

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL: A FRANÇA COMO  
REFERÊNCIA**

Sandra Mara Schiavi Bankuti

**SÃO CARLOS**

**2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA  
NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO BRASIL: A FRANÇA COMO  
REFERÊNCIA**

Sandra Mara Schiavi Bankuti

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção  
do Título de Doutor em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho.

Agência Financiadora: Capes

**São Carlos**

**2007**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B218at

Bankuti, Sandra Mara Schiavi.

Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil : a França como referência / Sandra Mara Schiavi Bankuti. -- São Carlos : UFSCar, 2007.

306 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2007.

1. Sistemas agroindustriais. 2. Leite. 3. Nova economia institucional. 4. Economia dos custos de transação. 5. Contratos. I. Título.

CDD: 338.1 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Sandra Mara Schiavi Bankuti

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 23/02/2007 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Andrea Lago da Silva  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Danilo Rolim Dias de Aguiar  
Sorocaba/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
FEA-RP/USP

Prof. Dr. José Matheus Yalenti Perosa  
DGTA/FCA/Unesp

---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE/UFSCar

## **Dedicatória**

A meu marido, Ferenc, companheiro de tantos momentos. A nossa filha, Helena, esse pontinho de luz que tanto ilumina nossas vidas.

## Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a meu marido, Ferenc, pela colaboração e dedicação ao meu trabalho. Mas, acima de tudo, agradeço a ele pelo companheirismo, carinho, paciência e ensinamento de vida ao longo desses quatro anos de convivência.

Agradeço com especial carinho também aos meus pais, Maria José e Eli, que tanto me auxiliaram e me incentivaram nesses longos anos de estudo. Agradeço aos meus irmãos, Mara e Elissandro, pela presença e carinho nos momentos em que mais precisei. Um agradecimento especial aos meus sogros, cunhados, sobrinhas e demais familiares, pela compreensão de minhas dificuldades e de minha ausência em tantos momentos importantes na vida deles.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho, um agradecimento especial, por ter me acompanhado desde meus tempos de mestrado e muito me auxiliado nesse processo de amadurecimento.

Devo também agradecer aos prof. Dr. Danilo Rolim D. Aguiar, Dr. José Matheus Y. Perosa e Dr. Marcos Fava Neves, pela disponibilidade em ajudar e pelas valiosas contribuições nesse trabalho. Um agradecimento especial ao prof. Dr. Luiz Fernando Paulillo, pelo auxílio ao longo de todo o meu doutorado e pelas grandes contribuições teóricas, bem como a profa. Dra. Andréa Lago da Silva, não somente pelas contribuições acadêmicas, mas também pela amizade. Ao prof. Dr. Mario Otavio Batalha, por ter proporcionado a mim a oportunidade de conhecer a França, não somente pela pesquisa, amadurecimento e enriquecimento de meu trabalho, mas também pelos bons vinhos, bons queijos e belos lugares que conheci. Ao prof. Dr. Moacir Scarpelli, pelas longas conversas e pela amizade.

A todos os meus colegas e funcionários do ENITIAA, em Nantes, por fazerem a minha estadia na França um momento agradável. Em especial à profa. Annie Lambert e ao prof. Jean Louis Lambert, por me auxiliarem em meu trabalho e por me acolherem com toda atenção na França. Agradeço especialmente toda a dedicação da Annie, que, com carinho, se mostrou uma grande pesquisadora e amiga, e me ensinou que o doutorado não é o fim, mas apenas o começo de uma longa vida de questionamentos e descobertas.

A minha querida Ghislaine Bidaud, minha “*mère française*”, que se revelou uma grande amiga e me auxiliou em minha pesquisa, em minha adaptação à França, em meus

finais de semana, em meus horários de almoço, em meus momentos difíceis. Muito obrigada a ela, seus filhos e marido por preencher um certo vazio criado pela distância da minha família.

Um agradecimento anônimo a todos os entrevistados – produtores rurais, representantes de laticínios e outros agentes – que, tanto no Brasil quanto na França, permitiram este trabalho possível. Sem eles, cada uma das histórias, toda a dedicação de cada um deles, esta tese não seria a mesma.

Agradeço especialmente a meus grandes amigos, Ana Elisa, Luli, Giuliana, Melise, Wagner, Gessuir, Timóteo e João Guilherme, entre outros, pela compreensão e compartilhamento desses momentos, pelas colaborações, pelas exaustivas discussões acadêmicas, pelas contribuições teóricas e, principalmente, pela grande amizade. A Thelma e ao Peter, não somente pela grande amizade, mas pelo carinho com que me receberam na França. Obrigada a todos por me passarem a certeza de sempre poder contar com vocês! Também a minha grande amiga Melissa, um especial agradecimento, pois sempre se mostrou ser a amiga de todas as horas.

Aos colegas, amigos e funcionários da Unesp de Tupã, agradeço o apoio, a paciência e a compreensão durante os últimos anos.

A todos os professores, funcionários e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, pelos momentos de aprendizado em sala de aula e corredores e pelas reuniões de confraternização. Em especial, agradeço a Raquel Ottani Boriolo, Tiago Santana Teles, Alexandre Donizete e Leandro, pela dedicação além do esperado.

Agradeço à CAPES, pelo incentivo à pesquisa, por meio do apoio financeiro, tanto no Brasil quanto na França.

Por fim, agradeço a Deus, por ter me dado minha família e a oportunidade de conhecer tantas pessoas e de fazer tantos amigos, fundamentais para a minha existência.

## Resumo

Desde o início dos anos 90, o SAI do leite no Brasil tem sofrido profundas alterações, decorrentes principalmente de mudanças macroeconômicas, concorrenciais e de consumo no país. Dentre essas mudanças, pode-se destacar o estabelecimento de novas formas de transação entre produtores rurais e laticínios. Essas formas de governança ainda se encontram em fase de transição, não podendo ser, portanto, consideradas definitivas. Em alguns países, dentre os quais a França, pode-se observar um elevado grau de coordenação da cadeia e estruturas de governança consolidadas. O presente trabalho analisou as transações e as estruturas de governança estabelecidas entre esses produtores rurais e empresas processadoras na região de São Carlos / SP (Brasil) e no Oeste da França. Para tanto, os fundamentos teóricos da Nova Economia Institucional, da Economia dos Custos de Transação e da Organização Industrial são utilizados como base. Foram utilizados dados secundários, bem como realizadas pesquisas de campo nos dois países, junto a produtores rurais, laticínios e agentes-chave. Identificou-se na região de São Carlos /SP, governança bilateral e no Oeste França, governança trilateral. Apesar da predominância de contratos informais para negociação do leite cru nos dois países, verificaram-se características das transações e termos de negociação bastante distintos nas duas regiões estudadas. Tais diferenças decorrem de distinções em termos de ambientes institucional e organizacional, características dos agentes e coordenação dos SAIs. Pôde-se concluir também que não só os atributos das transações, mas também outros fatores influenciam as transações e estruturas de governança. Destaca-se o papel da confiança, o poder na relação e a dependência entre os agentes como fatores relevantes para compreensão das transações e estruturas de governança.

**Palavras –chave:** estruturas de governança, SAI do leite, análise das transações, produtor rural de leite; laticínios.

## **Abstract**

Since the 90 decade, Brazilian milk sector has suffered important changes, mainly due to macroeconomic, concurrential and consumption modifications in the country. Among those changes, it is been observed new transaction forms between rural producers and milk processing companies. Governance structures between those agents are still under construction, thus not being considered definitive. In some countries, such as France, it is possible to note high coordination level in the chain and consolidated governance structures. The present thesis has analyzed transactions and governance structures between milk producers and processing companies in the region of São Carlos /SP and in the western region of France. Theoretical fundaments of New Institutional Economics, Transaction Cost Economics and Industrial Organization are considered. To accomplish the work, it has been used secondary data, as well as field research in the two countries, with rural producers, milk processing companies' representatives and key-agents. It has been identified bilateral governance in the region of São Carlos /SP, and trilateral governance in the West of France. Besides the predominance of informal contracts in both studied regions, it has been observed differences in terms of transaction characteristics and negotiation aspects. Such differences are due to distinctions of institutional and organizational environments, agents and coordination level. It has also been concluded that not only transaction attributes influence governance structures. The work remarks the role of trust, power in the relation and dependence between agents as relevant aspects to understand transactions and governance structures.

**Key –words:** governance structures, milk sector, transaction analysis, rural milk producer, milk processing companies.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – O FUNCIONAMENTO DA ECONOMIA SEGUNDO A NEI.....	37
FIGURA 2.2 – O ESQUEMA CONTRATUAL SIMPLIFICADO. ....	50
FIGURA 2.3 – ESPECIFICIDADE DE ATIVOS E CUSTOS DE GOVERNANÇA.....	52
FIGURA 2.4 – REPOSTA DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA À INCERTEZA. ....	55
FIGURA 2.5 – FATORES CONDICIONANTES DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E OUTROS PONTOS RELEVANTES DA NEI. ....	61
FIGURA 2.6 – A SEQÜÊNCIA SCP SOB A VISÃO INICIAL DA OI.....	65
FIGURA 2.7 – A RELAÇÃO SCP SOB A NOVA VISÃO DA OI. ....	66
FIGURA 2.8 – ELEMENTOS DAS ESTRUTURAS DE MERCADO E ASPECTOS CONSIDERADOS.....	73
FIGURA 2.9 – FATORES RELACIONADOS A ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA. ....	94
FIGURA 3.1 – SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO BRASIL .....	96
FIGURA 3.2 – IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS LÁCTEOS (MIL TONELADAS), 1990- 2004. ....	99
FIGURA 3.3 – EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS LÁCTEOS (MIL TONELADAS), 1990- 2004. ....	99
FIGURA 3.4 – EVOLUÇÃO DA BALANÇA COMERCIAL DE LÁCTEOS, EM QUANTIDADES E EM VALORES – BRASIL, 1990-2004. ....	100
FIGURA 3.5 – CONSUMO TOTAL E CONSUMO <i>PER CAPITA</i> DE LEITE NO BRASIL (EQUIVALENTE LEITE), 1990-2003. ....	106
FIGURA 3.6 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO <i>PER CAPITA</i> DOS PRINCIPAIS PRODUTOS LÁCTEOS NO BRASIL, POR PRODUTO FINAL, 1990-2006. ....	107
FIGURA 3.7 – PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO LEITE UHT NAS VENDAS DE LEITE FLUIDO NO BRASIL, 1990-2004. ....	109
FIGURA 3.8 – CONSUMO ANUAL DE LEITE FLUIDO NO BRASIL, POR TIPO DE PRODUTO.....	109
FIGURA 3.9 – VARIAÇÃO REAL DE PREÇOS DE PRODUTOS LÁCTEOS NO VAREJO (2001=100), 2001-2006. ....	110
FIGURA 3.10 – PERCENTUAL DA DESPESA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM LEITE E DERIVADOS, POR LOCAL DE COMPRA, 1996.....	118
FIGURA 3.11 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO REGIONAL NA PRODUÇÃO LEITEIRA (%), 1990- 2004. ....	122
FIGURA 3.12 – PRODUÇÃO BRASILEIRA DE LEITE DE VACA (BILHÕES DE LITROS), 1990-2004.	123

FIGURA 3.13 – PRODUÇÃO DE LEITE ADQUIRIDA MENSALMENTE POR LATICÍNIOS (BILHÕES DE LITROS).....	125
FIGURA 3.14 – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SAI DO LEITE NO BRASIL. ....	135
FIGURA 3.15 – AMBIENTE INSTITUCIONAL, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E ATUAÇÃO DOS ELOS DE PROCESSAMENTO E PRODUÇÃO RURAL NO BRASIL. ....	137
FIGURA 4.1 – O SAI DO LEITE NA FRANÇA. ....	139
FIGURA 4.2 – PRINCIPAIS MUDANÇAS DA POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM DA UNIÃO EUROPÉIA. ....	147
FIGURA 4.3 – AMBIENTE INSTITUCIONAL, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E ATUAÇÃO DOS ELOS DE PROCESSAMENTO E PRODUÇÃO RURAL NA FRANÇA. ....	166
FIGURA 5.1 – RELAÇÃO PRODUTOR RURAL – AGENTE A JUSANTE. ....	172
FIGURA 5.2 – PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTORES NOS MERCADOS FORMAL E INFORMAL. ....	173
FIGURA 5.3 – RELAÇÕES OBSERVADAS ENTRE PRODUTOR RURAL E EMPRESA DE LATICÍNIOS E POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE AGENTES A JUSANTE DO PRODUTOR RURAL – MERCADO FORMAL. ....	178
FIGURA 5.4 – RELAÇÃO PRODUTOR RURAL / CONSUMIDOR DIRETO – MERCADO INFORMAL.....	179
FIGURA 5.5 – RELAÇÕES OBSERVADAS ENTRE PRODUTOR RURAL E ATRAVESSADOR E POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE AGENTES A JUSANTE DO PRODUTOR RURAL – MERCADO INFORMAL. ...	180
FIGURA 5.6 – RELAÇÕES OBSERVADAS ENTRE PRODUTOR RURAL E VAREJO E POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE AGENTES A JUSANTE DO PRODUTOR RURAL – MERCADO INFORMAL. ...	181

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – VALOR BRUTO DA PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA – BRASIL (R\$ MILHÕES).....	24
TABELA 1.2– DEFINIÇÃO DA AMOSTRA DE ACORDO COM O CENSO AGROPECUÁRIO 1995 / 1996 .....	30
TABELA 3.1 – PREÇOS MÍNIMOS DE GARANTIA DO LEITE (R\$ / LITRO) .....	103
TABELA 3.2 – RECOMENDAÇÕES DE CONSUMO DE LEITE, SEGUNDO O MINISTÉRIO DA SAÚDE	106
TABELA 3.3 – VENDAS INTERNAS DE LEITE FLUIDO NO BRASIL (MILHÕES DE LITROS), 1990-2004 .....	108
TABELA 3.4 – PREÇO MÉDIO ANUAL DE PRODUTOS LÁCTEOS NO MERCADO VAREJISTA (R\$), 2001-2006.....	110
TABELA 3.5 – DESPESA MONETÁRIA E NÃO MONETÁRIA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM LEITE E DERIVADOS NO BRASIL – 2003 (R\$) .....	111
TABELA 3.6 – AQUISIÇÃO DOMICILIAR ANUAL <i>PER CAPITA</i> DE LATICÍNIOS NO BRASIL – 2003 (KG).....	112
TABELA 3.7 – AQUISIÇÃO DOMICILIAR ANUAL <i>PER CAPITA</i> DE LATICÍNIOS NO BRASIL – 2003 (%) .....	113
TABELA 3.8 – ELASTICIDADES-RENDA DE PRODUTOS LÁCTEOS NO BRASIL, POR FAIXA DE RENDA .....	114
TABELA 3.9– O AUTO-SERVIÇO DE ALIMENTOS NO BRASIL .....	115
TABELA 3.10 – PRINCIPAIS HIPER E SUPERMERCADOS NO BRASIL, POR FATURAMENTO – 2004 .....	116
TABELA 3.11 – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS DE COMPRA DE LEITE FLUIDO, SEM DISTINÇÃO DE FAIXA DE RENDA, 1998/99 * .....	117
TABELA 3.12 – IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE VAREJO NA VENDA DE LÁCTEOS NO BRASIL – 2004 .....	117
TABELA 3.13 – PARTICIPAÇÃO DO MERCADO <i>SPOT</i> NA RECEPÇÃO DE LEITE PELAS MAIORES EMPRESAS.....	119
TABELA 3.14 – MAIORES EMPRESAS DE LATICÍNIOS NO BRASIL EM CAPTAÇÃO ANUAL DE LEITE (MIL LITROS), 2001 – 2005 * .....	120
TABELA 3.15 – <i>RANKING</i> E CONCENTRAÇÃO DAS VENDAS DAS CINCO MARCAS LÍDERES NO CANAL SUPERMERCADO, POR TIPO DE PRODUTO * .....	121
TABELA 3.16 – INDICADORES DA PRODUÇÃO DE LEITE NO BRASIL, 1990-2006.....	124

TABELA 3.17 – PARTICIPAÇÃO DOS 100 MAIORES PRODUTORES NA PRODUÇÃO RURAL DE LEITE NO BRASIL .....	125
TABELA 3.18 – NÚMERO DE PRODUTORES FORNECEDORES DE LEITE PARA OS MAIORES LATICÍNIOS .....	126
TABELA 3.19 – EMPRESAS COMPRADORAS DOS 100 MAIORES PRODUTORES DE LEITE NO BRASIL .....	127
TABELA 3.20 – VALORES NOMINAIS DO LEITE TIPO C PAGO AO PRODUTOR (R\$ / LITRO), JAN/2004 - SET/2006.....	128
TABELA 4.1 – CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS DE COLETA DE LEITE NA FRANÇA, POR QUANTIDADE DE LEITE COLETADA – 2004 .....	159
TABELA 4.2 – PRINCIPAIS GRUPOS DA AGROINDÚSTRIA DO LEITE NA FRANÇA .....	159
TABELA 5.1 – GRAU DE INSTRUÇÃO DO ENTREVISTADO .....	169
TABELA 5.2 – PRINCIPAL OCUPAÇÃO DO ENTREVISTADO .....	169
TABELA 5.3 – ÁREA DA PROPRIEDADE E USO DO SOLO (HA) .....	170
TABELA 5.4 – RECEITA LÍQUIDA E PATRIMÔNIO PRODUTIVO (R\$) .....	171
TABELA 5.5 – INDICADORES DA ATIVIDADE LEITEIRA .....	171
TABELA 5.6 – NÚMERO DE TRANSAÇÕES DE COMPRA E VENDA DE LEITE CRU OU QUEIJO POR CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO .....	175
TABELA 5.7 – NÚMERO DE TRANSAÇÕES POR TIPO DE MERCADO (FORMAL E INFORMAL) E POR TIPO DE PRODUTO (LEITE OU QUEIJO) .....	175
TABELA 5.8 – NÚMERO DE TRANSAÇÕES COM EMPRESAS DE LATICÍNIOS – MERCADO FORMAL. ....	176
TABELA 5.9 – NÚMERO DE LATICÍNIOS PARA TRANSAÇÃO EM 2003 .....	183
TABELA 5.10 – MOTIVOS PARA NEGOCIAÇÃO COM ESSE COMPRADOR, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS PRODUTORES .....	183
TABELA 5.11 – QUANTIDADE ANUAL DE LEITE VENDIDA – GRUPO DE ANÁLISE (LITROS) .....	184
TABELA 5.12 – QUANTIDADE ANUAL DE LEITE VENDIDA POR CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO (LITROS / ANO).....	184
TABELA 5.13 – LOCAL DE ENTREGA DO PRODUTO PARA O MERCADO FORMAL, POR TRANSAÇÃO .....	185
TABELA 5.14 - FORMAS DE PAGAMENTO DO LEITE NO MERCADO FORMAL, POR TRANSAÇÃO ..	185
TABELA 5.15 – PREÇO LÍQUIDO MÉDIO DO LEITE NO MERCADO FORMAL * .....	186
TABELA 5.16 – NEGOCIAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DO LEITE NO MERCADO FORMAL .....	186
TABELA 5.17 – PRINCIPAL SERVIÇO OFERECIDO PELO COMPRADOR NO MERCADO FORMAL.....	187

TABELA 5.18 – CONHECIMENTO DE OUTRA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA MAIS RENTÁVEL – GRUPO DE ANÁLISE .....	189
TABELA 5.19 – MOTIVO PELO QUAL NÃO MUDA PARA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA MAIS RENTÁVEL – GRUPO DE ANÁLISE.....	190
TABELA 5.20 – VALOR TOTAL ESTIMADO DO PATRIMÔNIO PRODUTIVO AGROPECUÁRIO (R\$) – GRUPO DE ANÁLISE .....	191
TABELA 5.21 – VALOR TOTAL ESTIMADO DE ITENS ESPECÍFICOS (R\$) – GRUPO DE ANÁLISE ...	191
TABELA 5.22 – INFORMAÇÃO SOBRE A AGROPECUÁRIA – GRUPO DE ANÁLISE.....	192
TABELA 5.23 – FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE A AGROPECUÁRIA – GRUPO DE ANÁLISE.....	193
TABELA 5.24 – DIFERENÇA ENTRE O PREÇO EFETIVO DE VENDA E O PREÇO ESPERADO .....	194
TABELA 5.25 – TEMPO EM QUE CONHECE O AGENTE COMPRADOR (ANOS) .....	194
TABELA 5.26 – PERCEPÇÃO DO NÍVEL DE CONFIANÇA DEPOSITADO NO COMPRADOR .....	195
TABELA 5.27 – EXISTÊNCIA DE PROBLEMAS COM O COMPRADOR POR DESCUMPRIMENTO DO PAGAMENTO .....	195
TABELA 5.28 – CUMPRIMENTO DOS ACORDOS PELO COMPRADOR .....	196
TABELA 5.29 – DESCUMPRIMENTO DO ACORDO PELO PRODUTOR.....	197
TABELA 5.30 – NÚMERO DE CONTATOS PARA FAZER O COMPRADOR CUMPRIR O ACORDO DURANTE O ANO DE 2003 .....	198
TABELA 5.31 – ELABORAÇÃO DE CONTRATO FORMAL PARA A NEGOCIAÇÃO.....	199

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 – VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES EM SÃO CARLOS/SP .....	33
QUADRO 2.1 – ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA, FREQUÊNCIA E ESPECIFICIDADE DE ATIVOS.....	57
QUADRO 2.2 – RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E SEUS ATRIBUTOS .....	58
QUADRO 5.1 – ELABORAÇÃO DE CONTRATOS PARA VENDA DE LEITE .....	200
QUADRO 5.2 – CRITÉRIOS PARA BONIFICAÇÃO E PENALIZAÇÃO GRADUAL SOBRE O PREÇO, EM DECORRÊNCIA DA QUALIDADE DO LEITE – EMPRESA 1 .....	207
QUADRO 5.3 – DESCRIÇÃO DAS TRANSAÇÕES SOB A ÓTICA DAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP .....	218
QUADRO 5.4 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS PRODUTORES RURAIS ENTREVISTADOS – FRANÇA <sup>1</sup> .....	223
QUADRO 5.5 – INDICADORES DA PRODUÇÃO DE LEITE NA FRANÇA – 2004.....	224
QUADRO 5.6 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS – FRANÇA * .....	228
QUADRO 5.7 – ASPECTOS RELEVANTES DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA OBSERVADAS: COMPARAÇÃO ENTRE BRASIL E FRANÇA .....	236

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS .....	22
1.2 HIPÓTESES .....	23
1.3 JUSTIFICATIVA.....	23
1.4 MÉTODO .....	27
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO PARA ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....</b>	<b>35</b>
2.1 A RELAÇÃO ENTRE OS APORTES TEÓRICOS .....	35
2.2 A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI) .....	36
2.2.1 <i>Ambiente institucional</i> .....	36
2.2.2 <i>A Economia dos Custos de transação (ECT)</i> .....	40
2.2.2.1 Pressupostos comportamentais.....	41
2.2.2.2 Estruturas de governança e características das transações .....	47
2.2.2.3 A ECT e a Teoria dos Contratos.....	55
2.2.2.4 Atributos das estruturas de governança .....	57
2.2.2.5 Determinantes das estruturas de governança segundo a ECT.....	60
2.3 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL .....	62
2.3.1 <i>A seqüência SCP e seu desenvolvimento</i> .....	64
2.3.2 <i>Estrutura de mercado</i> .....	67
2.3.2.1 Características do produto frente à concorrência.....	74
2.3.2.2 Concentração do setor .....	76
2.3.2.3 Existência de barreiras à mobilidade .....	78
2.3.2.4 Relacionamento com fornecedores.....	82
2.3.2.5 Relacionamento com compradores.....	84
2.3.2.6 Relacionamento com concorrentes .....	85
2.3.2.7 Grau de inovação.....	86
2.3.3 <i>Estratégias das empresas</i> .....	87
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	92
<b>3. O SAI DO LEITE NO BRASIL.....</b>	<b>95</b>
3.1 OS AMBIENTES INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL DO LEITE .....	96
3.1.1 <i>Fim do tabelamento dos preços e política de comércio exterior</i> .....	97
3.1.2 <i>Instrução Normativa 51</i> .....	100
3.1.3 <i>Políticas públicas</i> .....	102
3.1.4 <i>O ambiente Organizacional</i> .....	103
3.2 OS ELLOS E OS AGENTES NO SAI DO LEITE NO BRASIL .....	105
3.2.1 <i>Consumo</i> .....	105
3.2.2 <i>Distribuição</i> .....	114
3.2.3 <i>Coleta e processamento</i> .....	118
3.2.4 <i>Produção Rural</i> .....	122
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SAI DO LEITE NO BRASIL .....	129
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	135
<b>4. O SAI DO LEITE NA FRANÇA .....</b>	<b>138</b>
4.1 AMBIENTES INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL NA FRANÇA.....	139
4.1.1 <i>A Política Agrícola Comum (PAC) e o setor lácteo na França</i> .....	140
4.1.2 <i>Instituições e organizações ligadas ao setor lácteo na França</i> .....	147
4.1.2.1 Determinação do preço de referência .....	149
4.2 OS ELLOS E OS AGENTES DA CADEIA DE LEITE E DERIVADOS NA FRANÇA .....	150
4.2.1 <i>Consumo</i> .....	150
4.2.2 <i>Distribuição</i> .....	154
4.2.3 <i>Coleta e processamento</i> .....	158
4.2.4 <i>Produção Rural</i> .....	162
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	165

<b>5. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP E NA REGIÃO OESTE DA FRANÇA .....</b>	<b>167</b>
5.1 ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP .....	168
5.1.1 <i>Caracterização dos produtores rurais entrevistados</i> .....	168
5.1.2 <i>Caracterização das empresas e demais compradores de leite cru</i> .....	171
5.1.3 <i>Número de transações por canal de comercialização</i> .....	174
5.1.4 <i>As transações na região de São Carlos /SP</i> .....	175
5.1.4.1 <i>Mapa das transações observadas</i> .....	175
5.1.4.2 <i>Análise das transações sob a ótica dos produtores rurais</i> .....	181
5.1.4.3 <i>Análise das transações sob a ótica das empresas processadoras</i> .....	204
5.1.5 <i>Estruturas de governança observadas na região de São Carlos /SP</i> .....	219
5.2 ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA REGIÃO OESTE DA FRANÇA .....	221
5.2.1 <i>Descrição das transações sob a ótica dos produtores rurais</i> .....	222
5.2.2 <i>Descrição da transação sob a ótica das empresas processadoras</i> .....	227
5.2.3 <i>Estruturas de governança observadas no Oeste francês</i> .....	233
5.3 ANÁLISE COMPARADA DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	236
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>240</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>244</b>
<b>APÊNDICE A – O CENÁRIO MUNDIAL DE LEITE E A INSERÇÃO DE BRASIL E FRANÇA NESSE CONTEXTO .....</b>	<b>258</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A 125 PRODUTORES DE LEITE NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP .....</b>	<b>269</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO APLICADO A PRODUTORES RURAIS NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP.....</b>	<b>296</b>
<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO A EMPRESAS PROCESSADORAS DE LEITE NA REGIÃO DE SÃO CARLOS /SP.....</b>	<b>297</b>
<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO A PRODUTORES RURAIS NA REGIÃO OESTE DA FRANÇA .....</b>	<b>301</b>
<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO APLICADO EMPRESAS PROCESSADORAS DE LEITE NA REGIÃO OESTE DA FRANÇA .....</b>	<b>304</b>

## 1. Introdução

Desde o início da década de 90, mudanças consideráveis têm sido observadas em muitos setores da economia brasileira, dentre eles o setor de produtos lácteos.<sup>1</sup> Essas mudanças estiveram relacionadas, dentre outros aspectos, a políticas públicas governamentais e a mudanças estruturais na economia brasileira, tais como abertura comercial e estabilização econômica.

A abertura comercial, iniciada em finais da década de 80 e início dos anos 90, possibilitou o aumento do fluxo comercial de produtos lácteos. Esse aumento do fluxo traduziu-se, inicialmente, em maior entrada de produtos importados, especialmente até o início da primeira década de 2000. As importações brasileiras de produtos lácteos passaram de cerca de 101.000 toneladas, em 1990, para algo próximo de 308.000 toneladas, em 2000, com pico de cerca de 461.000 toneladas, em 1995 (FAO, 2006).<sup>2</sup> Esse aumento das importações foi, principalmente, decorrente da redução de tarifas para produtos lácteos provenientes dos outros países do Mercosul, o que permitiu inclusive a “triangulação” de produtos lácteos (SCHIAVI, 2003).<sup>3</sup> A partir de 2001, com a introdução de medidas *antidumping* pelo Governo brasileiro, as importações de lácteos pelo Brasil foram consideravelmente reduzidas, correspondendo a cerca de 56.000 toneladas, em 2004, uma queda de 82% em relação a 2000 (FAO, 2006). Por outro lado, as exportações brasileiras dos principais produtos lácteos passaram de cerca de 4.400 toneladas, em 1999, para mais de 78.300 toneladas, em 2005 (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006). A balança comercial brasileira foi superavitária para o setor lácteo, em 2004, dado que as importações somaram cerca de US\$ 86,2 milhões e, as exportações, mais de US\$ 95,3 milhões (FAO, 2006).

Além disso, o setor lácteo, até finais da década de 80, era caracterizado pelo tabelamento dos preços do leite, que foi extinto em 1990. Os preços passaram a ser determinados sem a intervenção do Governo. Distorções e ineficiências decorrentes dessa

---

<sup>1</sup> MELO (2002); RUBEZ (2001); JANK, FARINA e GALAN (1999); PAULILLO, HERRERA e COSTA (2002).

<sup>2</sup> Dado o objeto de estudo do presente trabalho, foram considerados somente produtos lácteos provenientes do leite de vaca. Assim, produtos lácteos, nesse caso, correspondem a leite integral fresco, creme de leite, manteiga, manteiga clarificada, leite desnatado, leite condensado, iogurte, iogurte concentrado, leite integral, leite integral evaporado, leite em pó integral, leite em pó desnatado, soro de leite em pó, soro de leite fresco, soro de leite condensado, queijo de leite integral, queijo de leite desnatado, queijo de soro de leite, queijo processado e produtos de leite constituído (FAO, 2006).

<sup>3</sup> Pela triangulação, produtos provenientes de outros mercados (principalmente União Européia, Nova Zelândia e Austrália) eram importados por empresas da Argentina e Uruguai e vendidos no Brasil a preços que caracterizariam prática de *dumping*.

regulação foram expostas. Tal mudança implicou, dentre outros aspectos, uma busca por readequação do produtor rural, dadas as necessidades de produção mais eficiente para corresponder ao preço de mercado.

A implementação do Plano Real, na segunda metade dos anos 90, também trouxe reflexos para o setor. Com a estabilização da economia, houve crescimento do consumo de leite. O consumo *per capita* de leite subiu de 106,3 litros/ano, em 1990, para 137,1 litros no ano de 2005. Isso corresponde a uma variação positiva no período de 12,39% (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006).

Somado a isso, deve-se considerar ainda mudanças produtivas e tecnológicas, dentre as quais se destacam a coleta a granel do leite nas propriedades e o processo de ultrapasteurização do leite. A coleta do leite a granel em caminhões refrigerados (granelização) foi uma medida primeiramente imposta por grandes empresas multinacionais, como a Parmalat e a Nestlé, com o intuito de reduzir custos logísticos e melhorar a qualidade da matéria-prima. A introdução de tanques de resfriamento nas propriedades rurais passou a ser reforçada pela Instrução Normativa nº 51 (IN 51) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).<sup>4</sup> Tal medida visou melhorar a qualidade do leite captado nas propriedades rurais.<sup>5</sup>

A regra, apesar de não exigir dos produtores a refrigeração do leite em tanques de expansão ou de imersão, tornou mais difícil a participação no mercado formal de produtores sem o equipamento. A utilização de tanques de resfriamento por produtores rurais beneficiou a indústria, uma vez que permitiu a captação do leite em propriedades rurais mais distantes e a coleta do leite em até 48 horas depois da ordenha, o que favoreceu a redução de custos logísticos pelas empresas (FONSECA, 2004). De fato, mesmo que legalmente não obrigatório, o tanque de expansão passou a ser uma exigência da maioria das empresas processadoras, dada a conveniência que ele proporciona.<sup>6</sup> Tal fato acaba por afetar principalmente pequenos produtores, que não possuem recursos financeiros e volume de

---

<sup>4</sup> A Instrução Normativa 51, que regulamenta produção, coleta e transporte dos leites A, B e C no país, estava prevista para entrar em vigor a partir de 01 de julho de 2005 nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, e a partir de 01 de julho de 2007 nas Regiões Norte e Nordeste. Sua implementação foi adiada por um período de seis meses, sob a alegação de necessidades de adequações dos agentes envolvidos (RENTERO, 2005) e já se encontra atualmente em vigor (BRASIL, 2006b).

<sup>5</sup> A IN 51 não obriga a existência de tanques de resfriamento na propriedade, desde que o leite cru esteja dentro dos padrões de qualidade estabelecidos e que o leite seja transportado até o laticínio em até duas horas após a ordenha (BRASIL, 2002a).

<sup>6</sup> Dado que o leite coletado é transportado conjuntamente em caminhões refrigerados, a coleta do leite em latões implica análise de amostra do leite de cada latão, ou seja, de cada 50 litros de leite, além da necessidade de programação logística para não ultrapassar as duas horas pós-ordenha permitidas por lei. Assim, tal prática torna-se inviável para empresas de laticínios, o que tem levado as mesmas até mesmo a fornecerem o equipamento em comodato para os produtores (SCHIAVI, BANKUTI e TOLEDO, 2005).

produção suficiente para a aquisição do equipamento.<sup>7</sup> Além disso, pequenos produtores rurais são prejudicados pelo fato de muitas empresas terem introduzido pagamento diferenciado por regularidade e volume individual de entrega (YANK, FARINA e GALAN, 1999; SBRISSIA e PONCHIO, 2005; ALVIM, 2006).<sup>8</sup> Tais fatores impulsionaram um processo de redução do número de produtores e um aumento do volume individual produzido. O volume coletado por dia pelas 15 maiores empresas de laticínios do Brasil passou de 149 litros de leite por produtor para cerca de 186 litros, e o número médio de produtores passou de cerca de 7.750 para 5.760 por empresa, um decréscimo de 26% (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006).

Além disso, a introdução da tecnologia de ultrapasteurização do leite pelo processo UHT (*Ultra High Temperature*) também ocasionou algumas alterações no setor. No caso do leite pasteurizado, os laticínios devem estar localizados próximos aos mercados consumidores, dada a necessidade de transporte refrigerado e a vida útil do produto mais reduzida, o que eleva os custos logísticos. Já o leite tratado pelo processo UHT – também conhecido como leite “longa vida” – não precisa de refrigeração no transporte e apresenta prazo de validade de quatro meses. Tais características viabilizaram o deslocamento da industrialização para áreas distantes do mercado consumidor. Essa mudança das regiões de industrialização foi acompanhada pelo deslocamento da produção rural para áreas que apresentassem menores custos de produção. Assim, regiões produtoras tradicionais, como São Paulo e Minas Gerais, têm perdido espaço para outros estados, como Goiás, Bahia e Rondônia, onde os custos de produção (principalmente custo da terra e do trabalho, e a carga tributária) são menores.<sup>9</sup> Apenas a título de exemplo, enquanto a produção de leite, entre 1991 e 2002, em Minas Gerais, cresceu 43% e, em São Paulo, decresceu 11,7%, em Goiás, apresentou um crescimento de 113 %, em Rondônia, 155,6% e em Mato Grosso, 95,4 % (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2004). Em 2004, o estado de Goiás contava com mais de 600 empresas de laticínios e cerca de 20 cooperativas de leite (GOIÂNIA ..., 2004).

Além disso, o transporte e o armazenamento da produção sem necessidade de refrigeração possibilitaram o alcance de novos mercados, o que acabou por colaborar com o

---

<sup>7</sup> De acordo com Santos e Fonseca (2003), o volume de produção exigido é uma das limitações para a implantação de tanques de expansão nas propriedades rurais. Os menores tanques existentes no mercado possuem capacidade para armazenagem de cerca de 200 litros. Dessa forma, produtores com volume diário abaixo de 100 litros não conseguem obter retorno de tal investimento.

<sup>8</sup> No caso de grandes e médios produtores, a maior disponibilidade de recursos favorece a redução da sazonalidade da produção, o que é possível via adoção de sistemas de produção mais intensivos, com suplementação alimentar durante o período de seca

<sup>9</sup> Herrera (2001) discorre sobre a implosão de bacias leiteiras tradicionais em decorrência da globalização e da abertura comercial.

aumento do consumo. O consumo formal de leite fluido no país, que compreende o leite pasteurizado e ultrapasteurizado, no período de 1990 a 2004, apresentou um aumento de 42,2%. O consumo do leite tipo A aumentou 96,4%; do tipo B expandiu 32,6%; do leite UHT cresceu 2.293%; enquanto o do leite tipo C teve uma queda de 70,6% (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006).

Assim, houve um aumento expressivo da participação do leite UHT no total de leite consumido no país. Em 2004, o leite UHT já representava 73,5% do total de leite fluido consumido no Brasil (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006). O aumento do consumo de leite UHT não foi somente impulsionado pela possibilidade de alcance de novos mercados, mas também pela mudança de preferência do consumidor, que identificou no leite longa vida atributos de qualidade e conveniência não percebidos pelo cliente nos outros tipos de leite.<sup>10 11</sup> Essa mudança no padrão de consumo acarretou alteração na estrutura do mercado no Brasil. Se, anteriormente, as padarias e pequenos mercados eram preferidos pelo consumidor, dada a necessidade de compra mais freqüente do leite, ao final dos anos noventa já se observava um aumento do poder dos supermercados e hipermercados em detrimento do pequeno varejo na venda de leite fluido (JANK, FARINA e GALAN, 1999). De acordo com dados do *Latin Panel*, citado por Neves e Consoli (2006), os hiper e supermercados foram responsáveis por 55% das vendas de leite no país no ano de 2003 (NEVES e CONSOLI, 2006).<sup>12</sup>

A adoção do processo UHT, juntamente com a concorrência dos importados, exige aumento da escala de produção para reduzir custos, o que tem originado um processo de concentração do setor. A agroindústria do leite no Brasil sempre foi caracterizada pela presença de grandes empresas multinacionais, empresas nacionais e cooperativas de produtores (singulares e centrais). Como resultado da concentração do setor, as empresas e cooperativas locais e regionais perderam espaço no mercado, que era garantido pelas formas fracionadas de coleta e de distribuição até então prevalecentes. Em contrapartida, as grandes empresas, principalmente multinacionais, ganharam espaço no mercado (MELO, J., 2002). No ano de 2005, dentre os dez maiores laticínios do Brasil em volume de leite captado, encontravam-se duas grandes empresas multinacionais e cinco cooperativas centrais ou

---

<sup>10</sup> Trata-se da qualidade percebida pelo cliente.

<sup>11</sup> O leite pasteurizado necessita de sistemas de distribuição refrigerados e possui prazo de validade relativamente curto (de cerca de cinco dias) se comparado ao do leite UHT (de quatro a seis meses), o que exige compras mais freqüentes. Além disso, o leite pasteurizado está mais sujeito a problemas de contaminação microbológica, esbarra em dificuldades de diversificação; possui embalagem plástica flexível de uso pouco conveniente ao consumidor e sua distribuição ocorre em mercados regionais delimitados.

<sup>12</sup> Os dados são referentes à participação das cinco maiores cadeias de supermercados e de outras lojas de auto-serviço no Brasil. Dessa forma, esse percentual não inclui a participação de padarias, varejos tradicionais e outros canais.

confederações de cooperativas.<sup>13</sup> Além disso, somente a primeira colocada, a DPA (*Dairy Partners Americas*), cuja participação no Brasil é representada pela Nestlé, foi responsável por quase 30% do total de leite captado por essas dez maiores empresas (EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006).<sup>14</sup>

Dessa forma, fica claro que o sistema agroindustrial do leite no Brasil tem passado por profunda reestruturação devido a questões institucionais, organizacionais, tecnológicas e estratégicas. Tais mudanças são reflexos de políticas macroeconômicas, dentre as quais: desregulamentação do mercado e liberalização de preços, abertura comercial ao exterior, processo de estabilização da economia; bem como de mudanças no mercado, tais como: maior concorrência de produtos importados, aumento das exportações do setor, ampliação do poder dos grandes laticínios, ampliação da coleta a granel, redução global do número de produtores, introdução do leite longa vida e reestruturação geográfica da produção.

É importante ressaltar que os elos envolvidos na cadeia de produção do leite estão inter-relacionados ao longo de toda a rede. Mudanças em um determinado elo influenciam outros elos da cadeia; ou seja, deve-se abordar o tema de forma sistêmica. Observa-se que empresas dos elos varejo – hiper e supermercados – e indústria – principalmente as grandes empresas – aumentaram seu poder de mercado. Observa-se um aumento de exigências ao elo da produção rural, dado por necessidade de maior escala de produção, de adoção de maiores níveis tecnológicos, de maior regularidade de oferta e de padrão de qualidade mais elevado. Tais mudanças têm mostrado alguns resultados, tais como: expansão da concorrência a um nível mais sistêmico; maior dispersão de preços pagos ao produtor; seleção mais rigorosa dos participantes do mercado e expulsão de produtores da atividade ou para a informalidade; negociações mais rígidas entre fornecedores e clientes; e mudanças nas relações entre os agentes.

No caso das relações entre produtor rural de leite e indústria processadora, estas têm se verificado de diferentes formas. Encontram-se no Brasil, por exemplo, relações informais de compra e venda do leite, com acordos de curto prazo. Podem existir também relações não contratuais de compra e venda do leite, porém com vínculos entre os agentes, tais como intermediação de financiamentos pela indústria para aquisição de tanques de expansão e tecnificação de produtores rurais, bem como fornecimento do tanque de expansão em

---

<sup>13</sup> Segundo a Lei 5.764/71, uma cooperativa central é aquela constituída por pelo menos 3 cooperativas singulares; uma confederação de cooperativas, por sua vez, é constituída pela união de, pelo menos, 3 cooperativas centrais.

<sup>14</sup> A *Dairy Partners Américas* é uma *joint venture* estabelecida em 2003 no Brasil entre a Nestlé e a cooperativa neozelandesa Fonterra. Atualmente, a DPA também está presente na Argentina, Colômbia, Equador e Venezuela (DPA, 2006).

comodato pela indústria, entre outros. Nesses casos, apesar da inexistência de contratos formais, podem ser observadas relações mais sólidas entre os agentes. Em alguns casos, mais raros, pode-se observar também a existência de contratos formais, com o estabelecimento de indexador de preços, quantidades fornecidas, entre outros. Por fim, observa-se também no Brasil o surgimento e crescimento do processo de compra de leite pelos laticínios no mercado *spot*. Nesse caso, laticínios adquirem leite de outras empresas processadoras, especialmente cooperativas, de maneira ocasional e sem nenhum tipo de vínculo temporal, ou seja, apenas para atender a uma necessidade momentânea de suprimento.<sup>15</sup> Assim, para a relação produtor rural – indústria, não existe atualmente no Brasil um modelo consolidado de referência, como se observa, por exemplo, na cadeia de carne de aves, com o processo de quase integração da produção rural pela indústria de abates. Dadas as recentes mudanças ocorridas no setor, ainda não é possível identificar no Brasil uma forma única de governança que sirva de referência para o estabelecimento de relações de compra e venda de leite entre produtor rural e laticínio.

Conforme exposto por Neves e Consoli (2006), atitudes, como busca de novos mercados, exploração de nichos de mercado, diferenciação via agregação de valor, fortalecimento de marcas e introdução de selos de qualidade e de denominação de origem controlada, além de melhor relacionamento entre os agentes das cadeias, devem ser desenvolvidas no agronegócio brasileiro (NEVES e CONSOLI, 2006). Nesse sentido, nota-se uma necessidade de construir estruturas de governança na cadeia do leite no Brasil, com vista a melhorar sua coordenação.

Para efeito de comparação, esta tese irá examinar o caso francês. Segundo Lambert (1995), a produção de leite e derivados nesse país encontra-se sob o modelo de produção pós-industrial, caracterizado pela concorrência internacional, por novas e variadas exigências dos mercados consumidores, diferenciação de produtos e agregação de valor, certificação, consideração de questões logísticas, automatização, processo de inovação acelerado e difusão intensa, entre outros (LAMBERT, 1995). Pode-se observar que o mercado consumidor de produtos lácteos franceses apresenta exigências que vão além de preço e de questões relacionadas à segurança alimentar, tais como questões ambientais, éticas e de bem-estar animal (LAMBERT, 2005; VALSCECHINI, 2006).<sup>16</sup> Tais tipos de exigências implicam a necessidade de maior coordenação, dado que o alcance de produtos com certas

---

<sup>15</sup> Do total de leite processado em 2005 pelas 14 maiores empresas de laticínios no Brasil em volume, cerca de 18% foi adquirido no mercado *spot* (LEITE BRASIL, 2006).

<sup>16</sup> Tais condições podem ser averiguadas pelo consumidor, dentre outras formas, por meio certificados de conformidade de produtos, tais como os selos da agricultura orgânica e de qualidade superior “*Label Rouge*” (PMAF, 2006; BLANCHEMANCHE e VALSCECHINI, 2005).

características depende de ações conjuntas de agentes de diferentes elos da cadeia.<sup>17</sup> Assim, agentes da cadeia do leite na França têm buscado melhorar a coordenação com objetivo de aumentar a qualidade da matéria-prima, difundir o uso mais intensivo de tecnologia no campo, instituir selos de qualidade e de apelação de origem para os produtos, diferenciar produtos por meio da produção orgânicos, agregar valor baseado em inovações, aumentar a escala de produção via fusões e aquisições, e desenvolver marketing institucional por meio de apelo aos atributos nutricionais do leite, entre outros.

## **1.1 Objetivos**

Considerando o exposto acima, o presente trabalho de tese tem como objetivo geral a análise das formas de governança entre produtor rural e indústria de laticínios na região de São Carlos/SP e no Oeste da França, bem como de seus principais determinantes, considerando o ambiente institucional em transição no Brasil.<sup>18</sup>

Como objetivos específicos, pode-se citar:

1) Caracterização do SAI do leite no Brasil e na França, bem como os fatores que influenciam as transações e as estruturas de governança, especialmente aqueles indicados pelos marcos teóricos da Nova Economia Institucional (NEI), da Organização Industrial (OI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT);<sup>19 20</sup>

2) Contraposição dos SAI do leite no Brasil e na França, em termos de estruturas de mercado, estratégias empresariais, características dos principais elos, ambiente institucional e estruturas de mercado, nas regiões de estudo;

3) Proposição de melhorias para as relações observadas entre produtor rural de leite e indústria no Brasil, considerando tanto o observado em São Carlos /SP (em termos de ambiente institucional, estrutura de mercado, características dos agentes e características das transações) quanto o verificado na região Oeste da França.

Ressalta-se que o estudo de aspectos observados na França é útil tanto para auxiliar na explicação transações e das estruturas de governança observadas na região de São

---

<sup>17</sup> Algumas empresas, por exemplo, orientam e auxiliam produtores rurais fornecedores de leite para adoção de boas práticas de criação.

<sup>18</sup> A região Oeste compreende as regiões da Bretanha, País de Loire e Baixa Normandia.

<sup>19</sup> A revisão teórica aborda as três teorias mencionadas.

<sup>20</sup> Deve-se destacar que parte dessa tese de doutorado foi desenvolvida na França, junto ao ENITIAA – *École Nationale d'Ingénieurs des Techniques des Industries Agricoles et Alimentaires*, de Nantes, sob supervisão de Annie Lambert, por meio de estágio de doutorado financiado pela CAPES, de dezembro de 2004 a maio de 2005.

Carlos, quanto para realizar propostas de possíveis mudanças nas relações entre produtor e indústria no Brasil. Assim, o caso francês é um suporte à análise realizada no Brasil.

