Sim () Não. Se sim, qual (is)? _____

A associação/cooperativa possuía prática de diferenciação no pagamento do leite ao associado? () Sim () Não. Qual? _____

Existia algum tipo de contrato e/ou acordo na relação com os produtores? () Sim () Não. Estes, eram estruturados de maneira () Formal (escrito) () Informal (verbal)

E na relação com as empresas que compravam leite da cooperativa, como eram os contratos? () Formal (escrito) () Informal (verbal)

Quais foram os principais motivos que levaram a cooperativa a encerrar parcialmente ou totalmente suas operações na atividade leiteira na região? _____

A cooperativa possui intenção ou planejamento de voltar a atuar na atividade leiteira na região? _____