## **1.2 Hipóteses**

Para o desenvolvimento do presente trabalho, consideram-se as seguintes hipóteses a serem averiguadas:

1. O ambiente institucional caracterizado por um mercado fortemente desregulamentado e sem padrão consolidado de transação levam à adoção de diversas estruturas de governança na região de São Carlos /SP;
2. A especificidade de ativos não é o principal fator determinante das estruturas de governança;
3. Ambientes institucionais e organizacionais distintos levam a estruturas de governança diferentes nas duas regiões analisadas;
4. As características do mercado, em termos de estrutura, agentes e estratégias, são importantes na definição das estruturas de governança entre produtores rurais de leite e empresas processadoras.

## **1.3 Justificativa**

O desenvolvimento do presente trabalho por meio da análise das transações e das estruturas de governança entre produtor rural e indústria no SAI do leite pode ser justificado pelos seguintes aspectos: (1) a importância deste SAI dentro do agronegócio e da economia brasileira; (2) a necessidade de aumentar a eficiência desse SAI; e (3) a consideração da análise do SAI do leite na França para auxiliar a análise e para traçar paralelos entre os dois países e a identificação de pontos de melhoria.

Primeiramente, o trabalho de tese justifica-se pela importância do setor lácteo no Brasil. O Brasil ocupa o sétimo lugar no ranking de volume de leite de vaca produzido, com cerca de 23,32 milhões de toneladas no ano de 2005, o que corresponde a 4,4% do total produzido no mundo (FAO, 2006).<sup>21</sup> Ao contextualizar o setor lácteo dentro da produção agropecuária nacional, pode-se verificar sua importância pela Tabela 1.1. O leite foi quinto produto agropecuário mais importante em termos monetários, gerando um valor bruto de 6,9 bilhões de reais em 2005, o que representou cerca de 6% do Valor Bruto da Produção

---

<sup>21</sup> Para maiores detalhes sobre a inserção do Brasil no contexto mundial do leite, ver Apêndice A.

Agropecuária (VBP) nesse ano. O leite está entre os seis primeiros produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado, arroz e laranja. O volume produzido de leite no Brasil cresceu mais de 62% no período 1990-2004, passando de 14,4 milhões de litros em 1990 para mais de 23 milhões de litros em 2004 (IBGE, 2005), o que indica o aumento da importância do setor no país. Segundo Barbosa *et al* (2002), existe no país mais de 1,1 milhão de propriedades rurais de leite, que ocupam diretamente 3,6 milhões de pessoas (BARBOSA *et al*, 2002). Dada sua importância econômica e social, deve-se buscar melhorias nesse setor.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 Bovino	15.698	16.309	17.047	17.289	18.596	18.596
2 Soja	9.853	11.756	12.873	15.657	14.988	15.863
3 Frango	7.973	8.276	9.398	10.345	11.555	11.555
4 Cana de açúcar	6.446	6.805	7.168	7.790	8.188	8.264
5 <b>Leite</b>	5.998	6.224	6.568	6.862	6.864	6.864
6 Milho	5.685	7.482	6.408	8.618	7.455	6.217
7 Suíno	3.431	3.480	3.693	4.037	4.105	4.105
8 Laranja	4.629	3.685	4.021	3.671	3.965	3.864
9 Arroz	3.061	2.811	2.886	2.852	3.664	3.627
10 Ovos	2.697	2.750	2.765	2.770	2.788	2.788
11 Café verde	2.190	2.094	3.049	2.286	2.837	2.508
12 Feijão	2.352	1.899	2.372	2.556	2.295	2.381
13 Algodão	1.211	1.594	1.307	1.326	2.288	2.245
14 Mandioca	1.774	1.716	1.753	1.669	1.818	2.025
15 Outros	23.558	24.858	27.093	27.621	30.457	30.200
<b>TOTAL</b>	<b>86.332</b>	<b>91.686</b>	<b>97.156</b>	<b>104.743</b>	<b>109.837</b>	<b>109.153</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

A microrregião de São Carlos foi escolhida para a pesquisa por se tratar de uma antiga bacia leiteira, sendo esta uma tradicional região produtora de leite. A concentração geográfica das entrevistas, em municípios próximos, permite uma melhor análise das estruturas de governança, dado que os agentes estão inseridos em mesmo ambiente institucional. Encontram-se na região produtores de leite de pequeno, médio e grande portes, bem como diversas empresas processadoras, com diferentes tamanhos e origens do capital; desde pequenos laticínios que atuam localmente até grandes empresas multinacionais, como Nestlé e Danone. É importante destacar também a presença de cooperativa de laticínios na cidade de São Carlos / SP. Assim, a heterogeneidade da região permite diversidade no estudo

e implica a possibilidade de identificação de diversas características de transação e diferentes estruturas de governança.

Além disso, a caracterização das transações e a análise das estruturas de governança observadas são relevantes, pois estruturas de governança adequadas permitem maior competitividade das empresas. A busca de maior eficiência se faz necessária pela crescente concorrência nesse setor: tanto a entrada de produtos importados quanto a crescente participação no mercado externo implicam a necessidade de maior competitividade. É importante ressaltar que, para que o Sistema Agroindustrial do leite brasileiro tenha uma boa inserção no mercado mundial, deve-se melhorar a coordenação da cadeia produtiva (JANK, FARINA e GALAN, 1999).

Conforme exposto por Siffert Filho e Faveret Filho (1998), a competitividade de uma empresa está relacionada à sua capacidade de obter economias de escala, de escopo e de transação. Com relação a economias de transação, foco desse trabalho de tese, deve-se buscar estruturas de governança que permitam a redução dos custos de transação. De acordo com os autores, estruturas de governanças adequadas são necessárias para se melhorar a coordenação de cadeias agroindustriais, a fim de lidar com especificidades da agroindústria, tais como a perecibilidade e sincronicidade de produção (SIFFERT FILHO e FAVERET FILHO, 1998). Zylbersztajn (1995), ao tratar dos sistemas agroindustriais, também atribui grande importância às estruturas de governança, afirmando que estruturas de governança prevalentes são conseqüências da busca por maior eficiência, dadas as características das transações e o ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995). Assim, do ponto de vista individual, as empresas devem buscar estruturas de governança adequadas, a fim de reduzirem custos e se tornarem mais eficientes. Sob o enfoque mais sistêmico, a análise das estruturas de governança observadas será útil, pois auxiliará na identificação de estruturas de governança inadequadas que podem comprometer o desempenho da cadeia.

Do ponto de vista metodológico, a aplicação de metodologias atualmente existentes referentes à análise de Sistemas Agroindustriais enfatiza questões macro, tais como os ambientes institucional e organizacional.<sup>22</sup> No presente trabalho, é proposto o tratamento do SAI do leite por meio da análise de estruturas de governança, a partir de fatores do ambiente e das relações entre os indivíduos.<sup>23</sup> No que se refere ao SAI do leite, os estudos encontrados não aprofundam a análise das estruturas de governança e das transações entre os

---

<sup>22</sup> Para mais detalhes sobre as metodologias de análise, ver ZYLBERSZTAJN (1995), FARINA, AZEVEDO e SAES (1997), SILVA e BATALHA (1999) e CASTRO (2000).

<sup>23</sup> A metodologia será detalhada posteriormente, em seção pertinente.

agentes.<sup>24</sup> Por fim, é importante ressaltar que o estudo propõe não somente a descrição das transações e identificação e análise explicativa das estruturas de governança vigentes, como também a proposição, caso necessário, de estruturas de governança mais eficientes, tanto com vistas ao aumento da competitividade dos agentes quanto com o intuito de melhorar o desempenho da cadeia.

O estudo é relevante por utilizar casos da França para auxiliar na identificação das transações e das estruturas de governança na região de São Carlos /SP. Deve-se destacar que a utilização do caso francês nessa tese é justificada por três principais razões. A primeira delas é a importância do setor lácteo francês. O país é o segundo maior produtor na União Européia e o quinto maior produtor mundial.<sup>25</sup> Em termos de mercado mundial, a França é o um importante exportador de lácteos, ficando em terceiro lugar em volume exportado e em segundo lugar em valor, além de ser o quinto maior importador (em volume e em valor).<sup>26</sup> A atividade leiteira é de grande relevância para a França, não só por questões econômicas, mas também por questões sociais e geográficas, estando vinculada aos principais instrumentos do governo para impedir a desertificação de territórios (CHATELIER e JACQUERIE, 2004). O segundo motivo para a consideração do caso francês reside nas diferenças significativas, com relação ao Brasil, em termos de sistema agroindustrial e estruturação do setor, tais como mercado consumidor e produtos lácteos, industrialização, estratégias empresariais, produção rural, entre outros. Tais diferenças tornam-se interessantes na medida em que permitem a observação e análise de situações distintas daquelas estudadas no Brasil, possibilitando a construção de paralelos entre os dois países e a melhor compreensão das estruturas de governança predominantes nos dois casos. Nesse sentido, deve-se levar em conta a grande distinção em termos de ambientes institucional e organizacional vigentes na França. Exemplos dessas diferenças com relação ao Brasil são: a forte regulamentação, ditada principalmente pela Política Agrícola Comum (PAC) da União Européia, com a existência de subsídios ao produtor e à indústria; a fixação de quotas de produção; a existência de selos de qualidade; os incentivos à produção em regiões montanhosas e desfavorecidas; a formação de preços pagos ao produtor, entre outros.<sup>27</sup> Todas essas diferenças, como será visto no decorrer do trabalho, auxiliarão na compreensão das estruturas de governança observadas no Brasil.

---

<sup>24</sup> Como exemplos, podem ser citados os trabalhos de Jank, Farina e Galan (1999); Scramim e Batalha (1999); Barros et alli (2001); Herrera (2001); Fonseca (2004); Cunha (2005), Figueiredo e Paulillo (2005); Sbrissia (2005); Neves e Consoli (2006), entre outros.

<sup>25</sup> Como pode ser observado no Apêndice A.

<sup>26</sup> Ver Apêndice A.

<sup>27</sup> As características do SAI do leite na França e das transações serão abordadas, respectivamente, nos capítulos 4e 5.

Deve-se destacar, por fim, que a delimitação do estudo na região Oeste da França deveu-se principalmente à grande importância desta para o SAI do leite daquele país, já que 43% das propriedades rurais de leite na França estão nessa região, sendo responsáveis por 46% da produção total de leite de vaca no país.<sup>28</sup>

## **1.4 Método**

O presente trabalho de tese pode ser descrito como uma pesquisa aplicada, explicativa e de caráter qualitativo. Tal definição deve-se ao fato de ser esta uma pesquisa com possibilidade de gerar conhecimento para aplicação prática, por buscar a explicação da ocorrência de determinados fatores e por não focar na quantificação dos resultados e no uso de técnicas estatísticas. Além disso, esse trabalho faz uso de revisão bibliográfica, de dados secundários e de levantamento de dados via aplicação de questionários.

O método de pesquisa para a análise das transações e estruturas de governança entre produtor rural de leite e indústria pode ser compreendido em seis partes distintas: (1) Construção da base teórica; (2) Revisão bibliográfica sobre os SAI's do leite no Brasil e na França; (3) Definição de metodologia de análise das estruturas de governança; (4) Busca de dados secundários; (5) Utilização de dados primários; (6) Análise dos dados.

### **Etapa 1 – Construção da Base Teórica**

A fim de explicar as estruturas de governança observadas entre produtores rurais de leite e indústria processadora, fez-se uso das teorias da Nova Economia Institucional (NEI), Organização Industrial (OI) e da Economia dos Custos de Transação (ECT). A NEI foi útil para a análise do ambiente institucional, considerando as regras formais e informais existentes no setor. A OI, por sua vez, auxiliou na compreensão das estruturas dos mercados e das estratégias dos agentes. Por fim, a ECT viabilizou o estudo das transações, considerando os custos associados a elas e a adoção de estruturas de governança. Dessa forma, a união de tais aportes teóricos possibilitou o levantamento de aspectos relevantes a serem considerados nesse trabalho.

### **Etapa 2 – Revisão bibliográfica sobre o SAI do leite**

Dada a necessidade de compreensão do setor em questão, tanto no Brasil quanto na França, esta etapa inclui a busca e análise de informações e estudos já realizados

---

<sup>28</sup> Dados de 2005 (CNIEL, 2006).

sobre o setor. Dessa forma, foram utilizados trabalhos publicados, dentre os quais artigos científicos, teses e dissertações, relatórios de pesquisa, livros, capítulos, entre outros. É importante ressaltar a existência de busca exaustiva por informações secundárias, tanto no Brasil quanto na França, seja via meios eletrônicos seja via meios convencionais. Tais buscas foram direcionadas principalmente pelos seguintes temas: sistemas / cadeias agroindustriais; caracterização do sistema agroindustrial do leite; mudanças / reestruturação do sistema agroindustrial do leite; estruturas de governança e sistemas agroindustriais; estruturas de governança e competitividade / desempenho; transações entre agentes; custos de transação e sistemas agroindustriais; determinantes e análise das estruturas de governança; análise da competitividade de sistemas agroindustriais; produção rural de leite; e elo de processamento na cadeia do leite. É importante salientar que as principais fontes de estudos foram: instituições de ensino (teses, dissertações e relatórios de pesquisa); eventos na área (congressos, simpósios e seminários); publicações (livros e revistas); e informações de origem institucional, sejam públicas (ministérios, secretarias, câmaras setoriais) ou privadas (associações, confederações, organizações).

### **Etapa 3 – Metodologia de análise das transações e estruturas de governança**

Com relação à análise das estruturas de governança predominantes, os estudos encontrados utilizam os atributos das transações – especificidade de ativos, frequência e incerteza – para explicarem formas de governança observadas (SIFERT FILHO e FAVERET FILHO, 1998; FAULIN e AZEVEDO, 2003; ARBAGE, 2004; PITELLI, 2004; AZEVEDO e ROCHA, 2005; CARLINI JUNIOR e DANTAS, 2005). Farina, Azevedo e Saes (1997), por sua vez, propõem um conjunto de variáveis para a análise dos Sistemas Agroindustriais, afirmando que as estruturas de governança são resultantes dos atributos das transações, bem como consequência de ambiente competitivo, institucional e tecnológico.

No presente trabalho de tese, a idéia central é que as estruturas estabelecidas para governar as transações entre produtor rural e laticínio não devem ser analisadas levando em conta somente as características das transações, como proposto pela Economia dos Custos de Transação, mas também por outros fatores, implicando a inclusão da Nova Economia Institucional e da Organização Industrial na análise explicativa de tais estruturas. Estas devem ser entendidas como variáveis dinâmicas, dado que o ambiente e os fatores aos quais está sujeita uma transação são passíveis de alteração, e que os agentes, por conseguinte, devem buscar estruturas de governança mais eficientes frente a novos cenários. Considerando os

aportes teóricos, ao final do capítulo 2 são apresentados elementos das três teorias estudadas relacionados a estruturas de governança.

Além disso, para melhor compreensão dessas estruturas, fez-se necessária descrição das transações identificadas. Para essa análise, são definidos aspectos relevantes das transações, tais como preço definido, quantidade comercializada, formas de pagamento, exigências para negociação, mecanismos de monitoramento e ocorrência e resolução de conflitos. Assim, o estudo compreende a análise das estruturas de governança e das transações, o que inclui a análise de condições de negociação e dos atributos das transações (frequência, grau de incerteza e especificidade de ativos).

#### **Etapa 4 – Levantamento de dados secundários**

Além de revisão bibliográfica sobre o tema, a utilização de dados secundários mostra-se de grande relevância para a realização do trabalho. Para tanto, utilizou-se bancos de dados sobre o setor, além de informações disponíveis em livros, artigos, relatórios de pesquisa, relatórios setoriais, etc. As fontes secundárias foram úteis para a análise dos SAI's do leite, em termos dos elos da cadeia e ambientes institucional e organizacional, bem como das estruturas de governança e transações no Brasil e na França.

Como principais fontes de dados secundários referentes ao Brasil, podem-se citar: (1) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; (2) Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA; (3) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA; (4) Instituto de Economia Agrícola – IEA/SP; (5) Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; (6) Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO; e (7) Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – USDA.

No caso da França, foram encontradas várias bases de dados disponíveis para consulta. As principais fontes utilizadas foram: (1) Centro Nacional Interprofissional da Economia Leiteira – CNIEL; (2) Rede de Informação Contábil Agrícola – RICA; (3) Instituto Nacional de Estatística e Estudos Econômicos – INSEE; (4) Instituto da Pecuária/ Grupo de Economia do Rebanho – IE/GEB; (5) Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO; e (6) Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – USDA.

#### **Etapa 5 – Dados primários**

Além das informações de fontes secundárias, foram utilizados dados primários. Buscou-se nesta etapa o entendimento de questões gerais e sistêmicas relativas às estruturas

de governança do SAI do leite nos dois países considerados nesta tese.<sup>29</sup> As informações coletadas nessa etapa podem ser agrupadas da seguinte maneira:

(a) Dados quantitativos:

Foi realizada aplicação de questionário semi-estruturado em uma amostra de 125 produtores na microrregião de São Carlos/SP, mais especificamente nos municípios de São Carlos, Descalvado, Ribeirão Bonito e Dourado, janeiro a março de 2004, para captação de informações referentes ao ano de 2003.<sup>30 31</sup> Para garantir a representatividade da amostra, realizou-se estratificação seguindo critério de tamanho de área. A amostra seguiu a estratificação do Censo Agropecuário 1995 / 1996, conforme indicado na Tabela 1.2. A seleção dos entrevistados foi aleatória, de acordo com listas obtidas de três fontes principais:

- Sindicato Rural de São Carlos, com nome e área total de produtores em São Carlos e região;
- Cooperativa de produtores de leite de São Carlos, com nome, endereço e quota de leite de 998 cooperados e ex-cooperados em São Carlos e região;
- Cooperativa de insumos de São Carlos e Descalvado, com nome e telefone de cooperados e ex-cooperados inseridos na atividade leiteira.

A agregação das informações contidas nas três listas resultou na formação de uma lista final.

Tabela 1.2 – Definição da amostra de acordo com o Censo Agropecuário 1995 / 1996

Tamanho da área (hectares)	Rib. Bonito		Descalvado		S. Carlos		Dourado		TOTAL	
	N	amostra	N	amostra	N	amostra	N	amostra	N	amostra
Área < 20	39	07	65	11	86	15	12	5	202	38
20 ≤ área < 100	77	15	101	17	111	19	14	2	303	53
Área ≥ 100	51	09	49	08	81	14	19	3	200	34
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>31</b>	<b>215</b>	<b>36</b>	<b>278</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>705</b>	<b>125</b>

<sup>29</sup> É válido ressaltar que a coleta de dados primários para o caso do Brasil é parte de um projeto maior, sob o título “Identificando e quantificando elos críticos ao longo das cadeias de produção e da ‘cadeia de políticas’”, contratado pela FAO ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos-UFSCar (DEP / UFSCar), do qual a autora desta tese participou.

<sup>30</sup> Deve-se ressaltar que os questionários foram, na grande maioria, aplicados pessoalmente pela autora dessa tese.

<sup>31</sup> Os municípios foram escolhidos de acordo com sua representatividade na composição da bacia leiteira de São Carlos.

(b) informações qualitativas:

No que concerne à obtenção de dados primários de cunho qualitativo, os seguintes procedimentos foram realizados:

- Captação de informações relevantes por meio de entrevistas abertas junto a produtores rurais em São Carlos /SP, durante e após a aplicação dos questionários estruturados. Para a caracterização das transações produtor rural – indústria em São Carlos /SP, deve-se ressaltar que foi utilizado um “croqui” da transação, elaborado para cada um dos produtores entrevistados, indicando com quais empresas o produtor negociou o leite no ano de 2003. Além disso, foram captadas informações qualitativas referentes a preço, local de entrega, formas de negociação, regularidade de entrega, regularidade e forma de pagamento, exigências mínimas de compradores e cancelamento de acordos. Dessa forma, foi possível compreender as estruturas de governança e as transações entre produtor e elo a jusante da cadeia. Deve-se destacar que foram entrevistados produtores inseridos tanto no mercado formal quanto no informal. Dado o foco do trabalho, foram utilizadas principalmente informações referentes a transações entre produtor rural e empresa processadora;

- Aplicação de questionários junto a três empresas processadoras de leite que atuam na região de São Carlos/SP, sendo uma cooperativa e duas não-cooperativas. A fim de detalhar as estruturas de governança e transações observadas, bem como as principais mudanças recentes, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo com três empresas de laticínios que mantiveram acordos com os produtores entrevistados. Deve-se ressaltar que as três empresas analisadas estão inseridas no Sistema de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura. O intuito das entrevistas foi o de averiguar, pelo lado das empresas, como ocorrem os acordos com produtores rurais fornecedores. Os seguintes aspectos foram analisados: número de fornecedores; exigências mínimas para negociação; outros termos do acordo; grau de formalização das relações; outros vínculos entre empresa e fornecedores; resolução de conflitos; e principais mudanças recentes

- Realização de entrevistas com agentes-chave na região Oeste da França, para melhor compreensão do caso francês. Como forma de obter informações primárias, foram realizadas entrevistas abertas com agentes-chave do SAI: (1) três produtores rurais de leite na região Oeste da França, para compreensão das transações e estruturas de governança; (2) Jean-Claude Morice, encarregado da missão econômica da Câmara da Agricultura da região de *Loire-Atlantique*,<sup>32</sup> abordando as mudanças recentes da política agrícola e suas possíveis

---

<sup>32</sup> O departamento de *Loire-Atlantique* é parte da região País de *Loire*, componente do Oeste Francês.

conseqüências em termos de reestruturação da cadeia; (3) Vincent Chatellier, pesquisador do *Institute National de Recherche Agricole* (INRA) em Nantes, que trabalha diretamente com o tema “políticas públicas e produtores rurais de leite na França”, sobre mudanças políticas recentes e sua influência sobre os agentes da cadeia do leite e principalmente sobre produtores rurais; (4) Annie Lambert, economista e professora do ENITIAA, pesquisadora da cadeia do leite na França, para esclarecimento de questões referentes ao SAI de leite nesse país; e (5) três empresas de laticínios francesas (duas cooperativas e uma não-cooperativa) para identificação das estruturas de governança e compreensão das relações “produtor rural – indústria”. No caso das entrevistas junto aos agentes da cadeia (produtores rurais e laticínios), foram captadas informações para caracterização geral dos agentes, bem como informações para análise das transações, tais como preço, quantidade comercializada, forma de pagamento, escolha de agentes para negociação e forma contratual.

Nesse momento, é importante justificar as diferenças dos métodos empregados para obtenção de informações primárias no Brasil e na França. No Brasil, a captação de informações quantitativas foi viabilizada pela existência de projeto de pesquisa relacionado ao tema. Na França, não foi possível a aplicação de questionários a grande número de produtores dada a indisponibilidade de tempo e recursos financeiros, além de aspectos culturais. Levando em conta a escassez de tempo e a limitação de recursos, adotou-se o método de *rapid appraisal* (método de pesquisa rápida), tornando possível a captação de informações no caso francês.

### **Etapa 6 – Análise dos dados**

A partir das informações quantitativas e qualitativas obtidas, foram feitas análises que auxiliaram na compreensão das estruturas de governança e transações observadas. Inicialmente, foram descritos os SAI's do leite no Brasil e na França, de modo a caracterizá-los de acordo com os elos e os agentes inseridos, bem como com os ambientes organizacional e institucional.

Na elaboração dos resultados, por meio das informações coletadas, foi realizada caracterização sócio-econômica dos produtores rurais na microrregião de São Carlos /SP. Nesse caso, construíram-se variáveis sócio-econômicas por meio de estatística descritiva (médias, desvios-padrão e frequências).<sup>33</sup> Em seguida, as estruturas de governança identificadas nos Oeste francês e na região de São Carlos/SP foram mapeadas e analisadas,

---

<sup>33</sup> No caso francês, não foi feito uso de estatística descritiva.

bem como foi realizada descrição das transações. No caso de São Carlos, as transações foram analisadas a partir de informações qualitativas e quantitativas. Para essas últimas, utilizou-se estatística descritiva, a partir de definição de variáveis relevantes, como mostra o Quadro 1.1.

Após a identificação das estruturas de governança e análise das transações presentes nos SAI's do leite de São Carlos/SP e do Oeste francês, os resultados foram confrontadas, considerando elementos do marco conceitual adotado nesta tese. Por fim, foram realizadas sugestões relativas às estruturas de governança, com o objetivo de incrementar a competitividade deste SAI.

Quadro 1.1 – Variáveis para análise das transações em São Carlos/SP

<b>Transações</b>		
	<b>Informações</b>	<b>Indicadores</b>
Descrição das transações	Disponibilidade e escolha de compradores	Número de empresas com os quais o produtor transacionou (freqüência) Outras empresas disponíveis para transação (freqüência) Tipos de empresas com as quais o produtor transacionou (freqüência) Motivo pelo qual transacionou com esse comprador (freqüência) Serviços oferecidos pelo comprador (freqüência)
	Negociação	Quantidade mensal entregue de leite por comprador (média) Preço líquido recebido pelo leite (média) Forma contratual (freqüência) Formas de pagamento pelo leite (freqüência) Forma de negociação do preço (freqüência)
	Especificações do produto	Tipo de leite (B / C) (freqüência) Apresentação de problemas com a qualidade do leite (freqüência)
Especificidade de ativos	Presença de ativos específicos	Tempo na atividade leiteira (média) Patrimônio produtivo específico à atividade pecuária (média) Patrimônio produtivo específico à atividade leiteira (média) Motivos pelos quais não muda para outra atividade agropecuária mais rentável (freqüência)
Acesso à informação	Informações necessárias à transação	Fontes de informação sobre a agropecuária (freqüência) Participação a curso de capacitação (freqüência) Acesso a informações sobre comercialização (freqüência)

(continua)

Confiança e oportunismo	Relação de confiança com o comprador	Tempo que conhece o comprador (média) Nível de confiança depositada no comprador (frequência)
	Ações oportunistas	Descumprimento do pagamento pelo comprador (frequência) Histórico de cumprimento do acordo pelo comprador (frequência) Necessidade de contato para exigir o cumprimento do acordo (frequência) Existência de diferença entre o preço esperado e o preço recebido (frequência) Descumprimento do acordo pelo produtor (frequência)

## 2. Referencial teórico para análise das estruturas de governança

Este capítulo tem como objetivo identificar elementos teóricos relacionados a estruturas de governança. Apesar da análise do presente trabalho de tese estar focada nas estruturas de governança, é importante ressaltar que não serão utilizados aqui somente elementos teóricos sustentados pela Economia dos Custos de Transação (ECT). Considera-se que outros aportes teóricos podem auxiliar nessa análise. Assim, outros elementos teóricos podem ser encontrados também a partir do entendimento da Nova Economia Institucional (NEI) e da Teoria da Organização industrial (OI).

### 2.1 A Relação entre os Aportes Teóricos

É válido, antes de discorrer sobre o embasamento teórico propriamente dito, buscar argumentos que justifiquem a combinação das teorias (NEI, OI e ECT). Dessa forma, pretende-se orientar a revisão teórica para a discussão de questões relevantes ao longo desse trabalho, construindo interligações e apontando eventuais sobreposições teóricas que auxiliem na elaboração do estudo.

A proposta da abordagem conjunta das teorias da NEI e da OI já foi realizada e justificada por outros autores (ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997), inclusive com sua aplicação na análise de sistemas agroindustriais. Zylbersztajn (1995) propõe um modelo de análise dos sistemas agroindustriais, a partir de uma releitura do conceito de *Commodity System Approach* (CSA) – baseado na OI – sob a ótica da ECT, parte da NEI. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), ambas as teorias – NEI e OI – estão preocupadas em explicar como os agentes se organizam no mercado, com a diferença de que a OI explica essa atuação pela busca do poder de mercado, enquanto que a ECT a explica pela busca da eficiência (redução dos custos de transação).

Morvan (1991), ao explicar os fundamentos da Economia Industrial, mostra pontos de convergência entre a NEI e a OI. O autor explica o surgimento da OI e do paradigma “Estrutura – Comportamento – Performance” (seqüência SCP).<sup>34</sup> A OI, assim como a NEI, surge como questionadora da teoria microeconômica neoclássica, como uma proposta de análise global das realidades econômicas industriais (MORVAN, 1991, p. 6). O

---

<sup>34</sup> Tal teoria será explicada posteriormente, na abordagem da OI.

autor considera que a NEI reorienta a teoria da OI, dado que renova a seqüência SCP. Nesse sentido, considera as relações entre ambiente institucional e as estruturas, os comportamentos e os desempenhos das organizações, com ênfase na importância do comportamento dos agentes. Essa nova visão engloba, entre outras, a teoria dos jogos, a teoria dos custos de transação e a teoria da “internalização” das funções da firma (integração vertical). É uma nova abordagem da Economia Industrial, contribuindo com a introdução do papel dos custos, da demanda, da concorrência e, principalmente, com a introdução das noções de custo de transação, incerteza, racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativos e assimetria de informações (MORVAN, op. cit. p. 24-26). Fica claro assim ser esta visão a própria Nova Economia Institucional.

## **2.2 A Nova Economia Institucional (NEI)**

No presente trabalho de tese, pretende-se abordar duas correntes diferentes e complementares da NEI: a um nível macroanalítico, a parte da NEI que trata da análise do ambiente institucional; a um nível microanalítico, a formação de estruturas de governança, principal objeto de estudo da ECT (WILLIAMSON, 1985).

### **2.2.1 Ambiente institucional**

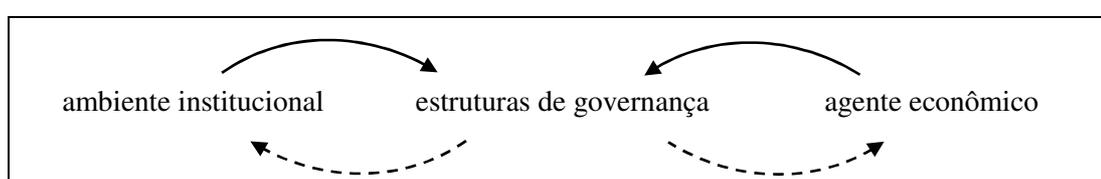
A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu como teoria questionadora da teoria microeconômica neoclássica, afirmando não ser possível o funcionamento automático do mercado e que este não opera somente em função do mecanismo de preços. Em outras palavras, de acordo com a NEI, o mercado não é capaz de funcionar sozinho. Como questiona COASE (1937), se o mercado pode funcionar apenas pelo mecanismo de preço, como afirmam os neoclássicos, por que existem as organizações?<sup>35</sup>

A NEI defende que o Estado e as instituições são de importância considerável, sendo estas últimas responsáveis por regular a atuação dos indivíduos (agentes econômicos) e restringir as interações humanas, direcionando a formação de estruturas de governança. Como estrutura de governança, entende-se um conjunto de formas organizacionais que condiciona o relacionamento entre agentes que estão empenhados em uma atividade, determinando os incentivos individuais e a alocação dos recursos disponíveis.

---

<sup>35</sup> As organizações podem ser entendidas como o conjunto de agentes que interagem no ambiente institucional, criadas e governadas a partir do modelo institucional vigente (NORTH, 1990).

Assim, o ambiente institucional fornece o quadro de regras. Esse nível é responsável por fornecer um conjunto de parâmetros de deslocamento, que imporão mudanças nos custos de governança, impondo limites e condicionando o aparecimento de formas organizacionais entre os agentes, ou seja, as próprias estruturas de governança.<sup>36</sup> Os atores econômicos, por sua vez, influenciam as estruturas de governança, dados os atributos comportamentais, criando ações que podem inclusive modificar “as regras do jogo”, sejam elas formais ou informais.<sup>37</sup> Isso significa afirmar que os três níveis de análise da NEI estão interligados, como mostrado na Figura 2.1.<sup>38</sup>



Fonte: adaptado de WILLIAMSON, 1996.

Figura 2.1 – O funcionamento da economia segundo a NEI.

De acordo com Greif (2001), o ambiente institucional é formado pelo conjunto de fatores sociais capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos na sociedade. O ambiente institucional engloba as regras políticas, sociais e legais – sejam elas formais ou informais – que estabelecem a base para produção, troca e distribuição, ou seja, a base para o funcionamento do sistema econômico, definindo padrões de conduta e delimitando as interações entre os agentes. As regras formais seriam aquelas definidas em forma de leis, estatutos, normativas, entre outros. As informais, por outro lado, incluiriam as regras impostas pelos agentes, sociedade e organizações, tais como regras de conduta, costumes e tradições (NORTH, 1990). A cadeia do leite no Brasil, por exemplo, funciona sob uma série de regras formais, tais como políticas agrícolas, leis sanitárias vigentes para a indústria e para a produção rural, instruções normativas, entre outras. Por outro lado, os agentes inseridos nessa cadeia estão sujeitos também a uma grande quantidade de regras informais, dentre as quais se destacam os acordos de compra e venda de leite, firmados entre produtor e indústria.

<sup>36</sup> Como definido por McDonough, “[...] these parameters change the institutional environments that affect the expected value of the hazards in transactions” (McDonough, 2003). A existência de parâmetros de deslocamento é fundada no fato de que o ambiente institucional é dinâmico, ou seja, sofre mudanças constantes. Exemplos de parâmetros de deslocamento são: incerteza, direitos de propriedade, reputação e leis contratuais (WILLIAMSON, 1996).

<sup>37</sup> Os atributos ou pressupostos comportamentais, como será visto posteriormente, são oportunismo e racionalidade limitada.

<sup>38</sup> O intuito aqui não é de tratar de maneira aprofundada o esquema de três níveis da NEI. Pretende-se somente oferecer uma primeira idéia de tal teoria, para que certos pontos relevantes sejam tratados mais densamente em seções posteriores desse capítulo.

Segundo Williamson (1985), as instituições não só estabelecem as "regras do jogo", como também oferecem incentivos aos indivíduos. Segundo essa teoria, faz-se necessária a presença de instituições, responsáveis por regular as imperfeições e auxiliar no bom funcionamento do mercado, da sociedade e das interações sócio-econômicas. Definem-se instituições como sendo "[...] regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas" (NORTH, 1994).

Além disso, as instituições atuam como atenuadoras da incerteza, dado que os agentes possuem racionalidade limitada e informação incompleta.<sup>39</sup> Dessa forma, um outro propósito das instituições é o de reduzir ou impedir o aumento dos custos de transação entre os agentes econômicos. Além disso, a NEI afirma que existe uma relação entre alterações no ambiente institucional e desenvolvimento econômico.<sup>40</sup> A teoria mostra, a partir de análises históricas, que o desempenho econômico pode estar relacionado a mudanças institucionais. Tal questão é especialmente importante para o presente trabalho dado que se pretende analisar dois sistemas agroindustriais inseridos em ambientes institucionais diferentes, que sofreram e vêm sofrendo mudanças recentes e que podem, portanto, resultar em alterações em seus desempenhos.

Ao discorrer sobre a influência do ambiente nas organizações, Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que as atividades das organizações dependem do contexto no qual elas estão inseridas. Os autores afirmam que os agentes dependem do ambiente no qual estão inseridos, bem como de outros agentes, havendo relações de interdependência. O ambiente pode influenciar nas relações de dependência por meio da criação de regras que limitam o comportamento e de incentivos a determinadas ações. Nesse sentido, a dependência entre os agentes pode ser balanceada por meio de aumento da coordenação entre eles ou por ações coletivas, como a formação de associações (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

No que concerne à atuação das instituições sobre os indivíduos, deve-se considerar que o cumprimento das regras exige a presença de mecanismo de *enforcement*, ou seja, mecanismos de verificação e cumprimento das regras junto aos agentes e às organizações. Trata-se de mecanismos para fazer cumprir o definido pelas instituições. A necessidade de tais mecanismos é devida ao fato de que instituições só podem exercer seu papel de delimitadoras e incentivadoras das ações dos indivíduos e das organizações se for

---

<sup>39</sup> Esse ponto será mais bem discutido durante a análise da ECT.

<sup>40</sup> Greif (1993), Eichengreen (1994) e Eichengreen e Vazquez (2000) discorrem sobre os efeitos de instituições sobre o desempenho econômico.

possível garantir a sua aplicação. Assim, não há como garantir o cumprimento de uma lei se não houver mecanismo de verificação e de punição para os que não a cumprirem, dado que os indivíduos tendem a agir de maneira oportunista.

Um exemplo claro é a implementação da Instrução Normativa 51 no Brasil, que exige, dentre outros aspectos, a refrigeração do leite na propriedade rural. Caso não existam mecanismos de *enforcement* (por exemplo, fiscalização rigorosa e punições por parte do Governo ou da indústria para os que não cumprirem a regra), tal lei não influenciará as relações entre os agentes. Dessa forma, fica claro que a simples existência de instituições não é suficiente para a delimitação da atuação dos agentes, pois devem ser somadas a mecanismos de *enforcement*.

No caso das regras informais, também é importante a existência de mecanismos de *enforcement*, pois estas – assim como as regras formais – também precisam ter garantido o seu cumprimento. Entretanto, uma diferença observada é que as punições, no caso do não cumprimento das regras informais, ocorrem de maneira informal, não fazendo uso do sistema legal e da presença do Estado como regulador. Assim, caso um produtor rural não cumpra com algo combinado informalmente com a indústria (quantidade de leite entregue, por exemplo), ele provavelmente não sofrerá punições legais, dado que não existe a formalização de um acordo e dado que tal questão não está prevista em lei; no entanto, ele poderá sofrer outros tipos de punição, tais como a perda de reputação no meio, o que poderia comprometer sua atuação no mercado.

Deve-se enfatizar que tanto o ambiente institucional quanto as estruturas de governança não são estáticos, ou seja, sofrem mudanças ao longo do tempo. Isso quer dizer que se trata de um sistema dinâmico, em constantes alterações e adaptações. Mudanças institucionais podem ser impostas ou, ao contrário, ocorrer de maneira gradual e segundo uma trajetória. Isso significa dizer que instituições passadas podem servir de modelo para a definição e adaptação de instituições futuras. Mudanças institucionais podem resultar em modificações no comportamento dos agentes e em alteração nas estruturas de governança formadas entre eles. Entretanto, mudanças institucionais impostas, como a criação de novas leis, nem sempre são acompanhadas de alterações comportamentais, até mesmo devido à própria dependência de trajetória (*path dependence*). Para a NEI, afirmar a existência de dependência de trajetória significa dizer que as ações futuras de um agente não são delimitadas somente pelo seu presente, mas também pelo já ocorrido no passado. Em outras palavras, “[...] *path dependence means that history matters.*” (NORTH, 1990). Assim, mudanças institucionais impostas acabam por resultar em conflito entre o ambiente

institucional e o comportamento. Dessa forma, os indivíduos, guiados por crenças, ideologias ou pela prevalência de regras informais, podem querer ignorar essas mudanças, tais como alterações em leis pelo Governo.

### 2.2.2 A Economia dos Custos de transação (ECT)

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é responsável pelo estudo da formação de estruturas de governança, ou seja, a visão microanalítica da Nova Economia Institucional (NEI). Williamson (1985) sustenta que não é possível realizar uma avaliação correta das instituições econômicas sem considerar a ECT.

Tal teoria afirma que existem diferentes estruturas de governança passíveis de serem formadas, e que os agentes devem buscar estruturas de governança que possibilitem a redução dos custos de transação. O custo de se obter determinado produto ou serviço não está relacionado apenas ao custo de produção. Existem também os custos de transação, definidos como "[...] aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico" e "[...] surgem devido ao custo de se mensurar as múltiplas dimensões valorizadas incluídas na transação (geralmente os custos da informação) e devido ainda aos custos de execução contratual" (NORTH, 1994, p. 33). A economia, segundo essa corrente, vai além dos limites da unidade de produção, de modo que as relações organizacionais influenciam no direcionamento dos recursos. A firma passa a ser entendida como uma combinação de contratos, e os problemas da firma referem-se não somente à questão da execução da produção, mas principalmente ao problema de decidir o que e como produzir (COASE, 1937).<sup>41</sup>

De acordo com NORTH (1994), são quatro as variáveis que influenciam nos custos de transação, a saber:

- Os custos relacionados à mensuração do desempenho dos agentes. Como os atores não dispõem de informação completa, não há como prever se a escolha é a mais eficiente. Para amenizar esse problema, deve-se considerar as inúmeras atividades que constituem tal desempenho. Na seleção de um novo fornecedor, por exemplo, a empresa de laticínios pode querer buscar informações a respeito dele, na tentativa de minimizar o problema da seleção adversa ou oportunismo *ex ante*;

---

<sup>41</sup> Coase define a firma como sendo "(...) um sistema de relacionamentos que se tornam reais quando a direção dos recursos depende de um empreendedor." (COASE, 1937, p. 6, tradução nossa). Considera-se, então, *firma* qualquer agente que estabeleça transações dentro de um sistema econômico.

- O tamanho do mercado e o fato de as relações serem pessoais ou impessoais. As relações de intercâmbio pessoal, que estabeleçam alguma forma de ligação, além de limitar o comportamento dos atores, ainda podem possibilitar a redução dos gastos com especificações e mecanismos de execução contratual;
- O cumprimento das obrigações. Para que não haja infração das cláusulas contratuais e conseqüente prejuízo de uma das partes, faz-se necessária a fiscalização por parte do sistema jurídico, a fim de limitar ações oportunistas *ex-post* dos agentes. Se não existisse oportunismo, as partes cumpririam as regras à perfeição, sem qualquer custo. A necessidade de mecanismos de *enforcement* pode ser amenizada por alguns fatores, tais como relações de confiança, por exemplo;
- Atitudes ideológicas e percepções. A ideologia é importante determinante das opções individuais que afetam o desempenho econômico, assim como as percepções individuais.

Dado que os custos de transação são consideráveis, deve-se levar em conta a presença de instituições que possibilitem transações de baixo custo, viabilizando a eficiência e o crescimento econômico. Dessa forma, instituições que reduzam a incerteza e a manifestação de ações oportunistas podem levar ao estabelecimento de relações mais eficientes. Assim, a eficiência e sustentabilidade de determinada organização estão ligadas à minimização dos custos de transação. Williamson (1985) compara essa busca no sistema econômico à busca pela ausência de atrito nos sistemas físicos: o atrito é uma variável de fundamental importância na física e a ausência do mesmo seria a situação ideal, mas pouco realista. Da mesma forma, os custos de transação são importantes na economia, sendo a situação ideal, embora irrealista, representada pela inexistência de tais custos. Deve-se, então, buscar a diminuição desses custos, aproximando-se ao máximo da situação ideal de custo de transação zero.

Para a ECT, a economia não é capaz de funcionar da maneira como preconizam os neoclássicos, dado que existem alguns fatores a serem considerados, dentre os quais os pressupostos comportamentais e as características das transações.

### **2.2.2.1 Pressupostos comportamentais**

A ECT considera o comportamento dos agentes na análise da economia. Parte do pressuposto de que os agentes não são plenamente racionais e são oportunistas. Esses

pressupostos são a base da NEI, que implicam a existência de custos de transação e na necessidade de formulação de contratos.

#### **2.2.2.1.1 Racionalidade limitada e incompletude dos contratos**

Williamson (1985) afirma que, ao contrário do que pressupõem os neoclássicos, os agentes inseridos em um sistema econômico em que as atitudes dos agentes não são plenamente racionais. Os indivíduos não são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e, embora ajam racionalmente, essa racionalidade não é absoluta. Como apontado por Zylbersztajn (1995), o agente deseja, mas não consegue otimizar seu comportamento, dada a capacidade limitada de receber, estocar, recuperar e processar informações. Isso significa que o agente se empenhará em maximizar seu objetivo (o lucro, por exemplo), mas não obterá sucesso, dado que as informações são incompletas, sua obtenção é custosa e a capacidade de processar tais informações é limitada (WILLIAMSON, 1985). Assim, o resultado alcançado pelo agente não corresponderá ao ótimo devido aos limites da racionalidade.

Além do fato de que os agentes não são capazes de acessar e processar toda a informação necessária para alcançar o resultado ótimo em uma transação, deve-se considerar ainda a impossibilidade de prever todas as incertezas futuras, o que leva à existência de contratos incompletos. A incompletude intrínseca dos contratos ocorre seja pela ausência de informações seja pelo elevado grau de complexidade existente nas transações (ALLEN, 2000; KLEIN, 2000; WILLIAMSON, 2002, 2005). Dado que são conscientes de sua racionalidade limitada, os agentes elaboram contratos passíveis de negociação e adaptações posteriores, inserindo salvaguardas para contornar as lacunas inerentes a todo contrato.

Além disso, a própria limitação da racionalidade impede os agentes de preverem todos os possíveis problemas que possam surgir após a elaboração de um contrato. De fato, os agentes são capazes de prever apenas alguns contratemplos que possam surgir ao longo da efetivação de uma transação. Dessa forma, tais contratemplos previsíveis e problemas de adaptação *ex-post* podem ser antecipados. Entretanto, se ocorrerem contratemplos não previstos, os agentes, por não terem sido capazes de antecipá-los, podem agir da maneira prevista anteriormente, e não da maneira exigida pela nova situação (mais racional), dada a dependência de trajetória (*path dependence*), como discutido anteriormente.

No caso das negociações entre indústria de laticínios e produtor de leite no Brasil, por exemplo, a maioria dos contratos informais prevê a possibilidade de mudanças de preço pago ao produtor ao longo do tempo, até mesmo no curto prazo, dado que o ambiente

não permite o estabelecimento de preços fixos. Assim, os acordos são flexíveis a ponto de aceitarem adaptações posteriores nesse sentido. Caso uma das partes não concorde com um novo preço estabelecido posteriormente, pode-se rescindir o contrato, levando à extinção daquela transação.<sup>42</sup> Suponha-se uma mudança institucional posterior que leve ao estabelecimento de preço fixo pago ao produtor no país, independentemente do produtor ou da empresa; esta seria uma alteração não prevista anteriormente. Como resultado dessa mudança, e levando em conta a dependência de trajetória, pode-se considerar a possibilidade de que o acordado anteriormente a essa mudança prevaleça. Assim, caso o preço fixado não seja satisfatório para uma das partes – muito baixo para o produtor rural ou muito alto para a usina processadora – pode ocorrer o rompimento do acordo, mesmo que as partes não sejam capazes de alcançarem preços melhores ao transacionar com outros agentes.

#### **2.2.2.1.2 Oportunismo**

Um outro pressuposto comportamental da ECT é a existência de oportunismo por parte dos agentes econômicos envolvidos em uma transação. Trata-se aqui da consideração de que os indivíduos agem em interesse próprio, sendo esperado um comportamento egoísta (WILLIAMSON, 1985). Dessa forma, em busca de seus próprios interesses, os agentes podem manipular, distorcer e/ou omitir informações relevantes no momento da consolidação de um contrato. Os agentes envolvidos em uma transação podem se beneficiar de informações privilegiadas para agirem em interesse próprio, anterior ou posteriormente à fixação do acordo. Nesse contexto, insere-se o conceito de assimetria de informações<sup>43</sup> – os agentes envolvidos na transação não detêm as mesmas informações.

Não é só uma situação de assimetria de informação que pode favorecer o oportunismo entre os agentes. Pode-se destacar também a existência de assimetria de poder na transação como facilitadora de atitudes oportunistas. De fato, relações nas quais exista uma diferença visível de poder entre as partes envolvidas podem culminar em transações onde se manifeste o oportunismo do agente que detém maior poder sobre o agente de menor poder. Isso se verifica porque, nesses casos, existe um desequilíbrio e uma relação de dependência de unilateral entre as partes. Pode-se citar, por exemplo, o poder da indústria de laticínios sobre o produtor de leite no Brasil. Como o número de produtores em uma determinada região é

---

<sup>42</sup> A rescisão do contrato pode ou não implicar punições. No entanto, não é este o ponto em discussão.

<sup>43</sup> A assimetria de informações está também relacionada à racionalidade limitada: os agentes econômicos não só não dispõem de informações completas como também não dispõem das mesmas informações, caracterizando assim uma assimetria informacional. Se a racionalidade dos agentes fosse ilimitada, não haveria problema de assimetria, pois todos os agentes envolvidos na transação poderiam deter todas as informações.

muito maior que o número de laticínios que fazem a captação de leite, e dado que os produtores não se encontram organizados para negociar, é possível que haja atitudes oportunistas da indústria em relação aos fornecedores. Essas atitudes oportunistas estão embasadas no fato de que o produtor rural, caso não aceite determinadas exigências da indústria, não terá muitas opções para a venda do leite. Por outro lado, a indústria, além de contar com esse fato, ainda tem a seu favor o fato de que a quantidade de leite fornecida por aquele agente é apenas uma pequena parcela do volume total de leite comprado pela empresa. Em geral, os fornecedores são pequenos e médios produtores, e tal quantidade pode ser facilmente substituída por um novo fornecedor. Os produtores, por seu turno, se não aceitarem as condições impostas pela empresa compradora, terão poucas opções de venda (quando existirem) e correrão o risco de não conseguirem negociar o volume produzido com outro agente.

O oportunismo pode ocorrer *ex-ante* ou *ex-post* a uma transação. O oportunismo *ex-ante* é pré-contratual, ou seja, ocorre antes da efetivação do contrato, quando um agente possui prévia intenção de agir de maneira oportunista, omitindo alguma informação, predisposto a não cumprir o definido no contrato que será firmado. Nesse caso, fica caracterizado o problema da seleção adversa. Esta ocorre quando não é possível escolher de maneira eficiente o agente com quem se negocia, dado que cada parte não dispõe de todas as informações necessárias sobre o outro agente envolvido na transação. Por não possuir todas as informações necessárias sobre um agente, permite-se que este se comporte de maneira indesejada, omitindo informações relevantes.<sup>44</sup>

Considere uma empresa processadora de leite que atue em determinada região, e que não possua meios para verificar a quantidade de sólidos presentes no leite para fazer o pagamento diferenciado. Portanto, essa empresa estabelece preço único para o litro de leite pago ao produtor, respeitando as normas mínimas de qualidade. Por não ser capaz de verificar a qualidade do leite em termos de sólidos totais, a empresa considera que a outra parte (os produtores) oferecerá o leite de qualidade média, pois nada ganharão se oferecerem leite de alta qualidade. Dessa forma, ela fixa um preço mais baixo por litro de leite. Ao fixar esse

---

<sup>44</sup> O exemplo clássico de seleção adversa é dado por Akerlof (1970). O autor utiliza o mercado de carros usados para discutir o problema da informação assimétrica e da seleção adversa. Segundo o autor, como os compradores de carros usados não podem fazer a distinção entre um carro de boa qualidade e outro de má qualidade, os dois carros tendem a serem vendidos pelo mesmo preço, de acordo com estatísticas de mercado e as probabilidades de serem bons carros ou carros ruins. Assim, um carro em boas condições não alcançará um preço à sua altura, pois os potenciais compradores não têm como verificar a sua qualidade. Esse problema acaba excluindo os vendedores de bons carros usados do mercado, e atraindo os carros de qualidade ruim, que também não pode ser verificada pelo comprador e que, portanto, receberá um preço acima daquele realmente merecido. Fica então caracterizado o problema da seleção adversa (AKERLOF, 1970).

preço, mais baixo do que aquele julgado justo para pagamento de leite de alta qualidade, a empresa atrai somente produtores que oferecem produto com quantidades inferiores de sólidos totais, comprando assim produtos de baixa qualidade. Nesse caso, observa-se um oportunismo *ex-ante* por parte dos produtores (que fazem uso da falta de informação da outra parte para oferecerem produto de baixa qualidade) e um problema de seleção adversa pela empresa, que acaba promovendo transações mais desfavoráveis a ela. Assim, a assimetria de informações tem papel crucial na caracterização de problemas de seleção adversa: a má seleção ocorre porque um dos envolvidos (o laticínio) não detém as mesmas informações que o outro agente (o fornecedor) e por isso não pode selecionar adequadamente o seu parceiro.

Para amenizar o problema da seleção adversa, podem existir dois mecanismos de mercado: (1) sinalização – *signaling*; e (2) varredura – *screening*. (AKERLOF, 1970; RASMUSEN, 2005). A sinalização consiste na ação daquele que detém a informação (o Agente)<sup>45</sup> em fornecê-la a outra parte, que não possui a informação (o Principal).<sup>46</sup> Dessa forma, fica claro que a iniciativa parte do detentor da informação. No caso do *screening*, ou varredura, a ação parte do sentido contrário: o Principal é quem tem a iniciativa e busca meios de conseguir essa informação detida pelo outro agente. Assim, seguindo o exemplo, o laticínio pode utilizar o mecanismo de *screening* ao tentar buscar informações sobre os fornecedores (histórico da qualidade do leite, número de advertências e multas por leite fora do padrão, etc.) e tentar amenizar o problema da seleção adversa.

O oportunismo *ex-post*, por sua vez, ocorre quando uma das partes envolvidas (ou ambas) age de maneira oportunista diante de uma contingência não antecipada contratualmente. Trata-se de um comportamento que surge durante a vigência de um contrato, ou seja, após sua negociação. Na existência de oportunismo *ex-post*, caracteriza-se o problema do *moral hazard* (risco moral). O risco moral se refere à mudança de comportamento por um indivíduo, em resposta a incentivos de um arranjo oculto por assimetria de informação (WHITE, 2005). Mais especificamente, no caso do risco moral, o Principal conhece as características do Agente, mas não consegue observar se este realmente age da maneira que

---

<sup>45</sup> No decorrer do texto, a palavra “Agente” (iniciada em maiúscula) se refere à utilização do termo na teoria do Agente – Principal, ao passo que “agente” (iniciado em letra minúscula) faz referência ao sentido mais amplo do termo: aquele que é parte do sistema econômico, o indivíduo sujeito à ação das instituições, o envolvido em uma transação, etc.

<sup>46</sup> Pela teoria do Agente – Principal, o Agente é a parte envolvida na negociação que possui informações relevantes para a transação – isto é, a parte informada; o Principal é aquele que não possui tais informações, e que por isso está em desvantagem na negociação – ou seja, a parte desinformada. Essa teoria utiliza bases similares às aquelas usadas pela ECT, mas o foco de estudo está no comportamento e no relacionamento entre os agentes. Para mais detalhes sobre a teoria do Agente - Principal, ver ARROW (1985), SAPPINGTON (1991) e PADILLA (2002).

faria em uma situação de informação perfeita. Na verdade, o problema do risco moral não envolve assimetria de informação *ex-ante*, mas sim incerteza (RASMUSEN, 2005). Assim, a assimetria de informações não é relativa a uma determinada característica do Agente, mas sim a um comportamento que ele venha a exercer após firmar um contrato e que seja desconhecido pela outra parte envolvida.

Um claro exemplo comparativo entre oportunismos *ex-ante* e *ex-post* pode ser colocado: uma empresa de seguros pode sofrer um problema de seleção adversa ao vender um seguro-saúde a um indivíduo portador de uma doença grave. Nesse caso, previamente à assinatura do contrato, a pessoa omite essa informação para conseguir o serviço a um preço mais acessível. Se a empresa não tiver cláusulas no contrato que a protejam desse tipo de atitude, ela será prejudicada nessa negociação, dado o oportunismo *ex-ante* do contratante.<sup>47</sup> Por outro lado, o oportunismo *ex-post* pode ser ilustrado com a possibilidade do indivíduo, após a contratação do serviço, passar a descuidar de sua saúde (beber e fumar mais, por exemplo). Assim, ações tomadas pelo segurado posteriormente à firmação do contrato, e que não possam ser verificadas pela empresa, podem reduzir a eficiência dessa relação ao trazer prejuízos para uma das partes.

Para evitar o problema do risco moral, o Principal pode fazer uso de: (1) mecanismos de monitoramento, que impeçam ações inapropriadas da outra parte; (2) contratos de incentivo, com o intuito de estimular comportamentos positivos; e (3) *joint-ventures* ou mecanismos de integração, que visam a criação de compromisso entre as partes, dadas a posse conjunta de ativos e o compartilhamento de informações e técnicas de produção (PIRES, 2000, p. 18). No caso do leite, o problema do risco moral pode ser ilustrado da seguinte maneira: a indústria estabelece um acordo com produtores de leite, sendo fixados determinados níveis de qualidade do leite a serem cumpridos pelos fornecedores. Considere que a usina de laticínios realize análises individuais do leite por um período de tempo, para atestar a qualidade do produto recebido. A partir dos padrões de qualidade observados por meio dessas análises, a empresa tome a decisão hipotética de não mais realizá-las individualmente, acreditando que o produtor manterá o mesmo nível de qualidade observado inicialmente. Dessa forma, a empresa passa a controlar a qualidade do leite coletivamente, ao fazer análises por caminhão de leite coletado em mais de uma propriedade. Essa situação pode levar ao surgimento de oportunismo *ex-post*, dado que os produtores do leite podem não

---

<sup>47</sup> O exemplo da companhia de seguros é clássico entre os autores que discutem ações oportunistas dos agentes. Na verdade, o tipo de serviço oferecido por essas empresas por si só pode levar ao oportunismo, dado que tende a atrair pessoas mais suscetíveis a riscos, ou seja, aquelas que mais precisam do serviço.

cumprir as especificações de qualidade previamente combinadas, adulterando o produto, não mantendo os mesmos padrões de higiene na ordenha, etc.<sup>48</sup> Para evitar que produtores forneçam um produto fora dos padrões pré-definidos, a indústria pode fazer uso de alguns mecanismos. Ela pode, por exemplo, continuar a monitorar a qualidade do leite por meio de análises individuais da matéria-prima; além disso, a indústria pode estabelecer contratos de incentivo, oferecendo pagamento diferenciado para produtores que cumpram certos níveis de qualidade, também verificados por meio de análises.

### 2.2.2.2 Estruturas de governança e características das transações

Em um mesmo ambiente, pode-se observar a construção de diferentes formas organizacionais que condicionam as transações, ou seja, diferentes estruturas de governança. É preciso, portanto, encontrar fatores que possam explicar essas diferenças. Williamson (1985) delimita, para fins analíticos, três formas básicas de governança: mercado clássico (*spot*), formas híbridas e integração vertical.

O mercado *spot* é mais adequado para situações nas quais não existe grande assimetria de informações, para transações de produtos homogêneos (*commodities*), com muitos vendedores e muitos compradores (AZEVEDO, 2000). Segundo Azevedo (2001), pode-se entender o mercado *spot* como aquele caracterizado por transações que se resolvem em um único instante no tempo e pela comercialização de produtos padronizados. Além disso, é um mercado tipicamente esporádico, onde não há obrigatoriedade de compra futura. No caso de produtos agroindustriais, sujeitos às oscilações de oferta, o mercado *spot* é ainda caracterizado por alto grau de incerteza com relação ao comportamento dos preços (AZEVEDO, 2001). Assim, no mercado do tipo *spot* não existe qualquer tipo de contrato – formal ou informal – que obrigue a compra e venda dos produtos entre agentes. Nesse caso, não se observa necessidade de controle da transação.

No outro extremo, a forma de governança hierárquica é aquela representada pela internalização da transação. Nesse caso, a transação se tornaria tão complexa ou específica que exigiria que a firma disponibilizasse o produto internamente, trazendo a transação para dentro da firma, ou seja, integrando verticalmente. Entre esses dois extremos –

---

<sup>48</sup> Se a análise do leite não for realizada individualmente, problemas de oportunismo *ex-post* por parte dos produtores rurais podem inclusive não ser identificados pela empresa de laticínios. De fato, se um produtor fornece leite não conforme (níveis de contaminação acima do aceitável ou adulteração), essa não-conformidade pode não ser identificada pela empresa na análise posterior de todo o leite contido no caminhão tanque: a não conformidade de uma quantidade pequena pode ser diluída e camuflada naquela quantidade maior. Assim, essa situação leva não somente à impossibilidade de identificação do responsável, como também à impossibilidade da própria identificação do problema.

mercado *spot* e hierarquia – existe uma gama de formas híbridas de governança, passando por contratos informais, contratos formais, franquias, alianças e quase-integração, entre outras.

Williamson (1985) propõe a necessidade de se buscar estruturas de governança adequadas para cada tipo de transação, visando reduzir os custos de transação. Isso significa afirmar que é preciso alinhar a estrutura de governança aos atributos das transações. Para tanto, leva em conta a influência de três dimensões ou atributos das transações: especificidade de ativos, frequência e incerteza.

#### **2.2.2.2.1 Especificidade de ativos**

Um primeiro atributo a ser considerado para a definição das formas de governança é aquele relacionado à especificidade de ativos. De acordo com Williamson, “especificidade de ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por usuários alternativos sem comprometimento do valor produtivo” (WILLIAMSON, 1996, p. 59, tradução nossa). Isso significa afirmar que “investimentos específicos a uma transação incluem ativos físicos ou humanos direcionados a uma determinada relação, que tem menor valor fora dessa relação específica” (XU e BEAMON, 2006, p. 7). Assim, um ativo específico é aquele que não pode ser utilizado em outra transação com a mesma eficiência com a qual seria utilizado na transação para o qual foi originalmente destinado.

Quanto mais perdas de valor houver nessa transferência de uso e/ou de usuário, mais específico é o ativo. Quanto maior a especificidade do ativo, maiores os riscos e os problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação. Ativos específicos criam certa relação de dependência dos agentes com respeito àquela transação, ou seja, uma dependência bilateral. Isso acontece porque, caso tal transação não ocorra, o agente detentor do ativo específico sofrerá perdas, pois não poderá utilizar aquele ativo com a mesma eficiência em outra transação. Essa dependência pode ser objeto de barganha na relação, dado que as partes têm conhecimento dessas perdas potenciais, podendo ocorrer oportunismo entre os agentes. De fato, a especificidade de ativos pode levar um indivíduo a agir de maneira oportunista por saber que a outra parte está atrelada àquela transação. De acordo com Williamson (1996), seis tipos de especificidades de ativos podem ser identificados, a saber:

- Especificidade locacional: ativos específicos em termos locais são aqueles cuja utilização em uma determinada transação geram economia nos custos de transporte e armazenagem. No caso do leite cru, por exemplo, observa-se esse tipo de especificidade, pois

a compra por empresas muito distantes da propriedade rural é inviável, dados os custos de transporte demasiadamente altos;

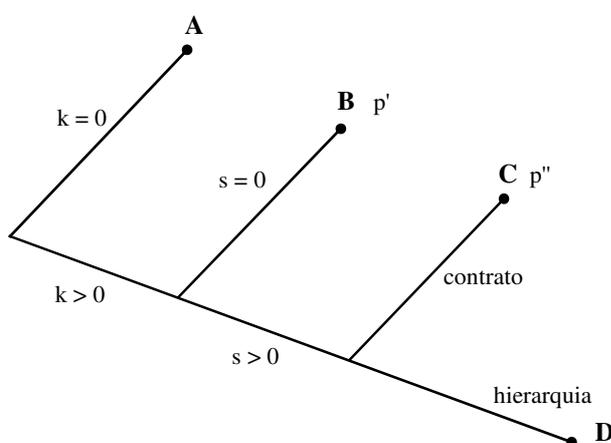
- Especificidade de ativos físicos: ativos específicos em termos físicos são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim (ex: insumos específicos para a produção de um determinado produto). Assim, o tanque de expansão, utilizado para o resfriamento do leite na propriedade rural, é um ativo com especificidade física, pois seu uso está limitado à armazenagem de leite na propriedade;
- Especificidade de ativos humanos: é aquela relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade. Esse tipo de especificidade está relacionado, por exemplo, com a questão do “*learn-by-doing*”, ou seja, do conhecimento acumulado. No caso do leite, produtores rurais que trabalham há muitos anos com a produção leiteira representam ativos específicos, dado seu conhecimento da atividade. Provavelmente, a mudança para uma outra atividade não permitirá a esse produtor aproveitar todo o conhecimento acumulado com a produção de leite, ocorrendo assim perda de valor desse ativo;
- Especificidade de ativos dedicados: são ativos específicos para uma determinada transação (por exemplo, voltados para o atendimento a um cliente específico). É importante destacar a diferença entre especificidade de ativos físicos e ativos dedicados: no primeiro caso, o ativo é específico a um determinado fim, uma atividade específica; no outro caso, o ativo é destinado a uma transação específica. Assim, mesmo que um indivíduo envolvido em uma atividade realize negociações com mais de um agente diferente, um ativo dedicado é aquele que só pode ser empregado em uma das transações. Nesse caso, se a relação na qual o agente utiliza aquele ativo for extinta, ele não poderá empregá-lo em outra relação, mesmo que na mesma atividade, sem que ocorram perdas. Isso significa afirmar que ativos dedicados são mais específicos que ativos de especificidade física;
- Especificidade da marca: é referente ao capital com a marca de uma empresa. Trata-se do valor associado à marca de um produto;<sup>49</sup>
- Especificidade temporal: por fim, esta se refere ao valor do ativo relacionado ao tempo em que a transação se processa. Ativos com especificidade temporal são aqueles que, para não perderem valor, devem ser transacionados com a maior rapidez possível. Esse aspecto é substancialmente importante para o caso de produtos perecíveis, como o leite. De fato, este é

---

<sup>49</sup> A noção de especificidade da marca costuma ser vinculada a transações híbridas regidas sob o sistema de franquias. O estabelecimento de contrato entre franqueador e franqueado é, dentre outros aspectos, resultado da especificidade da marca ligada àquela franquia. Por se tratar de um ativo específico, a utilização da marca por outro agente que não o detentor deve ser regulado, pois existe um valor associado àquela marca e uma reputação a ser mantida pelo franqueador.

um ativo específico em termos de tempo, pois deve ser negociado em espaço de tempo relativamente curto, sob pena de deterioração e conseqüente perda do valor do produto.

Considerando a especificidade dos ativos, Williamson (1996) propõe a adoção de estruturas de governança mais eficientes. O autor afirma que especificidade de ativos ( $k$ ), salvaguardas ( $s$ ) e preço ( $p$ ) estão inter-relacionados e determinados simultaneamente, conforme apresentado na Figura 2.2. Transações envolvendo ativos de uso geral – ou seja, aqueles com especificidade nula ( $k = 0$ ) – não exigem estruturas de governança protetoras. Assim, tais transações podem ocorrer via mercado *spot*, sob as leis da concorrência (ponto A, na Figura 2.2). Por outro lado, se for observado algum grau de especificidades de ativos ( $k > 0$ ), as partes transacionarão sob dependência bilateral. Na existência de especificidade de ativos, caso não haja salvaguardas ( $s = 0$ ), a transação será contratualmente instável, e os agentes inevitavelmente estarão sujeitos a ações oportunistas (ponto B). Nesse caso, poderá haver tentativa de eliminação de tal especificidade para viabilizar retorno a uma transação via mercado (por exemplo, substituindo uma tecnologia específica por uma tecnologia de uso geral) ou o deslocamento da transação para formas munidas de salvaguardas. A inclusão de salvaguardas na transação ( $s > 0$ ) desfavorece ações oportunistas, provendo redução da incerteza e introdução de algum nível de proteção. Na transação de dependência bilateral (contrato), o preço tende a ser mais baixo do que aquele pago em ambiente de risco ( $p' > p''$ ). De fato, o preço mais elevado no ponto B é explicado como um prêmio pelo risco que o agente está sujeito, não justificável com a inclusão de salvaguardas. Assim, existe um *trade-off* entre preço e salvaguardas. Por fim, o ponto D representa a internalização da transação, necessária em casos de especificidade de ativos muito elevada e alto grau de incerteza, priorizando níveis mais altos de coordenação.



Fonte: adaptado de Williamson (1985; 2005)

Figura 2.2 – O esquema contratual simplificado.

Além disso, o autor discorre sobre a importância da especificidade dos ativos na escolha da estrutura de governança, relacionando custos de governança e especificidade de ativos, conforme mostrados na Figura 2.3.<sup>50</sup> Para tanto, Williamson (1996) expressa os custos de governança como uma função da especificidade dos ativos ( $k$ ) e de um conjunto de variáveis exógenas, que entram no modelo como parâmetros de deslocamento ( $\theta$ ), para cada uma das formas de governança consideradas – mercado, forma híbrida e hierarquia.<sup>51 52</sup> Pela Figura 2.3, pode-se observar que transações que envolvam ativos de uso geral – nada ou pouco específicos – são mais eficientemente regidas pelo mecanismo de mercado, dados os custos de governança mais reduzidos. À medida que a especificidade dos ativos aumenta, há uma tendência de deslocamento da transação para outra forma, passando pelas formas híbridas e culminando na integração vertical. De fato, os riscos de se operar via mercado são altos quando se tratam de ativos específicos, dada a dependência daquela transação e a possibilidade de oportunismo dos agentes.

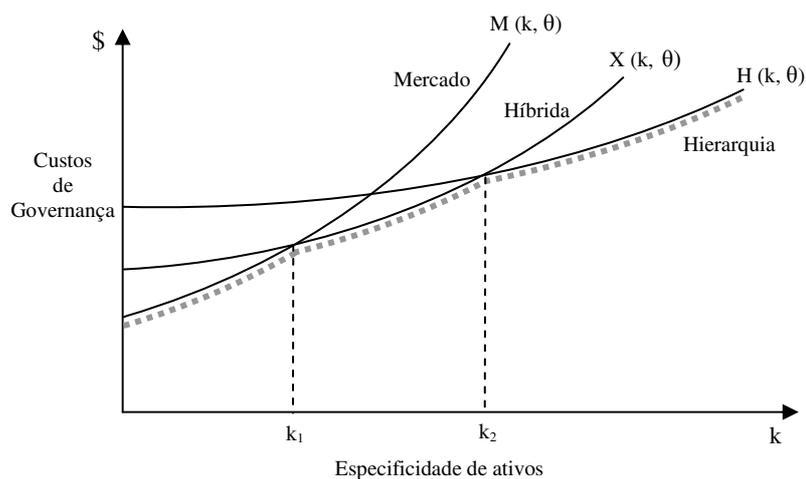
Dessa forma, para  $0 < k < k_1$ , deve-se optar por transações via mercado *spot*; para  $k_1 < k < k_2$ , formas híbridas trazem menores custos de governança; e para  $k > k_2$ , formas hierárquicas passam a ser as mais eficientes. Assim, o autor esboça a região do gráfico – em cinza – que representa as formas sob as quais as transações devem ocorrer, a fim de se alcançar eficiência (menores custos de governança). A curva de estruturas de governança eficientes tem a forma de M, também conhecida como “curva envelope”.

---

<sup>50</sup> Para a ECT, a dimensão mais crítica para a descrição das transações é a especificidade de ativos, que representa papel central em trabalhos teóricos e empíricos sobre ECT (WILLIAMSON, 1985, 1996).

<sup>51</sup> O autor utiliza o termo “custo de governança” como um sinônimo para “custo de transação”.

<sup>52</sup> As dimensões incerteza e frequência, que serão descritas nas próximas seções, também fazem parte desse modelo, e estão representadas em  $\theta$ . Mudanças na incerteza e na frequência das transações afetam os custos de uma determinada estrutura de governança, deslocando as curvas para cima ou para baixo.



Fonte: WILLIAMSON (1996).

Figura 2.3 – Especificidade de ativos e custos de governança.

#### 2.2.2.2.2 Frequência da transação

A frequência da transação diz respeito à regularidade com que essa transação ocorre, e é importante fator a ser considerado. Ao dimensionar a frequência, dois pontos importantes devem ser considerados: (1) quanto maior a frequência com que uma mesma transação ocorre, maior a reputação construída entre os agentes; (2) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluição dos custos de transação associados a ela, em várias transações.

A frequência com que a transação ocorre vai influenciar no modo de governança construído pelas partes. No primeiro ponto considerado, se a transação entre dois agentes ocorre de maneira mais freqüente, é provável que estes se sintam mais motivados a não imporem perdas a seus parceiros, sob pena de perdas em contratos futuros ou de anulação do contrato. Por outro lado, se um agente pretende negociar uma única vez com outro, ele poderá estar mais propenso a agir de maneira oportunista e tirar vantagem sobre a outra parte, pois não efetuará outras transações com aquele mesmo indivíduo.

Assim, quanto mais freqüente uma transação, maior a necessidade de reputação e de construção de relações de confiança entre os agentes envolvidos. No Brasil, a maioria das transações entre produtores de leite e indústria é realizada sem contratos formais. Apesar disso, as partes costumam cumprir o acordado verbal, dado que provavelmente vão precisar repetir aquela transação de compra e venda de leite outras vezes. Além disso, a própria realização contínua da transação leva à construção de relação de confiança e de reputação entre os agentes.

Caso não seja possível a construção de relação de confiança, ou caso não haja boa reputação dos agentes, a(s) parte(s) pode(m) se deparar com elevados custos de transação,

a fim de limitar ações oportunistas *ex-ante* (por exemplo, altos custos de varredura) e/ou *ex-post* (por exemplo, altos custos de monitoramento). Uma solução pode ser a elaboração de contratos para regular as ações de ambas as partes, criando salvaguardas e reduzindo a possibilidade de comportamentos oportunistas. Em um caso extremo, pode-se partir para a integração vertical como forma de evitar esses possíveis custos de transação.

Além disso, a maior frequência de uma transação pode ser vista como uma possibilidade de diluição dos custos de transação inerentes a ela. Se uma mesma transação pode se repetir mais de uma vez, é possível que grande parte dos custos necessários para realizar aquela transação ocorra somente da primeira vez. A transação inicial exige, por exemplo, a busca por possíveis parceiros na negociação, a coleta de informações sobre esses parceiros e contatos para discussão dos termos do acordo. Todas essas ações incorrem em custos iniciais de transação, que não existirão nas transações seguintes. Ao se repetir uma transação, pode-se evitar, por exemplo, a recorrência de custos para busca de agentes, custos de elaboração de contrato, custos de sinalização e varredura, etc. Assim, esses custos iniciais de transação podem ser diluídos entre todas as vezes que a transação ocorre, fazendo com que o custo de transação em cada uma das transações seja menor. Se houver possibilidade de recorrência da transação, fica claro que é possível reduzir custos de transação e melhorar a eficiência da transação se esta não ocorrer via mercado *spot*, dado que os custos iniciais de transação podem ser diluídos por transações repetidas. Ao buscar acordo para entrega do leite com uma empresa, por exemplo, um produtor de leite provavelmente procurará se informar sobre aquela empresa, saber se os acordos com ela em geral são cumpridos (preços, prazos de pagamento, etc.), terá que fazer contato com um agente com quem possa iniciar a negociação, o que incorrerá em novos custos. Além disso, ao se realizar a transação com maior frequência, pode-se estabelecer reputação entre as partes, o que pode reduzir os custos de transação (com monitoramento, por exemplo).

#### **2.2.2.2.3 Incerteza na transação**

Um outro fator a ser considerado para a formação de estruturas de governança é o grau de incerteza. A incerteza em uma transação está associada à impossibilidade de previsão dos acontecimentos futuros; ou seja, ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. O grau de incerteza inerente a uma transação influencia a complexidade da mesma. De fato, transações que ocorram em ambiente certo e previsível são menos complexas do que transações realizadas em ambiente mais incerto e, portanto, mais suscetível a mudanças não

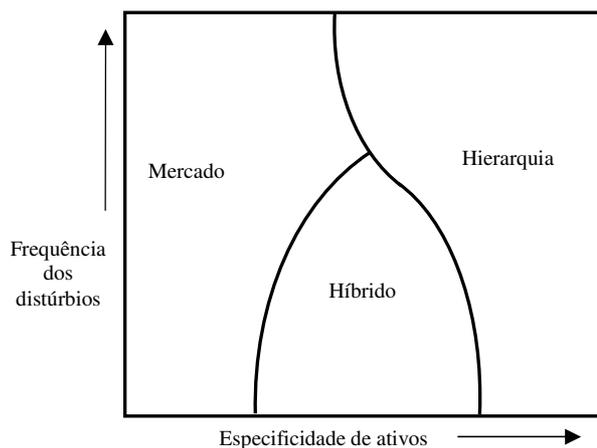
previstas.<sup>53</sup> Quanto maior a possibilidade de mudanças imprevistas, maior a necessidade de inserção de cláusulas de adaptação em um contrato, maior a possibilidade de existência de lacunas, e maiores as brechas para a ocorrência de ações oportunistas, elevando assim os custos de transação. Assim, um ambiente de alta incerteza pode levar a transação a caminhar para a adoção de formas hierárquicas de governança.<sup>54</sup>

Um ponto interessante desse atributo é que um nível de incerteza mais elevado não indica, necessariamente, que formas de governança cercadas de salvaguardas, como a híbrida, sejam as mais eficientes. Williamson (1996) afirma que em situações de alto grau de incerteza, as formas hierárquica e de mercado são mais apropriadas do que as híbridas. Em caso de ocorrência de distúrbios, as adaptações necessárias são mais difíceis de ocorrerem dentro de estruturas de governança híbridas, dado que dependem de consenso de ambas as partes (dependência bilateral) e, portanto, levam mais tempo para se concretizarem. Em transações via mercado e em integração vertical, os ajustes necessários ocorrem com maior rapidez, pois as adaptações são decididas unilateralmente. Dessa maneira, se a frequência de distúrbios for muito elevada, a transação será mais eficiente se realizada em estrutura hierárquica ou por mecanismo de mercado, como mostrado na Figura 2.4. No caso do Brasil, por exemplo, o setor lácteo está inserido em ambiente de grande incerteza, dadas as oscilações de preço e de mercado. Assim, a elaboração de contratos escritos pelas empresas pode reduzir a incerteza com relação à quantidade de leite captada e ao preço pago para o produtor. Para o produtor, contratos escritos também são ferramentas para redução da incerteza com relação a preço e a comprador.

---

<sup>53</sup> Trata-se aqui mais propriamente da incerteza no ambiente. A incerteza comportamental é tratada na questão do oportunismo dos agentes.

<sup>54</sup> As formas hierárquicas de governança facilitam adaptações frente a incertezas até mesmo devido ao poder de *fiat*, ou seja, o poder de fazer cumprir. Nesse caso, adaptações necessárias não dependem do consenso da outra parte, permitindo uma melhor adequação da transação às mudanças no ambiente.



Fonte: Williamson (1996).

Figura 2.4 – Reposta das estruturas de governança à incerteza.

### 2.2.2.3 A ECT e a Teoria dos Contratos

De acordo com a ECT, cada forma de governança precisa ser amparada por uma forma contratual diferente. A Teoria dos Contratos, originária do Direito, serve de apoio para a construção da relação entre leis contratuais e estruturas de governança. Assim, WILLIAMSON (1996) propõe uma classificação das formas contratuais, como segue:<sup>55</sup>

- Contratos clássicos: esse tipo de contrato é utilizado em transações ideais, definidas pela economia ortodoxa, por meio das quais não existe relação de dependência entre as partes e a troca de parceiros acarreta custos negligenciáveis. Essa classe de contratos está diretamente ligada ao conceito de mercado da economia neoclássica. Assim, esse tipo de contrato é condizente com formas de organização de mercado;
- Contratos neoclássicos: esse tipo de contrato é aplicável em transações nas quais os agentes envolvidos mantêm autonomia, mas observa-se dependência bilateral. Relações mais complexas exigem flexibilidade nos contratos. Nesse caso, as partes preferem contratos neoclássicos em detrimento a contratos clássicos, pois os primeiros favorecem a continuidade da relação, bem como adaptações eficientes diante de distúrbios não antecipados. Assim, na ocorrência de adaptações, os contratos neoclássicos são originalmente mantidos como base de referência. Formas de governança híbridas são apoiadas em contratos desse tipo;

<sup>55</sup> Apesar de alguns autores classificarem leis contratuais como clássicas, neoclássicas e relacionais, Williamson justifica a tipificação por ele adotada da seguinte forma: "(...) *whereas prior treatments describe the contract law of internal organization as that one of the employment relation, transaction cost economics maintains that the implicit contract law of hierarchy is that of forbearance.*" (WILLIAMSON, 1996, p. 27).

- Contratos de *forbearance*:<sup>56</sup> transações que demandam esse tipo de contrato são aquelas mais complexas e de mais longa duração. Tais relações apresentam ativos altamente específicos, assim como altos riscos de oportunismo. Dessa forma, existe uma tendência de internalização da transação. Tais contratos internos estão sujeitos ao sistema hierárquico presente, o que permite que tais contratos possam ser mais incompletos e que disputas sejam resolvidas internamente.

Considerando a noção de contratos e as estruturas de governança, Williamson (1985) discorre sobre quatro formas possíveis de governança, a saber:

- Governança de mercado: definida pelas leis clássicas de mercado, onde imperam os mecanismos de preço para definição da transação. Nesse caso, trata-se de relações impessoais e não-específicas, nas quais embates legais são resolvidos judicialmente. Está relacionada, portanto, ao regime contratual clássico;
- Governança trilateral: estrutura presente quando se observa algum grau de especificidade de ativos. Nesse caso, existe o desejo de ambas as partes de cumprir integralmente os termos do contrato. O litígio (disputas legais) dá lugar a mecanismos de arbitragem, sendo eleita uma terceira parte para a resolução de eventuais disputas. Fica clara a existência de coordenação e a ligação de tal governança com o regime neoclássico de contrato;
- Governança bilateral: na observância de especificidade de ativos mais elevada e de maior recorrência das transações, relações de confiança podem ser construídas. A dependência bilateral e o desenvolvimento de reputação levam ao surgimento de estruturas bilaterais. Nesse caso, custos de adaptação tornam-se bastante elevados; entretanto, não se verificam incentivos suficientes para a internalização da transação. Assim, existe elevado interesse dos agentes em cumprir o contrato. Tal tipo de governança apóia-se em contratos neoclássicos;
- Governança unificada: trata-se da própria integração vertical, necessária para transações não ocasionais e na presença de ativos altamente específicos. Contratos de *forbearance* são os estabelecidos para esse caso de governança.

A partir do exposto anteriormente, pode-se traçar um paralelo entre governanças (tipos de contrato), especificidade de ativos e frequência, conforme ilustrado no Quadro 2.1. Para baixa especificidade, contratos clássicos são mais apropriados, dado que não

---

<sup>56</sup> Do termo em inglês “*forbearance law*”. Na tradução literal, *forbearance* corresponde, em português, ao termo *tolerância*. Entretanto, seria mais adequada a utilização da palavra *subordinação* para definir tal lei contratual (Ménard, 2002). Tal termo parece estar diretamente associado ao poder de *fiat* na relação. Dada a dificuldade de tradução completa do termo, optou-se pela mesma terminologia adotada por Nogueira (2003).

há necessidade de cooperação entre as partes. Assim, observa-se a governança de mercado. Com o aumento tanto da especificidade de ativos quanto da frequência, caminha-se para a adoção de contratos neoclássicos, onde impera a dependência bilateral. Para transações ocasionais, adota-se governanças trilaterais, enquanto transações recorrentes exigem governança bilateral. Se a especificidade de ativos for tão alta e a transação tão recorrente que exija a forma de governança hierárquica, tal transação será regida sob contratos de *forbearance*.<sup>57</sup>

Quadro 2.1 – Estruturas de governança, frequência e especificidade de ativos

Frequência	Especificidade de ativos		
	Baixa	Média	Alta
Ocasional	Governança de mercado	Governança trilateral	
Recorrente		Governança bilateral	Governança unificada

Fonte: WILLIAMSON (1985)

#### 2.2.2.4 Atributos das estruturas de governança

Se, por um lado, as transações podem ser descritas pelas três dimensões tratadas por Williamson (frequência, incerteza e especificidade de ativos), o autor também propõe a descrição das estruturas de governança por meio de alguns atributos. De acordo com o autor, a ECT sustenta que cada uma das três formas gerais de governança é definida por um conjunto consistente de atributos internos, com diferentes debilidades e capacidades para adaptação (WILLIAMSON, 2002). Tais atributos variam de intensidade, de acordo com o tipo de governança adotado. Para o autor, as características essenciais das estruturas de governança são: incentivo, controle administrativo e regime de lei contratual.<sup>58</sup>

- Incentivo: A intensidade do incentivo refere-se ao grau de apropriação de receitas líquidas devido a esforços e decisões de um agente. Pode-se afirmar que existe um alto grau de incentivo se ações individuais (ex. reduções de custo ou busca por adaptações eficientes) permitirem altos ganhos líquidos. Por outro lado, baixo grau de incentivo significa que maior nível de esforço tem pouco ou nenhum efeito imediato;

<sup>57</sup> Nota-se que a relação das leis contratuais com os atributos das transações também está de acordo com as formas de governança relacionadas a cada tipo de contrato.

<sup>58</sup> Para mais detalhes sobre as características das estruturas de governança, ver WILLIAMSON (1991).

- Controle administrativo: este atributo refere-se ao conjunto de sistemas administrativos que dão suporte à transação, ou seja, à amplitude dos procedimentos e regras administrativas sob as quais acontecem as transações (controle contábil e auditorias, por exemplo);
- Regime de lei contratual: refere-se ao grau em que a transação está sujeita a regime legal para a resolução de conflitos. Tem relação com o regime definido para a resolução de possíveis desavenças que venham a ocorrer entre as partes (por exemplo, resolução de litígio internamente ou externamente);

O Quadro 2.2 expõe a relação entre esses três atributos e as estruturas de governança. Nota-se que as formas de governança de mercado e hierárquica são opostas. Governanças via mercado *spot* apresentam alto grau de incentivo, pouco controle administrativo e tem forte regime de lei contratual (eventuais disputas são resolvidas de maneira legal, por meio de tribunais).<sup>59</sup> Por outro lado, formas organizadas hierarquicamente apresentam baixo grau de incentivo (dada a pouca autonomia), alto controle administrativo e regime de lei contratual fraco (as disputas na transação são resolvidas internamente – a empresa é seu próprio tribunal). As formas híbridas, por sua vez, são formas intermediárias em termos de seus atributos.

Quadro 2.2 – Relação entre estruturas de governança e seus atributos

Estruturas de governança	Atributos		
	Grau de incentivo	Controle administrativo	Regime de lei contratual
Mercado	++	0	++
Híbrida	+	+	+
Hierarquia	0	++	0

(++) forte      (+) semi-forte      (0) fraco

Fonte: WILLIAMSON (1991)

Nesse ponto, é válido discorrer sobre a questão da adaptabilidade dos agentes às mudanças, dado ser este um problema central da organização econômica (WILLIAMSON, 1996). Podem-se identificar dois tipos de adaptações: (1) adaptações autônomas, ou seja, aquelas possíveis de serem realizadas individualmente pelos agentes, sem consulta a outra parte, dada a capacidade de responder de maneira independente a mudanças no ambiente; (2)

<sup>59</sup> É importante ressaltar que o poder de *enforcement*, nesse caso, está relacionado à existência de um sistema judicial eficiente. Assim, a dependência de um regime de lei contratual (como é o caso de transações realizadas no mercado *spot*) só se mostra eficiente para resolução de desavenças se existir um sistema judiciário forte, que faça cumprir as regras.

adaptações cooperativas, ou seja, aquelas que precisam de mecanismos de coordenação entre os agentes para ocorrerem, dada a necessidade de realinhamento dos interesses das partes envolvidas. Este segundo tipo de adaptação está relacionado à divergência de interesses e à dependência bilateral na transação, o que implica a busca por cooperação.<sup>60</sup>

As formas organizadas via mercado são mais suscetíveis a realizarem adaptações autônomas, enquanto as formas hierárquicas efetuam adaptações cooperativas. As formas híbridas, por sua vez, podem alcançar adaptações dos dois tipos. De fato, transações realizadas via mercado *spot* não fazem uso de cooperação, pois não haverá especificidade de ativos e incerteza, o que elimina a possibilidade de ações oportunistas. Não há incentivos para que o agente busque a cooperação da outra parte, dado que ele pode sozinho atingir novamente a eficiência. Por outro lado, na existência de hierarquia, não há como ocorrerem adaptações autônomas, dada a total dependência entre as partes envolvidas. As formas híbridas podem passar por adaptações autônomas, pois os agentes possuem autonomia de propriedade, como também por adaptações cooperativas, dada a dependência bilateral.

Para exemplificar, é possível utilizar um caso do setor lácteo. Em 2002, o governo brasileiro introduziu no sistema um novo conjunto de regras por meio da Instrução Normativa 51, que exige, dentre outros aspectos, a existência de tanques de resfriamento nas propriedades rurais. Assim, essa mudança exige das partes interessadas – produtor rural e usina de processamento – algumas adaptações para continuarem realizando tais transações.

Se a relação ocorre via mercado *spot*, cada uma das partes envolvidas procurará se adaptar de maneira independente: o produtor rural irá procurar meios de conseguir adquirir o novo equipamento, para continuar operando nesse mercado; o laticínio irá procurar fornecedores que estejam enquadrados às novas regras, caso os antigos fornecedores não se adaptem. Assim, pode-se afirmar que ocorreram adaptações autônomas.

Entretanto, se for possível observar formas híbridas de transação, podem ocorrer adaptações cooperativas. Formas híbridas podem ser observadas quando há presença de especificidade de ativos, por exemplo. Especificidades dos tipos locacional e/ou temporal podem levar os agentes a estabelecerem adaptações cooperativas, dada a dependência criada naquela transação. Assim, podem ocorrer parcerias entre os agentes. Como exemplo, pode-se citar a política de granelização da coleta do leite, adotada pela Nestlé no Brasil a partir de 1995. Dado que poucos fornecedores possuíam tanque de resfriamento na propriedade rural, a Nestlé estabeleceu parceria com os produtores interessados em adquirir o equipamento,

---

<sup>60</sup> WILLIAMSON (1991) usa os termos “adaptação (A)” e “adaptação (C)” para se referir a adaptações autônomas e cooperativas, respectivamente.

intermediando financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e se responsabilizando pelo pagamento dos juros de 8,7% ao ano (FONSECA, 2004). Um outro exemplo é a política de fornecimento de tanques de expansão em regime de comodato para produtores de leite, adotada por várias empresas de laticínios (SCHIAVI, BANKUTI e TOLEDO, 2005). Dessa forma, são observadas adaptações cooperativas entre os agentes.

### **2.2.2.5 Determinantes das estruturas de governança segundo a ECT**

Como visto anteriormente, Williamson (1985) delimita alguns fatores que influenciam a formação das estruturas de governança, dentre os quais os atributos das transações. De fato, o autor considera uma série de fatores que influenciam na formação das estruturas de governança. Em seu esquema de três níveis, o autor explicita os pressupostos comportamentais – do lado microanalítico – e os parâmetros de deslocamento – do ponto de vista macroanalítico – como influenciadores das estruturas de governança. Além disso, o autor afirma ainda que a estrutura de governança é auto-influenciadora, uma vez que “[...] organizações, assim como leis, têm vida própria” (WILLIAMSON, 1996, p. 223, tradução nossa).

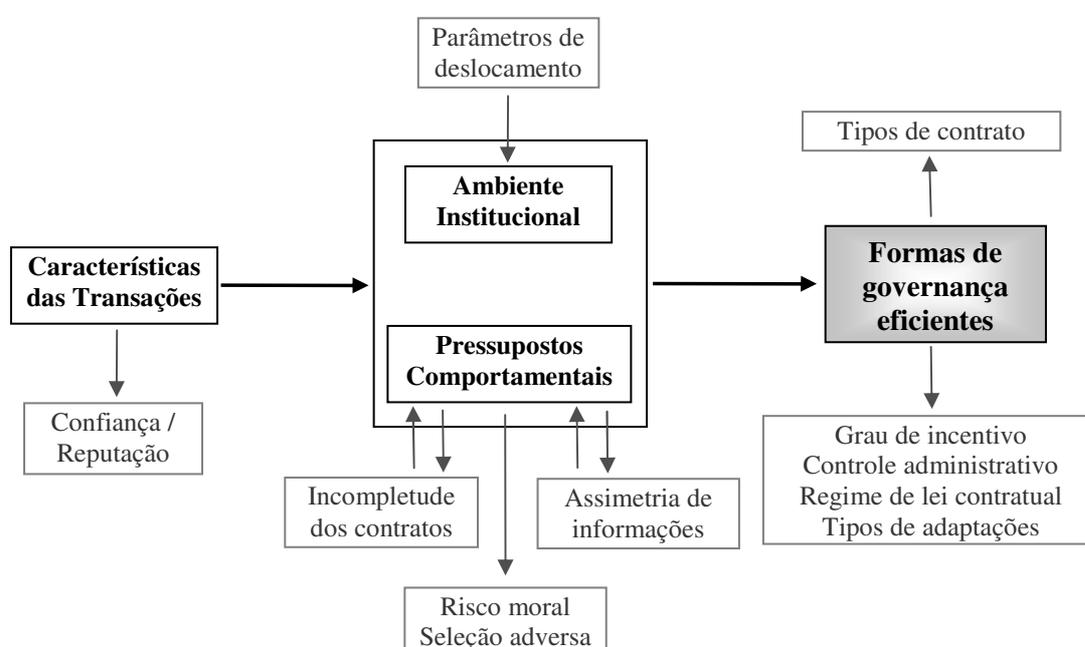
Zylbersztajn (1995) aborda, de maneira abrangente, os fatores condicionantes das estruturas de governança eficientes, segundo a ECT. Tais fatores estão separados em três grupos diferentes. São eles:

1. Características das transações: sendo a transação a unidade básica de análise para a ECT, seus atributos – especificidade de ativos, frequência e incerteza – são fatores cruciais na definição das estruturas de governança adotadas pelos agentes. De acordo com o autor, a especificidade de ativos é o mais importante condicionante das formas de governança. Conforme afirma Williamson, “*although all are important, many of the refutable implications of transaction cost economics turn critically on this last [especificidade de ativos]*” (WILLIAMSON, 1996, p. 59);
2. Ambiente institucional: o nível macro da NEI – ou seja, o ambiente institucional – consiste de “[...] *both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights).*” (NORTH, 1991, p. 97). É nesse nível que são determinados alguns fatores relevantes, tais como aspectos da tradição legal e aspectos culturais, entre outros, sendo estes fatores influenciadores das estruturas de governança;

3. Pressupostos comportamentais: por fim, a racionalidade limitada e o oportunismo são fatores relacionados à atuação dos agentes no sistema econômico e ao desempenho das transações. Dessa forma, também são classificados pelo autor como condicionantes das estruturas de governança.

Zylbersztajn (1995) afirma que, a partir desses três grupos de fatores, serão definidas as estruturas de governança eficientes, considerando os custos associados à estruturação dos contratos, os incentivos associados a cada forma contratual e os custos burocráticos. Com relação a esses três aspectos, pode-se ilustrar afirmando que a mudança de uma forma organizacional via mercado para a integração vertical pode representar um aumento nos custos burocráticos mas, por outro lado, uma redução dos custos de transação associados à alta especificidade de ativos e à incerteza.

Fica claro que, embora expressa de maneira diferente, a idéia de Zylbersztajn sobre os fatores condicionantes das estruturas de governança é bastante semelhante àquela originalmente defendida por Williamson. A Figura 2.5 representa uma esquematização dos fatores condicionantes das estruturas de governança, acrescida das relações com alguns termos da NEI. A tentativa aqui é a de traçar relações entre algumas questões levantadas pela NEI, para tanto utilizando como base o esquema proposto por Zylbersztajn (1995).



Fonte: Elaborado a partir de Zylbersztajn (1995).

Figura 2.5 – Fatores condicionantes das estruturas de governança e outros pontos relevantes da NEI.

De acordo com a figura, as características das transações – frequência, grau de incerteza e especificidade de ativos – determinam a reputação e o grau de confiança entre os agentes. Variáveis exógenas à transação, por sua vez, formam o ambiente institucional. Os pressupostos comportamentais – oportunismo e racionalidade limitada – implicam problemas de risco moral e seleção adversa, contratos incompletos e informações assimétricas. A incompletude dos contratos e a assimetria de informações podem levar a ações oportunistas (setas em sentido duplo). Por fim, o conjunto de fatores descritos leva à formação de estruturas de governança, com seus atributos e sob formas contratuais específicas.

### ***2.3 Teoria da Organização Industrial***

De acordo com Schmalensee e Willig (1996), a teoria da Organização Industrial (OI) é o ramo da Economia voltado para o comportamento empresarial e suas implicações sobre os processos e as estruturas de mercado, bem como para as políticas públicas referentes a eles. Conforme exposto por FARINA (2000), a Organização Industrial trata dos determinantes da organização dos mercados, da configuração das firmas e suas relações com fornecedores e compradores.

As empresas buscam alcançar desempenho satisfatório no mercado, por meio de estratégias, o que se torna possível com o auxílio de estruturas de governança adequadas. Dito de outra maneira: “estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas” (FARINA, 1999, p. 152). Dessa forma, o estudo da OI é de grande relevância para este trabalho, uma vez que a compreensão das estruturas de governança observadas passa pela análise e entendimento das estruturas de mercado do setor em estudo.

A Organização Industrial, ou Economia Industrial,<sup>61</sup> surgiu como uma tentativa de resposta à realidade não explicada pela microeconomia neoclássica. Contestava a teoria microeconômica antecedente com o argumento de que concorrência perfeita entre as empresas não era predominante. Assim, a OI surgiu para analisar questões referentes à existência de

---

<sup>61</sup> Para Schmalensee e Willig (1996), assim como para Morvan (1991), os dois termos correspondem à mesma teoria. De acordo com este último, o que se chamou, no início, de Economia Industrial, passou a ser chamado posteriormente de Organização Industrial (MORVAN, 1991, p. 03).

imperfeições no que concerne aos padrões de concorrência (MORVAN, 1991; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

O questionamento primário feito pela OI foi acerca da existência de economias de escala, bem como da presença de grandes empresas e da diferenciação de produtos, assuntos que a abordagem microeconômica não considerava (AIGINGER, MUELLER e WEISS, 1998). Dada a existência de outras formas de mercado além da concorrência perfeita, a OI trata de estudar o surgimento das estruturas de mercado e o comportamento das firmas diante das estruturas dominantes. Tal corrente teórica busca a compreensão da realidade industrial e o entendimento do papel das estruturas produtivas no desenvolvimento econômico.

É válido ressaltar que o surgimento da OI manteve, da microeconomia, a maximização do lucro como objetivo da firma. Nesse sentido, as firmas buscam vantagens competitivas, que possam viabilizar o alcance de lucro econômico.<sup>62</sup> Na OI, a possibilidade de lucro econômico pode estar associada à obtenção de vantagens competitivas, que permitam às firmas alcançarem melhor desempenho em comparação com suas concorrentes. Se uma empresa dispõe de alguma vantagem competitiva, ela pode obter lucros maiores. Vantagens competitivas podem estar associadas a vantagens de custo, vantagens de informação, vantagens de diferenciação, capacidade de criação e aproveitamento de oportunidades.

Para se alcançar vantagens competitivas, a OI determina a existência de algumas condições. São essas condições que viabilizam maiores ganhos às empresas. Pode-se citar, por exemplo, o controle de uma dada tecnologia como condição para a criação de vantagens competitivas: por deter tal tecnologia, a empresa pode, por exemplo, auferir menores custos e/ou oferecer um produto diferenciado. Menores custos permitirão maiores lucros, seja porque o produto pode ser colocado no mercado a preço similar ao do concorrente, o que lhe dá uma margem de lucro maior, seja porque a empresa pode oferecer o produto a preços mais baixos, aumentando assim sua participação no mercado, o que também impulsiona seus ganhos. São outros exemplos de condições para o alcance de vantagens competitivas a detenção de informações privilegiadas, a existência de barreiras à entrada, a possibilidade de economias de escala e de escopo, entre outras.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> O lucro econômico é entendido como a taxa de lucro alcançada por uma empresa acima daquilo considerado como lucro normal. Formação de cartéis, por exemplo, pode aumentar o poder de mercado exercido pelas empresas envolvidas. Tal situação pode favorecer a existência de lucro econômico, pois tais empresas poderão estipular preços maiores para seus produtos, alcançando assim maiores lucros.

<sup>63</sup> Algumas condições se traduzem em vantagem competitiva de fato se forem controladas pelas empresas, pelo menos em algum grau. Assim, uma dada tecnologia somente será revertida em vantagem competitiva se for

É preciso ressaltar que a Organização Industrial é uma teoria vasta, com uma série de abordagens diferentes (MORVAN, 1991). Por questões práticas, serão tratadas aqui apenas as questões consideradas mais relevantes para o desenvolvimento desse trabalho. A presente revisão resgata a visão teórica da seqüência “estrutura-conduta-desempenho”, SCP, apresentada na seção 2.3.1. Essa teoria e desenvolvimento provêm elementos conceituais baseados na relação sistemática entre estrutura de mercado e desempenho alcançado pela empresas (HASENCLEVER e KUPFER, 2002). Uma vez revisada, serão dados os elementos para a discussão de aspectos relevantes da OI na análise das estruturas de governança. Isso é realizado nas seções 2.3.2 e 2.3.3. Para facilitar a leitura, tais pontos serão agrupados seguindo a seqüência SCP. Assim, serão discutidas questões referentes à estrutura de mercado, bem como aquelas relacionadas ao comportamento das firmas, ou seja, a estratégias empresariais.

### 2.3.1 A seqüência SCP e seu desenvolvimento

Segundo Bain (1959), um dos precursores da OI, existe relação indireta entre desempenho e estruturas de mercado, através de filtros de conduta.<sup>64</sup> Surge assim o paradigma “estrutura – conduta – desempenho”, também conhecido como seqüência SCP.<sup>65</sup> Por meio desse paradigma, é afirmado que existem relações causais entre as estruturas de mercado observadas, as estratégias das firmas nesses mercados e seus desempenhos econômicos.

De acordo com Morvan (1991), as estruturas de mercado podem ser caracterizadas sob cinco aspectos principais: (1) diferenciação de produtos, (2) importância de barreiras à entrada, (3) integração, (4) estrutura de custos e (5) concentração de vendedores e compradores.<sup>66</sup> Apesar deste último ponto ser o de maior relevância, não é o único a ser considerado. Assim, quando se analisa estrutura de mercado, esta não pode ficar restrita a medições de concentração do mercado, mas deve também englobar outras questões.

---

limitada, ao menos parcialmente ou temporalmente, àquela empresa. Caso contrário, empresas rivais também terão acesso a essa tecnologia simultaneamente, o que eliminará a vantagem competitiva relacionada a ela.

<sup>64</sup> Nesse momento, é importante ressaltar a existência de duas linhas de pensamento principais da OI: a desenvolvida a partir da abordagem tradicional, embasada no modelo estrutura – conduta – desempenho; e a abordagem alternativa, de base neoschumpeteriana / institucionalista (HASENCLEVER e KUPFER, 2002). No presente trabalho, a base para o desenvolvimento do aporte teórico sobre OI é a linha de pensamento oriunda da abordagem tradicional.

<sup>65</sup> Do inglês, *Structure – Conduct – Performance*.

<sup>66</sup> Tais pontos, assim como outros relevantes a serem citados nessa seção introdutória, serão abordados mais detalhadamente nesse trabalho, em seções subsequentes.

Ainda segundo o autor, o estudo das estruturas de mercado visa a compreensão das diferenças de conduta das empresas com relação ao preço, à produção, à inovação e à publicidade. Isso significa afirmar que as firmas definirão suas estratégias de preço, de produção, de inovação e de publicidade a partir da observância das estruturas do mercado da qual fazem parte. Assim, estas são também questões relevantes no estudo da teoria da OI.

Com a análise do comportamento das firmas, é possível explicar seu desempenho, considerando a alocação dos fatores, o emprego, a rentabilidade, o desenvolvimento e o progresso (MORVAN, 1991, p. 8). Em outras palavras: as estratégias desenvolvidas pelas firmas, frente à estrutura de mercado existente, definirão sua eficiência (produtiva, alocativa, técnica, tecnológica, etc.). Dessa forma, o desempenho dos agentes está diretamente relacionado ao seu comportamento em termos de estratégia, que, por sua vez, está relacionado às estruturas de mercado, como já mencionado.

Por fim, o desenvolvimento das estruturas de mercado depende de certas condições de base. Essas condições são formadas por fatores relacionados à oferta (por exemplo: matérias-primas existentes, ciclo de vida dos produtos, tecnologia, condições sindicais e profissionais) e aqueles relativos à demanda (elasticidade-preço, taxa de crescimento, substituição de produtos, condições de comercialização, sazonalidade, etc.).<sup>67</sup> Assim, o paradigma “estrutura – conduta – desempenho” funcionaria da seguinte maneira: em uma dada atividade, as condições de base contribuem na caracterização das estruturas industriais; estas, por sua vez, induzem as estratégias das empresas, que permitem o alcance de determinado desempenho.

O modelo descrito pode ser representado pela Figura 2.6. O desempenho de uma firma depende de um conjunto de variáveis exógenas, características das estruturas de mercado. A relação causal ocorre somente no sentido estrutura => conduta => desempenho. A primeira visão da OI, portanto, não considera a retroalimentação do modelo, não havendo efeitos retroativos significativos.

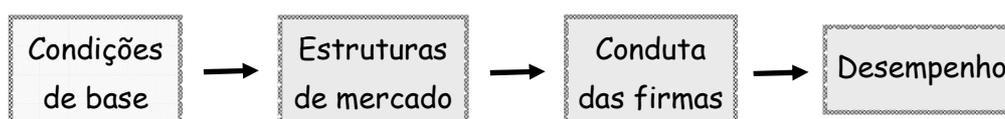


Figura 2.6 – A seqüência SCP sob a visão inicial da OI.

<sup>67</sup> Em estudos de competitividade, inclui-se nas condições de base o ambiente institucional, ou seja, as regras vigentes para o setor (leis, políticas setoriais, regulamentações, regras informais, etc.). Entretanto, por se tratar aqui de uma revisão teórica de OI, não serão levantadas tais questões. Tal combinação de fatores será elaborada e apresentada no desenvolvimento do trabalho.

Uma nova visão da OI surgiu para preencher lacunas deixadas por essa concepção inicial (MORVAN, 1991; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Conforme afirmam Luchinskaya e Pitkethly, “*Industrial Organisation has been updated since Bain’s key model to include more variables and to become more sensitive to the individual firm.*” (Luchinskaya e Pitkethly, 2005)

Segundo essa idéia mais recente, para responder à realidade de maneira mais completa, o paradigma SCP deve ser repensado. Apesar de manter como base o paradigma SCP, essa nova visão afirma não ser possível considerar esse paradigma como uma seqüência propriamente dita, com relações de causa e efeito encadeadas de forma simples. Ao invés de uma seqüência, o paradigma passa a ser definido como uma relação, enriquecida por fenômenos de *loop*.

Assim, não existe aqui a idéia de unilateralidade das relações: as três partes do paradigma estão relacionadas em sentido duplo, não existindo mais uma relação unidirecional de causa e efeito. Por exemplo: (1) o desempenho alcançado pelas empresas pode levar a modificação da estrutura do mercado (altos lucros podem levar outras empresas a se interessarem pelo setor, elevando o número de participantes e alterando o grau de concentração; empresas eficientes tendem a buscar um aumento de sua participação no mercado, elevando assim o grau de concentração do setor); (2) atitudes dos atores – conduta – podem acarretar mudanças na estrutura do mercado em questão (por exemplo, empresas podem se engajar em um processo de fusão, o que implicaria o aumento da concentração do mercado; o desenvolvimento de novas tecnologias por uma empresa pode implicar uma nova barreira à entrada, o que influencia a estrutura do mercado). Dessa forma, a OI preconiza que “o ambiente competitivo é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência, as características da demanda e a própria estratégia das firmas”. (FARINA, 1999, p. 07). O modelo renovado da relação SCP pode ser entendido como exposto na Figura 2.7.

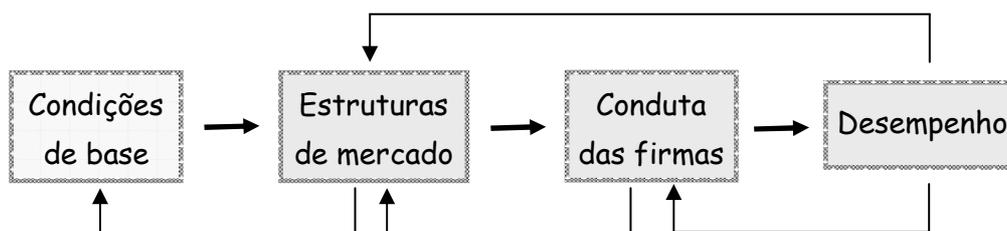


Figura 2.7 – A relação SCP sob a nova visão da OI.

É conveniente ressaltar que a OI recente atribui importância relativamente maior ao comportamento dos agentes. Na visão anterior da OI, a conduta era vista somente como um elo entre a estrutura de mercado e desempenho, responsável simplesmente por estabelecer a ligação entre esses dois pontos mais relevantes. Na nova abordagem, a conduta das firmas tem importância crucial no funcionamento do sistema e na construção das estruturas de mercado. A consideração não secundária da conduta das firmas está de acordo com a definição do papel da OI proposta por FARINA, AZEVEDO e SAES:

A OI propõe-se a tratar das estratégias competitivas das firmas em condições de dependência oligopolista [ou seja, fora de uma situação de concorrência perfeita] e seus efeitos sobre o próprio ambiente competitivo (criação e sustentação de barreiras à entrada, expulsão de rivais efetivos e potenciais, exploração e extensão do poder de monopólio). (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997, p. 26)

Além disso, é importante destacar também o caráter mais dinâmico dessa nova visão. Conforme afirmado por Possas (2002),

A interação, ao longo do tempo, entre as estratégias das empresas [...] e as estruturas de mercado preexistentes gera uma dinâmica industrial, pela qual a configuração de uma indústria, em termos de produtos e processo (tecnologias) utilizados, de participação no mercado das empresas, de rentabilidade, de crescimento, etc., vai se transformando ao longo do tempo. (POSSAS, 2002, p. 420).

Traçando um paralelo com a ECT, essa nova abordagem aceita que estruturas de governança eficientes passam a ser a base para a adoção de estratégias apropriadas, influenciando tanto o desempenho das empresas quanto a estrutura do setor.

Assim, seguindo a definição de Morvan (1991), pode-se entender a teoria da OI como aquela preocupada em estudar (a) as estratégias dos agentes do sistema produtivo e seus determinantes, assim como as interações existentes entre eles e o ambiente mais amplo; (b) o funcionamento do sistema produtivo que os agentes contribuem para estruturar, e suas modalidades de transformação; (c) o conteúdo e o escopo desse sistema e seus desempenhos.

### **2.3.2 Estrutura de mercado**

O estudo das estruturas de mercado é importante para o presente trabalho. De fato, o resultado observado no mercado – em termos de eficiência, por exemplo – está ligado

à estrutura observada nele (FISCHER, 1997). Além disso, estruturas de mercado observadas podem afetar o crescimento da indústria (KOULOVATIANOS e MIRMAN, 2003).

Na economia, estrutura de mercado descreve o estado de um mercado em relação à concorrência. Em outras palavras, estrutura de mercado pode ser entendida como características do espaço de troca e de concorrência entre firmas (FARINA, 2000). Ou seja, as estruturas de mercado são dadas por características do mercado que afetam de maneira significativa o comportamento e a interação entre compradores e vendedores. Dessa forma, pode-se observar a existência de estruturas de mercado em concorrência perfeita – conforme definido pela microeconomia neoclássica – e de outras formas de mercado– de acordo com a definição da OI.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), os mercados podem estar estruturados em: (1) concorrência perfeita, na existência de grande número de vendedores para um produto padronizado, inexistindo barreiras à entrada; (2) concorrência monopolística, quando se observa grande número de vendedores, mas existe alguma diferenciação que permite a cada empresa a formação de um “monopólio”; (3) oligopólio, quando existe um número limitado de empresas operando no mercado; (4) monopólio, quando a indústria é representada por uma única empresa; e (5) duopólio, quando o mercado é representado por apenas duas firmas.<sup>68</sup>

Farina (2000), por sua vez, classifica os mercados da seguinte maneira: (1) competitivos – mercado fragmentado, com produto homogêneo / muito pouco diferenciado e ausência de barreiras técnicas à entrada; (2) oligopólios concentrados – elevada concentração; com produto homogêneo / baixa diferenciação e presença de elevadas barreiras técnicas; (3) oligopólios diferenciados – elevada concentração, produto diferenciado / barreiras de diferenciação, barreiras técnicas à entrada; (4) oligopólios competitivos – elevada concentração com presença de franja competitiva, produtos diferenciados / barreiras de diferenciação;<sup>69</sup> e (5) monopólios naturais: presença de uma única empresa no setor por necessidade em decorrência de economias de custos elevados, como no caso dos serviços de telefonia e eletricidade. Essa classificação se distancia um pouco daquela oferecida nas origens da OI, mas é bastante interessante, principalmente pela sua aplicabilidade em empresas agroindustriais, foco o presente trabalho.

Conforme visto anteriormente, Morvan (1991) define cinco aspectos relevantes no que tange a estruturas de mercado: diferenciação de produtos, barreiras à entrada, integração, estrutura de custos e concentração de vendedores e compradores. Dessa forma,

---

<sup>68</sup> Para mais detalhes, ver KUPFER e HASENCLEVER (2002).

<sup>69</sup> Segundo a autora, o setor de alimentos industrializados se encontra nessa classificação.

estes são pontos consideráveis na análise das estruturas de mercado. É a combinação desses fatores, segundo o autor, que explica a estrutura observada em um dado setor da economia.

Segundo Fischer (1997), são fatores que delimitam as estruturas de mercado: (1) existência de barreiras à entrada; (2) características do produto (padronizado ou diferenciado); (3) número de compradores e vendedores; (4) disponibilidade de informações no mercado e (5) existência de produtos substitutos, sendo este último o de maior relevância para o autor (FISCHER, 1997).

Para Kupfer e Hasenclever (2002), a análise estrutural dos mercados deve ser feita considerando quatro aspectos principais: grau de concentração industrial, possibilidade de diferenciação de produtos, existência de barreiras estruturais à entrada e grau de inovação. Segundo BAIN (1956), o desempenho das firmas tem relação estreita com a estrutura de mercado. O autor afirma que desempenho das firmas (medido, por exemplo, pelo lucro) está relacionado ao grau de concentração do mercado e à existência de barreiras à entrada. Ao discutir a estrutura de mercado, afirma que a concentração, por sua vez, também está relacionada à existência de barreiras à entrada. Estas são definidas a partir de quatro fatores, a saber: (1) preferência por marcas, traduzidas em diferenciação de produtos: existem elementos que levam os clientes a preferirem produtos de determinadas empresas em detrimento de outras; (2) vantagens absolutas de custos: empresas já inseridas no setor têm acesso privilegiado a certos recursos, tais como tecnologia e matérias-primas; (3) economias de escala reais – por aumento de produtividade – ou pecuniárias – via preços mais reduzidos para aquisição de recursos, tais como compra de insumos; e (4) elevados investimentos iniciais: a necessidade de se investir grande montante de recursos financeiros para entrar em um negócio limita a entrada de outras empresas.<sup>70</sup>

FARINA (2000) direciona o estudo da OI com o intuito de analisar sistemas agroindustriais e a coordenação de cadeias produtivas. Sob este ponto de vista, a abordagem da OI deve considerar a análise do ambiente competitivo e sua interação com as estratégias individuais e com desempenho das firmas. O ambiente competitivo, segundo a autora, é caracterizado por: (1) ciclo de vida da indústria; (2) estrutura da indústria; (3) padrões de concorrência e (4) características do consumo. Para a autora, as estruturas de mercado constituem uma parte importante do ambiente competitivo das firmas, dado que influenciam o

---

<sup>70</sup> Outros autores da OI consideram elementos das estruturas de mercado a concentração dos compradores, a possibilidade de economias de escala, o peso dos custos fixos e as barreiras à saída, e o grau de crescimento da demanda (PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, 2005). Por fim, pode-se considerar ainda os seguintes determinantes das estruturas de mercado: liberdade de entrada e saída do mercado; natureza do produto (padronizado ou diferenciado); controle sobre o fornecimento; controle sobre o preço (BIZ/ED, 2005).

padrão de concorrência no curto prazo (FARINA, 2000, p. 53). As características básicas de uma estrutura de mercado definidas pela autora são: número e participação relativa das firmas, diferenciação de produtos, barreiras técnicas à entrada e à saída e grau de integração vertical.

No que tange a formação das estruturas de mercado, é interessante a inclusão de idéias advindas da abordagem de estratégia empresarial. De fato, as forças competitivas desenvolvidas por Porter (1991) podem ser entendidas como um desdobramento da teoria da OI. Conforme explicado pelo autor, “as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas” (PORTER, 1989, p. 3). Ao tratar das cinco forças, o autor une estratégia competitiva e ambiente dinâmico, e trata da possibilidade de as firmas alterarem o ambiente por meio dessas forças (Luchinskaya e Pitkethly, 2005). Assim, para Porter (1991), existem cinco forças competitivas que afetam as estruturas de mercado e conseqüentemente a concorrência em uma indústria. São elas: existência de entrantes potenciais (relacionada à existência de barreiras à entrada); ameaça de substituição do produto; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; rivalidade entre as empresas concorrentes.

Com o intuito de favorecer a compreensão de tais elementos na presente revisão teórica, é realizada a abordagem de elementos das estruturas de mercado de maneira unificada. A idéia de tal unificação é o tratamento conjunto de assuntos relacionados, ainda que abordados por diferentes termos pelos diversos autores. Dessa forma, elementos como “poder dos fornecedores” e “grau de integração” (a montante), por exemplo, serão abordados conjuntamente no item “relacionamento com fornecedores”. Dessa forma, considerando a relevância e algumas sobreposições das dimensões tratadas pelos diferentes autores, o presente trabalho discutirá as estruturas de mercado com base nos seguintes aspectos:

- Características do produto frente à concorrência: nesse tópico, serão discutidos a natureza e grau de substituição do produto. A natureza do produto aborda o fato de este ser diferenciado ou padronizado. Diferentes graus de diferenciação de produto levam à existência de estruturas de mercado distintas. Produtos com algum grau de diferenciação estão sujeitos a níveis de concorrência diferentes daqueles observados para produtos padronizados. Além disso, considera-se simultaneamente a possibilidade de substituição do produto por outros. Nesse ponto, será discutido o grau em que o produto oferecido em um determinado mercado pode ser substituído por outro(s). Parte-se do pressuposto de que a possibilidade de substituição de produtos de um mercado por produtos oferecidos em outro(s) mercado(s) leva

a padrões de concorrência diferentes. Dessa forma, o grau de substitutabilidade do produto também pode influenciar na estruturação do setor;<sup>71</sup>

- Concentração do setor: uma importante característica dos mercados refere-se ao grau de concentração do setor. De fato, mercados mais concentrados – sob controle de menor número de empresas – tendem a apresentar diferenças em termos de concorrência, se comparados a mercados menos concentrados;
- Existência de barreiras à mobilidade: mercados caracterizados por algum grau de barreira à entrada de outras empresas apresentam estruturas diferentes de mercados onde a entrada seja livre, e não haja portanto obstáculos para entrantes potenciais. Por outro lado, a presença de barreiras à saída também influencia na estrutura de mercado observada, dada a existência de custos irrecuperáveis;<sup>72</sup>
- Relacionamento com fornecedores: nesse aspecto, serão discutidos o grau de integração a montante e o poder dos fornecedores, incluindo aqui o grau de concentração dos mesmos;
- Relacionamento com compradores: deve-se considerar o grau de integração a jusante, bem como o poder dos clientes na definição das estruturas de mercado. Nesse sentido, o grau de concentração dos compradores também deve ser levado em consideração;
- Relacionamento com concorrentes: esse aspecto auxilia na definição do grau de competição entre as empresas. Pretende-se nesse ponto abordar questões referentes à rivalidade entre empresas do setor. Assim, mercados caracterizados por empresas que atuam em conluio, parcerias ou por meio de ações colaborativas são bastante diferentes daqueles nos quais impera a rivalidade;
- Grau de inovação: a intensidade de P&D e o grau de inovação no setor é fator de caracterização das estruturas de mercado. Essa noção está também relacionada à idéia de ciclo de vida do produto: a depender do estágio em que o produto se encontra, observam-se níveis de concorrência diferentes. Dessa forma, aborda-se também o aspecto referente ao grau de crescimento da demanda.

---

<sup>71</sup> A união dos dois aspectos – natureza do produto e grau de substituição – em um único elemento deve-se à freqüente dificuldade em tratá-los separadamente. Tal abordagem poderia ser questionada com o argumento de que a diferenciação de produto trata de mudanças do padrão de concorrência frente a empresas de um mesmo mercado (margarina comum e margarina aromatizada), enquanto o grau de substituição trata da concorrência de empresas em mercados distintos (manteiga e margarina). Entretanto, tal separação pode levar a dificuldade de análise, pois produtos podem sofrer concorrência, ao mesmo tempo, de similares inseridos em mesmo mercado e por produtos provenientes de outros mercados, dada a possibilidade de substituição. De fato, como será visto na seção 2.3.2.1, pode-se observar uma relação entre produtos homogêneos e produtos altamente suscetíveis à substituição. Assim, os dois pontos serão tratados em mesmo tópico.

<sup>72</sup> As noções de barreiras à entrada e à saída estão relacionadas à estrutura de custo observada: altos custos fixos podem representar barreiras à entrada, e custos irrecuperáveis implicam barreiras à saída. Esses pontos serão retomados em seções pertinentes.

A Figura 2.8 mostra a unificação dos principais aspectos listados pelos autores em termos mais gerais. Pela figura, fica claro que a abordagem de conceitos referentes à estrutura de mercado por diferentes autores pode ser simplificada em temas comuns. Tais aspectos correspondem a termos gerais, que abrangem conceitos discutidos pelos autores estudados. Assim, foram considerados aspectos centrais das estruturas de mercado, numerados de 1 a 7 (parte central da figura). Cada tópico considerado por cada autor apresenta uma correspondência a um ou mais aspectos centrais. Dessa forma, os conceitos tratados por cada autor apresentam uma indicação numérica correspondente ao número do aspecto central ao qual está relacionado. Por exemplo: o termo “número e participação relativa das firmas”, apontado por Farina (2000) como aspecto importante da estrutura de mercado diz respeito ao aspecto geral “concentração do setor” no centro da figura.

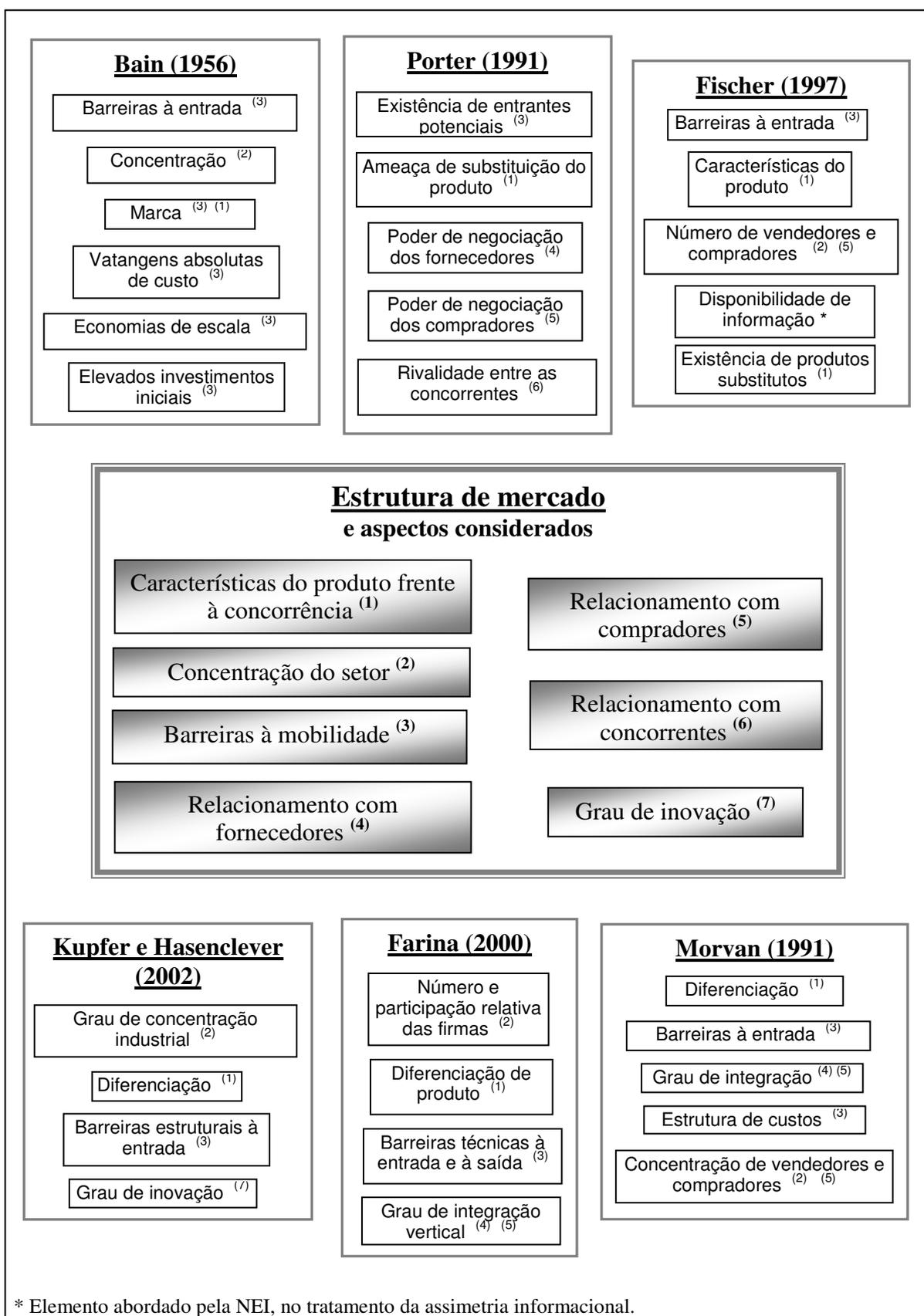


Figura 2.8 – Elementos das estruturas de mercado e aspectos considerados.

### **2.3.2.1 Características do produto frente à concorrência**

Segundo a OI, a estrutura observada em determinado mercado depende do tipo de produto oferecido pelas empresas nele inseridas. Em um modelo de concorrência perfeita, os produtos são homogêneos, ou seja, são idênticos à vista dos consumidores. Em um mercado caracterizado por produtos homogêneos / padronizados, prevalece o sistema de preços, sendo este o fator competitivo para as empresas inseridas nesse mercado. Assim, empresas inseridas em um mercado caracterizado produtos homogêneos são tomadoras de preço (LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002).

De fato, se o produto colocado no mercado não difere em nada daquele produzido pela concorrente, a firma está sujeita a um modelo de concorrência exclusivamente por preço, dado que os produtos são idênticos e não podem disputar a preferência do consumidor. Fica estabelecido então o modelo de concorrência clássico: dado que os produtos são idênticos para os compradores, sendo assim substitutos perfeitos, empresas não podem estabelecer preços maiores para seus produtos, pois os consumidores comprarão produtos oferecidos pelas concorrentes, a preços menores.

Por outro lado, quando existe algum grau de diferenciação de produtos, as empresas inseridas em dado setor não estão sujeitas a um modelo de concorrência pura, descaracterizando assim o sistema de preços como fator competitivo determinante. Produtos não homogêneos permitem às empresas estabelecerem relações mais estreitas com seus clientes e, conseqüentemente, se posicionarem de maneira distinta no mercado. A diferenciação de produtos pode ser decorrente do fato de que os consumidores entendem um produto como diferente dos demais concorrentes ou de que um produto efetivamente possui características ou atributos diferenciados (MELO, L., 2002).

De acordo com Losekann e Gutierrez (2002), a diferenciação pode se dar em diversos aspectos: diferenciação por questões locacionais, diferenciação em função da qualidade do produto, ou diferenciação por percepção da marca. Assim, consumidores podem preferir produtos oferecidos em certos locais, por facilidade de acesso, por exemplo; podem dar preferência a produtos que sejam reconhecidos por eles como de qualidade superior – seja ela subjetiva ou não; ou podem preferir um produto em detrimento de outros em decorrência da imagem que tal produto possui, relacionada à marca. Além disso, os autores classificam a diferenciação como vertical ou horizontal. Pela diferenciação vertical, produtos são tidos como diferentes por possuírem atributos diferentes (leite A e leite C, por exemplo, são produtos claramente diferentes: o leite A possui, para todos os consumidores, atributos mais

desejáveis, tais como teor de proteína e níveis mais baixos de contaminação; por outro lado, o leite C possui atributo preço como mais desejável por todos os consumidores). No caso da diferenciação horizontal, o processo de diferenciação ocorre por critérios subjetivos dos consumidores (gostos diferentes levam alguns consumidores a preferirem iogurte sabor morango, sem que este apresente qualidades melhores do que iogurte sabor framboesa). Nesse caso, os produtos não podem ser classificados como melhores ou piores.

Dessa forma, fica claro que o processo de diferenciação não significa necessariamente aspectos objetivos e nem mesmo somente diferenças nas características técnicas dos produtos. O que reflete a existência de diferenciação de produtos em um dado mercado é a constatação de que os produtos são percebidos como diferentes pelo consumidor, por qualquer um dos motivos acima expostos. Em muitos casos, produtos podem ser tecnicamente idênticos e ainda assim serem diferentes sob os olhos do consumidor. É o caso, por exemplo, da diferenciação por marca.

Segundo Azevedo (2000), a diferenciação está mais presente em mercados com produtos sujeitos a maior número de critérios de escolha e em mercados cujos produtos sofram critérios de escolha mais subjetivos e de difícil mensuração. De fato, se o processo de escolha de um determinado produto é baseado em muitos critérios, é mais provável que existam produtos diferenciados, não se igualando aos concorrentes em pelo menos um dos critérios. O leite UHT oferecido em embalagens de 200 ml, por exemplo, passa a ser um produto diferenciado dos demais, por incluir o critério “tamanho da embalagem” no processo de escolha entre produtos. Além disso, se os critérios são baseados em fatores subjetivos, o processo de diferenciação pode prevalecer, pois está mais relacionado ao gosto do consumidor e não a questões técnicas. Assim, no caso do leite UHT, o critério de escolha poderia estar baseado em preferência por marca, por exemplo.

A definição de mercado leva em conta duas dimensões: características do produto e extensão geográfica (JACQUEMIN e SLADE, 1996; FARINA, 2000). Em se tratando do primeiro elemento, um ponto importante decorrente da diferenciação reside na maior complexidade em se definir o mercado para produtos diferenciados. Ou seja, até que ponto produtos diferentes fazem parte de um mesmo mercado e, portanto, concorrem entre si?

O processo de diferenciação leva à heterogeneidade de produtos, e a noção de indústria como o conjunto de empresas produtoras de uma dada mercadoria passa a ser insuficiente. Dessa forma, faz-se necessário considerar a noção de produtos substitutos. Assim, o mercado corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si, utilizando o conceito de grupos de produtos. (DANTAS, KERTSNETZKY e

PROCHNIK, 2002; LOSEKANN e GUTIERREZ, 2002). Em termos formais, pode-se afirmar que produtos com elevada elasticidade preço cruzada concorrem entre si, estando inseridos no mesmo mercado.

Como expostos por Farina (2000), produtos concorrem entre si se as decisões de escolha do consumidor são influenciadas por seus respectivos preços e atributos de qualidade, sendo assim substitutos próximos. Sob este ponto de vista, se o aumento do preço de um produto levar a um deslocamento de vendas a favor de outro, estes são substitutos próximos.

Como afirmado por PORTER (1991), a existência de produtos substitutos também delimita a estrutura de mercado, dado que reduzem retornos potenciais de uma indústria. De fato, se os produtos produzidos por uma indústria são facilmente substituídos por outros, menores são as chances de se exercer preços mais altos nesse mercado. Assim, tais produtos substitutos podem ser vistos como um fator de acirramento da concorrência entre as empresas. Um exemplo claro é a possibilidade de substituição da manteiga pela margarina. Se os produtores de manteiga decidirem elevar demasiadamente o preço do produto, estes correrão o risco de perder espaço no mercado para os fabricantes de margarina. Dessa forma, uma empresa que fabrica manteiga pode ter como concorrentes não só os outros produtores de manteiga, mas também produtores de margarina.

Dessa forma, enquanto a possibilidade de diferenciação representa vantagens para a empresa, ao aproximá-la de seu consumidor e distanciá-la da concorrência por preço, a existência de produtos substitutos tem efeito oposto, pois o aumento de preços pode levar a perda de vendas em favor do concorrente. Fica clara, então, a relação oposta entre grau de substituição de produto e grau de diferenciação, sendo os dois aspectos relevantes na determinação da estrutura de mercado. Além disso, embora tratados em separado pelos autores, ambos os aspectos refletem a característica do produto frente à concorrência.

### **2.3.2.2 Concentração do setor**

Um segundo aspecto a ser considerado é o grau de concentração do mercado. Conforme visto anteriormente, a própria classificação de mercados leva em conta aspecto relacionado à concentração da indústria: o número de empresas presentes no mercado. Conforme afirmam Resende e Boff (2002), medidas de concentração tentam explicar em que grau as empresas apresentam comportamento dominante no mercado.

Entretanto, é importante ressaltar que concentração e número de empresas no mercado não são sinônimos. O que define o alto grau de concentração de mercado é a alta participação relativa de poucas empresas no mercado, e não necessariamente um pequeno número de empresas inseridas nele. De fato, podem existir mercados com grande número de empresas participantes e ainda assim muito concentrados, pois grande parte desse mercado é detida por poucas grandes empresas, sendo o restante do mercado detido por grande número de pequenas empresas.

Assim, a concentração de mercado está relacionada à participação das firmas no mercado em questão. Conforme definido por Morvan (1991), trata-se nesse caso do que se entende como concentração econômica (MORVAN, 1991, p. 138).<sup>73</sup>

A análise da concentração de mercado permite uma compreensão do sistema de concorrência estabelecido entre as empresas. Como exposto por Resende e Boff (2002), “quanto maior o valor da concentração, menor é o grau de concorrência entre as empresas, e mais concentrado (em uma ou poucas empresas) estará o poder de mercado virtual da indústria” (RESENDE e BOFF, 2002, p. 74). No entanto, é importante ressaltar que mercados concentrados não apresentam necessariamente padrão de concorrência menos acirrada (FARINA, 2000). Mesmo em mercados concentrados podem-se observar padrões de concorrência bastante intensa, dado que o controle do mercado pode depender da formação de conluio.<sup>74</sup> Entretanto, é aceitável que mercados dominados por menor número de empresas apresentam maiores condições para a exploração de poder de mercado, permitindo às firmas controlarem preços, por exemplo.

A OI faz uso de medidas de concentração para verificar a participação das empresas em um determinado mercado. Os principais indicadores utilizados são:<sup>75</sup>

- Razão de concentração: soma da participação no mercado das  $n$  maiores empresas.<sup>76</sup> Assim,  $CR_n$  indica o peso das  $n$  primeiras empresas no mercado de um produto. Trata-se então de um índice de concentração relativa (MORVAN, 1991).

- Índice de Herfindahl-Hirschmann: é a soma dos quadrados das partes de mercado das  $n$  empresas consideradas. Nesse caso, é possível não só averiguar a parcela do mercado detida pelas maiores empresas, como também variações de distribuição entre essas

<sup>73</sup> Outros aspectos da concentração, tais como a concentração financeira, serão tratados mais detalhadamente sob o tópico “relacionamento com concorrentes”.

<sup>74</sup> Farina (2000) cita o exemplo do mercado de iogurtes no Brasil. Embora dominado por duas grandes empresas – Danone e Nestlé – caracterizando um oligopólio, esse mercado não é marcado por ausência de concorrência. Isso ocorre porque não existe coordenação oligopolista entre os agentes.

<sup>75</sup> MORVAN (1991) apresenta uma lista de outros indicadores de concentração (MORVAN, 1991, p. 136).

<sup>76</sup> Em geral, utiliza-se  $n=4$  ou  $n=8$  (FARINA, 2000; RESENDE e BOFF, 2002).

firmas (FARINA, 2000). Isso significa dizer que alterações de participação de mercado entre as empresas consideradas vão refletir em índices HH diferentes. Isso não é necessariamente verdade para o caso do índice CR, dado que disparidades entre as empresas analisadas poderiam não representar alteração da soma total da participação dessas empresas. O índice HH pode ser entendido então como uma medida de concentração absoluta, pois leva em consideração o tamanho das empresas em análise (MORVAN, 1991). Trabalhando na base 100 (ou seja, em termos percentuais), o índice HH pode variar de 10.000 (em situação de monopólio) a tendendo a zero (em situações de  $n \rightarrow \infty$ ).

### **2.3.2.3 Existência de barreiras à mobilidade**

Para a compreensão das estruturas de mercado, é importante também a verificação da existência de barreiras à mobilidade, sendo elas barreiras à entrada ou barreiras à saída. Conforme afirma Gilbert (1996), assuntos relacionados a limitações de entrada não podem ser separados daqueles referentes a barreiras à saída, pois a eficiência de mercado depende das condições limitadoras da mobilidade do capital em todas as direções (GILBERT, 1996, p. 477). De acordo com o autor, barreiras estruturais à mobilidade de capital podem ser usadas para impedir a entrada de empresas no setor, mas também podem ser direcionadoras de estratégias empresariais. Assim, seguindo definição de Kupfer (2002), barreiras à mobilidade podem ser entendidas como qualquer fator que impeça a livre mobilidade de capital para uma indústria no longo prazo e que permita a existência permanente de lucros acima dos normais para as empresas estabelecidas (KUPFER, 2002, p. 112). Como exposto por Farina (2000), “quando existem barreiras de mobilidade, diferenças de lucro ajustado entre grupos estratégicos podem persistir por um longo período de tempo” (FARINA, 2000, p. 56). De fato, se existem barreiras à mobilidade em um determinado mercado, então a entrada e a saída de empresas nesse mercado não é livre, descaracterizando assim a concorrência perfeita. Nesse caso, a noção de concorrência se desloca daquela de concorrência real para uma idéia mais abrangente, a de concorrência potencial.

Entende-se por barreiras à entrada certas condições que permitem às firmas já estabelecidas no mercado impedirem ou limitarem a entrada de outras empresas. Conforme definido por Farina (2000), barreiras à entrada dizem respeito a custos diferenciais que devem ser incorridos por entrantes potenciais, mas que não afetam as firmas já estabelecidas no mercado. Gilbert (1996), por sua vez, define barreiras à entrada como um lucro adicional que

uma firma pode obter exclusivamente como consequência de já estar estabelecida em uma indústria.

Bain (1956) discutiu a relação entre a concentração de mercado e a rentabilidade das empresas, afirmando que a lucratividade das empresas está ligada à existência ou não de barreiras à entrada. A concentração do setor só se torna relevante para o aumento do poder de mercado se existirem barreiras à entrada. Se tais barreiras não existirem, elimina-se a possibilidade de empresas já estabelecidas auferirem lucros acima do normal, pois outras empresas rapidamente entrarão no mercado e dissiparão tais lucros (FARINA, 2000; RESENDE e BOFF, 2002).

Com relação aos tipos de barreiras à entrada, Bain (1956) sugere a existência de quatro tipos de barreiras à entrada, conforme visto anteriormente: (1) vantagens absolutas de custo; (2) lealdade à marca resultante de diferenciação de produto, (3) economias de escala e (4) elevados investimentos iniciais. Farina (2000), por sua vez, afirma que barreiras à entrada podem ter natureza tecnológica (economias de escala ou escopo em relação ao tamanho de mercado) ou ser decorrentes de diferenciação (reputação das empresas já estabelecidas no mercado). Para Kupfer (2002), barreiras à entrada podem ser decorrentes de (1) vantagens absolutas de custos; (2) existência de preferências do consumidor; (3) existência de economias de escala; e (4) existência de elevados requerimentos de capital inicial.

Morvan (1991) define três tipos de obstáculos à entrada de novas firmas: (1) um conjunto de disposições legais, tais como licenças, patentes e proteções aduaneiras;<sup>77</sup> (2) condições objetivas nas quais se inserem os processos de produção e venda (vantagens absolutas de custo, economias de escala consideráveis e diferenciação de produto); e (3) estratégias desenvolvidas pelas empresas estabelecidas para garantir proteção (pressões ao Poder Público, intimidações às entrantes potenciais e desenvolvimento de política de preços baseada na teoria do preço-limite).<sup>78</sup>

Pode-se afirmar que existem vantagens absolutas de custo se os custos médios de longo prazo de potenciais entrantes forem superiores aos de empresas estabelecidas para qualquer nível de produção, seja porque estas tenham melhores condições de acesso a fatores de produção (tecnologia, recursos humanos, etc.), seja por possuírem conhecimento

---

<sup>77</sup> Este tipo de obstáculo apresenta grande relação com a Nova Economia Institucional e a Economia dos Custos de Transação, já tratados anteriormente.

<sup>78</sup> Pela teoria do preço-limite, empresas estabelecidas elevam o preço de mercado até um nível acima daquele de concorrência perfeita, a um montante tal que a entrada de outra empresa leve à redução desse preço aos níveis de preço de concorrência, eliminando qualquer lucro acima do normal. Assim, tal política funcionaria como um desestímulo à entrada de novas empresas. Para mais detalhes sobre a teoria do preço-limite, ver MORVAN (1991), GILBERT (1996) e KUPFER (2002).

acumulado, ou seja por imperfeições nos mercados de fatores (BAIN, 1956; KUPFER, 2002). A detenção de uma patente por uma empresa estabelecida, por exemplo, pode ser traduzida como vantagem absoluta de custo em tecnologia. De maneira semelhante, o acesso a capital a juros menores para empresas já existentes (pela existência de garantias reais) também representa uma vantagem absoluta de custo (KUPFER, 2002).

Além disso, a diferenciação de produto pode funcionar como uma barreira à entrada, devido à existência de lealdade do consumidor aos produtos das empresas já estabelecidas. Conforme exposto por Morvan (1991), diferenças reais de qualidade entre os produtos e o desenvolvimento de processos de informação, tais como publicidade, levam consumidores a um relacionamento bastante forte com certos produtos. Segundo Farina (2000), barreiras à entrada por diferenciação estão relacionadas à diferenciação por marca e à reputação das empresas já estabelecidas. Assim, pode-se afirmar que entrantes potenciais farão frente a custos médios decorrentes de custos médios de produção mais os custos médios de penetração no mercado (gastos com publicidade, por exemplo) (KUPFER, 2002).

Com relação a economias de escala, estas são observadas quando custos unitários de produção decrescem com o aumento da capacidade de produção. Tais economias podem ser decorrentes da possibilidade de especialização, de indivisibilidade tecnológica ou de vantagens pecuniárias, como aquelas relacionadas à aquisição de matérias-primas (FARINA, 2000). Se existem economias de escala, a entrada de novas empresas fica limitada pelo tamanho do mercado. De fato, na existência de uma escala mínima eficiente considerável, a entrada de novas empresas é dificultada, pois o mercado não será capaz de absorver toda a quantidade de produto oferecida pela nova empresa. Assim, economias de escala podem representar barreiras à entrada se a escala mínima de produção for consideravelmente grande em relação ao tamanho do mercado. Se o mercado for grande o suficiente para absorver a nova quantidade produzida, ou seja, se a escala mínima de produção for relativamente pequena, economias de escala não poderão ser convertidas em barreiras à entrada. Um outro questionamento com relação a economias de escala como barreira à entrada deriva do fato de que a existência de economias de escala não se encaixa na definição de barreiras à entrada, pois não impõe à empresa entrante nenhum custo acima daquele incorrido pela empresa estabelecida (KUPFER, 2002). Dessa forma, economias de escala somente podem funcionar como um empecilho à entrada de novas empresas, e não como barreiras, dado que não representam um ônus exclusivo das novas entrantes.

Economias de escopo, por sua vez, são observadas quando dois ou mais produtos são produzidos utilizando recursos em comum (físicos ou humanos) e sua produção

incorre em custos de produção menores do que os custos de produção desses bens separadamente (FARINA, 2000). Dessa forma, redução de custos pode ser decorrente não mais da escala de produção, mas sim da produção de diferentes produtos, ampliando o escopo de atuação da empresa (PANZAR, 1996). Assim, pode-se observar o compartilhamento de ativos, levando a empresa a um processo de diversificação (firmas *multiproduto*). Tais economias podem representar barreiras à entrada na medida em que implicam empecilhos para potenciais entrantes, dada a necessidade de atuação em mais de um mercado e de flexibilização dos meios de produção, por exemplo.

Por fim, elevado requerimento inicial de capital também podem representar barreira à entrada. Barreira de capital representa barreira à entrada na medida em que significa um elevado investimento inicial para novas entrantes, implicando dificuldades em financiar grandes volumes exigidos inicialmente. Mais uma vez, barreira de capital não se encaixa na definição de barreiras à entrada, por não representar ônus exclusivo das novas entrantes. Entretanto, essa barreira pode ser considerada um empecilho à entrada de novas empresas. Além disso, deve-se considerar também que elevado investimento inicial de capital pode representar de fato barreiras à saída: a necessidade de elevado investimento inicial pode levar a custos irrecuperáveis. Nesse sentido, altos investimentos iniciais podem, em última instância, representar uma barreira à entrada.<sup>79</sup>

Com relação a barreiras à saída, estas também podem influenciar a estruturação de um setor. Barreiras à saída decorrem da existência de custos com os quais as empresas precisam arcar para sair de um dado mercado. Tais custos podem estar relacionados a custos de rescisão de contratos, custos de oportunidade em decorrência de investimentos ainda não totalmente amortizados, ou custos de investimentos que não tenham valor de revenda, os chamados custos irrecuperáveis (KUPFER, 2002).

Segundo Morvan (1991), custos associados a barreiras à saída podem ser divididos em: (1) custos sociais de abandono da atividade (indenizações, reconversões de capital, etc.); (2) custos do capital, levando a certa resistência em abandonar equipamentos de alto custo; e (3) custos comerciais, devido ao comprometimento da imagem de um grupo e à perda de credibilidade.

De acordo com Gilbert (1996), a existência de custos irrecuperáveis afeta o comportamento de firmas estabelecidas. Dada a impossibilidade de mobilidade sem custos, empresas estabelecidas podem continuar no mercado mesmo com rendimentos abaixo do

---

<sup>79</sup> De fato, quanto maior o investimento inicial, maior tende ser a dificuldade de entrada de uma nova empresa na indústria, dados os riscos associados ao negócio (AZEVEDO, 2000; KUPFER, 2002).

desejado. A noção de custos irrecuperáveis tem forte relação com a idéia de especificidade de ativos, discutida pela ECT. Ativos específicos são aqueles que não podem ser utilizados com o mesmo valor em atividades alternativas àquela para o qual foi destinado. Essa perda de valor do ativo na transferência de atividades corresponde aos custos irrecuperáveis desses ativos.

#### **2.3.2.4 Relacionamento com fornecedores**

A estrutura observada em um setor depende também do relacionamento com fornecedores. Nesse aspecto, três pontos principais merecem destaque: (1) poder de negociação dos fornecedores; (2) dependência em relação a fornecedores; e (3) integração vertical a montante.

O poder de negociação detido pelos fornecedores de empresas inseridas em uma indústria pode refletir na estrutura de mercado observada (PORTER, 1991). Se os fornecedores detiverem grande poder de negociação, eles podem ameaçar com elevação de preços, não cumprimento dos acordos em termos de qualidade e / ou quantidade, etc. Tais tipos de ação vão influenciar a estrutura do setor. Uma elevação dos preços de um insumo, por exemplo, pode elevar o custo das empresas inseridas naquele setor. Esse aumento dos custos pode culminar em redução das margens de lucro ou no aumento dos preços dos produtos, o que pode causar perda de parte do mercado pela empresa e em abandono de atividade por outras.

No que concerne ao grau de dependência das empresas em relação aos fornecedores, este está atrelado à diferenciação de insumos e ao número de empresas fornecedoras disponíveis. Empresas que utilizam insumos diferenciados podem estabelecer uma relação de dependência frente a seus fornecedores. Nesse caso, essas empresas compradoras ficam atreladas determinado fornecedor, tratando-se aqui de insumos críticos. Mercados caracterizados por insumos padronizados apresentam estrutura diferente, pois existem maiores facilidades na aquisição de matérias-primas. Considerando a mesma linha de raciocínio, empresas cujo fornecimento de insumos é feito por grande número de empresas apresentam menor dependência de fornecedores, o que pode influenciar na estruturação do mercado em questão. Tal situação pode ser claramente exemplificada com o fornecimento de leite para empresas processadoras no Brasil. Dado que o leite cru pode ser entendido como uma *commodity*, e levando em conta o grande número de produtores rurais atuando em uma

mesma região, pode-se afirmar, segundo esta visão, que as empresas de laticínios não estão sujeitas a uma relação de dependência de cada fornecedor, individualmente.

Em outro extremo, no que concerne ao número de fornecedores, pode-se observar um monopólio, caracterizando a existência de uma única empresa de fornecimento. Toma-se como exemplo o fornecimento de embalagens cartonadas para alimentos UHT no Brasil: apenas uma empresa possui planta produtiva no país, detendo assim a quase totalidade do fornecimento para empresas de alimentos, incluindo aí empresas produtoras de leite UHT.<sup>80</sup> Dessa forma, o mercado de leite UHT está sujeito às regras ditadas por essa empresa, em termos de processo produtivo, escala de produção, etc.

Para lidar com problemas relacionados ao poder dos fornecedores e ao grau de dependência, empresas podem fazer uso de alianças ou, em última instância, e mecanismos de integração vertical a montante (PERRY, 1996; BRITTO, 2002). Conforme exposto por Perry (1996), a integração vertical decorre de economias tecnológicas, de economias transacionais ou de imperfeições de mercado (PERRY, 1996, p. 188).<sup>81</sup> De fato, empresas parceiras de fornecedores tendem a ter certas vantagens de aquisição de um dado insumo, ou até mesmo exclusividade de compra. Tais vantagens ocorrem mais intensamente no caso da integração vertical a montante.

Empresas podem partir para a integração vertical como forma de elevar os custos de seus concorrentes. Para tanto, a empresa não precisa adquirir todo o fornecimento de recursos para elevar custos para os concorrentes; ao deixar o mercado de fornecedores de insumos com menor tamanho, as empresas rivais não poderão expandir sem que os custos dos insumos se elevem (PERRY, 1996). Britto (2002) afirma que a integração vertical tem relação com o processo competitivo no mercado em que a empresa está inserida. Segundo o autor, mercados caracterizados por oligopólios homogêneos tendem a apresentar maior grau de integração vertical, dada a possibilidade de maiores ganhos frente a concorrentes menos integradas e da introdução de mecanismos de concorrência, tais como condições de entrada (BRITTO, 2002, p. 315).

Assim, seja por meio de alianças seja via integração vertical, tais alterações podem levar a mudanças estruturais no setor, dadas mudanças potenciais nos custos de aquisição de insumos – para a empresa em questão e/ou para as concorrentes – e na possível criação de barreiras à entrada para outras empresas.

---

<sup>80</sup> A alemã Sig Combibloc, apesar de ainda não possuir planta produtiva no Brasil, realiza vendas de embalagens no país por meio de escritório de representação de vendas. Entretanto, sua participação ainda é marginal (CHIARA, 2005).

<sup>81</sup> Integração vertical por economias transacionais é assunto tratado pela ECT.

### **2.3.2.5 Relacionamento com compradores**

O relacionamento com compradores é outro elemento de grande importância na definição das estruturas de mercado, dado principalmente que o atendimento das necessidades do cliente é condição para a existência de uma empresa (PORTER, 1989). Nesse aspecto, é relevante destacar o poder de negociação dos compradores, a dependência em relação aos compradores e o grau de integração a jusante.

Com poder de negociação mais alto, os compradores podem levar a indústria a reduzir preços, a melhorar a qualidade, a ser flexível em quantidade, entre outros aspectos. Pressões por parte dos compradores podem culminar em mudanças estruturais no setor. As grandes redes de varejo no Brasil, por exemplo, vêm pressionando a margem de lucro de seus fornecedores, dentre os quais as empresas de laticínios. Margens de lucro muito reduzidas levam à necessidade de grande volume de vendas como mecanismo de compensação, levando a produção em maior escala. No que concerne ao objeto de estudo dessa tese, também é verificado grande poder das empresas processadoras sobre produtores rurais de leite. Assim, observa-se um aumento das exigências da indústria sobre o segmento da produção rural, em termos de regularidade de oferta, níveis de qualidade e redução de preços, dentre outros aspectos.

Porter (1989) classifica alguns determinantes do poder dos compradores, dentre os quais pode-se destacar aqueles referentes a volume de compras, custos associados a mudanças de comprador e propensão do comprador a substituir o produto. Assim, setores caracterizados por compradores que adquirem grandes volumes, com pouca possibilidade de venda para outros compradores e com produtos homogêneos (não diferenciados) estão mais sujeitos a exigências de compradores.

Além disso, deve-se considerar também o grau de concentração dos compradores: menor número de compradores e compradores mais concentrados leva a estruturas de mercado diferentes para um dado mercado, elevando a dependência das empresas em relação a esses compradores. É possível ilustrar com uma situação extrema, a de monopólio: o mercado é caracterizado por um único comprador. Nesse caso, as empresas inseridas nessa indústria estarão sujeitas às exigências desse único agente, não tendo a opção de venda para outras firmas. O nível de concorrência entre essas empresas tende a ser mais acirrado, dada a dependência delas em relação a esse comprador. Mais uma vez, se encaixa aqui o exemplo brasileiro: para produtos agroindustriais, pode-se observar esse tipo de relação

entre indústria processadora e grande varejo no Brasil. Grandes redes varejistas exercem forte poder sobre empresas agroindustriais, o que acentua a concorrência por preço entre essas empresas. Quanto menor o grau de diferenciação do produto e sua suscetibilidade à substituição, maior o poder exercido pelo comprador, dado que não existem preferências. No caso de produtos padronizados, se certas condições não são cumpridas, o comprador pode negociar com outras empresas.

Empresas podem recorrer à formação de alianças ou à integração a jusante como forma de lidar com o poder de compradores de seus produtos. Mercados caracterizados por alianças ou integração para frente possuem estruturas diferentes daqueles nos quais tais aspectos não são observados. A integração / formação de alianças restringe a possibilidade de troca de compradores pelas empresas inseridas nesse mercado, podendo inclusive levar a alterações no sistema de preços.

### **2.3.2.6 Relacionamento com concorrentes**

É importante considerar também o relacionamento entre as empresas concorrentes para a análise de estruturas de mercado observadas. Nesse aspecto, deve-se levar em conta o grau de rivalidade entre as empresas e a existência de coalizões horizontais. Conforme exposto por Porter (1989), a intensidade da rivalidade influencia os preços e os custos das empresas, tais como aqueles relacionados a Pesquisa e Desenvolvimento e Propaganda (PORTER, 1989, p. 4).

De acordo com Porter (1991), a intensidade da rivalidade entre as empresas já instaladas influencia na disputa por posição no mercado. Setores caracterizados por alta rivalidade entre as empresas são marcados por grande concorrência de preços, disputas publicitárias e promocionais, maior desenvolvimento e lançamento de produtos, etc. Por outro lado, pouca rivalidade entre as empresas pode desestimular a concorrência, implicando menor dinamismo no setor.

Além disso, é preciso considerar aspectos como o crescimento da indústria, concentração do setor e existência de barreiras à saída para a compreensão da rivalidade entre as empresas (PORTER, 1989). Indústrias caracterizadas por demanda em expansão podem apresentar menor rivalidade entre empresas, pois aumento das vendas individuais não implica necessariamente redução das vendas das concorrentes. Além disso, apesar de não ser regra, setores mais concentrados tendem a apresentar maiores chances de coalizões horizontais, pela facilidade de interação com menor número de empresas (FARINA, 2000). Por fim, a

existência de barreiras à saída também pode aumentar a rivalidade entre empresas, alterando características setoriais. De fato, barreiras à saída podem desestimular a saída de empresas do setor, acirrando a concorrência em preço, por exemplo.

### **2.3.2.7 Grau de inovação**

Por fim, é preciso discutir a relação entre inovação e estrutura industrial. De fato, o grau de inovação presente em um setor influencia a estrutura de mercado observada. Conforme afirmado por Hasenclever e Ferreira (2002), certas estruturas determinam as transformações tecnológicas. Além disso, mudanças tecnológicas têm grande relação com as regras de concorrência, estimulando o surgimento de barreiras à entrada, levando à saída de concorrentes, a emergência de novas empresas, entre outros (MORVAN, 1991, p. 327).

Em primeiro lugar, um alto grau de inovação pode funcionar como uma barreira à entrada, seja por vantagens absolutas de custo seja por diferenciação de produto. De fato, é aceitável que a entrada de novas empresas seja mais difícil em setores cujo processo de inovação seja mais acelerado.

Mercados sujeitos a alto grau de inovação podem se caracterizar por concentração setorial –indústrias concentradas são mais sujeitas a atividades de pesquisa (MORVAN, 1991) e inovações podem permitir aumento da participação no mercado (HASENCLEVER e FERREIRA, 2002).

Por meio de inovações de processo, empresas podem reduzir custos de produção e, dessa forma, aumentar sua participação no mercado com preços mais reduzidos (HASENCLEVER e FERREIRA, 2002). Por outro lado, inovações em produto são influenciadoras das estruturas do mercado de produtos diferenciados: novos produtos permitem à empresa usufruir das vantagens de diferenciação. Por outro lado, mercados caracterizados por baixo grau de inovação tendem a se aproximar daqueles sob o modelo de concorrência perfeita. Isso ocorre porque, em uma situação extrema, esforço de P&D nulo leva as empresas a mesmo nível de produtividade e a produtos padronizados (HASENCLEVER e FERREIRA, 2002).

### 2.3.3 Estratégias das empresas

Conforme visto anteriormente, o estudo da OI proposto nesse trabalho engloba não só a consideração os elementos que caracterizam a estrutura de mercado, como também aspectos relacionados a estratégias das empresas frente ao mercado. Conforme exposto, as estruturas de mercado são relevantes, mas não o único elemento a ser considerado. Tais estruturas podem tanto condicionar as condutas empresariais e as estratégias competitivas, como também podem ser modificadas por elas (POSSAS, 2002). Assim, atribui-se importância considerável à conduta das empresas como crucial no desenvolvimento das características de um setor.

Penrose (1959) trata da firma como um conjunto de recursos produtivos acumulados, tangíveis e intangíveis, dando grande importância para competências e conhecimento. Para a autora, a firma não pode ser vista como uma mera unidade inserida na estrutura de mercado, mas sim como uma coleção de recursos específicos a ela. Nesse sentido, cada firma tem, a partir de seus recursos, a possibilidade de criar suas trajetórias e estratégias. O crescimento da firma está relacionado à disponibilidade e à capacidade de utilizar os recursos produtivos, destacando importância à equipe gerencial, responsável por empreender. A autora discorre acerca da estratégia de inovação, afirmando que a trajetória geral da inovação está relacionada à natureza dos recursos existentes e à extensão dos serviços que os recursos podem gerar. A firma, ao acumular conhecimento, pode desenvolver estratégias antes não realizadas. O uso de suas competências e o aproveitamento de oportunidades levam ao crescimento da firma. Ao abordar o crescimento da firma, Penrose discorre sobre o processo de diversificação, apontando o processo de fusão e aquisição e a integração vertical como formas de diversificação. A diversificação pode ocorrer a partir de três fontes que geram oportunidade para diversificação: a pesquisa industrial, que gera descobertas e permite à empresa se antecipar a seus concorrentes em inovações; o empenho em vendas, que permite o alcance de novos mercados via relacionamento com clientes; e a base tecnológica, pois a superioridade técnica fornece subsídio para expansão da firma em outras áreas. (PENROSE, 1959).

De acordo com PORTER (1989), existem três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo, liderança em diferenciação e estratégia de enfoque. Segundo o autor, a estratégia competitiva deve estar baseada em algum ponto forte que a empresa possui,

que acaba, em última instância, sendo função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Assim, uma empresa pode adotar como estratégia competitiva liderança em custo ou diferenciação no setor em que atua. Além disso, a empresa pode escolher um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, desenvolvendo estratégia de enfoque. Nesse caso, a empresa passa a atuar em um segmento específico de um setor. Dessa forma, a empresa procura vantagem nesse segmento-alvo, diferentes de outros segmentos amplos da indústria. Esse tipo de estratégia pode preconizar o enfoque no custo, buscando vantagens de custo em nesses segmentos específicos, ou o enfoque em diferenciação, por meio do qual se explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos (PORTER, 1989, p. 13).

Segundo Farina (2000), as estratégias empresariais podem ser divididas da seguinte maneira: estratégia de preço / custo, estratégia de segmentação, estratégia de diferenciação, estratégia de inovação, estratégia de crescimento interno e estratégia de crescimento por aquisição (FARINA, 2000, p. 41). KUPFER e HASENCLEVER (2002) agrupam as estratégias empresariais em três principais grupos: estratégias de inovação, estratégias de propaganda e marketing e estratégias de financiamento.

Para Azevedo (2000), as estratégias de concorrência se distinguem entre estratégias de conluio (acordos entre rivais) e de acirramento da concorrência. Com relação a estratégias de conluio, é válido discorrer sobre a idéia de coordenação oligopolista. Por meio da coordenação oligopolista, empresas abdicam da concorrência acirrada e buscam a maximização conjunta de lucros via acordos. Acordos entre empresas concorrentes podem ocorrer de maneira explícita ou por meio de coalizões tácitas (JACQUEMIN e SLADE, 1996). Tais acordos ocorrem, em grande parte das vezes, de forma tácita e não formal, até mesmo devido à atuação do governo em defesa da concorrência.<sup>82</sup> Os acordos explícitos são classificados por Jacquemin e Slade (1996) entre arranjos em cartel, fusões corporativas e *joint ventures*.

Para Mello (2002), condutas anticompetitivas podem ser classificadas em: (1) cartéis, ou seja, acordos explícitos ou tácitos que afetam parte substancial do mercado relevante; (2) outros acordos entre empresas, que não envolvem o controle de parte substancial do mercado; (3) acordos de Associações de profissionais, que impedem a livre concorrência entre os associados; (4) fixação de preço de revenda, impondo preços (mínimos,

---

<sup>82</sup> A corrente da OI que estuda a intervenção governamental em defesa da concorrência e da regulação econômica é a da regulação dos mercados. Para estudo mais aprofundado sobre essa corrente, ver Kupfer e Hasenclever (2000).

máximos ou rígidos) para os produtores; (5) restrições territoriais e de base de cliente, estipulando limites de atuação das empresas; (6) acordos de exclusividade, obrigando o cliente a adquirir produtos somente daquela empresa; (7) recusa de venda /boicote por parte dos fornecedores, como retaliação a um cliente que relute em aceitar acordos; (8) venda casada; e (9) discriminação de preços ou condições de venda, de acordo com o comprador (MELLO, 2002, p. 505-6).

Uma coalizão só é possível se as empresas envolvidas conseguirem chegar a um acordo e não violarem o acordado. De acordo com Rocha (2002), a presença de coordenação entre empresas está relacionada (1) à facilidade de detecção da violação do acordo (quanto mais difícil detectar uma violação, menores as chances de se estabelecer cooperação); (2) a assimetrias nas estruturas de custos (empresas com custos diferentes de produção têm uma percepção diferente com relação a preços); (3) heterogeneidade de produto (a diferenciação de produto leva a diferenças nas curvas de demanda e a discordâncias com relação a preços, dificultando a coordenação; produtos com mais atributos são produtos específicos e mais complexos, tornando o processo de coordenação bastante mais complicado); (4) número de concorrentes (quanto menor o número de empresas, mais fácil o estabelecimento de cooperação); e (5) estruturas de custos (custos marginais crescentes ou custos fixos elevados implicam barreiras ao estabelecimento de coordenação).

De maneira similar, Farina (2000) expõe algumas condições que afetam a coordenação oligopolista. A coordenação oligopolista é mais viável em mercados caracterizados por menor número de empresas; com alto grau de concentração; que oferece produtos padronizados; onde não existam acordos secretos e que, por isso, a violação pode ser rapidamente identificada; em que mudanças técnicas são raras; em que o crescimento do mercado é pequeno; no qual existe baixa elasticidade da demanda; e em que os custos de produção são idênticos. Dessa forma, parece claro que a coordenação entre empresas está bastante relacionada ao padrão de concorrência e à estrutura de mercado: se uma empresa encontra grandes dificuldades em alcançar ganhos maiores via acirramento da concorrência e se existem condições favoráveis à cooperação, é mais provável que se observe formação de conluio.

Para Jacquemin e Slade (1996), existem alguns fatores que facilitam ou dificultam a formação de coalizões. Os autores afirmam que diferenças em custos, assim como diferenças entre produtos, podem dificultar o alcance de acordos, pois se torna complexa a fixação de preço e a definição de margens de lucro, o que inviabiliza a

maximização dos lucros por pelo menos uma das firmas.<sup>83</sup> Os autores discorrem não somente sobre dificuldades em se estabelecer acordos entre firmas, como também sobre a complexidade em se manter tais acordos. Nesse aspecto, a elasticidade-preço da demanda com que se depara cada empresa é um fator de incentivo à violação do acordo: quanto maior a elasticidade, maior o incentivo da empresa em quebrar o acordo, pois pequena redução no preço pode levar a aumento significativo da demanda por seu produto.

Além disso, se os custos marginais crescem abruptamente em um nível de produção pouco acima daquele combinado, a empresa terá pouco incentivo a violar o acordo, pois o aumento nas vendas seria pouco lucrativo. Em situação de elevados custos fixos, a empresa pode estar mais propensa à violação do acordo, pois enxerga no aumento da quantidade vendida – via redução de preços – uma possibilidade de diluição desses custos. Por fim, se as vendas ocorrem em grandes quantidades e são pouco frequentes, e se o atraso na detecção da violação é longo, existe mais incentivo em violar o acordo, pois a empresa pode obter ganhos consideráveis com a redução no preço. Isso ocorre seja porque o volume vendido foi alto seja porque o atraso na descoberta da violação vai permitir que mais vendas ocorram naquele preço (JACQUEMIN e SLADE, 1996).

A concorrência acirrada, por sua vez, ocorre via guerra de preços (AZEVEDO, 2000). Em mercados caracterizados pela presença de custos irrecuperáveis, a estratégia de guerra de preços entre concorrentes tem resultados diferentes daqueles mercados nos quais a saída e a entrada são livres. De fato, a presença de custos irrecuperáveis funciona como uma barreira à saída, à medida que impede a livre saída de empresas de um dado mercado. Além disso, custos irrecuperáveis também atuam como uma barreira à entrada, pois entrantes potenciais devem considerar os riscos associados a esses investimentos. Dessa forma, em mercados nos quais existam custos irrecuperáveis para as empresas, a estratégia de guerra de preços não acarreta a saída imediata de um concorrente do setor, levando à subsistência de empresas que possam somente cobrir seus custos variáveis. Assim, pode existir um processo de acirramento da concorrência por um longo período de tempo. Por outro lado, preços mais elevados não induzem a entrada imediata de novas empresas, pois existem custos irrecuperáveis como barreiras à entrada (AZEVEDO, 2000, p. 68)

Além disso, Azevedo (2000) expõe outras condutas estratégicas, definidas como estratégias de longo prazo. Para o autor, a empresa pode, no longo prazo, recorrer à

---

<sup>83</sup> Embora a discussão sobre a formação de coalizões gire em torno de acordos com relação a preço e a produção, é sabido que existem uma série de instrumentos para o estabelecimento de acordos, tais como publicidade, qualidade do produto e gastos em P&D.

estratégia de crescimento, o que pode levar a mudanças nas estruturas do mercado e um melhor posicionamento da empresa frente a rivais, ou a um posicionamento mais favorável da empresa junto a consumidores. No primeiro grupo, o autor coloca as estratégias de fusões e aquisições, de diversificação e de integração vertical.<sup>84</sup> No segundo grupo – de estratégias de posicionamento mais favorável junto aos consumidores, o autor inclui as estratégias de segmentação de mercado e de diferenciação.

A adoção de estratégias de fusão ou aquisição está associada à presença de economias de escala. De fato, em setores nos quais exista a possibilidade de maiores ganhos relacionados à maior escala de produção, observa-se um processo de fusões e aquisições, como o ocorrido no setor lácteo ao longo dos últimos dez anos. Tais economias podem ser decorrentes de fatores técnicos, de fatores logísticos, de marketing e propaganda, entre outros.

Estratégias de crescimento via diversificação – ou seja, investimentos em outros mercados – são adotadas quando a empresa não consegue crescer na magnitude que gostaria no setor em que já atua. Dessa forma, busca crescer via atuação em outros setores. Segundo Azevedo, a diversificação pode ser concêntrica (alcance de economias de escopo para produzir produtos que usam o mesmo conjunto de tecnologias, porém voltados para mercados distintos); horizontal (oferta de produtos destinados ao mesmo mercado consumidor, porém utilizando base tecnológica totalmente diferente); ou conglomerada (produção para públicos totalmente distintos com produtos produzidos sob bases tecnológicas totalmente diferentes).

A empresa pode também recorrer à integração vertical como estratégia de crescimento. Uma empresa pode fazer uso de integração vertical a fim de elevar barreiras à entrada no setor (dada a redução dos custos de transação ou a maior necessidade de capital) ou como forma de controlar o fornecimento de insumos para empresas do setor (no caso da integração a montante), acirrando assim a concorrência com empresas rivais já estabelecidas (AZEVEDO, 2000).

Como estratégia de crescimento e aumento de competitividade junto a consumidores, uma empresa pode adotar estratégia de segmentação de mercado, dada a possibilidade de ampliação do consumo via atendimento de preferências de consumidores específicos. Um outro motivo para a adoção de estratégia de segmentação é a necessidade imposta pelo padrão de concorrência: independentemente da possibilidade de ampliação do consumo, a empresa se vê obrigada a partir para a segmentação dada a disputa pela

---

<sup>84</sup> Azevedo (2000) considera o processo de fusão como um tipo de estratégia de crescimento de longo prazo, enquanto Mello (2002) e Jacquemin e Slade (1996) consideram as fusões como um tipo de estratégia de conluio.

preferência do consumidor. Por fim, um outro fator impulsionador da segmentação é a superação de problemas informacionais. A partir da segmentação de mercado, a empresa pode identificar os vários tipos de consumidores para seus produtos, considerando a propensão a pagar de cada grupo de consumidor. Dessa forma, a introdução de diferentes tamanhos de embalagens, por exemplo, sinaliza quais consumidores estão dispostos a pagar mais pelo produto, permitindo assim maiores ganhos para a empresa (AZEVEDO, 2000).

Por fim, a estratégia de crescimento da empresa pode ocorrer via diferenciação de produto. Enquanto o processo de segmentação busca alcançar públicos específicos de consumo, a diferenciação de produto visa a distinção do produto em relação aos concorrentes. Assim, a diferenciação se dá via comparação do produto com os produtos das empresas concorrentes. Ao adotar a estratégia de diferenciação, uma empresa busca a redução do grau de substituição de seu produto, viabilizando alguma elevação de preço. Um importante recurso de diferenciação utilizado pelas empresas é a marca (AZEVEDO, 2000).

## ***2.4 Considerações Finais***

De acordo com a revisão teórica realizada neste capítulo, pode-se considerar que as estruturas de governança são resultado da interação de fatores de diferentes níveis. Do ponto de vista mais amplo, as estruturas de governança são condicionadas pelo ambiente institucional vigente, especificamente no que concerne às regras formais e informais às quais estão sujeitos os agentes envolvidos em uma transação. Tais regras influenciam na formação das estruturas de governança na medida em que regulam e regem a interação entre os agentes, por meio de leis, regulamentações, regras de conduta, hábitos culturais, entre outros. Tal influência se traduz não somente na redução de incerteza entre os agentes, como também na limitação dos termos da negociação, tais como quantidade, preço e forma de entrega do produto. Nesse ponto, é importante destacar a análise da atuação do governo no setor em estudo, verificando-se o grau de intervenção governamental e a regulação setorial. Dessa forma, um ambiente fortemente regulamentado pode limitar as ações dos agentes e, por exemplo, eliminar a necessidade de elaboração de contratos.

A análise em nível setorial, por sua vez, trata da estrutura observada em cada um dos segmentos em estudo. Questões relacionadas à Economia Industrial devem ser abordadas nesse contexto, sendo necessária a consideração de elementos da seqüência SCP – estrutura, conduta, desempenho – na análise das estruturas de governança. No presente

estudo, afirma-se que estruturas de governança estão relacionadas a estruturas de mercado e estratégias empresariais. Nesse caso, alguns exemplos podem ser levantados. Produtos diferenciados, por exemplo, podem ser mais eficientemente transacionados sob formas contratuais ou sob hierarquia. Forte concorrência em um setor, por sua vez, pode levar à elaboração de contratos ou até mesmo à internalização de fornecedores. Por fim, a própria forma de governança hierárquica (integração) pode ser entendida como uma estratégia empresarial. Dado que a transação em estudo ocorre entre agentes envolvidos em segmentos diferentes – produção rural e indústria, é importante destacar que devem ser considerados fatores referentes à estrutura de mercado e estratégias empresariais desses dois mercados em paralelo.

Por fim, de um ponto de vista dos agentes, conforme afirmado pela ECT, estruturas de governança são resultado das características das transações, em termos de especificidade de ativos, frequência da transação e grau de incerteza na transação. Assim, o estudo das estruturas de governança pode ser entendido como exposto na Figura 2.9. Pela figura, pode-se observar que foram pré-definidos alguns fatores direta ou indiretamente relacionados a estruturas de governança. Dado o grande número de variáveis estudadas por cada uma das teorias tratadas, bem como as inter-relações existentes entre elas, foi necessário um corte para viabilização do estudo proposto. Do contrário, a análise se tornaria demasiadamente extensa.<sup>85</sup> Além disso, deve-se ressaltar que tais fatores não existem isoladamente, ou seja, estão inseridos em um contexto. Tal consideração torna a análise mais complexa, porém mais adequada.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Como observado, pôde-se identificar um número bastante extenso de variáveis para tratar de ambiente institucional e de organização industrial (estrutura de mercado e estratégia empresarial).

<sup>86</sup> Foram observadas relações entre fatores descritos no marco teórico. A estratégia de conluio, por sua vez, é interdependente do relacionamento com concorrentes; característica do produto está relacionada à estratégia de diferenciação, que está relacionada, por sua vez, à especificidade de ativos. Isso decorre da existência de interdependência entre os fatores considerados.

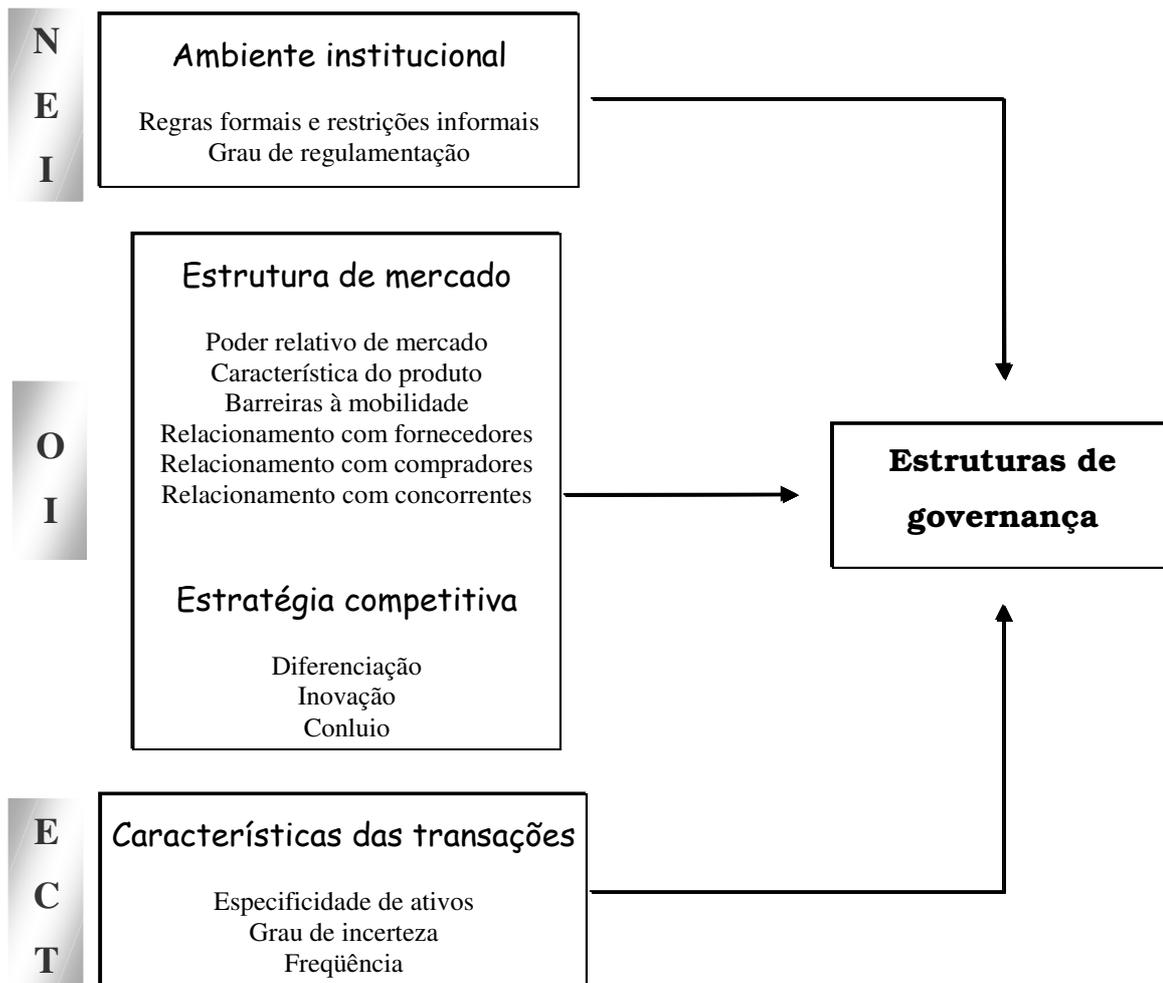
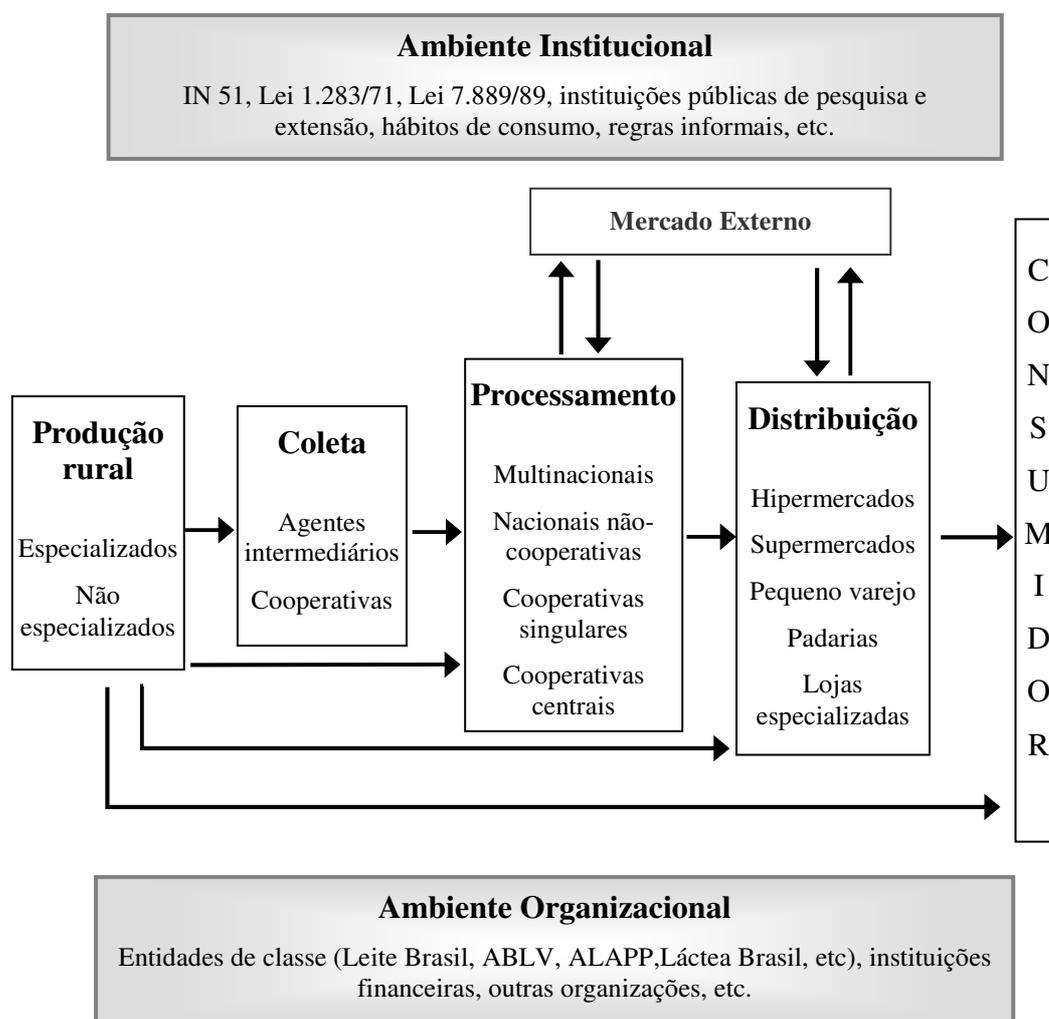


Figura 2.9 – Fatores relacionados a estruturas de governança.

### 3. O SAI do leite no Brasil

Conforme indicado na introdução, o setor lácteo brasileiro tem passado por uma série de mudanças desde início dos anos 90. Tais mudanças estão relacionadas a diversas questões, tais como mudanças macroeconômicas – abertura comercial e desregulamentação do setor, alterações de hábitos de consumo, diferentes atuações da indústria, estratégias do varejo, mudanças na produção rural, entre outros. Dessa forma, para uma compreensão mais detalhada desse setor no Brasil e análise das estruturas de governança nesse SAI, faz-se necessária primeiramente uma breve descrição dos ambientes institucional e organizacional, seguida de apresentação de estruturas de governança já descritas em fontes secundárias. Além disso, serão descritos os principais agentes que compõem o cenário brasileiro de leite e derivados. Por fim, são apresentadas as principais organizações que fazem parte desse SAI.

Antes da caracterização dos agentes do SAI do leite no Brasil e dos ambientes organizacional e institucional, faz-se necessário um esboço desse sistema agroindustrial. A Figura 3.1 ilustra o SAI do leite, com a introdução dos agentes identificados como parte dessa cadeia.



Fonte: Elaborado a partir de JANK, FARINA e GALAN, 1999.

Figura 3.1 – Sistema Agroindustrial do leite no Brasil

### 3.1 Os ambientes institucional e organizacional do leite

Dada a importância das instituições no direcionamento dos agentes e da cadeia de produção, deve-se expor as principais características e evolução do ambiente institucional do leite no Brasil desde início da década de 90: fim do tabelamento dos preços e política de comércio exterior, a Instrução Normativa 51 e políticas públicas para o setor. Além disso, propõe-se uma breve caracterização do ambiente organizacional presente nesse SAI.

### 3.1.1 Fim do tabelamento dos preços e política de comércio exterior

Desde a década de 40, os preços dos leites B e C eram regulados pelo Governo, por meio de tabelamento. Esse tabelamento servia como parâmetro para negociação de preços entre produtores rurais e laticínios. Em 13 de julho de 1990, com a portaria 43 da Superintendência Nacional de Abastecimento (SUNAB), foi extinto o tabelamento dos preços do leite B e do leite C no mercado, e estes passaram ser definidos em regime de livre mercado (RUBEZ, 2001).

Até inícios dos anos 90, a política comercial brasileira não era favorável às importações de produtos lácteos: as alíquotas de importação eram consideravelmente altas, e o Governo brasileiro era o único agente autorizado a importar leite em pó e manteiga, para fins de eventuais suprimentos da demanda interna (FIGUEIREDO e PAULILLO, 2005). Em inícios da década de 90, as alíquotas de importação foram reduzidas e o Governo liberou a importações de leite em pó e demais lácteos por empresas privadas. A abertura comercial iniciada pelo governo Collor acarretou aumentos expressivos das importações. A entrada em vigor da Tarifa Externa Comum (TEC) para os países membros do MERCOSUL implicou a fixação de alíquotas de importação comuns para os países membros do bloco. A fim de proteger o setor lácteo, o governo brasileiro incluiu alguns produtos lácteos na lista de exceções, a TEC. O leite integral, por exemplo, tem TEC de 16% (todos os países membros devem importar leite integral sob esta mesma taxa). Entretanto, com a introdução do produto à lista de exceções pelo Brasil, a entrada de leite integral proveniente de outros países fica sujeita à alíquota de 27% (MDIC, 2006). Nessa época, foi posta em prática a “triangulação” das importações, por meio da qual produtos provenientes de outros países, tais como Nova Zelândia e União Européia, entravam no mercado brasileiro via países do MERCOSUL. Dessa forma, pagavam alíquotas mais reduzidas de importação. Surgiram também os agentes denominados “sem-fábrica”, que importavam produtos lácteos, tais como leite em pó, e o colocavam no mercado a preços altamente competitivos. A partir de 2001, o governo brasileira adota uma série de medidas *antidumping* para controlar as importações de lácteos. Especificamente, tais medidas corresponderam à sobretaxa de produtos provenientes da Nova Zelândia (3,9%) e União Européia (14,8%) e negociação de preço mínimo de venda com Argentina (MARTINS, 2006).

Por fim, outras medidas tomadas pelo Governo, relacionadas à política comercial para o leite, com o intuito de impedir a prática de *dumping*, foram: (i) proibição da

elaboração e da comercialização de leite longa vida a partir do leite em pó; (ii) adoção da Anuência Prévia do Ministério da Agricultura nas importações de lácteos; (iii) elevação da alíquota de importação de leite em pó e queijos; e (iv) redução do prazo de financiamento de importações (NOGUEIRA NETTO e GOMES, 2006).

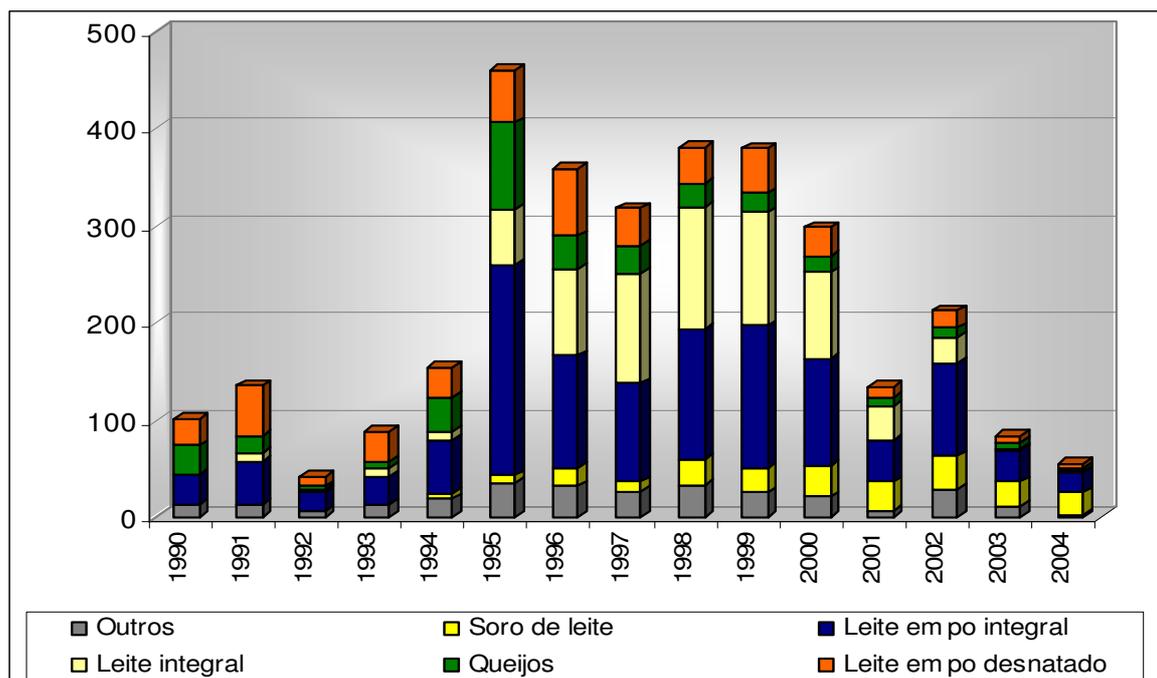
Nesse contexto, é importante analisar o comportamento das importações e exportações de lácteos. Percebe-se na Figura 3.2 a evolução das importações de lácteos desde início da década de 90. Pelo gráfico, pode-se observar que a entrada de produtos lácteos foi intensificada a partir de 1995, em decorrência principalmente da abertura comercial e do câmbio favorável (desvalorização do dólar) no início do Plano Real. Naquele ano, as importações de lácteos estiveram próximas a 460 mil toneladas. Nesse período, observa-se a entrada considerável de leite em pó, leite integral e queijos. A partir de 2001, com a tomada de medidas visando o controle dessas importações e a proteção à indústria brasileira, foram criadas maiores alíquotas de importação para produtos lácteos.<sup>87</sup> Tais medidas levaram a uma redução substancial das importações nos anos seguintes, redução esta favorecida pela desvalorização cambial. Em 2004, foram importadas cerca de 56 mil toneladas, principalmente de leite em pó e soro de leite.

No caso das exportações, observa-se tendência oposta a das importações. A elevação da competitividade dos produtos lácteos brasileiros, decorrente da desvalorização cambial e da melhoria da qualidade (ALVIM, 2006), tem favorecido o aumento das exportações de lácteos: estas passaram de pouco mais de 1.300 toneladas, em 1990, para quase 700.000 toneladas, em 2004. A Figura 3.3 mostra a evolução das exportações no período. Pelo gráfico, pode-se observar a importância do leite em pó e do leite condensado. Com relação a este último, o Brasil foi o maior exportador desse produto em 2004, com mais de 31 milhões de toneladas (FAO, 2006).

A balança comercial tornou-se superavitária a partir de 2004. A queda das importações e o aumento simultâneo das exportações de leite e derivados levaram a uma balança comercial favorável, tanto em termos de volume quanto em termos monetários. A Figura 3.4 mostra a evolução da balança comercial de lácteos no período.

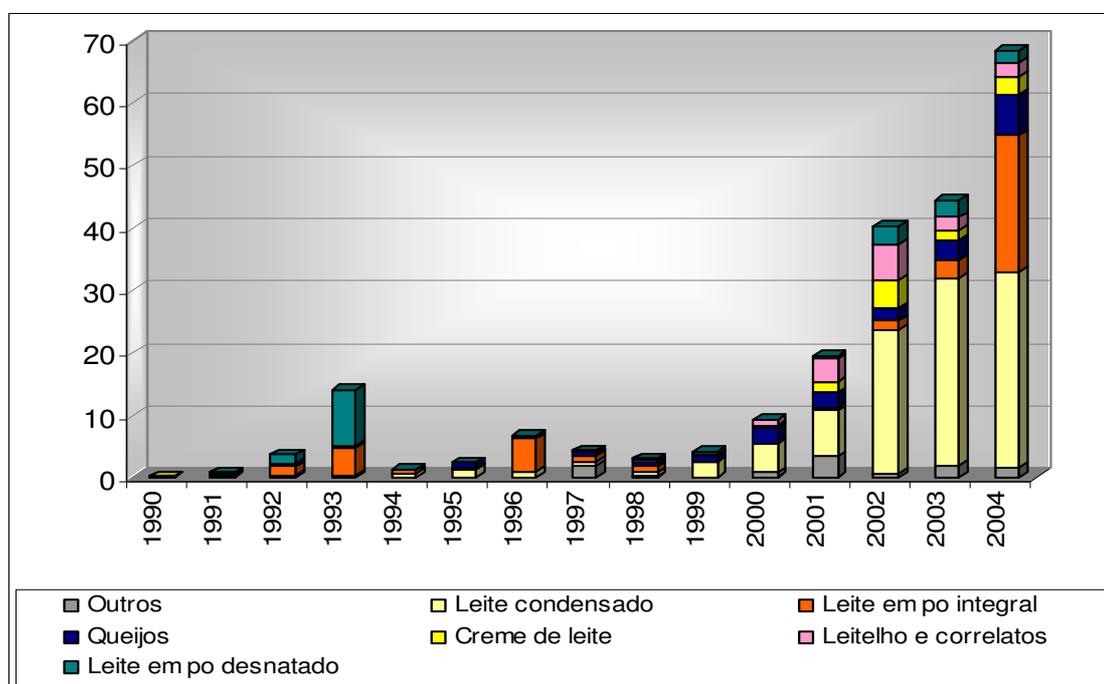
---

<sup>87</sup> Para mais detalhes sobre a política externa, ver o *site* do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior ([www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)).



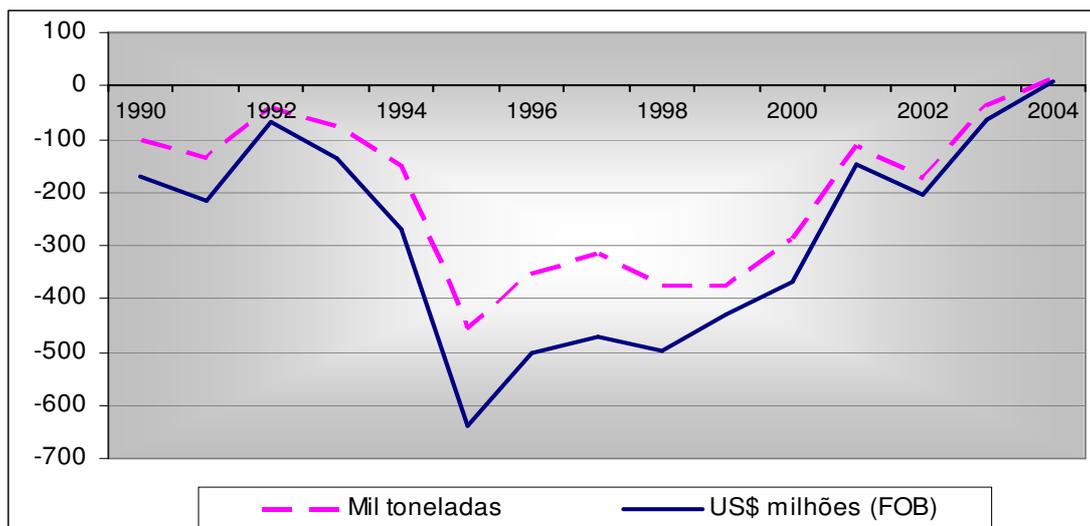
Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

Figura 3.2 – Importações brasileiras de produtos lácteos (mil toneladas), 1990-2004.



Fonte: elaborado a partir de FAO (2006).

Figura 3.3 – Exportações brasileiras de produtos lácteos (mil toneladas), 1990-2004.



Fonte: elaborado a partir de FAO, 2006.

Figura 3.4 – Evolução da balança comercial de lácteos, em quantidades e em valores – Brasil, 1990-2004.

### 3.1.2 Instrução Normativa 51

A Instrução Normativa 51 buscar fixar os requisitos mínimos para a produção; identidade e qualidade dos leites A, B e C (cru e pasteurizado) (BRASIL, 2002a). A implementação da IN 51 traz um conjunto de mudanças para o setor lácteo, principalmente no que se refere aos elos de produção rural e indústria. Dentre as principais exigências da IN 51, em vigor desde 1º julho de 2005 para as regiões Sul e Sudeste, estão: (i) a regulamentação da cadeia do frio para todos os tipos de leite (necessidade de refrigeração do transporte do leite cru, a refrigeração do leite na propriedade rural ou sua entrega no laticínio em até 2 horas após a ordenha); (ii) especificações de requisitos mínimos em termos de instalações, higiene na produção e saúde do rebanho; (iii) qualidade mínima do leite cru, verificadas por meio de análises dos requisitos físicos, químicos e microbiológicos da matéria-prima; (iv) análises mensais oficiais de amostras do leite de todos os produtores fornecedores de cada laticínio, realizadas em laboratórios credenciados a Rede Brasileira de Laboratórios de Controle da Qualidade do Leite; e (v) manutenção de cadastro dos produtores fornecedores por cada empresa, com nome do produtor, volume de leite fornecido, capacidade do refrigerador, horário e frequência da coleta (BRASIL, 2002a). Dessa forma, para o leite C, por exemplo,

passa a existir padrões mínimos de qualidade tanto na produção rural quanto na indústria, que anteriormente não eram observados.<sup>88</sup>

É importante ressaltar que a IN 51 é válida para laticínios e produtores rurais que operem sob Sistema de Inspeção Federal (SIF). Empresas que fabricam produtos de origem animal no Brasil podem atuar sob três regimes de fiscalização distintos: o Sistema de Inspeção Municipal (SIM), o Sistema de Inspeção Estadual (SISP, em São Paulo) e o Sistema de Inspeção Federal.

Empresas fiscalizadas pelo SIM têm sua área de atuação restrita ao município sede do local de beneficiamento. Produtos com selo de inspeção estadual, por sua vez, só podem ser comercializados dentro do estado. A inspeção do SIF é necessária a empresas que desejam comercializar produtos em todo o território nacional, bem como realizar exportações.

Deve-se ressaltar ainda o Governo Federal implementou em 2006 o Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA), como vistas a garantir a sanidade animal e vegetal, a idoneidade dos insumos e dos serviços e a identidade higiênico-sanitária e tecnológica dos produtos finais (BAPTISTA et al., 2006).<sup>89</sup> O SUASA busca unificar os sistemas de inspeção e controle sanitário, atribuindo funções às esferas estaduais e municipais e coordenação ao Governo Federal, por meio do MAPA. Assim, trata-se de um sistema de inspeção de produtos agropecuários por instâncias federal, estaduais e municipais, por meio do qual produtos inspecionados por qualquer uma das instâncias podem ser comercializados em todo o território nacional. Dessa forma, busca-se padronizar as normas de inspeção sanitária em todo o país. Como parte do SUASA, foi instituído o Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos e Insumos Agropecuários (SISBI), constituído do Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal, Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal, Sistema Brasileiro de Inspeção de Insumos Agrícolas e Sistema Brasileiro de Inspeção de Insumos Pecuários, segundo Decreto 5.741/06 (MAPA, 2006).<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> A legislação anterior a IN 51 não especifica, por exemplo, exigências com relação à Contagem de Células Somáticas (CCS) para nenhum tipo de leite, assim como não estipula limites máximos de contagem global de leite cru (Unidades Formadoras de Colônia – UFC) para o leite tipo C. Pela IN 51, são estabelecidos padrões mínimos de CCS para todos os tipos de leite e de UFC para o leite C. Para mais detalhes sobre as exigências mínimas legais para produção de leite na propriedade rural e na indústria anteriores a IN 51, ver JANK, FARINA e GALAN (1999). Para mais detalhes sobre a IN 51, ver BRASIL (2002a).

<sup>89</sup> Segundo o MAPA (2006), o SUASA pode ser entendido como um “sistema organizado sob a coordenação do Poder Público nas várias instâncias federativas, no âmbito de sua competência, incluindo o controle de atividades de saúde, sanidade, inspeção, fiscalização, educação, vigilância de animais, vegetais, insumos, produtos e subprodutos de origem animal e vegetal” (MAPA, 2006).

<sup>90</sup> É importante ressaltar que a adesão ao SUASA pelos estados e municípios é facultativa, coexistindo os sistemas anteriores de inspeção sanitária no país. Assim, um município pode ou não demandar a conversão de um SIM ao SISBI (BRASIL, 2006a).

### 3.1.3 Políticas públicas

Além dos aspectos relativos ao ambiente institucional do leite acima citados, devem ser consideradas ainda políticas públicas voltadas para o agronegócio do leite no Brasil. Dentre as principais ações recentes do Governo Federal, pode-se destacar a inclusão de medidas relacionadas à atividade leiteira no Plano Agrícola e Pecuário pelo Ministério da Agricultura, consolidando importantes políticas de financiamento e comercialização de leite e derivados (NOGUEIRA NETTO e GOMES, 2006). Dentre as principais medidas recentes para a atividade leiteira, destacam-se:

- Renovação do financiamento para aquisição de Cédulas de Produto Rural (CPR) do leite, com taxa de juros de 8,75% ao ano, com possibilidade de contratação durante todo o ano;

- Renovação do Programa de Incentivo à Modernização e ao Transporte Granelizado da Produção de Leite (Proleite), com limite de R\$ 60.000 por produtor, e taxa de juros de 8,75% ao ano e até cinco anos de prazo, incluídos até dois anos de carência;

- Renovação do Programa Nacional de Recuperação de Pastagens Degradadas (Propasto), com limite de R\$ 150.000,00 por produtor, taxa de juros de 8,75% ao ano e até cinco anos de prazo, incluídos até dois anos de carência;

- Instituição do Programa de Desenvolvimento Cooperativo (Prodecoop) para agregação de valor à produção agropecuária, como limite de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) por tomador; taxa de juros de 10,75% ao ano e até doze anos para reembolso, incluídos até três anos de carência;

- Seguro de preços do leite para a agricultura familiar: por meio deste seguro, válido a partir da safra 2006/2007, produtores que adquiram crédito de custeio pelo PRONAF terão o valor devido indexado a um quantitativo do produto, a partir de um preço de referência. Dentre os seis produtos inclusos nesse novo instrumento, encontra-se o leite; entretanto, seu financiamento será indexado pelo preço de referência da saca do milho (MDA, 2006);

- Instituição da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) para o leite, com a definição de valores mínimos a serem pagos pelo leite em diferentes regiões do país, com possibilidade de contratação de Empréstimo do Governo Federal / Sem Opção de Venda (EGV / SOB) (BANCO DO BRASIL, 2006). A Tabela 3.1 mostra os preços mínimos de garantia do leite para as safras 2005/2005 e 2006/2007.

Tabela 3.1 – Preços Mínimos de Garantia do Leite (R\$ / litro)

UF/Regiões	2005/06	2006/07
Sul e Sudeste	0,38	0,38
Centro-Oeste (exceto MT)	0,36	0,36
Norte e MT	0,33	0,33
Nordeste	0,38	0,38

Fonte: elaborado a partir de BANCO DO BRASIL (2006).

- Programas sociais de distribuição de leite à população: a aquisição e distribuição de leite realizada pelo governo federal (Programa do Leite), bem como por governos estaduais e municipais, estimula o consumo de leite por famílias de baixa renda, e é responsável pelo escoamento de parte da produção, principalmente de pequenos produtores. Em São Paulo, por exemplo, 25% da produção de leite pasteurizado do estado de 2005 foram distribuídos por meio do Programa Vivaleite, o que evidencia a importância do programa (ROSOLEN, 2006);

- Geração e difusão de tecnologia: por meio de pesquisas, informes e projetos de extensão, instituições públicas federais, tais como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), bem como instituições estaduais ou municipais, tais como a Coordenadoria de Assistência Técnica Integrada (CATI) do estado de São Paulo, são importantes instrumentos de auxílio à pecuária leiteira. Atividades vinculadas ao desenvolvimento e difusão de novos sistemas produtivos e de melhoramento genético de animais, pastagens e forrageiras são exemplos de ações para geração e difusão de tecnologia.

### 3.1.4 O ambiente Organizacional

Encontra-se um grande número de organizações relacionadas ao SAI do leite no Brasil. Tais organizações têm como principal intuito defender os interesses da classe que representam, do ponto de vista técnico, econômico e político. Dada a pulverização do ambiente organizacional do leite no Brasil, pode-se identificar uma sobreposição de idéias e de objetivos (JANK, FARINA e GALAN, 1999). Apesar de pulverizado, pode-se destacar no ambiente organizacional do leite algumas entidades representativas de classes, inseridas em diferentes elos da cadeia, tais como:

- Entidades ligadas à pecuária de leite: incluem-se as associações de criadores e entidades representativas de produtores de leite. As primeiras são responsáveis pelo controle

e registros de animais, divulgação de raças, promoção de eventos e cursos, entre outros. Dentre as principais, estão a Associação Brasileira de Criadores de Bovinas da Raça Holandesa (ABCRH), a Associação Brasileira de Criadores de Gado Pardo-Suíço (ABCGPS), a Associação Brasileira dos Criadores de Gado Jersey do Brasil (ABCGJB) e a Associação Brasileira dos Criadores de Gado Girolando (GIROLANDO). Como principais entidades representativas dos produtores de leite encontram-se Associação Brasileira dos Produtores de Leite (LEITE BRASIL) e a Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite e Derivados, da Comissão Nacional da Pecuária de Leite da Confederação Nacional da Agricultura (CNA / CNL). Nesse grupo, incluem-se ainda as cooperativas de produtores;

- Entidades ligadas à indústria processadora: dentre as principais, encontram-se o Conselho Nacional das Indústrias de Laticínios (CONIL), a Associação Brasileira de Leite Longa Vida (ABLV), a Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ) e a Associação Brasileira das Indústrias de Leite Pasteurizado (ABILP). Tais entidades buscam, além de representar seus membros, divulgar produtos e estimular o consumo de leite e derivados no país. Além destas, cita-se também a Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios (CBCL), representante nacional das cooperativas inseridas no elo de processamento;

- Entidades representativas de agentes em diferentes elos da cadeia: encontram-se ainda algumas entidades formadas por agentes que fazem parte de diferentes elos da cadeia de produção do leite. Dentre elas, destaca-se a Associação para o Progresso do Agronegócio Lácteo (Láctea Brasil), cuja criação está baseada na defesa de interesse de segmentos envolvidos no agronegócio do leite e busca promover o aumento do consumo de leite e derivados, principalmente por meio de marketing institucional. Além dessa, destaca-se a recente criação de Conselhos Paritários Produtores / Indústrias de leite (CONSELEITE), em vários estados do país, tais como Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás, cujo principal intuito é promover melhor relacionamento entre produtores rurais e empresas processadoras, buscando a redução de conflitos e auxiliando na melhoria de relações contratuais entre as partes da cadeia (CONSELEITE PARANÁ, 2002). O CONSELEITE, formado por representantes da indústria de laticínios e da produção rural de leite, tem atuado principalmente no estabelecimento métodos padronizados para análise do leite e de parâmetros para determinação da qualidade do leite, bem como na divulgação mensal de preços de referência para pagamento do leite a produtores rurais.

Percebem-se recentemente algumas ações, individuais ou conjuntas, de organizações em defesa do setor lácteo em geral, por meio de articulações junto ao poder público. Cita-se como exemplos os documentos com sugestões e propostas de políticas

públicas com vistas a dificultar a importação de produtos lácteos por meio de “triangulação”, na década de 90, bem como pressões mais recentes para a regulamentação de rótulos de produtos tais como bebidas lácteas e especialidades lácteas. Além disso, destaca-se a atuação de organizações para implementação do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL), via Instrução Normativa 51, e busca de mecanismos para garantia de preços aos produtores rurais, tais como a criação do Prêmio de Risco para Aquisição de Produto Agropecuário oriundo de Contrato Privado de Opção de Venda para o leite (PROP-Leite).

### **3.2 Os elos e os agentes no SAI do leite no Brasil**

Para a compreensão dos agentes inseridos no SAI do leite no Brasil, faz-se uma caracterização dos elos de consumo, distribuição, processamento e produção rural.

#### **3.2.1 Consumo**

Como visto anteriormente, o Brasil encontra-se entre os maiores consumidores de leite do mundo, ocupando, em 2004, a 6ª posição, com um consumo de 21,5 milhões de toneladas de leite, segundo dados da FAO (2006).<sup>91</sup> O consumo de leite no país tem apresentado crescimento desde início da década de 90, passando de cerca de 16 milhões de toneladas, 1990, para quase 24 milhões, em 2003, o que representa um aumento de 50% no período (Figura 3.5). O consumo *per capita*, por sua vez, também se encontra em ascensão, passando de 108 kg por habitante, em 1990, para cerca de 133 kg, em 2003. Percebe-se, pela figura, uma elevação do consumo principalmente entre os anos de 1994 e 1995, momento da implementação do Plano Real e início da estabilidade econômica. Isso comprova que a estabilidade econômica favoreceu o aumento do consumo de produtos lácteos. Apesar do aumento observado, o consumo por habitante no Brasil é considerado baixo, dado que se encontra abaixo do recomendado, como indicado no Tabela 3.2.

Ao se considerar a participação dos principais produtos lácteos na evolução do consumo *per capita* no Brasil, pode-se constatar a grande relevância do leite fluido como principal produto lácteo consumido no país, seguido por leite em pó e por queijos (Figura 3.6). De fato, o principal produto consumido pelo brasileiro é o leite fluido. O seu consumo corresponde a 92% do total consumido em 2006. Considerando o consumo em quilos de produto final por habitante, o consumo *per capita* passou de 56,6 kg, em 1991, para 76,8 kg

---

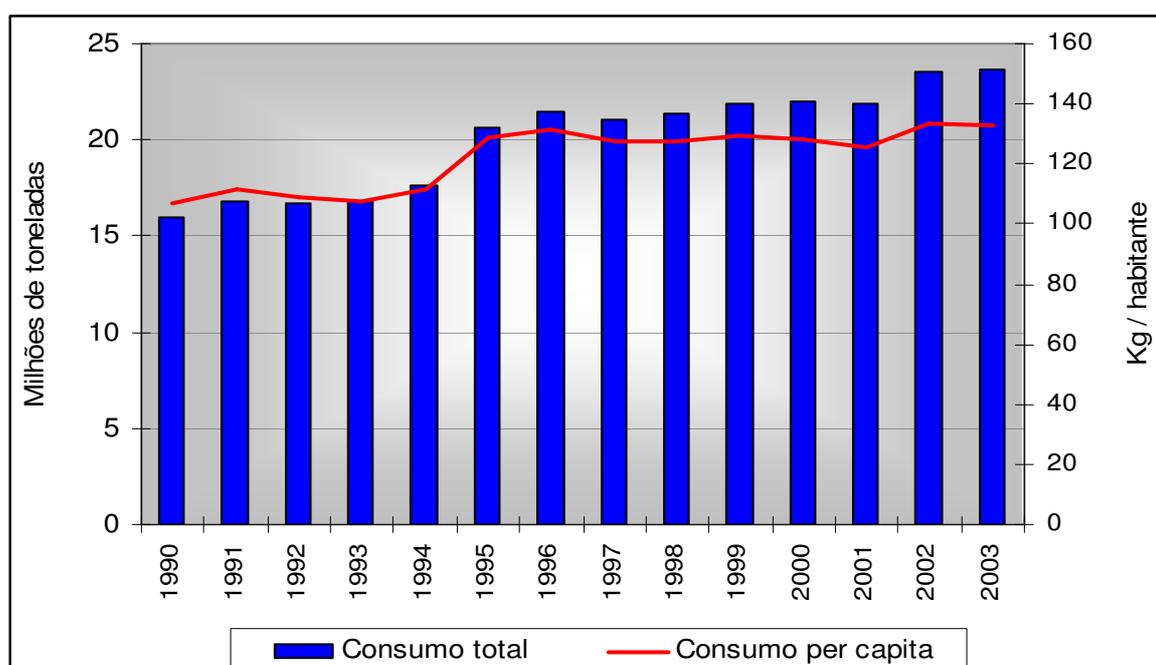
<sup>91</sup> Ver Apêndice A.

em 2006, com pico de 82,5 kg em 1998. No período considerado, observa-se um aumento de 46%, impulsionado pela expansão do consumo de leite fluido, que cresceu 47% entre 1991 e 2006.

Tabela 3.2 – Recomendações de consumo de leite, segundo o Ministério da Saúde

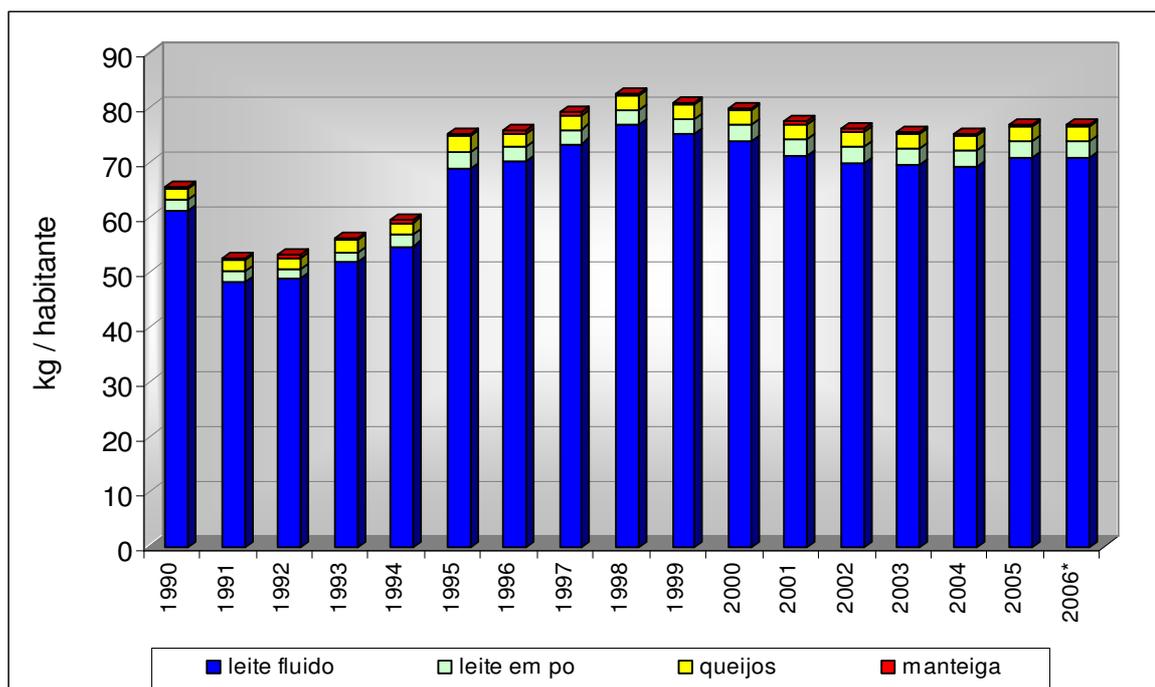
Faixa etária	Litros de leite / ano
Crianças (< 10 anos)	146
Adolescentes (10 a 19 anos)	256
Adultos (20 a 60 anos)	219
Idosos (> 60 anos)	219

Fonte: LEITE BRASIL (2006).



Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

Figura 3.5 – Consumo total e consumo *per capita* de leite no Brasil (equivalente leite), 1990-2003.



\* 2006: estimativa.

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006) e USDA (2006).

Figura 3.6 – Evolução do consumo *per capita* dos principais produtos lácteos no Brasil, por produto final, 1990-2006.

O aumento expressivo do consumo de leite fluido foi, em parte, decorrente da entrada do leite UHT no mercado brasileiro. A venda de leite UHT no país mostra-se crescente de 1990 a 2004, como indicado na Tabela 3.3. Pela tabela, observa-se que as vendas de leite UHT passaram de 187 milhões de litros, em 1990, para 4,4 bilhões de litros, em 2004, um aumento de cerca de 2.200%. De maneira oposta, o leite pasteurizado passou de um total de mais de 4 bilhões de litros vendidos, em 1990, para cerca de 1,6 bilhão de litros, em 2004, um decréscimo de 61%. Deve-se ainda destacar que, pelas facilidades em termos logísticos (manuseio e transporte não refrigerado), o UHT viabilizou o alcance de novos mercados, antes não atingidos pelo leite pasteurizado.

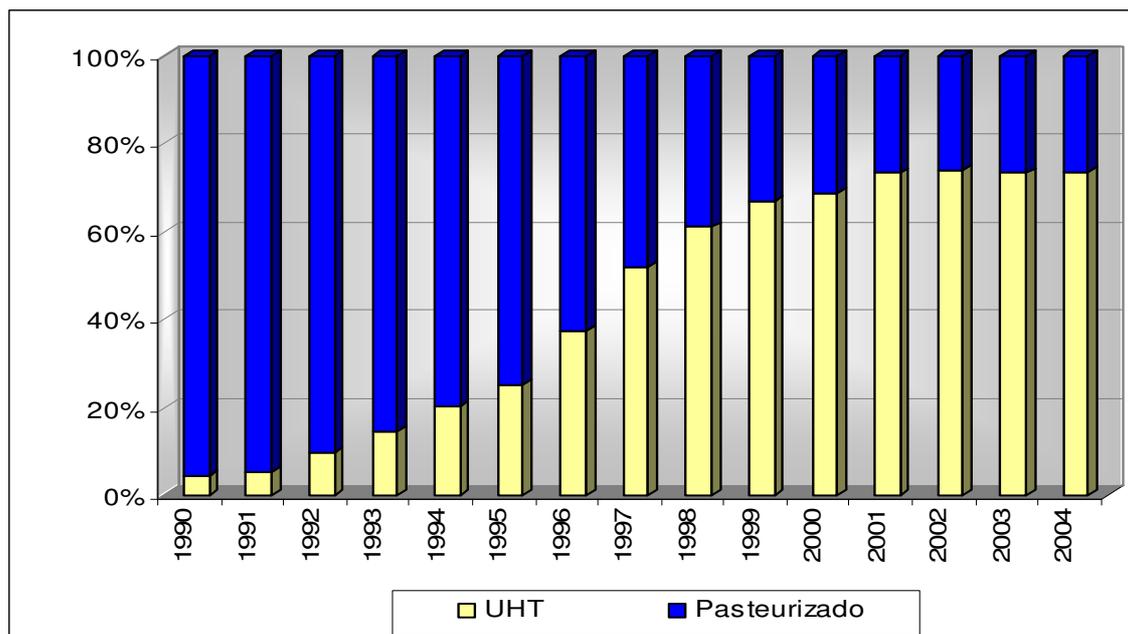
Pela Figura 3.7, pode-se constatar a crescente participação do UHT nas vendas de leite fluido no país. Em 1990, o leite UHT correspondia a 4,4% do total de leite fluido vendido no Brasil. Em 2004, essa relação era de 73,5%. Dessa forma, o leite pasteurizado – A, B e C – perdeu espaço para o leite “longa vida”, dado que este último apresenta uma série de conveniências ao consumidor, tais como possibilidade de estocagem não refrigerada, prazo de validade estendido, conveniência em termos de transporte e manuseio, entre outras.

Por fim, a Figura 3.8 indica que o leite UHT tomou espaço principalmente do leite C no mercado interno. Em 1991, as vendas de leite C no Brasil correspondiam a 83% do total de leite fluido vendido; em 2000, esse percentual caiu para cerca de 20%. Enquanto isso, a participação dos leites A e B permaneceram relativamente estáveis, e a participação do UHT cresceu consideravelmente, como mencionado anteriormente.

Tabela 3.3 – Vendas internas de leite fluido no Brasil (milhões de litros), 1990-2004

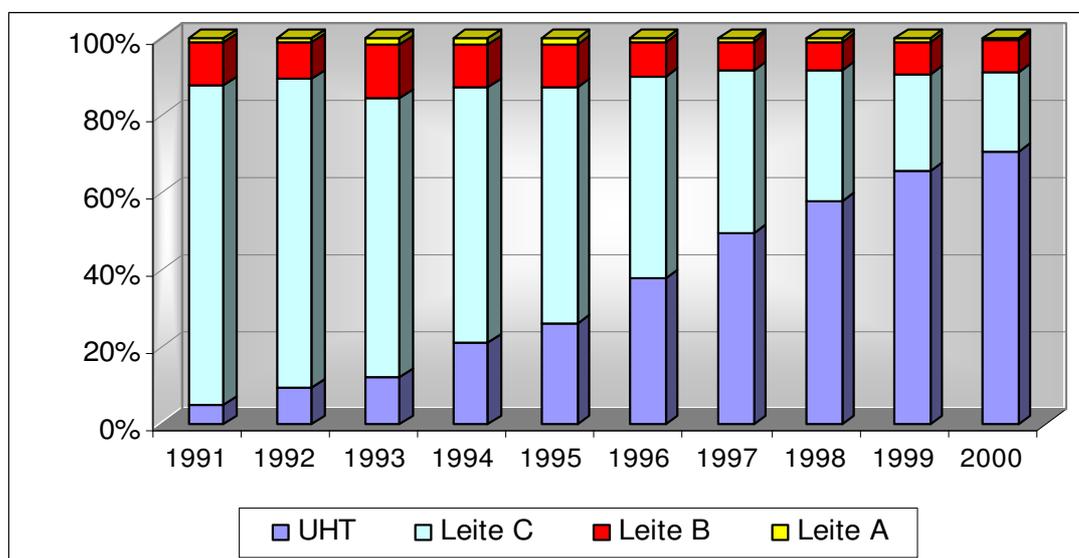
<b>Ano</b>	<b>Leite Fluido</b>	<b>UHT</b>	<b>Pasteurizado</b>
<b>1990</b>	4.241	187	4.054
<b>1991</b>	3.951	204	3.747
<b>1992</b>	3.693	355	3.338
<b>1993</b>	3.162	456	2.706
<b>1994</b>	3.615	730	2.885
<b>1995</b>	4.200	1.050	3.150
<b>1996</b>	4.535	1.700	2.835
<b>1997</b>	4.720	2.450	2.270
<b>1998</b>	5.080	3.100	1.980
<b>1999</b>	5.125	3.425	1.700
<b>2000</b>	5.230	3.600	1.630
<b>2001</b>	5.390	3.950	1.440
<b>2002</b>	5.700	4.220	1.480
<b>2003</b>	5.767	4.227	1.540
<b>2004</b>	5.993	4.403	1.590

Fonte: Elaborado a partir de EMBRAPA GADO DE LEITE (2006).



Fonte: Elaborado a partir de EMBRAPA GADO DE LEITE (2006).

Figura 3.7 – Participação relativa do leite UHT nas vendas de leite fluido no Brasil, 1990-2004.



Fonte: Elaborado a partir de EMBRAPA GADO DE LEITE (2006).

Figura 3.8 – Consumo anual de leite fluido no Brasil, por tipo de produto.

A Tabela 3.4 mostra os preços médios anuais para alguns produtos lácteos no varejo, de 2001 a 2006. Pelos dados, pode-se perceber que, para todos os produtos analisados, houve aumento de preços no período considerado. Entretanto, ao se verificar a variação real de preços, observa-se situação distinta. A Figura 3.9 mostra a evolução do preço real desses

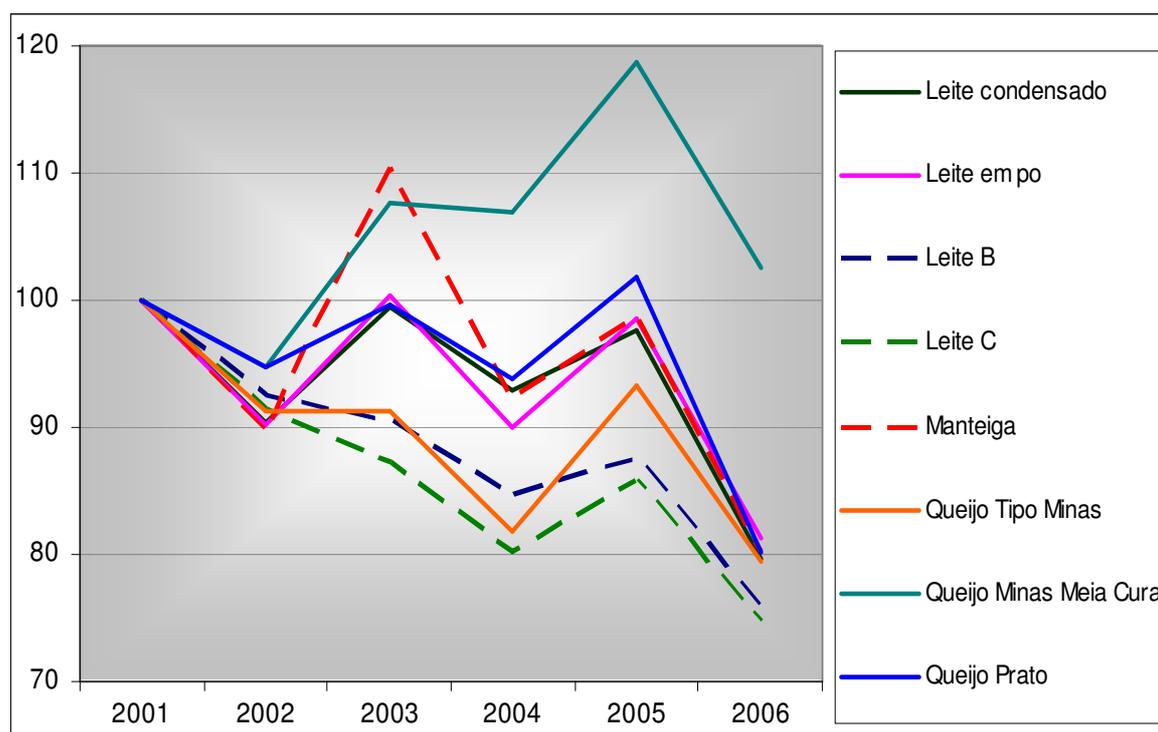
produtos. Como é possível observar, sete dos oito produtos analisados apresentaram queda real de preços entre 2001 e 2006. Isso indica que, em termos gerais, os produtos lácteos ficaram mais baratos para a população, o que pode ter favorecido para o aumento do consumo.

Tabela 3.4 – Preço médio anual de produtos lácteos no mercado varejista (R\$), 2001-2006

	Unidade	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
Leite condensado	Lata 395 g	1,34	1,39	1,74	1,85	1,96	1,86
Leite em pó	Lata 400 g	3,58	3,69	4,67	4,77	5,28	5,06
Leite B	Litro	1,25	1,32	1,47	1,57	1,64	1,65
Leite C	Litro	1,02	1,07	1,16	1,21	1,31	1,32
Manteiga	Pct. 200 g	2,04	2,09	2,92	2,77	3,00	2,84
Queijo Tipo Minas	Kg	8,52	8,88	10,11	10,30	11,87	11,75
Queijo Minas Meia Cura	Kg	7,74	8,39	10,83	12,24	13,74	13,79
Queijo Prato	Kg	9,39	10,18	12,17	13,03	14,28	13,08

\* De janeiro a agosto de 2006.

Fonte: Elaborado a partir de IEA (2006).



Nota: Corrigido pelo IPCA (2001= base 100).

Fonte: Elaborado a partir de IEA (2006).

Figura 3.9 – Variação real de preços de produtos lácteos no varejo (2001=100), 2001-2006.

De acordo com a Pesquisa do Orçamento Familiar (POF), pode-se constatar que 46% das despesas familiares com produtos lácteos são direcionadas à compra de leite

fluido (leite de vaca): dos R\$ 27,58 reais mensais gastos em média com leite e derivados, R\$ 12,61 são para a compra de leite de vaca (Tabela 3.5). Esse dado reforça o leite fluido como principal produto lácteo consumido no Brasil. Pela análise das despesas por faixa de renda, podem-se observar diferentes padrões de consumo no Brasil. Quanto menor a renda da família, mais o consumo desloca-se para produtos de menor valor agregado, tais como leite fluido e leite em pó. Na faixa de renda mensal mais inferior (até R\$ 400), os gastos com leite fluido e leite em pó (*commodities*) correspondem a 74% do total gasto com leite e derivados. Conforme a renda aumenta, maior o gasto com produtos de maior valor agregado, tais como queijos e outros derivados, que incluem iogurtes e sobremesas lácteas. Na faixa superior de renda mensal (acima de R\$ 4.000), os gastos com leite de vaca e leite em pó somam 42% do total despendido, e os gastos com queijos e outros derivados representam 58% das despesas mensais.

Tabela 3.5 – Despesa monetária e não monetária média mensal familiar com leite e derivados no Brasil – 2003 (R\$)

Classes de rendimento monetário e não monetário mensal familiar (em R\$)	Tipos de despesa				
	Leites e derivados	Leite de vaca	Leite em pó integral	Queijos	Outros
<b>Total</b>	<b>27,58</b>	<b>12,61</b>	<b>3,23</b>	<b>4,82</b>	<b>6,93</b>
Até 400	11,48	5,3	3,2	0,62	2,35
Mais de 400 a 600	16,19	7,89	3,51	1,49	3,3
Mais de 600 a 1000	21,11	10,91	2,98	2,61	4,61
Mais de 1000 a 1200	24,92	12,24	2,84	3,22	6,62
Mais de 1200 a 1600	30,51	15,17	3,2	4,58	7,55
Mais de 1600 a 2000	33,13	16,52	2,92	5,01	8,68
Mais de 2000 a 3000	38,29	17,93	2,8	7,25	10,31
Mais de 3000 a 4000	44,27	18,13	4,05	10,16	11,93
Mais de 4000	61,03	22,1	3,94	17,68	17,31

Fonte: Pesquisa do Orçamento Familiar (POF) (IBGE, 2003).

A Tabela 3.6 confirma o padrão de consumo descrito anteriormente. Ao se verificar a quantidade adquirida anualmente de cada produto lácteo, por faixas de rendimento mensal, observa-se, inicialmente, que indivíduos inseridos em famílias com renda mais

elevada consomem maior quantidade de leite e derivados.<sup>92</sup> Além disso, confirma-se que os produtos são consumidos em diferentes proporções, a depender da renda *per capita*.

Tabela 3.6 – Aquisição domiciliar anual *per capita* de laticínios no Brasil – 2003 (kg)

	Rendimento monetário e não monetário mensal familiar (R\$)						
	TOTAL	Até 400	Mais de 400 a 600	Mais de 600 a 1000	Mais de 1000 a 1600	Mais de 1600 a 3000	Mais de 3000
<b>Total</b>	<b>49,91</b>	<b>26,81</b>	<b>35,10</b>	<b>44,71</b>	<b>54,35</b>	<b>61,72</b>	<b>75,26</b>
<b>1. Leite e creme de leite</b>	<b>45,21</b>	<b>25,59</b>	<b>33,10</b>	<b>41,55</b>	<b>49,44</b>	<b>55,60</b>	<b>64,29</b>
Creme de leite	0,29	0,04	0,09	0,13	0,27	0,45	0,81
Leite condensado	0,53	0,12	0,15	0,28	0,55	0,83	1,28
Leite de vaca fresco	15,61	15,23	17,64	19,57	17,82	12,80	8,95
Leite de vaca pasteurizado	27,06	8,58	13,58	20,29	29,30	40,04	50,15
Leite em pó desnatado	0,06	0,03	0,03	0,05	0,05	0,06	0,16
Leite em pó integral	0,71	0,91	0,93	0,69	0,56	0,54	0,68
Leite em pó não especificado	0,45	0,51	0,56	0,33	0,49	0,38	0,46
Outros	0,52	0,19	0,13	0,21	0,40	0,49	1,80
<b>2. Queijos e requeijão</b>	<b>2,05</b>	<b>0,38</b>	<b>0,81</b>	<b>1,27</b>	<b>1,83</b>	<b>2,67</b>	<b>5,52</b>
Queijo minas	0,57	0,15	0,32	0,44	0,56	0,76	1,16
Queijo mozzarella	0,47	0,05	0,09	0,21	0,40	0,77	1,35
Queijo não especificado	0,25	0,06	0,11	0,21	0,23	0,30	0,59
Queijo parmesão	0,06	0,01	0,03	0,03	0,05	0,07	0,18
Queijo prato	0,36	0,04	0,14	0,22	0,32	0,46	1,04
Outros queijos	0,08	0,00	0,02	0,03	0,05	0,06	0,35
Requeijão	0,26	0,07	0,10	0,13	0,22	0,24	0,85
<b>3. Outros laticínios</b>	<b>2,65</b>	<b>0,83</b>	<b>1,19</b>	<b>1,90</b>	<b>3,09</b>	<b>3,46</b>	<b>5,45</b>
Iogurte	1,97	0,60	0,92	1,49	2,19	2,51	4,09
Leite fermentado	0,28	0,03	0,01	0,08	0,54	0,38	0,63
Manteiga	0,32	0,19	0,23	0,24	0,27	0,38	0,66
Outros	0,08	0,01	0,02	0,09	0,09	0,19	0,07

Fonte: POF (IBGE, 2003).

Ao se observar a Tabela 3.7, pode-se constatar que indivíduos com renda *per capita* mais reduzida (até R\$ 400) consomem principalmente produtos como leite fluido ou em pó (94,2 % do total consumido).<sup>93</sup> O consumo de queijos e requeijão, para esse grupo, representa 1,4% do total, e o consumo de outros laticínios, 3,1%. Por outro lado, indivíduos

<sup>92</sup> Trata-se aqui da aquisição domiciliar, não considerando o consumo em restaurantes, padarias, lanchonetes, etc. Assim, os cerca de 50 kg anuais médios não incluem o consumo fora do domicílio.

<sup>93</sup> Percentual correspondente a leite de vaca fresco, leite de vaca pasteurizado, leite em pó integral, leite em pó desnatado e leite em pó não especificado.

com renda mensal familiar mais elevada (mais de R\$ 3.000) apresentam consumo de laticínios melhor distribuído entre os produtos: o consumo de leites – fluido e em pó – corresponde a 80,2 % do total adquirido; o consumo de queijos e requeijões, 7,3%; e o consumo de outros laticínios, 7,2%, com destaque para iogurtes. Para todos os grupos de renda, de maneira geral, pode-se afirmar que quanto mais elevada a renda, menor a proporção de produtos do grupo “leite e creme de leite” consumida pelas famílias, e maior a proporção de queijos e requeijões e outros laticínios.

Tabela 3.7 – Aquisição domiciliar anual *per capita* de laticínios no Brasil – 2003 (%)

	Rendimento monetário e não monetário mensal familiar (R\$)						
	TOTAL	Até 400	Mais de 400 a 600	Mais de 600 a 1000	Mais de 1000 a 1600	Mais de 1600 a 3000	Mais de 3000
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>1. Leite e creme de leite</b>	<b>90,6</b>	<b>95,5</b>	<b>94,3</b>	<b>92,9</b>	<b>91,0</b>	<b>90,1</b>	<b>85,4</b>
Creme de leite	0,6	0,1	0,3	0,3	0,5	0,7	1,1
Leite condensado	1,1	0,4	0,4	0,6	1,0	1,4	1,7
Leite de vaca fresco	31,3	56,8	50,2	43,8	32,8	20,7	11,9
Leite de vaca pasteurizado	54,2	32,0	38,7	45,4	53,9	64,9	66,6
Leite em pó desnatado	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Leite em pó integral	1,4	3,4	2,6	1,5	1,0	0,9	0,9
Leite em pó não especificado	0,9	1,9	1,6	0,7	0,9	0,6	0,6
Outros	1,0	0,7	0,4	0,5	0,7	0,8	2,4
<b>2. Queijos e requeijão</b>	<b>4,1</b>	<b>1,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>4,3</b>	<b>7,3</b>
Queijo minas	1,1	0,6	0,9	1,0	1,0	1,2	1,5
Queijo mozzarella	0,9	0,2	0,3	0,5	0,7	1,2	1,8
Queijo não especificado	0,5	0,2	0,3	0,5	0,4	0,5	0,8
Queijo parmesão	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Queijo prato	0,7	0,1	0,4	0,5	0,6	0,7	1,4
Outros queijos	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
Requeijão	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	1,1
<b>3. Outros laticínios</b>	<b>5,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>	<b>4,2</b>	<b>5,7</b>	<b>5,6</b>	<b>7,2</b>
Iogurte	3,9	2,2	2,6	3,3	4,0	4,1	5,4
Leite fermentado	0,6	0,1	0,0	0,2	1,0	0,6	0,8
Manteiga	0,6	0,7	0,7	0,5	0,5	0,6	0,9
Outros	0,2	0,0	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1

Fonte: Elaborado a partir da POF (IBGE, 2003).

A análise das elasticidades-renda permite algumas afirmações finais sobre o consumo de lácteos no Brasil (Tabela 3.8). Primeiro, que a maioria dos produtos lácteos é inelástica à renda. Em segundo lugar, pode-se afirmar que as elasticidades-renda dos produtos analisados variam de acordo com a faixa de renda. Para faixas de renda mais reduzida, observam-se maiores elasticidades-renda para os produtos. De maneira geral, indivíduos com renda menor apresentam uma resposta mais acentuada de elevação de consumo ao se elevar a renda. Por outro lado, famílias de alta renda não tendem a responder, com elevação do consumo, a aumentos de renda. A exceção é o leite em pó, pois este é um bem inferior na faixa de renda menor. Por fim, percebe-se maior elasticidade-renda para o queijo, produto de valor mais agregado. Isso significa que o aumento da renda pode representar um aumento da demanda de produtos mais elaborados, o que confirma as análises feitas anteriormente.

Tabela 3.8 – Elasticidades-renda de produtos lácteos no Brasil, por faixa de renda

<u>Faixa de renda</u>	<u>Leite e derivados</u>	<u>Leite de vaca</u>	<u>Queijos</u>	<u>Leite em pó integral</u>
<b>0 a 1200</b>	0,5418	0,6138	1,1367	-0,219
<b>1200 a 3000</b>	0,4853	0,2961	0,9549	0,2751
<b>3000 a 4000</b>	0,3787	0,1919	0,6996	0,1382
<b>Mais de 4000</b>	0,3787	0,1919	0,6996	0,1382

Fonte: OLIVEIRA e CARVALHO (2006).

### 3.2.2 Distribuição

No caso do setor lácteo brasileiro, podem-se destacar os seguintes formatos de varejo atuantes:

- Mercados e mini-mercados: são lojas de vizinhança, inclusas na classificação de pequeno varejo, principalmente voltadas para venda de produtos alimentícios, dentre os quais os produtos lácteos. No Brasil, em geral possuem superfície máxima de 250 m<sup>2</sup> (SAAB e GIMENEZ, 2000);

- Padarias e outras lojas do pequeno varejo: são classificadas como lojas de vizinhança, de pequeno porte, voltadas para a comercialização de gêneros alimentícios. Incluem lojas especializadas, voltadas para a venda de produtos de maior valor agregado, tais como *delicatessen* e casas de queijos. Apresentam papel relevante na comercialização de alguns produtos lácteos, principalmente produtos refrigerados – tais como leite pasteurizado e queijos, dado que tem como ponto favorável a localização mais próxima do consumidor;

- Venda direta ao consumidor: trata-se de venda porta a porta ou venda direta da indústria para o consumidor final. No Brasil, a venda porta a porta de produtos lácteos é caracterizada principalmente pela venda de produtos informais, que não passaram por processo de pasteurização e não estão de acordo com os padrões sanitários legais. Esse formato de varejo é responsável também por parte das vendas de outros produtos, tais como leite A e iogurte fermentado;

- Hipermercados e supermercados: também denominados de grandes superfícies (JANK, FARINA e GALAN, 1999), são empresas inseridas no comércio varejista, dentro de segmento de auto-serviço, não especializadas, com superfícies em geral superiores a 5.000 m<sup>2</sup> e 350 m<sup>2</sup> no Brasil, respectivamente (SAAB e GIMENEZ, 2000). O setor supermercadista caracteriza-se como um setor bastante representativo na economia brasileira, como indicado na Tabela 3.9. É importante ressaltar também que se trata de um setor com características distintas dos demais. Concha-Amin e Aguiar (2006) mostram que o setor supermercadista brasileiro passou por um processo recente de fusões e aquisições, o que contribuiu para o aumento da concentração (CONCHA-AMIN e AGUIAR, 2006). Ao se considerar dados de 2004, observa-se na Tabela 3.10 que a participação das grandes redes no faturamento do setor é significativa. As cinco maiores redes no Brasil foram responsáveis por 40,2% do faturamento total no setor, e as dez maiores responderam por 45,5% desse faturamento. Somente as três maiores – CBD, Carrefour e Wal-Mart – faturaram 34,4% do total (NEVES e CONSOLI, 2006). Por fim, é necessário destacar a forte participação de multinacionais nesse setor: dentre as três maiores redes, encontram-se a francesa Carrefour e a norte-americana Wal-Mart.

Tabela 3.9– O auto-serviço de alimentos no Brasil

Faturamento do setor	R\$ 106,4 bilhões
Números de empresas	50.000
Metragem das lojas	18,1 milhões de m <sup>2</sup>
Total de <i>check-out</i>	166.503
Empregos diretos	788.286

Fonte: ABRAS *apud* APAS (2006).

Tabela 3.10 – Principais hiper e supermercados no Brasil, por faturamento – 2004

Empresa		Faturamento Anual Bruto (mil R\$)	% Faturamento do setor
1	Companhia Brasileira de Distribuição (CBD)	15.435,4	15,8%
2	Carrefour Com. e Ind. Ltda.	12.119,2	12,4%
3	Wal-Mart Brasil Ltda.	6.105,9	6,2%
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	4.335,7	4,4%
5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	1.268,3	1,3%
<b>TOTAL 5 MAIORES</b>		<b>39.264,5</b>	<b>40,2%</b>
6	DMA distribuidora S/A	1.135,1	1,2%
7	G. Barbosa Comercial Ltda.	1.029,5	1,1%
8	Irmãos Bretas, filhos e Cia Ltda.	1.015,9	1,0%
9	Coop Cooperativa de consumo	997,8	1,0%
10	A. Angeloni & Cia Ltda.	966,8	1,0%
<b>TOTAL 10 MAIORES</b>		<b>44.409,6</b>	<b>45,5%</b>

Fonte: Adaptado de NEVES e CONSOLI (2006).

Com relação à participação dos diferentes formatos de varejo na venda de leite e derivados, algumas considerações podem ser feitas. Ao se tratar do leite fluido, principal produto consumido no Brasil, percebe-se claramente uma distinção da participação de supermercados e padarias nas vendas de leite longa vida e leite pasteurizado, principalmente tipos B e C. Pela Tabela 3.11, observa-se que 83,1% das vendas de leite fluido em 1998/ 99 foram realizadas por supermercados, enquanto que estes foram responsáveis por somente 12,7% e 16,4% das vendas de leite tipo B e leite tipo C, respectivamente. As padarias, por sua vez, são importantes lojas de varejo para a venda de leite pasteurizado, respondendo por 79,6% das vendas de leite tipo B e 77,2% das vendas de leite C.

A Tabela 3.12 retrata a importância dos principais canais de varejo nas vendas de leite e derivados, discriminada por produto. Primeiramente, fica clara a relativa concentração das vendas de lácteos no país em alguns formatos de varejo. Considerando o total das vendas em supermercados, pode-se constatar que esse tipo de varejo detém grande parcela das vendas: para a maioria dos produtos, sua participação nas vendas representa cerca de 70% ou mais do total vendido. A principal exceção é o leite pasteurizado, cuja venda conta com grande participação de outros canais, principalmente padarias. Além disso, observa-se que as cinco maiores redes supermercadistas no Brasil são responsáveis por parcela considerável das vendas desses produtos. Tal informação indica certa concentração do setor supermercadista para venda de produtos lácteos, ainda que esta não seja tão acentuada quanto aquela observada para as vendas totais nos supermercados, como visto na Tabela 3.10.

Tabela 3.11 – Participação percentual dos principais equipamentos de compra de leite fluido, sem distinção de faixa de renda, 1998/99 \*

Produto	Local de compra	Participação Percentual
Leite Longa Vida	Supermercado	83,1
	Padaria	13,5
	Outros	3,4
Leite Tipo B	Supermercado	12,7
	Padaria	79,6
	Outros	7,7
Leite Tipo C	Supermercado	16,4
	Padaria	77,2
	Outros	6,5
Leite Tipo A	Supermercado	55,8
	Padaria	29,9
	Outros	14,3

\* Dados relativos a vendas na cidade de São Paulo.

Fonte: MARTINS, MARGARIDO e BUENO (2004).

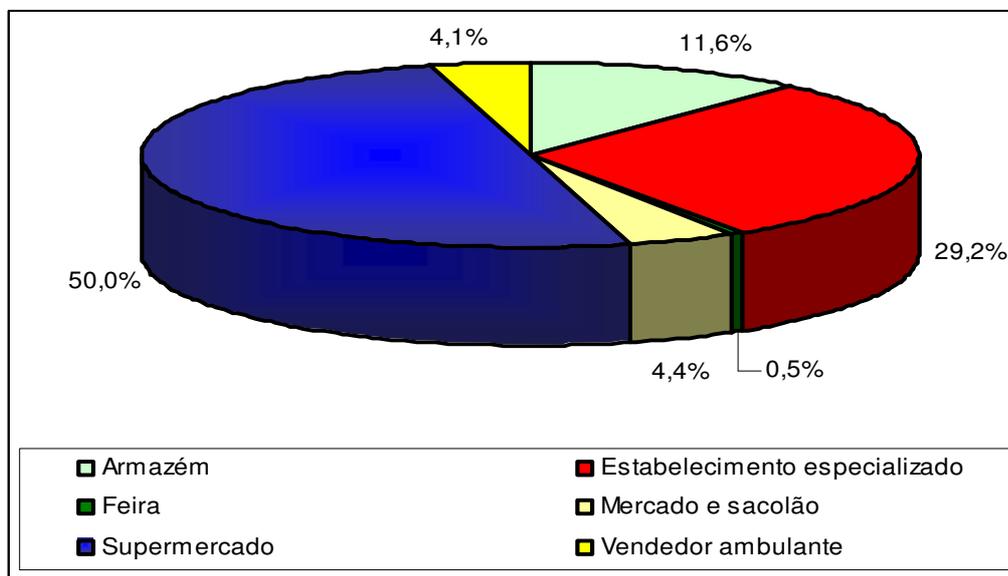
Tabela 3.12 – Importância dos canais de varejo na venda de lácteos no Brasil – 2004

Principais produtos	Importância em volume (%)			
	Total supermercados	Cinco maiores redes	Outros supermercados	Outros canais
Creme de leite	79	14	65	21
Iogurte	75	13	62	25
Leite aromatizado	65	09	56	35
Leite condensado	80	15	65	20
Leite em pó	47	08	39	53
Leite fermentado	70	15	55	30
Leite longa vida	80	15	65	20
Leite pasteurizado	25	2	23	75

Fonte: Elaborado a partir de FERREIRA e MERLIN (2005).

Dado que o consumo de leite pasteurizado no Brasil tem cedido espaço ao consumo de leite longa vida, e que este é o principal produto consumido no país, pode-se afirmar que os supermercados são atualmente o principal canal de comercialização de lácteos

no Brasil (Figura 3.10). Metade das despesas com esses produtos foi efetuada em supermercados. Em seguida, observa-se a participação de estabelecimentos especializados, dentre os quais as padarias, com quase 30% das despesas.



Fonte: Elaborado a partir da POF (IBGE, 1996).

Figura 3.10 – Percentual da despesa média mensal familiar com leite e derivados, por local de compra, 1996.

### 3.2.3 Coleta e processamento

Com relação à indústria de processamento de leite e derivados, algumas considerações podem ser feitas. Primeiramente, é importante destacar um fenômeno recente no Brasil: a aquisição de leite de outras empresas do setor. Empresas de laticínios estão adotando a prática de adquirir de outras empresas, especialmente para suprir necessidades decorrentes de picos de demanda não prevista. Nesse caso, o leite é negociado no mercado *spot*, pois não existe nenhum tipo de vínculo entre os agentes. Pode-se observar na Tabela 3.13 que a recepção de leite de terceiros passou de 16% do total captado, em 2004, para 18%, em 2005.

Tabela 3.13 – Participação do mercado *spot* na recepção de leite pelas maiores empresas

Recepção de leite (mil litros)						
Empresas	2004			2005		
	Produtores	Terceiros	Total	Produtores	Terceiros	Total
DPA	1.136.327	372.740	1.509.067	1.246.000	462.000	1.708.000
Itambé	765.000	64.500	829.500	982.000	23.000	1.005.000
Elegê	659.522	58.185	717.707	737.782	103.767	841.549
Parmalat	288.744	117.944	406.688	388.117	203.730	591.847
CCL	300.943	37.494	338.437	254.057	106.067	360.124
Embaré	222.606	33.792	256.398	250.867	55.382	306.249
Laticínios Morrinhos	238.768	13.934	252.702	233.310	66.134	299.444
Centroleite	229.135	0	229.135	258.195	10.073	268.268
Sudcoop	234.316	26.783	261.099	234.876	31.385	266.261
Confepar	141.439	47.869	189.308	210.543	51.690	262.233
Batávia	209.893	0	209.893	224.561	0	224.561
Líder Alimentos	141.052	10.430	151.482	184.240	18.439	202.679
Danone	116.119	84.618	200.737	134.575	61.824	196.399
Grupo Vigor	164.224	32.201	196.425	171.009	20.913	191.922
<b>Participação (%)</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado a partir de EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006.

Pela Tabela 3.14, percebe-se que houve um aumento da captação de leite pelas empresas que atuam sob regime legal (sistemas de inspeção federal, estadual ou municipal): o total de leite adquirido pelos laticínios inspecionados passou de 13 bilhões de litros, em 2001, para 16 bilhões de litros, em 2005, o que representa um acréscimo de mais de 20%. É possível observar ainda a concentração industrial no setor lácteo. Em termos de captação de leite, observa-se que as cinco maiores empresas foram responsáveis pela captação de cerca de 30% do total adquirido pela indústria em 2005, e que as 14 maiores adquiriram mais de 40% do total. Em um setor caracterizado por uma produção rural pulverizada e geograficamente pouco concentrada, e por uma indústria composta de 1.973 estabelecimentos de laticínios registrados no Sistema de Inspeção Federal (SIF) (NEVES e CONSOLI, 2006), pode-se afirmar que a participação das maiores empresas é relativamente grande. Além disso, pode-se observar que as grandes empresas, principalmente as três maiores, têm aumentado sua participação na captação de leite nos últimos anos. Por fim, ao se verificar a origem do capital e o tipo de negócio, percebe-se a presença de empresas cooperativas, de não cooperativas e de multinacionais dentre as maiores: das 14 maiores empresas, 3 são multinacionais não cooperativas, 4 são empresas nacionais não cooperativas e 7 cooperativas. Com relação a

estas últimas, sua consolidação em cooperativas centrais permitiu alcance de escala e maior competitividade (SCHIAVI, 2003).

Tabela 3.14 – Maiores empresas de laticínios no Brasil em captação anual de leite (mil litros), 2001 – 2005 \*

<b>Empresas **</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Total Inspeccionado	13.212.710	13.221.307	13.627.205	14.494.797	16.284.267
1.DPA <sup>1</sup>	1.425.628	1.489.029	1.500.179	1.509.067	1.708.000
2.Itambé <sup>3</sup>	832.000	732.000	750.000	829.500	1.005.000
3.Elegê <sup>2</sup>	782.141	711.335	671.780	717.707	841.549
4.Parmalat <sup>1</sup>	941.490	947.832	840000	406.688	591.847
5.CCL <sup>3</sup>	367.213	268.385	309.540	338.437	360.124
Total 5 maiores	4.348.472	4.148.581	4.071.499	3.801.399	4.506.520
% do total inspeccionado	32,9%	31,4%	29,9%	26,2%	27,7%
6.Embaré <sup>2</sup>	180.081	192.378	218.687	256.398	306.249
7.Laticínios Morrinhos <sup>2</sup>	207.031	210.572	191.782	252.702	299.444
8.Centroleite <sup>3</sup>	220.533	213.503	261.230	229.135	268.268
9.Sudcoop <sup>3</sup>	209.070	230.952	226.016	261.099	266.261
10.Confepar <sup>3</sup>	102.664	109.239	115.834	189.308	262.233
11.Batávia <sup>3</sup>	225.659	165.276	232.311	209.893	224.561
12.Lider Alimentos <sup>2</sup>	220.000	163.766	129.177	151.482	202.679
13.Danone <sup>1</sup>	247.487	272.236	225.033	200.737	196.399
14.Grupo Vigor <sup>2</sup>	209.743	154.158	153.145	196.425	191.922
Total 14 maiores	6.170.740	5.860.661	5.824.714	5.748.578	6.724.536
% do total inspeccionado	46,7%	44,3%	42,7%	39,7%	41,3%

Notas:

\* Inclui leite captado no mercado *spot*.

\*\* Situação da empresa em 2005: 1 – Multinacional; 2 – Nacional não cooperativa; 3 – Cooperativa.

Fonte: elaborado a partir de IBGE (2006), LEITE BRASIL (2006) e EMBRAPA GADO DE LEITE (2006).

Com relação à participação no mercado, pode-se verificar que também existe alta concentração setorial. A Tabela 3.15 mostra o *ranking* das vendas das principais marcas de produtos lácteos nos supermercados do país, principal canal de comercialização de lácteos. Primeiramente, deve-se destacar a relação entre captação de leite e participação no mercado: empresas inseridas entre as maiores em volume de captação, como a Nestlé, a CCL, a Danone, a Itambé e a Vigor, são detentoras de importantes marcas. Pela tabela, pode-se observar também que as cinco marcas mais vendidas nesse formato de varejo são responsáveis por grande parte do volume vendido de cada produto: por exemplo, as cinco

principais marcas representam 81% das vendas de leite em pó e 87% das vendas de leite condensado no canal supermercado.

Tabela 3.15 – *Ranking* e concentração das vendas das cinco marcas líderes no canal supermercado, por tipo de produto \*

Marca	Empresa	Marca	Empresa	Marca	Empresa
<b>Petit Suisse</b>		<b>Leite pasteurizado</b>		<b>Leite em pó</b>	
Danoninho	Danone	Paulista	CCL	Ninho	Nestlé
Chambinho	Nestlé	Tirol	Tirol	Itambé	Itambé
Batavinho	Batavia	Frimesa	Frimesa	Paulista	CCL
Vigorzinho	Vigor	Iporá	Lactocenter	Molico	Nestlé
Itambézinho	Itambé	Rei do Oeste	Frimesa	La Sereníssima	Leitesol
Vendas (volume): 81%		Vendas (volume): 18%		% das vendas (vol): 81%	
<b>Iogurte</b>		<b>Leite fermentado</b>		<b>Leite condensado</b>	
Nestlé	Nestlé	Chamyto	Nestlé	Moça	Nestlé
Batavo	Batavia	Yakult	Yakult	Itambé	Itambé
Vigor	Vigor	Batavo	Batavia	Mococa	Kremon
Itambé	Itambé	Vigor	Vigor	Elegê	Elegê
Paulista	CCL	Parmalat	Parmalat	Glória	Parmalat
Vendas (volume): 33%		Vendas (volume): 80%		Vendas (volume): 87%	
<b>Creme de leite</b>		<b>Requeijão</b>		<b>Leite longa-vida</b>	
Nestlé	Nestlé	Poços de Caldas	Danone	Elegê	Elegê
Mococa	Kremon	Itambé	Itambé	Nilza	Nilza
Parmalat	Parmalat	Leco	Vigor	Líder	Líder
Itambé	Itambé	Nestlé	Nestlé	Tirol	Tirol
Batavo	Batavia	Vigor	Vigor	Italac	Italac
Vendas (volume): 57%		Vendas (volume): 36%		Vendas (volume): 23%	

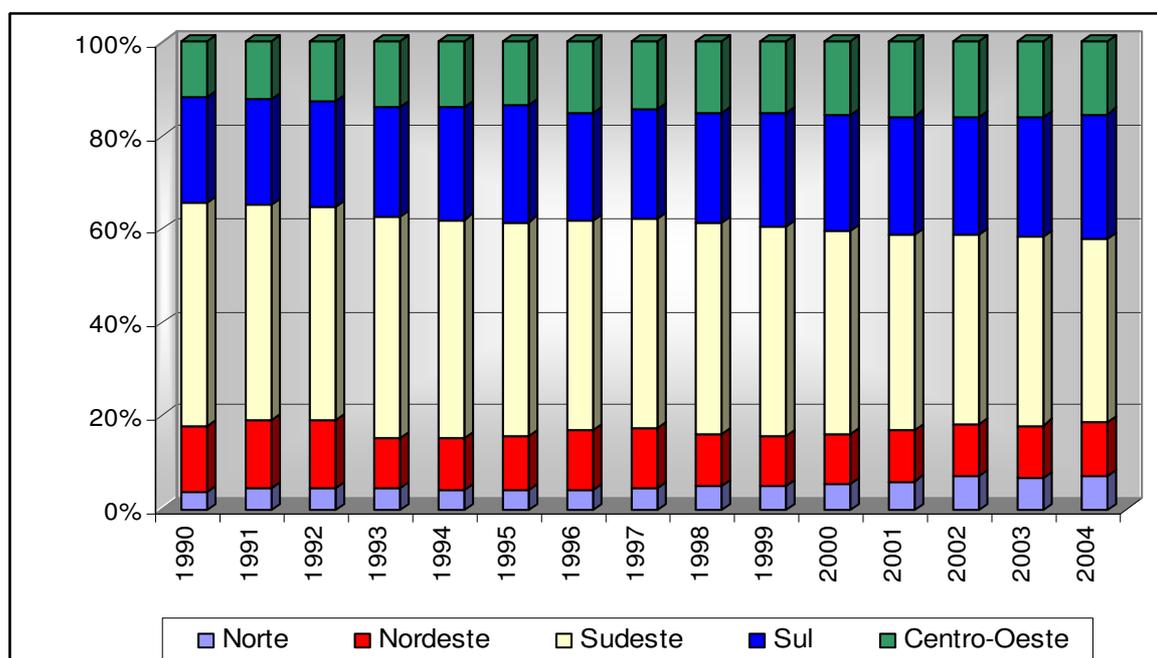
\* As vendas referem-se à participação das cinco maiores marcas no volume total de produto vendido no canal supermercado.

Fonte: elaborado a partir de FERREIRA e MERLIN (2005).

Entretanto, esse padrão não se confirma para produtos que apresentam duas características: necessidade de refrigeração (restrições geográficas decorrente de elevados custos logísticos) e grande número de empresas concorrentes (pulverização do mercado). Tal situação é verificada no caso do leite pasteurizado, do iogurte e do requeijão, por exemplo. Esses produtos acabam sendo destinados a mercados mais locais, o que tende a inibir a concentração setorial. Por outro lado, produtos como *petit suisse* e leite fermentado, apesar de necessitarem de refrigeração no transporte, são produzidos por menor número de empresas. Isso favorece a concentração das vendas em poucas marcas, como observado no tabela.

### 3.2.4 Produção Rural

No que concerne à produção rural de leite, algumas considerações devem ser feitas. Inicialmente, é importante destacar o deslocamento da produção para outras regiões do Brasil, como observado na Figura 3.11. A região Sudeste, tradicional produtora de leite, tem cedido espaço a outras regiões desde início dos anos 90. As regiões Sul, Centro-Oeste e Norte têm aumentado sua participação no volume total de leite produzido no país. Um forte determinante desse deslocamento geográfico da produção foi a introdução do leite UHT no mercado nacional. Como visto anteriormente, trata-se de um produto que não exige refrigeração no transporte e teve alta aceitação pelo consumidor (é o principal produto lácteo atualmente consumido no país). Dessa forma, as empresas passaram a se instalar em regiões mais distantes dos grandes centros consumidores, com o objetivo de reduzir custos de produção (mão-de-obra, insumos, instalações, impostos, etc.), sem grande impacto nos custos logísticos. A produção rural acompanhou o deslocamento da indústria.

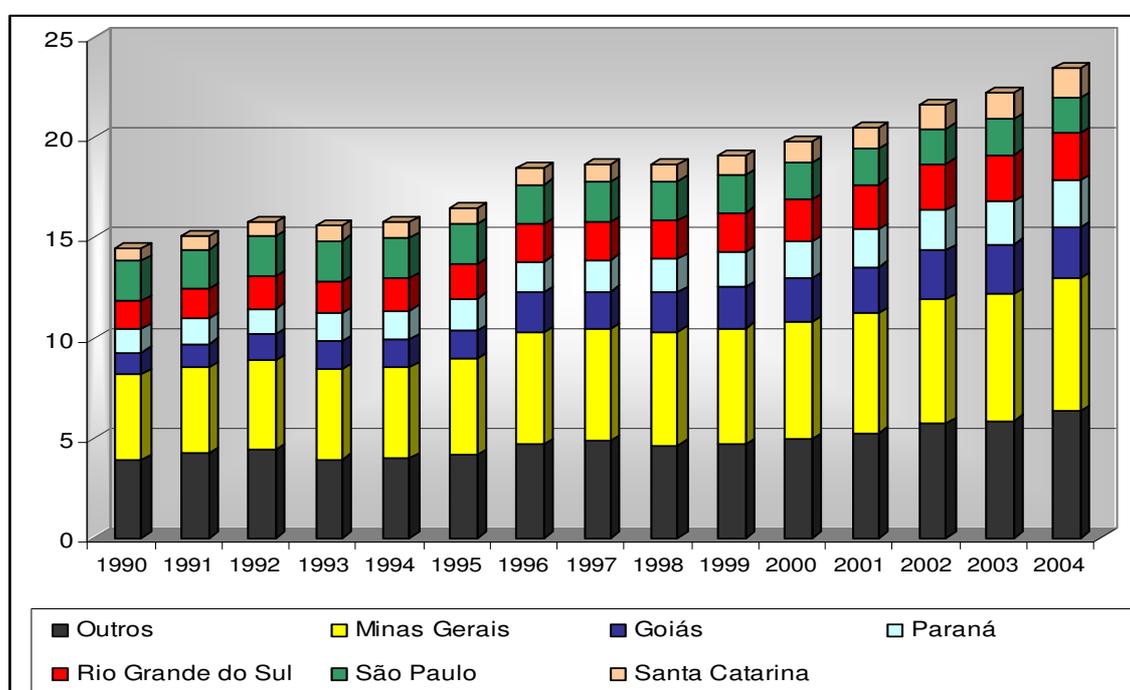


Fonte: Elaborado a partir da Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM) (IBGE, 2005).

Figura 3.11 – Evolução da participação regional na produção leiteira (%), 1990-2004.

O volume produzido tem se apresentado em constante crescimento no país, como pode ser observado na Figura 3.12: o volume de leite passou de 14,5 bilhões de litros,

em 1990, para 23,5 bilhões de litros, em 2004 (IBGE, 2005). A produção de leite, apesar de praticada em todos os estados brasileiros, está fortemente concentrada em alguns estados. Os seis maiores produtores – Minas Gerais, Goiás, Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina – foram responsáveis por 73% do total produzido no país em 2004 (IBGE, 2005). Ao se verificar a participação dos principais estados, pode-se constatar que, enquanto esta tem decrescido no estado de São Paulo, outros estados vêm ganhando importância, tais como Santa Catarina, Paraná e Goiás. Além disso, pode-se afirmar que a participação de outros estados também tem crescido, o que indica uma melhor distribuição da produção leiteira no território nacional, caracterizando uma nova “geografia do leite” no país.



Fonte: Elaborado a partir da PPM (IBGE, 2005).

Figura 3.12 – Produção brasileira de leite de vaca (bilhões de litros), 1990-2004.

Ao se observar alguns indicadores da produção de leite no Brasil, pode-se constatar, pela Tabela 3.16, que o número de vacas ordenhadas apresentou uma pequena redução de 1990 a 2006, apesar do crescimento da produção de mais de 70% no mesmo período. Nesse caso, pode-se verificar o aumento expressivo da produtividade do rebanho leiteiro, que passou de 960 kg para 1.640 kg por vaca / ano.

Um outro indicador tecnológico relevante é a taxa de sazonalidade da produção leiteira. Esse indicador nos permite verificar a sazonalidade da produção rural de leite ao

longo do ano.<sup>94</sup> Ao se comparar a produção mensal de leite nos períodos 1997/1998 e 2005/2006, pela Figura 3.13, pode-se verificar que a variação sazonal da produção de leite no Brasil decresceu. Em 1997/1998, observou-se uma variação sazonal de 19,4%, enquanto em 2005/2006, essa taxa caiu para 9%.<sup>95</sup> Isso indica que os produtores rurais estão melhorando seu padrão tecnológico, por meio, por exemplo, da adoção de raças mais adequadas, manejo semi-intensivo e suplementação alimentar.

Tabela 3.16 – Indicadores da produção de leite no Brasil, 1990-2006

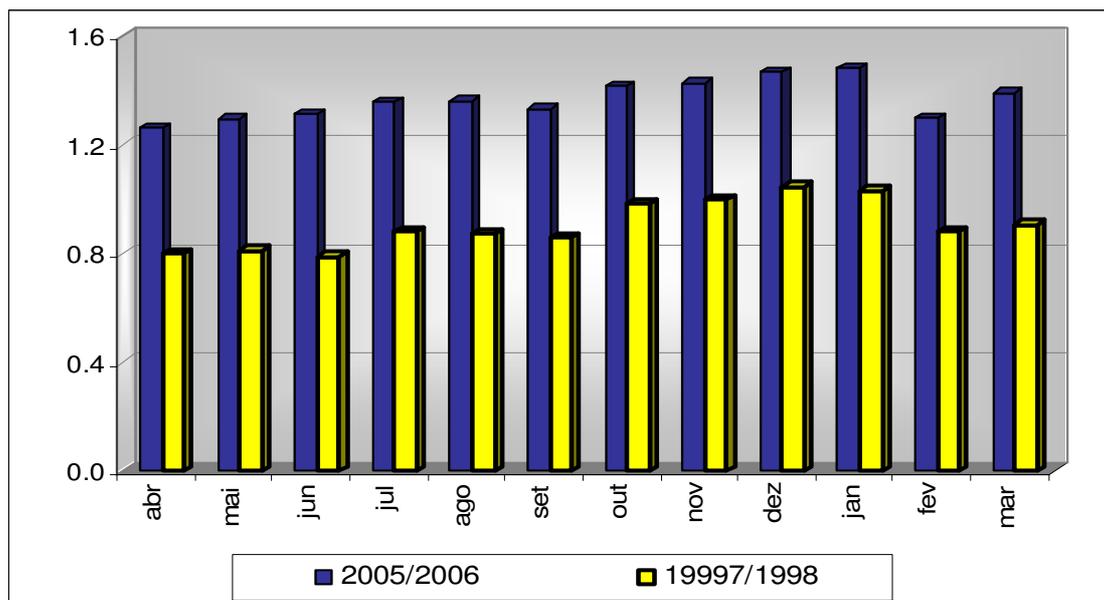
ANO	Vacas em lactação (1000 cabeças)	Produção de leite de vaca (1000 toneladas)	Produtividade (toneladas / cabeça)
1990	15.100	14.500	0,96
1991	15.500	14.200	0,92
1992	17.800	15.538	0,87
1993	18.000	16.250	0,90
1994	17.500	16.700	0,95
1995	17.500	18.375	1,05
1996	17.100	19.480	1,14
1997	17.067	20.600	1,21
1998	17.067	21.630	1,27
1999	16.194	21.700	1,34
2000	16.040	22.134	1,38
2001	15.900	22.300	1,40
2002	15.600	22.635	1,45
2003	15.300	22.860	1,49
2004	15.200	23.317	1,53
2005	15.100	24.025	1,59
2006 *	15.050	24.680	1,64

\* Estimativas.

Fonte: Elaborado a partir de USDA (2006).

<sup>94</sup> A taxa de sazonalidade foi calculada a partir da variação da produção no período de três meses de alta produção, conhecido como “época das águas” (novembro, dezembro e janeiro) em relação à produção dos meses da “época das secas” (maio, junho e julho).

<sup>95</sup> Taxa de sazonalidade calculada a partir da quantidade mensal de leite adquirido pelos estabelecimentos.



Fonte: Elaborado a partir da PPM (IBGE, 2006).

Figura 3.13 – Produção de leite adquirida mensalmente por laticínios (bilhões de litros).

Com relação à concentração desse setor, algumas informações podem auxiliar na compreensão da participação dos produtores no mercado. Um indicativo do aumento da concentração na produção rural é a participação dos 100 maiores produtores rurais no total de leite produzido no país. De acordo com a Tabela 3.17, pode-se afirmar que a produção rural de leite está passando por um processo de concentração. Em 2003, os 100 maiores produtores eram responsáveis por 1,34% do total de leite produzido no país; em 2005, esse percentual passou para 1,5%. Entretanto, é importante destacar que a produção leiteira continua bastante pulverizada no país, não sendo possível comparar esse processo de concentração com aqueles observados no caso da indústria e do varejo.<sup>96</sup>

Tabela 3.17 – Participação dos 100 maiores produtores na produção rural de leite no Brasil

	Ano	
	2003	2005
Produção anual total (milhões de litros)	22.860.000	24.025.000
Produção anual dos 100 maiores	307.050,4	359.338,6
Participação dos 100 maiores no total	1,34%	1,50%

Fonte: elaborado a partir de MILKPOINT (2004), MILKPOINT (2006) e IBGE (2005).

<sup>96</sup> Nesse ponto, é válido destacar que o Censo Agropecuário de 1996 identificou cerca de 1,8 milhões de propriedades rurais inseridas na atividade leiteira (IBGE, 2006).

Segundo a Tabela 3.18, pode-se observar que houve um processo de redução do número de fornecedores pelas grandes empresas de laticínios. Entre os anos de 2001 e 2005, a grande maioria das empresas listadas teve seu quadro de fornecedores reduzido. As exceções são duas cooperativas centrais – Centroleite e Confepar, que, até mesmo devido ao fato de serem cooperativas, não podem selecionar produtores em função do volume. Além disso, o volume de leite médio captado junto a cada produtor elevou-se nesse período. Isso indica que as empresas têm buscado produtores com maior volume produzido. As maiores empresas de laticínios, juntas, passaram a captar volume maior de leite com menor número de produtores.

A busca por fornecedores de grande volume de leite pode ser confirmada com a Tabela 3.19. Por meio desta tabela, é possível identificar que alguns dos grandes produtores de leite no Brasil são fornecedores de grandes laticínios, como a DPA, Parmalat, Danone, CCL e Vigor. Considerando ainda que o “Pool ABC” é uma organização coletiva de comercialização do leite, intermediando a transação entre produtor individual e laticínio, e que seus principais clientes são grandes empresas, como DPA, Batavia e Danone, pode-se afirmar que a grande maioria das negociações de grandes produtores ocorreu, direta ou indiretamente, com grandes laticínios.<sup>97</sup>

Tabela 3.18 – Número de produtores fornecedores de leite para os maiores laticínios

	2001		2005		variação de produtores (2001/2005)	variação de produção (2001/2005)
	produtores	produção média (l/dia)	produtores	produção média (l/dia)		
DPA	8.536	458	6.110	557	-28,4%	21,7%
Itambé	7.990	285	7.325	366	-8,3%	28,5%
Elegê	31.282	69	25.001	81	-20,1%	16,9%
Parmalat	15.300	169	4.400	241	-71,2%	42,6%
CCL	8.191	123	4.388	158	-46,4%	28,6%
Embaré	3.203	154	2.380	288	-25,7%	87,0%
Laticínios Morrinhos	7.299	78	3.200	199	-56,2%	155,4%
Centroleite	4.725	128	5.049	140	6,9%	9,2%
Sudcoop	6.333	90	5.998	107	-5,3%	18,9%
Confepar	2.771	102	6.152	94	122,0%	-8,3%
Batávia	6.820	91	4.019	153	-41,1%	67,8%
Lider Alimentos	7.035	86	5.243	96	-25,5%	11,6%
Danone	2.452	277	605	608	-75,3%	119,4%
Grupo Vigor	2.039	282	996	469	-51,2%	66,4%

Fonte: Elaborado a partir de EMBRAPA GADO DE LEITE (2006).

<sup>97</sup> Para mais detalhes sobre o “Pool ABC”, ver NASSAR, NOGUEIRA e FARINA (2002).

Tabela 3.19 – Empresas compradoras dos 100 maiores produtores de leite no Brasil

<b>Laticínio</b>	<b>Número de produtores vendedores, dentro os 100 maiores produtores rurais de leite em volume.</b>	
	<b>2003</b>	<b>2005</b>
DPA	18	15
Pool ABC	13	13
Laticínio próprio	12	10
CCL	10	8
Vigor	4	
Danone	1	8
Itambé	8	6
Parmalat	7	4
Casmil	2	4
Embaré	2	3
Batávia	1	3
Elegê/Avipal	2	3
Mococa / Kremon	8	2
Da Matta	2	2
Coopatos	0	2
Líder	0	2
Randon Agropecuária	1	2

Fonte: Elaborado a partir de Milkpoint (2004) e Milkpoint (2006).

A Tabela 3.20 mostra a evolução dos preços mensais pagos ao produtor no Brasil e em diferentes estados. Observa-se inicialmente a variação dos preços mensais ao longo do ano. Isso é decorrente da sazonalidade da produção, que implica em excesso de oferta na “época das águas” e escassez de oferta na “época das secas”. A variação de preço chega a mais de 40% em Goiás, por exemplo, onde o menor grau de utilização de tecnologia se converte em maior sazonalidade da produção, e fica próxima aos 40% no país. Além disso, pode-se observar a diferença de preços pagos entre os estados listados. Para todo o período analisado, os estados de Goiás e Bahia apresentaram preços mais baixos; Paraná e Rio Grande do Sul, preços intermediários; e Minas Gerais e São Paulo, preços mais elevados.

Tabela 3.20 – Valores nominais do leite tipo C pago ao produtor (R\$ / litro), jan/2004 - set/2006

ANO	MÊS	GO	MG	RS	SP	PR	BA	BRASIL
2004	jan	0,39	0,44	0,42	0,43	0,40	0,42	0,42
2004	fev	0,38	0,42	0,41	0,42	0,40	0,42	0,41
2004	mar	0,40	0,44	0,42	0,43	0,40	0,41	0,42
2004	abr	0,44	0,45	0,44	0,45	0,44	0,42	0,44
2004	mai	0,48	0,47	0,46	0,47	0,49	0,42	0,47
2004	jun	0,53	0,52	0,51	0,51	0,51	0,45	0,52
2004	jul	0,57	0,57	0,55	0,55	0,53	0,47	0,56
2004	ago	0,58	0,58	0,55	0,59	0,53	0,48	0,57
2004	set	0,58	0,56	0,53	0,57	0,54	0,48	0,55
2004	out	0,57	0,56	0,52	0,57	0,52	0,48	0,55
2004	nov	0,55	0,55	0,52	0,55	0,51	0,47	0,54
2004	dez	0,54	0,54	0,52	0,54	0,50	0,47	0,53
<b>Média 2004</b>		<b>0,50</b>	<b>0,51</b>	<b>0,49</b>	<b>0,51</b>	<b>0,48</b>	<b>0,45</b>	<b>0,50</b>
2005	jan	0,53	0,53	0,53	0,53	0,51	0,48	0,53
2005	fev	0,53	0,54	0,54	0,54	0,50	0,47	0,53
2005	mar	0,55	0,55	0,55	0,55	0,51	0,46	0,54
2005	abr	0,60	0,57	0,56	0,59	0,54	0,48	0,57
2005	mai	0,61	0,59	0,57	0,61	0,57	0,49	0,59
2005	jun	0,61	0,59	0,57	0,62	0,57	0,50	0,59
2005	jul	0,57	0,58	0,55	0,58	0,52	0,50	0,57
2005	ago	0,50	0,53	0,49	0,52	0,48	0,50	0,51
2005	set	0,50	0,50	0,45	0,51	0,45	0,46	0,48
2005	out	0,48	0,48	0,45	0,49	0,42	0,46	0,47
2005	nov	0,45	0,47	0,43	0,45	0,40	0,45	0,45
2005	dez	0,41	0,45	0,42	0,44	0,40	0,40	0,43
<b>Média 2005</b>		<b>0,53</b>	<b>0,53</b>	<b>0,51</b>	<b>0,54</b>	<b>0,49</b>	<b>0,47</b>	<b>0,52</b>
2006	jan	0,38	0,42	0,45	0,43	0,40	0,41	0,42
2006	fev	0,40	0,44	0,44	0,45	0,40	0,39	0,43
2006	mar	0,45	0,45	0,45	0,46	0,42	0,40	0,45
2006	abr	0,48	0,48	0,47	0,50	0,46	0,42	0,48
2006	mai	0,49	0,50	0,48	0,52	0,48	0,42	0,49
2006	jun	0,50	0,50	0,49	0,53	0,47	0,42	0,50
2006	jul	0,50	0,50	0,47	0,54	0,49	0,44	0,50
2006	ago	0,51	0,50	0,46	0,55	0,49	0,45	0,50
2006	set	0,51	0,51	0,46	0,55	0,49	0,45	0,50
<b>Média 2006</b>		<b>0,47</b>	<b>0,48</b>	<b>0,46</b>	<b>0,50</b>	<b>0,46</b>	<b>0,42</b>	<b>0,47</b>

Fonte: Elaborado a partir de CEPEA / ESALQ (2006).

### **3.3 Características das transações e estruturas de governança no SAI do leite no Brasil**

Dado que o foco do presente trabalho de tese é a análise das estruturas de governança no Brasil e na França, deve-se, dentro da descrição do SAI do leite no Brasil, fazer uma descrição de trabalhos já realizados acerca de estruturas de governança entre produtor rural e indústria de laticínios.

Observa-se no Brasil dois tipos principais de transação a jusante, por meio das quais produtores rurais negociam o leite: (1) transações ocorridas no mercado formal, com cooperativas de laticínios e empresas não cooperativas processadoras de leite; (2) transações ocorridas no mercado informal, por meio das quais produtores rurais comercializam leite e/ou derivados com o varejo (principalmente padarias, açougues e pequenos mercados) ou diretamente com o consumidor final (em feiras livres, na propriedade rural, ou lojas próprias ou por meio de venda porta-a-porta). É importante destacar que, no mercado informal, o produto não passa por processo de pasteurização, não sendo, segundo os padrões legais vigentes no Brasil, apropriado para consumo (BANKUTI, SCHIAVI e SOUZA FILHO, 2005). No mercado informal, podem ser estabelecidos acordos de fornecimento entre produtores e agentes a jusante, ou podem ocorrer vendas no mercado *spot*. Para o primeiro caso, pode-se citar o exemplo de produtores que entregam leite e/ou derivados regularmente para clientes, com preços, quantidade, frequência de entrega e formas de pagamento pré-definidas. No segundo caso, observam-se produtores que realizam venda sem nenhum tipo de acordo pré-estabelecido, tais como venda de queijos e outros derivados em feiras livres (NERO, MAZIERO e BEZERRA, 2003). A transação, nesse caso, ocorre somente naquele momento e não depende de condições estabelecidas previamente. Além disso, pode-se observar ainda a atuação de empresas compradoras e vendedoras no mercado *spot* do leite. Nesse caso, observa-se transação entre empresas processadoras, por meio da qual o leite é negociado em momento único, sem o estabelecimento de vínculos de compra e fornecimento futuros. Dado que o foco de análise são as transações entre produtor rural e indústria, estas serão mais detalhadamente descritas a seguir.

Um fator que merece atenção no que concerne à comercialização do leite pelos produtores rurais no mercado formal é o papel das cooperativas. Em muitos casos, esta desempenha função de intermediação na comercialização do leite entre produtores rurais e empresas de laticínios, repassando o leite para processamento em outras empresas

(cooperativas ou não cooperativas). Nesse caso, não se observa integração vertical. Em outros casos, estas realizam o tratamento e processamento do leite, fazendo parte do elo industrial. Assim, algumas cooperativas atuam exclusivamente como agentes de comercialização, enquanto outras assumem o papel de processadoras (LEMOS *et al*, 2002; ARBAGE, 2004). Freitas (1999) relata o processo de integração vertical a jusante por um grupo de produtores, por meio da formação de uma cooperativa para processamento do leite. Tal ação surgiu como forma de se alcançar melhores condições de preço, condições de pagamento mais estáveis e maior agregação de valor (FREITAS, 1999). Entretanto, deve-se ressaltar que muitas vezes essa integração, na prática, não representa o controle da transação pelo produtor, uma vez que este fica sujeito a uma nova empresa.<sup>98</sup>

Gregolin e Botelho Filho (2001) descrevem a eliminação de agente a jusante da produção rural por assentados. Segundo os autores, a venda de leite à empresa processadora ocorria *via* intermediário, e passou a ser realizada pelos próprios produtores assentados, de maneira coletiva, a partir da aquisição de tanque de resfriamento comunitário, o que permitiu a comercialização direta dos produtores com a cooperativa local. Dessa forma, foi viabilizado o alcance de melhores preços por esses produtores (GREGOLIN e BOTELHO FILHO, 2001). Nesse caso, percebe-se a adoção de estrutura de governança hierárquica pelos produtores rurais, dado que estes incorporaram a atividade de resfriamento, eliminando a necessidade de um agente intermediário. Assim, a transformação do leite quente em leite refrigerado passou a ser realizada internamente, pelos produtores rurais. Pode-se entender, nesse caso, a ocorrência de integração vertical parcial.

De maneira geral, o estabelecimento de relações entre produtor e indústria ocorre por meio de acordos informais (MICHELETTO, 2003). São estabelecidos acordos verbais entre as partes, para definição preliminar da quantidade de leite a ser entregue, das formas de coleta (a granel ou em latões), das formas de pagamento, etc. Fica clara aqui a adoção de governança híbrida para essas transações. Apesar da inexistência de contratos formais, tais transações são realizadas mediante condições pré-estabelecidas. Nessas transações, em geral observa-se recorrência da transação e o acordo de termos da negociação para transações futuras (ex.: especificações do produto, volume comercializado, formas de pagamento, etc.). Com relação aos preços, algumas considerações podem ser feitas. Na maioria dos casos, para os quais não se observa determinação de preços por meio de contratos formais, os preços são definidos a partir do regime de mercado livre, no qual os principais

---

<sup>98</sup> Como será constatado no capítulo 5, a relação entre cooperativa e produtor rural pode ser entendida como uma relação de compra e venda de leite, tratando-se de uma transação entre dois agentes “independentes”.

determinantes são os níveis de oferta (inclusive importações) e de demanda de leite (JANK, FARINA e GALAN, 1999). Além disso, outros critérios podem ser adotados para a formação dos preços pagos ao produtor. Alguns estudos, ao analisar a relação entre produtor rural e indústria de leite, constataram estatisticamente que, para os casos analisados, os preços pagos ao produtor por um conjunto de cooperativas estão vinculado à distância da rota de coleta, ao número de produtores na mesma linha de coleta, ao volume de leite produzido e à qualidade da matéria-prima (SBRISSIA, 2005; BARROS *et al*, 2004). Além de pagamento diferenciado pela qualidade, é constatada muitas vezes a existência de regime de remuneração de “leite-cota” e “leite extra-cota” ou “leite-excesso” (PAES e AMIN, 2004).<sup>99</sup>

É importante ressaltar ainda que freqüentemente a relação entre empresas de laticínios e produtores não se resume à comercialização do produto. Em muitas situações, as empresas também oferecem serviços aos produtores, tais como assistência técnica, informativos técnicos e de mercado, crédito e assistência gerencial (LEMOS *et al*, 2002; PAULA, 2002). O tipo e o nível desses serviços dependem da região em que estão inseridos os agentes, da relação de compra estabelecida, das características do produtor, entre outros. A inclusão desses serviços na relação pode indicar um estreitamento do relacionamento entre os agentes e uma busca por melhorias no elo da produção rural, por meio de elevação do nível tecnológico (com assistência técnica e financiamento de equipamentos, por exemplo) e elevação da qualidade do leite. Trata-se de governança híbrida, porém com maior grau de relação e dependência entre as partes envolvidas.

Deve-se destacar a importância de ações coletivas por parte de produtores rurais para o alcance de melhores condições de negociação com a indústria. Oliveira *et al*. (2005) afirmam que tal postura é especialmente relevante para a manutenção de pequenos produtores no mercado. A aquisição conjunta de tanques comunitários, por exemplo, é uma medida que pode viabilizar a refrigeração do leite na propriedade, a adequação do produtor às regras da IN 51, e maiores ganhos em decorrência da qualidade e do volume de leite captado pelo comprador (OLIVEIRA *et al*, 2005). Ações coletivas também são desenvolvidas por produtores maiores e mais tecnificados, no sentido de alcançarem maior competitividade. Um caso interessante é o do *Pool ABC*, uma organização formada por três cooperativas do Paraná – Batavo, Castrolanda e Capal – para comercialização do leite com empresas de laticínios. Formado em 2001, o *Pool ABC* tem como clientes empresas como a Batavo, Nestlé, Danone e

---

<sup>99</sup> Por meio desse regime, empresas estabelecem metas de recebimento de leite para cada produtor, ou traçam essas metas baseadas na quantidade de leite entregue pelo produtor por um determinado período (por exemplo, a média ofertado nos últimos seis meses). Quantidades de leite recebidas acima dessa meta são pagas sob regime de preço “extra-cota”, inferior ao “preço-cota” regularmente pago ao produtor.

Colaso (Cooperativa de Laticínios de Sorocaba). O *Pool* contabilizava, em 2002, 403 produtores e volume diário de coleta de mais de 440 mil litros. Vende seu leite por meio de contratos de longo prazo estabelecidos com os compradores, com definição de logística de coleta, padrões de qualidade e sanidade do rebanho e condições de rescisão e resolução de conflitos; os preços e as quantidades são definidos mensalmente, por meio de anexos ao contrato. Assim, a governança híbrida, nesse caso, é caracterizada por contrato formalizado. Os preços pagos aos produtores são definidos a partir de um preço-base, qualidade do leite e quantidade entregue. Por meio do *Pool*, os produtores conseguiram ganhos significativos em preço, decorrentes das melhores condições de negociação e de economias de escala. (NASSAR, NOGUEIRA e FARINA, 2002).

Arbage (2004) discorre sobre estruturas de governança entre atores de diversas cadeias de suprimentos no setor de alimentos no Brasil. No caso específico do leite, o trabalho verifica a relação da empresa Elegê Alimentos e seus fornecedores. Nesse caso, as relações ocorrem indiretamente, dado que 80% do leite captado pela empresa é proveniente de cooperativas parceiras. A empresa mantém contratos com essas cooperativas e, por meio de sua Diretoria de Planejamento de Política Leiteira (DPPL), trabalha conjuntamente para o estabelecimento anual de metas de crescimento. Assim, a cooperativa é responsável pela intermediação da relação entre produtor rural e laticínio (cooperativas de comercialização). Observa-se aqui governança híbrida contratualmente formalizada entre empresa processadora e cooperativa de coleta.

Para esses casos, contratos definem o período de entrega do leite pela cooperativa exclusivamente à Elegê. Além disso, pelas cláusulas contratuais, a empresa não pode atuar isoladamente nas bacias leiteiras onde estão inseridas as cooperativas. Em geral, os períodos de contrato variam de dois a dez anos, não sendo comum a quebra de acordos. A empresa disponibiliza linha de crédito para esses produtores, indiretamente, via cooperativas. A fim de fidelizar o produtor, a Avipal, atual detentora da marca Elegê, lançou um programa denominado “clube do produtor Elegê”, por meio do qual o produtor adquire pontos para trocar por produtos ao final de 11 meses de exclusividade de fornecimento à empresa (GRUPO AVIPAL, 2006).

Além disso, 20% do leite captado provém diretamente de produtores rurais (classificados como produtores do tipo três), com relações sem nenhuma formalização. Nesse caso, não existe o estabelecimento de compromissos formais ou informais, de maneira que esses produtores não são obrigados nem mesmo, por exemplo, a manter a regularidade de

entrega (ARBAGE, 2004). Esse tipo de relação é a que mais se aproxima do mercado *spot* para transações entre produtor rural e indústria.

Para seu controle de captação, a empresa adota o regime de leite “extra-cota” para todos os produtores. O pagamento mensal feito pela empresa leva em conta três critérios: regularidade de entrega, quantidade entregue (com um mínimo de 100 litros / dia para captação do leite na propriedade), e qualidade do leite e dos processos de produção, partindo de um preço-base. Além disso, a empresa possui programa de assistência técnica a produtores. Os produtores sem vínculo (denominados por produtores do tipo três) não recebem assistência técnica. Produtores vinculados a cooperativas parceiras recebem assistência técnica: os produtores menores e com menor nível tecnológico (produtores do tipo dois) são assistidos uma vez por mês; os produtores maiores e com maior nível tecnológico, (produtores do tipo 1) são assistidos com maior regularidade (ARBAGE, 2004).

Gomes *et al* (2002) discorrem sobre a importância do estabelecimento de contratos escritos na relação entre produtores rurais e laticínios. Os autores afirmam haver necessidade de interação e colaboração entre os dois agentes, a fim de alcançarem competitividade e maiores ganhos. (GOMES *et al*, 2002). Outro caso bastante específico de estabelecimento de contrato formais de compra e venda de leite é o da EMBRAPA. O leite produzido nos campos experimentais da EMBRAPA Gado de Leite (cerca de 4.300 litros / dia) é comercializado por meio de contratos escritos e formalizados desde 1999 (CONTRATO..., 2004). Nesse caso, até mesmo os preços são previamente definidos em contrato: fica estabelecido o preço do leite para os próximos meses, além de um indicativo de preço para os meses posteriores. Entretanto, mesmo para os contratos formalizados, existe alguma incerteza decorrente de oscilações do mercado, pois não há, via de regra, como fixar preços por períodos muito longos.

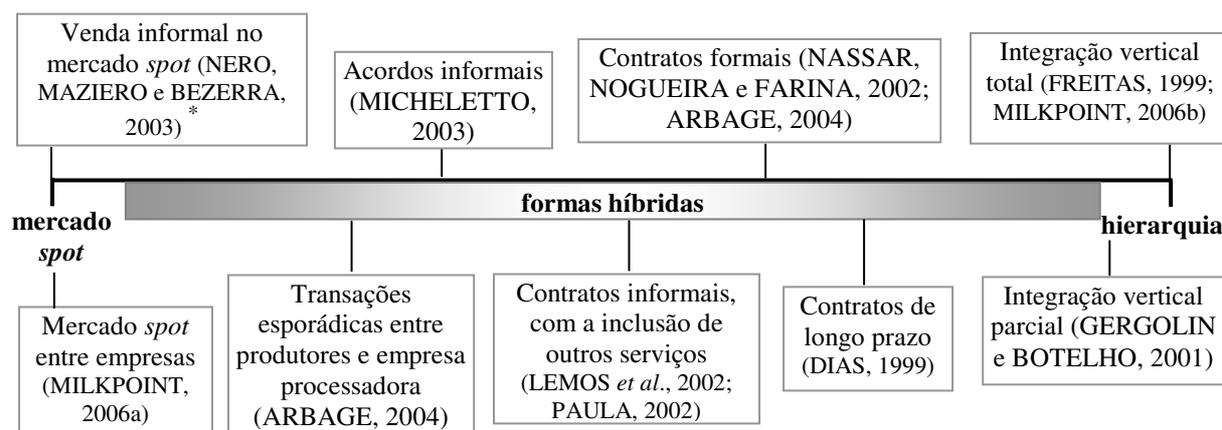
Em alguns casos, pode-se observar relações mais estreitas e integração vertical para a industrialização de lácteos. Nesse caso, deve-se ressaltar o relacionamento entre produtor rural e laticínio no caso da fabricação de leite pasteurizado tipo A. Para a produção de leite A, as normas legais obrigam o processamento da matéria-prima na propriedade rural. Assim, duas principais situações são observadas para o processo de fabricação do leite A: a integração vertical da produção, por meio da qual a produção rural de leite e a industrialização do produto são de responsabilidade do mesmo agente; o estabelecimento de contratos de longo prazo entre produtor rural e agente processador, com construção de planta produtiva na propriedade rural. No primeiro caso, observa-se a estratégia de integração normalmente por parte de produtores que produzem grandes volumes de leite. Dentre os 100 maiores

produtores de leite no Brasil em 2005, 10% destinaram seu produto para laticínios próprios (MILKPOINT, 2006). É importante ressaltar que nem sempre a integração vertical vai ser voltada para a produção de leite tipo A.<sup>100</sup> Para o caso em que a instalação de laticínios dentro da propriedade rural não ocorre por processo de integração vertical, mas por meio de estabelecimento de contratos, pode-se citar o exemplo da relação entre a Salute e a Agrindus, em Descalvado/SP . Em 1999, as duas empresas estabeleceram contrato de longo prazo, por meio do qual a Agrindus se responsabilizava pela produção rural e qualidade do leite cru, e a Salute se responsabilizava pela industrialização e comercialização do produto. Para tanto, a Agrindus, além de fornecer o leite, responsabilizou-se pela construção da estrutura física necessária e a Salute, pela aquisição e introdução dos equipamentos na fazenda (DIAS, 1999). Nesse caso, observa-se governança por contratos formais de longo prazo, ligados à elevada especificidade de ativos envolvidos na transação.

Assim, pode-se afirmar que, no Brasil, a comercialização de leite cru, envolvendo produtores rurais e empresas processadoras de leite, ocorre sob circunstâncias e estruturas de governança diversas. A Figura 3.14 mostra as diferentes formas de governança e posiciona as transações estabelecidas para a negociação do leite, para os casos observados, segundo as formas de governança definidas por Williamson (1985). Pode-se observar desde transações ocorridas no mercado *spot* até relações mais estreitas, chegando à integração vertical total a jusante, com a industrialização do leite por produtores.

---

<sup>100</sup> No caso das empresas pertencentes aos 100 maiores produtores de leite, algumas, tais como a Xandô laticínios e a Fazenda Bela Vista, produzem leite pasteurizado tipo A ([www.leitefazenda.com.br](http://www.leitefazenda.com.br); [www.xando.ind.br](http://www.xando.ind.br)). Outras, como a Randon Agropecuária, não produzem leite A, direcionando sua produção para derivados lácteos, especialmente para a fabricação de queijos finos e outros produtos mais elaborados ([www.granformaggio.com.br](http://www.granformaggio.com.br)).



\* As citações correspondem à literatura referenciada no trabalho, relativas a cada tipo de governança.

Figura 3.14 – Estruturas de governança no SAI do leite no Brasil.

### 3.4 Considerações finais

Pela análise do SAI do leite, pôde-se observar a ocorrência de grandes mudanças no ambiente institucional, que influenciaram os agentes inseridos na cadeia. Dentre as principais mudanças institucionais, destacam-se o fim do tabelamento de preços, a abertura comercial e a estabilidade econômica. Observa-se um aumento do consumo, impulsionando as vendas de produtos lácteos. Entretanto, observa-se grande participação de leite UHT nas vendas, o que indica que este mercado, no Brasil, é caracterizado principalmente por produtos padronizados. O consumo de produtos mais elaborados, tais como queijos e iogurtes, encontra-se restrito a classes de renda mais elevada. É importante ressaltar também o baixo consumo *per capita* de leite e derivados no Brasil, o que pode ser estimulado por reduções de preços ou campanhas de incentivo ao consumo, com vistas a alterar o padrão de consumo nacional.

No elo da distribuição, percebe-se concentração das vendas por parte do grande varejo (supermercados e hipermercados), decorrente de um processo de fusões e aquisições, bem como do aumento das vendas de do leite UHT no país, produto distribuído principalmente pelo canal supermercadistas. Além disso, é possível observar que o grande varejo é caracterizado pela alta participação de poucas empresas, o que indica concentração setorial. Esse elo tem aumentado seu poder de barganha junto a outros agentes da cadeia

A indústria processadora acompanhou o processo de concentração do varejo, principalmente via fusões e aquisições na década de 90. Esse processo pode ser observado até

mesmo dentre as cooperativas, por meio da formação de cooperativas centrais. É importante destacar que algumas empresas cooperativas posicionam-se entre as maiores empresas em volume de leite captado, principalmente devido à formação dessas centrais e conseqüente possibilidade de concorrência com grandes empresas, principalmente multinacionais. A introdução do leite UHT e a coleta a granel levaram a alterações na estrutura de custos das empresas, pois permitiram redução dos custos de coleta e de distribuição do produto final. Além disso, o próprio deslocamento geográfico da industrialização indica busca por redução de custos. Dois padrões de produtos podem ser observados: produtos padronizados e produtos diferenciados, sendo o primeiro dominante nesse mercado. Além disso, pode observar que pequenas e médias empresas encontraram espaço em mercados locais e regionais, com a produção de produtos refrigerados. Dados os custos logísticos decorrentes da refrigeração no transporte, esse segmento encontra-se relativamente pulverizado. Entretanto, quando se trata de produtos diferenciados, cuja margem de lucro é mais significativa e cujo *know-how* de produção não é tão disseminado (a exemplo do leite fermentado), observa-se grande concentração no setor.

Por fim, no que concerne à produção rural, ainda que esta se encontre em processo de concentração, em decorrência do aumento das exigências por volume pelos laticínios e da necessidade de adoção de certas tecnologias (ex: tanque de resfriamento), este segmento encontra-se bastante pulverizado. Com a concentração industrial, o poder dos laticínios sobre produtores rurais é consideravelmente elevado.

A Figura 3.15 apresenta as principais características dos ambientes institucional e organizacional, bem como os principais aspectos observados nos elos de coleta e processamento e produção rural de leite.

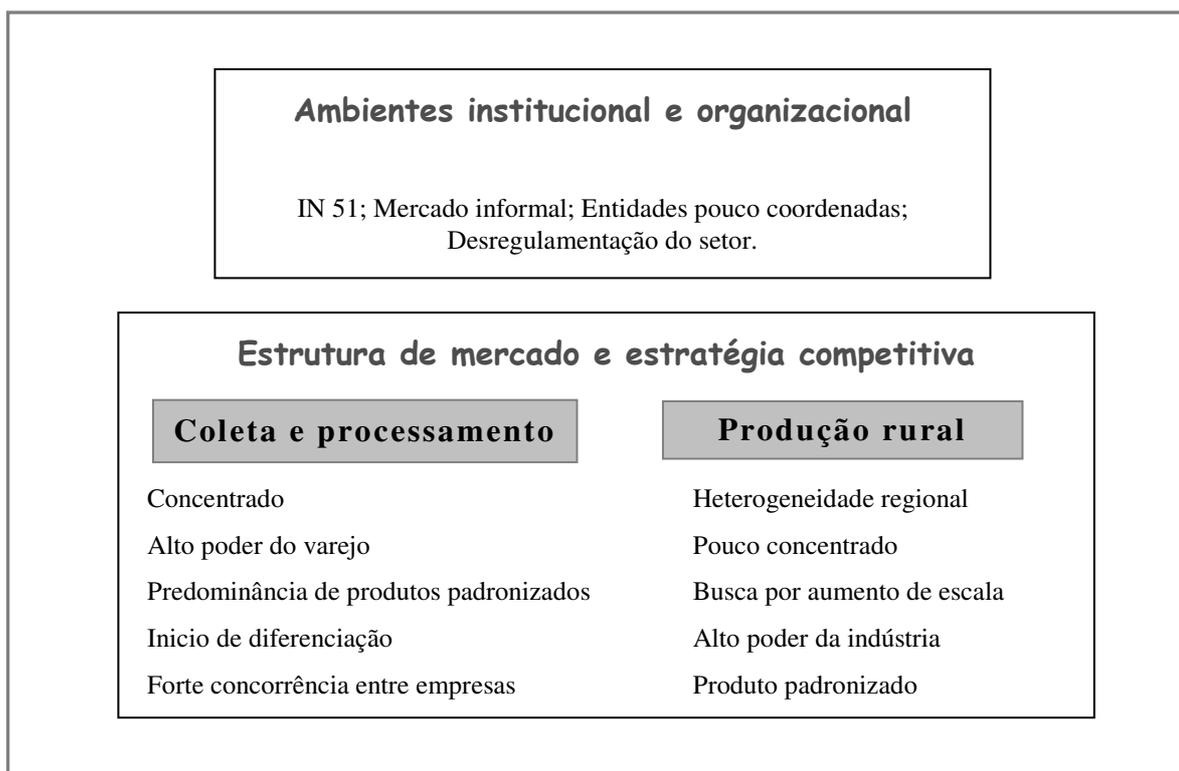
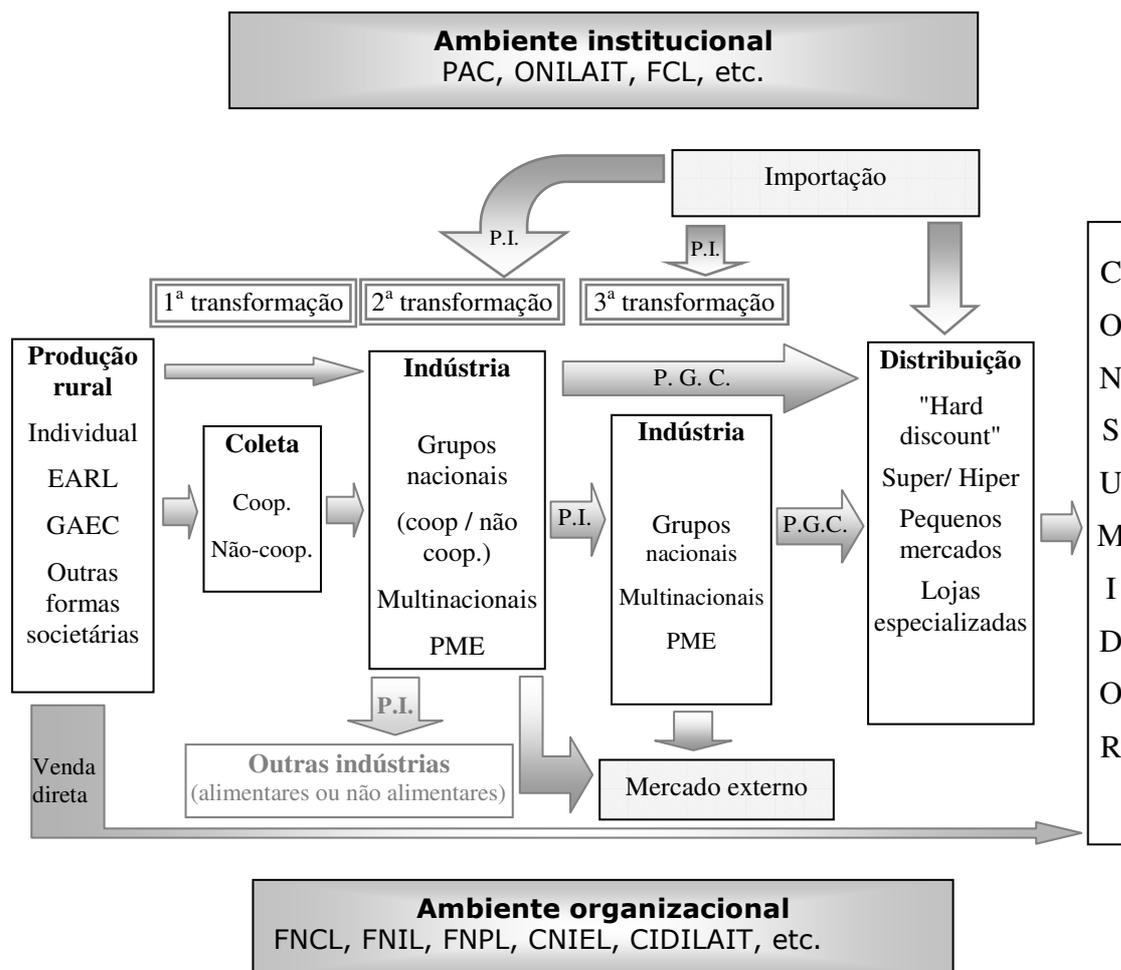


Figura 3.15 – Ambiente institucional, ambiente organizacional e atuação dos elos de processamento e produção rural no Brasil.

## 4. O SAI do leite na França

O SAI do leite França tem um histórico de evolução bastante acentuada, principalmente ao se considerar os últimos vinte anos (TOZANLI, 2001). Se comparado ao brasileiro, apresenta estrutura mais complexa, com diferentes ligações entre os agentes, como pode ser observado na Figura 4.1. De fato, percebe-se atualmente na cadeia de lácteos francesa não só um número maior de relações entre os diferentes elos, como também maior complexidade dentro de cada elo, como por exemplo diferentes tipos de varejo e diversas estruturas industriais, de acordo com o tipo de produto e o mercado em que atuam.

Assim, o presente capítulo tem como objetivos principais identificar as principais características do SAI do leite na França, descrevendo o quadro institucional predominante e as principais organizações relacionadas a esse SAI. Além disso, deve-se caracterizar os diferentes elos e agentes da cadeia de produção de leite, agrupando-os em consumo, distribuição, coleta e processamento e produção rural. Busca-se, dessa forma, compreender a produção de leite e derivados nesse país, bem como analisar semelhanças e diferenças com o observado no Brasil.



Nota: as abreviaturas e siglas contidas na figura são explicadas ao longo do presente capítulo.

Figura 4.1 – O SAI do leite na França.

#### 4.1 Ambientes institucional e organizacional na França

Para compreender o funcionamento atual SAI do leite na França, é preciso, primeiramente, traçar um panorama geral do contexto no qual ela está inserida, bem como prover uma evolução desse contexto ao longo dos anos. Esse contexto tem como pano de fundo a forte regulação política à qual o setor está sujeito, o que remete à necessidade de compreensão dos ambientes político e organizacional existentes. Essa necessidade decorre também da relação direta existente entre política pública e produtor rural. Assim, do ponto de vista das políticas públicas, deve-se expor um histórico da Política Agrícola Comum (PAC),

em vigor na Comunidade Européia desde a década de 60. Além disso, deve-se verificar as organizações e outras instituições que influenciam a atividade leiteira na França.

#### **4.1.1 A Política Agrícola Comum (PAC) e o setor lácteo na França**

A PAC compreende “(...) um conjunto de normas e mecanismos que regulam a produção, as trocas e o processamento dos produtos agrícolas na União Européia (UE), com uma incidência cada vez maior no desenvolvimento rural” (COMISSÃO EUROPEIA, 2005a).<sup>101</sup> Os três grandes princípios da PAC, definidos inicialmente, eram: unificação dos mercados, preferência comercial à comunidade e solidariedade financeira para vencer a crise no pós-Guerra. Os principais objetivos eram: (a) aumento da produtividade da agricultura; (b) garantia de um nível de vida igualitário à população agrícola; (c) estabilidade dos mercados; (d) garantia da segurança alimentar a preços razoáveis para o consumidor (MAAPAR, 1997).

A fim de colocar em prática os princípios da PAC, em 1962, foram criadas as Organizações Comuns de Mercado (OCM), para assegurar a sustentação dos mercados por mecanismos apropriados, de acordo com os diferentes setores de produção. Na maioria dos casos, as OCMs compreendem uma regulamentação do mercado interno e um sistema de proteção frente a países externos. De uma maneira geral, têm o intuito de regular a produção e comercialização dos produtos inseridos em cada um dos setores compreendidos (PARLAMENTO EUROPEU, 2003a). Pelas OCMs, são fixados três preços institucionais: os preços indicativos dos produtos, definidos como os desejáveis no mercado; os preços de intervenção, que servem de base para calcular as compras dos organismos de intervenção; e os preços de piso, que correspondem ao menor preço para que um produto importado entre no país sem sofrer taxaço. Além disso, como mecanismo de proteção às exportações, os exportadores também passam a ser compensados pela diferença entre os preços de mercado na Comunidade e os preços de venda no mercado mundial, por meio de restituições às exportações. No caso específico do leite, criou-se também um mecanismo de formação de estoques de manteiga e de leite em pó desnatado, a fim de equilibrar os preços de mercado.

---

<sup>101</sup> Reino Unido, Irlanda e Dinamarca se tornaram membros da União Européia em 1972; Grécia, em 1981; Espanha e Portugal, em 1988. Em 1995, a União Européia englobou a Áustria, a Suécia e a Finlândia. Finalmente, em 2004, Estônia, Letônia, Lituânia, Polônia, Eslováquia, Eslovênia, República Tcheca, Hungria, Malta e Chipre, totalizando 25 países membros.

Tal mecanismo compreende a compra desses produtos pelo governo com o intuito de evitar uma baixa acentuada do preço, bem como subsídios para a formação de estoques privados.

Além das OCMs, por meio da PAC, foram criados os Fundos Europeus de Orientação e de Garantia Agrícola (FEOGA), cuja finalidade é financiar os gastos necessários a tal mecanismo de proteção. A seção “Garantia” do FEOGA é responsável pelo financiamento das despesas referentes ao funcionamento das OCMs (manutenção de estoques, subsídios à exportação, incentivos à produção, etc.), enquanto que a seção “Orientação” do fundo se ocupa da política estrutural (modernização da produção, assistência técnica, subsídios aos jovens agricultores, etc.). No primeiro decênio de funcionamento da PAC, houve crescimento da produção (favorecido pelo progresso técnico e tecnológico), alcance da auto-suficiência pela Comunidade e garantia da segurança alimentar (a preços praticamente estáveis e sensivelmente superiores aos do mercado mundial).

Em 1968, o Plano Mansholt destacou que a eficiência da política de preços e dos mercados era limitada.<sup>102</sup> Apesar do crescimento da produção e do aumento dos gastos orçamentários, não se observou nem uma melhoria no nível de vida dos agricultores nem aumento na produtividade. No início da década de 70, percebeu-se a necessidade de se construir políticas estruturais agrícolas, visto que as diferenças estruturais entre os países membros não haviam desaparecido. Apesar dos gastos do FEOGA, a condição de vida dos agricultores não havia melhorado, o que exigia um plano para aumento de produtividade, assim como aumento da renda dos agricultores e maior apoio a regiões mais desfavorecidas, como as montanhosas. Assim, as primeiras diretrizes sócio-estruturais foram traçadas. Foram lançadas, por exemplo, ajudas para modernização de agricultores, recursos para formação educacional dos chefes de família, bem como incentivos à aposentadoria antecipada. Entretanto, diante da crise econômica, essas medidas não trouxeram os resultados esperados.

Além disso, a década de 70 foi caracterizada por alguns fatores que colocaram em questionamento o funcionamento da PAC. Observou-se uma relativa saturação dos mercados, o que dificultou a absorção da produção excedente. Esse período caracterizou-se por pressões externas contra o protecionismo a países da Comunidade, notadamente por parte dos Estados Unidos. A União Européia, apesar grande exportador, tornou-se também o primeiro importador de produtos agrícolas. Tal situação colocava os países do bloco em relação de dependência com países externos, que por sua vez pressionavam por maior liberalização do mercado europeu. Por fim, observava-se ainda a ausência de uma ordem

---

<sup>102</sup> O Plano Mansholt defendia a necessidade de aumento da produtividade agrícola, com a redução do número de empregos no campo e o incentivo à criação de propriedades de maior porte e mais eficientes.

monetária por conta das disparidades entre as moedas dos países membros, devido a flutuações monetárias, o que comprometia o bom funcionamento da PAC (MAAPAR, 1997).

O crescimento dos excedentes, as dificuldades de escoamento da produção, o aumento da concorrência, o alto custo da manutenção de estoques, a estagnação do volume de trocas e o aumento crescente das despesas com a agricultura impuseram ajustes, tanto do ponto de vista orçamentário quanto do ponto de vista produtivo (MAAPAR, 1997). Na década de 80, a PAC passou por sua primeira grande reforma. Em meados da década, decidiu-se pela tomada de medidas que implicassem um maior equilíbrio dos mercados e uma adaptação da agricultura às novas restrições econômicas, buscando um controle dos setores excedentários, diversificação e melhoria da qualidade dos produtos, e maior atenção às necessidades de equilíbrios sociais e ambientais (MAAPAR, 1997). Além disso, foi proposta limitação dos gastos orçamentários, que haviam crescido exageradamente. Para se ter uma idéia da proporção desse aumento, os gastos do FEOGA-Garantia passaram de 8,7 bilhões de euros, em 1978, para 42 bilhões ,em 2001 (PARLAMENTO EUROPEU, 2003b). Além disso, no caso específico do leite, os altos custos de formação e manutenção dos estoques da produção excedente ligados à necessidade de adequação da oferta à demanda levaram, dentre outros aspectos, ao estabelecimento de quotas de produção de leite em 1984.<sup>103</sup> Como medidas estruturais, foi proposta ainda a adequação da política agrícola às necessidades de desenvolvimento regional, com o incentivo a jovens agricultores e ajuda às regiões mais desfavorecidas e ao desenvolvimento rural, dentre outros.

Na década de 90, surgiu uma nova reforma da PAC, em decorrência da baixa eficácia da reforma anterior, bem como das pressões externas com relação ao protecionismo europeu. De fato, a reforma anterior não conseguiu atenuar as diferenças regionais, principalmente após a entrada de Espanha e Portugal. Além disso, os estoques públicos de produtos excedentes se acumulavam, e as necessidades de escoamento da produção para o mercado externo se acentuavam. Além disso, questões estruturais também causavam preocupação, tais como o desemprego no campo devido aos ganhos de produtividade e a estagnação da renda agrícola.

A reforma de 1992 foi marcada pela passagem de um sistema fundado essencialmente em preços para um sistema voltado à sustentação da renda, com a atribuição de ajudas diretas. Por meio dessa reforma, a União Européia pretendia assegurar a

---

<sup>103</sup> As quotas correspondem a um limite máximo de produção definido para cada país, e distribuído internamente, por produtor rural. Assim, cada produtor de leite tem um limite máximo anual de produção de leite, havendo uma sobretaxa para a produção acima da quota colocada no mercado.

competitividade da agricultura europeia por uma aproximação dos preços internos aos preços praticados no resto do mundo; controlar a produção e o crescimento excessivo dos gastos orçamentários; e contribuir para o rearranjo territorial e a preservação do meio-ambiente. Como principais medidas dessa reforma, destacaram-se:

- A diminuição dos preços de intervenção de mercado, notadamente para os cereais, mas também relevante para outros produtos, como carne bovina e leite. No caso do leite, o preço de intervenção da manteiga passou de € 320,20; em 2004, para 282,44 / 100 kg, em 2005; o preço do leite em pó desnatado, no mesmo período, caiu de € 205,52 para € 184,97 / 100 kg (CNIEL, 2006);

- O pagamento de ajudas diretas, ou seja de subsídios, a fim de compensar essa baixa nos preços. De fato, as ajudas diretas têm como objetivo compensar integralmente as baixas observadas nos preços até o ano de 2007 (COMISSÃO EUROPEIA, 2000). Definiu-se o pagamento de € 11,88 / tonelada de leite, em 2004; € 23,65 em 2005 e € 35,50 em 2006 (POTIN, 2004);

- O incentivo à introdução de terras em descanso, com a disponibilização de ajudas compensatórias.

Como medidas estruturais, pode-se destacar o incentivo à proteção ambiental, por meio de pagamento de prêmios, ajudas para o reflorestamento, além de incentivo à aposentadoria antecipada. Como resultados, a reforma trouxe um certo equilíbrio de mercado e dos estoques públicos; uma aproximação dos preços internos aos preços mundiais; uma reconquista do mercado interno; um aumento da renda agrícola (6,3% na França); um controle dos gastos do FEOGA-Garantia (crescimento estável das despesas totais em 27% de 1991 a 1999, com decréscimo de 41% para leite e produtos lácteos no mesmo período);<sup>104</sup> um desenvolvimento das ações estruturais do FEOGA-Orientação, especialmente com as medidas ambientais; um benefício aos consumidores por meio de preços mais baixos; e resultados positivos sobre o meio-ambiente (MAAPAR, 1997).

Em 1994, foi assinado um novo acordo para impor restrições à PAC. Tal reforma caracterizou-se como um resultado das pressões externas com relação ao protecionismo europeu, pressões estas decorrentes da Rodada Uruguaí do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). O novo acordo determinou, dentre outros pontos, a limitação do volume de exportações subsidiadas e a transformação das taxações variáveis às importações em taxas fixas, bem como sua redução até 2000.

---

<sup>104</sup> CNIEL, 2005.

Em 1997, foram realizadas novas negociações, colocadas em prática em 1999, como resultado das negociações no âmbito da Agenda 2000. A Agenda 2000 teve como intuito traçar um plano de política comunitária de longo prazo, tendo em vista a expansão da União Européia, e definiu metas e medidas com relação à agricultura. Esta reforma caracteriza-se como a reforma mais radical e mais global da PAC, cobrindo aspectos econômicos, ambientais e rurais (COMISSÃO EUROPEIA, 2005a). Tal reforma teve como principais objetivos:

- Aumento da competitividade dos produtos agrícolas no mercado nacional e no exterior;
- Melhoria do nível de vida da população rural;
- Criação de empregos e de novas fontes de renda para os agricultores;
- Elaboração de uma nova política de desenvolvimento rural;
- Inclusão de considerações ambientais e estruturais mais vastas;
- Melhoria da qualidade e da segurança do alimento;
- A simplificação da legislação agrícola e a descentralização de sua aplicação.<sup>105</sup> Cada país passou, por exemplo, a ter o direito de adotar o sistema facultativo de “modulação” das ajudas, que consiste em reter parte das ajudas recebidas pelos agricultores, a partir de um certo piso, para o benefício de ações de desenvolvimento rural.

Percebe-se, por essa nova reforma, a reafirmação da substituição de uma política de preços por uma política de sustentação da renda agrícola, com a diminuição da diferença entre os preços praticados internamente e os preços mundiais e sua compensação por meio de ajudas diretas, bem como a prioridade ao meio-ambiente. No caso do leite, por exemplo, a Agenda 2000 previa uma redução de 15% no preço garantido ao produtor.

Em 2002, a PAC passou por um novo ciclo de reforma, cujas principais propostas foram: a dissociação das ajudas diretas do ato de produção; a condicionalidade das ajudas a questões ambientais; o reforço da política de desenvolvimento rural; e a revisão da política de mercado (exportações e importações), com novas baixas nos preços e novos limites de subsídios às exportações, por exemplo. Em 2003, o Acordo de Luxemburgo trouxe como principais medidas:

- Direitos a Pagamento Único (DPU): início, a partir de 2005, do sistema de pagamento único das ajudas diretas aos produtores, ditas “ajudas dissociadas”, que rompe toda a ligação entre as ajudas e o ato de produzir. As ajudas diretas recebidas por

---

<sup>105</sup> Percebe-se com essa reforma, por exemplo, uma simplificação do sistema de funcionamento das OCMs.

cada produtor, até então associadas à produção (área plantada ou número de animais), passam a ser pagas independentemente da quantidade produzida. Dessa forma, o produtor não é mais obrigado a produzir para receber tais subsídios. No caso do leite, a dissociação deve ocorrer de maneira gradual, entre os anos de 2005 e 2007;

- “Eco-condicionalidade” das ajudas: a condição para o recebimento das ajudas consiste, para o agricultor, em respeitar as normas europeias em matéria de meio-ambiente, de segurança do alimento, de saúde, de bem estar dos animais e de cuidados da terra (ao todo, são 19 diretrizes a serem seguidas), a desenvolver boas condições agrícolas e ambientais (BCAE) e a manter pastagens permanentes;<sup>106</sup>

- Início do sistema de “modulação” das ajudas, com o redirecionamento de parte dos pagamentos diretos, a partir de um piso, em favor do financiamento de ações de desenvolvimento rural. A modulação seria de 3% em 2005, 4% em 2006 e 5% a partir de 2007, com um retorno total para os produtores que recebam até 5.000 euros de ajudas diretas por ano (BERGER *et al*, 2004). Por esse mecanismo, os produtores que receberem a partir de 5.000 euros de ajudas diretas por ano seriam obrigados a ceder um percentual para a formação desse fundo em favor do desenvolvimento rural;

- Proposição de uma disciplina orçamentária, que permita ajustar o montante de ajudas diretas se as despesas agrícolas extrapolarem o teto estipulado;

- Revisão da política de mercado para os seguintes setores: leite, arroz, cereais, trigo duro e forragens secas. No caso específico do leite, o acordo prevê uma queda no preço de intervenção da ordem de 25% entre 2004 e 2007 para a manteiga e de 15% para o leite em pó desnatado entre 2004 e 2006; um aumento de 1,5% nas quotas entre 2006 e 2008; além de limitações de prazo e de volume no que concerne ao regime de estoques públicos.<sup>107</sup>

Em 2004, a continuação da reforma considerou principalmente o açúcar e outros produtos como tabaco, algodão, óleo de oliva, azeitona e lúpulo, com a aplicação de pagamento único, a conversão de uma ajuda e a reestruturação das regiões produtoras para o tabaco e para o algodão, entre outras medidas. No caso do açúcar, as mudanças prevêem, dentre outros pontos, uma redução dos subsídios às exportações e da quantidade exportada.

---

<sup>106</sup> Para detalhes sobre a condicionalidade das ajudas, ver CSO (2004a) e CSO (2004b).

<sup>107</sup> Para mais detalhes, ver COMISSÃO EUROPEIA (2003), BERGER *et alli*. (2004) e COMISSÃO EUROPEIA (2005b).

Finalmente, o acordo decorrente de novo ciclo de negociações multilaterais (Rodada de Doha) foi firmado em agosto de 2004, com influências significativas sobre a PAC. Como principais pontos, definiu-se:

- Redução das ajudas agrícolas responsáveis por distorções comerciais;
- Supressão de práticas de exportação que provoquem distorções comerciais (por exemplo, subsídios);
- Abertura dos mercados agrícolas, com redução das barreiras tarifárias;
- Tratamento especial e diferenciado para países em desenvolvimento.

De maneira mais geral, a União Européia deveria reduzir os subsídios que não impliquem em uma limitação da produção, tais como as ajudas diretas à produção, e manter aqueles que não estejam ligados à produção de um determinado produto e que, portanto, não causem distorções no comércio, tais como as ajudas ligadas ao desenvolvimento regional e a questões ambientais. A Figura 4.2 ilustra, de maneira resumida, a evolução da PAC desde a sua criação, com ênfase nos aspectos que tiveram alguma influência na produção de leite na Europa.

Pelo exposto, fica clara a importância do quadro político na definição da agricultura na União Européia, dada a forte regulação do setor. A PAC, desde a sua criação, tem um papel central no desenvolvimento do setor agrícola europeu, com importância considerável para a cadeia de produção do leite na França. De fato, a criação da OCM leite e produtos lácteos, com a disponibilização de subsídios, bem como a introdução do sistema de quotas deixam clara a importância da política agrícola para o setor, dado que influenciam não só a produção rural, como também os outros elos da cadeia (direta ou indiretamente), como será mostrado a seguir.

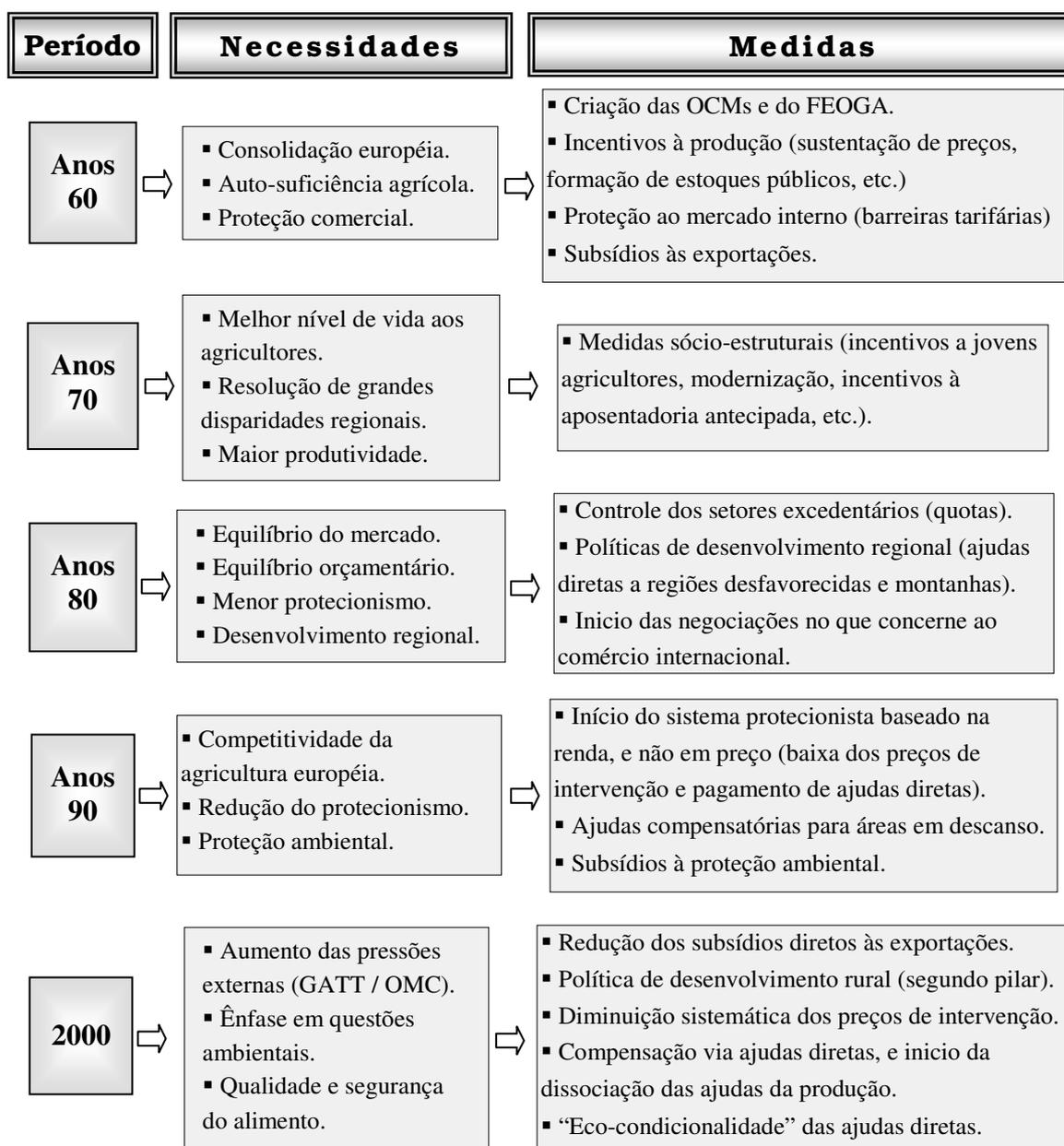


Figura 4.2 – Principais Mudanças da Política Agrícola Comum da União Europeia.

#### 4.1.2 Instituições e organizações ligadas ao setor lácteo na França

Existe um grande número de organizações voltadas para o setor lácteo francês. Percebe-se, nesse país, uma articulação entre tais organizações, que resulta em coordenação das ações e representatividade dos interesses do setor. Dentre algumas dessas organizações, encontram-se:

- Federação Nacional das Cooperativas de Leite (FNCL);

- Federação Nacional das Indústrias de Leite (FNIL);
- Associação de Processamento Lácteo Francês (ATLA), como uma união entre a FNCL e a FNIL;
- Federação Nacional dos Produtores de Leite (FNPL);
- Controle da Produção Leiteira na França (FCL), para auxiliar produtores rurais a realizar o controle da produção (em termos de qualidade e quantidade, principalmente);
- Centro Inter-profissional de Documentação e de Informação do Leite (CIDIL);
- Associação para o Desenvolvimento da Pesquisa na Indústria Láctea (ARILAIT);
- Confederação Nacional de Apelações de Origem Láctea (CNAOL), que atua junto ao Instituto Nacional de Apelação de Origem (INAO);
- Associação Láctea Francesa (AFL), que atua junto à Federação Internacional de Lácteos.

Existem duas principais entidades diretamente ligadas à regulamentação do setor lácteo. O Escritório Nacional Interprofissional do Leite e de Produtos Lácteos (ONILAIT) é responsável pelo controle da produção leiteira na França.<sup>108</sup> O ONILAIT é responsável por gerenciar a implementação de políticas públicas definidas para o setor, tais como as quotas de produção, os estoques públicos e privados de produtos e as restituições às exportações, bem como divulgar informações referentes ao mercado. No que concerne à produção rural, seu principal papel é o de gerenciar as quotas de produção em cada “campanha”.<sup>109</sup> Tal gestão é realizada por meio dos laticínios, que informam a instituição sobre o volume captado de cada produtor ao longo do período. Estes são informados, a cada início de “campanha”, sobre a quota de cada um de seus fornecedores, previamente cadastrados pela empresa junto ao ONILAIT. Ao longo da “campanha”, os laticínios devem controlar a produção de seus fornecedores e, ao final da “campanha”, comunicar ao órgão competente a produção individual, por produtor. Assim, a ultrapassagem de quotas de

---

<sup>108</sup> Deve-se ressaltar que, a partir de 01/01/2006, o Escritório Nacional Interprofissional do Leite e de Produtos Lácteos (ONILAIT) e o Escritório Nacional Interprofissional de Carnes, da Pecuária e da Avicultura (OFIVAL) foram substituídos pelo Escritório Nacional Interprofissional da Pecuária e suas Produções (*Office de l'Élevage*).

<sup>109</sup> Cada campanha compreende um período de 12 meses, de 01/abril de um ano a 31/março do ano seguinte (ONILAIT, 2005b).

produção implica punições individuais para produtores. No caso da venda direta, a gestão de quotas é realizada por meio de declaração anual de produção e venda por cada produtor.

Além do ONILAIT, o Centro Nacional Interprofissional da Economia Leiteira (CNIEL) tem o papel de estreitar relações entre os agentes da produção rural e indústria, contribuir para a criação de um sistema de informações eficaz e desenvolver uma política contratual. Foi criado em 1973 pelas federações representativas de três classes de agentes da cadeia: produtor (FNPL), empresas não-cooperativas (FNIL) e empresas cooperativas (FNCL). Dentre suas principais responsabilidades, estão a definição do preço de referência pago ao produtor e a resolução de conflitos contratuais entre produtores e compradores.

#### 4.1.2.1 Determinação do preço de referência

Com relação ao preço de referência do leite, este passou a ser definido interprofissionalmente a partir de 1997, por meio de acordos trimestrais (preço de base + bonificação / penalização) entre representantes das três federações.<sup>110</sup> Esse preço deve ser tomado como referência para pagamento pelas empresas, dado que é o preço pago ao leite cru padrão, segundo alguns critérios de qualidade (CNIEL, 2006).<sup>111</sup> O preço do leite pago ao produtor é alcançado a partir de indexação ao preço de produtos lácteos no mercado. Quando se iniciou esse acordo, a indexação era feita a partir do preço dos PI's manteiga e leite em pó, bem como dos preços dos queijos exportados. Entretanto, é possível perceber uma defasagem com relação à evolução do preço pago ao produtor e à realidade do mercado: o indexador não considerava o preço dos PGC's, produtos que vêm sofrendo alta agregação de valor nos últimos anos (inovações, diferenciações, etc.), movimento não acompanhado pelo PI's (LIPCHITZ, 2005). Para agravar a disparidade, com a nova PAC, os preços dos produtos industriais foram bastante reduzidos, dada a redução dos subsídios imposta pela OMC (Organização Mundial do Comércio). Os acordos firmados a partir de 2004 incluem um indicador de competitividade, considerando a diferença entre o preço pago pelo leite na França e na Alemanha, bem como um mecanismo de flexibilização, de acordo com o produzido por cada empresa (ente PI e PGC) (POTIN, 2004; *Institute de L'Elevage*, 2005). Dessa forma, o preço de referência procura incluir mudanças recentes no mercado.

---

<sup>110</sup> Deve-se ressaltar que são definidos preços de referência por regiões (preços departamentais).

<sup>111</sup> O leite-padrão, ou seja, o leite de referência, corresponde ao leite cru com 3,8% de gordura, 3,2% de proteína, Contagem de Células Somáticas (CCS) máxima de 250.000 e Unidades Formadoras de Colônia (UFC) em um máximo de 50.000 por ml (POTIN, 2004).

## **4.2 Os elos e os agentes da cadeia de leite e derivados na França**

Nessa seção, serão apresentados as principais características e mudanças recentes nos diferentes elos da cadeia de produção láctea francesa: consumo, distribuição, coleta e processamento de leite e produção rural.

### **4.2.1 Consumo**

O comportamento do consumidor francês tem seguido uma tendência em termos alimentares. O mercado consumidor de alimentos nos países ricos é caracterizado por saturação de mercado, atenção a questões de saúde e de boa forma e busca de produtos mais elaborados, prontos para consumo (LAMBERT, 2005). O mercado consumidor de produtos lácteos na França é bastante diferente do observado no Brasil. A França é o 5º maior consumidor *per capita* de leite no mundo, com 404 kg por habitante por ano, volume consideravelmente mais elevado que no Brasil (133 kg/habitante).<sup>112</sup> Enquanto o consumo de queijos na França foi de 24,6 kg por habitante em 2002, no Brasil esse valor se encontra em 0,3 kg; de maneira similar, o consumo de manteiga pelos franceses foi de 8,4 kg em 2002, enquanto que os brasileiros consumiram em média 0,5 kg no mesmo ano (FAO, 2006).

Em 2003, os gastos das famílias com produtos lácteos na França atingiram um total de cerca de 19 milhões de euros, o que representa um aumento de 42% em relação a 1990. Desse total, os queijos são responsáveis por 48%, os iogurtes e sobremesas lácteas respondem por 18%, e os leites fluidos detêm aproximadamente 14% (CNIEL, 2005). As características de consumo de produtos lácteos no território francês variam de acordo com as regiões. Os queijos são mais consumidos no Norte, no Leste, no Centro-Leste e no Centro-Oeste; a manteiga, em maior proporção por consumidores do Oeste e do Norte; o creme, principalmente nas regiões Leste, Centro-Leste e Oeste; e os refrigerados apresentam um índice de consumo mais elevado no Centro-Leste e no Leste (CIDIL, 2005).

Apesar do elevado consumo, o mercado francês de lácteos pode ser caracterizado como um mercado em saturação. De fato, o consumo na França encontra-se em uma fase de maturidade em termos de volume. De 1984 a 1998, o consumo de produtos lácteos na França teve um decréscimo de 4% em volume. A título de comparação, o consumo *per capita* no Brasil aumentou, no mesmo período, cerca de 40% em volume (FAO *apud* CNIEL, 2005).

---

<sup>112</sup> Dados de 1998, quantidade em equivalente leite (FAO, 2006).

Apesar da estagnação observada quando se trata do volume consumido, não se pode afirmar que o mercado de leite e derivados na França caracterize-se como um mercado estático. Observa-se, ao contrário, que o mercado francês de lácteos é bastante dinâmico em termos qualitativos. Se, por um lado, não se observa um aumento do volume consumido por habitante, percebe-se na França uma dinâmica de deslocamento de consumo entre produtos desse setor. LAMBERT (1995) destaca que após a passagem por uma "*lógica industrial*" onde predominavam as idéias de padronização e produção em massa, o setor lácteo francês entra em uma fase "pós-industrial", com ênfase na diversificação e inovação de produtos. Assim, pode-se notar que produtos caracterizados como *commodities*, tais como o leite fluido, têm cedido espaço a produtos diferenciados, com maior valor agregado. De 1990 a 2004, o consumo *per capita* de leite fluido na França apresentou uma queda de 11,6%; o de manteiga, um decréscimo de 6%; e o de leite em pó, uma queda de 6,7%. Por outro lado, no mesmo período, o consumo de iogurtes e leites fermentados cresceu 33,5%; o de queijos, 4,4%; o de creme teve um aumento de 40,1 %; e o de sobremesas lácteas refrigeradas, 36,2% (CNIEL, 2006).

Esse deslocamento condiz com mudanças recentes no consumo de alimentos em geral. De fato, percebe-se primeiramente uma tendência à busca de produtos menos calóricos e menos ricos em gordura – produtos *light* – dada a preocupação crescente com a saúde e com a forma física.<sup>113</sup> No ano de 2002, por exemplo, o consumo de leite desnatado e semi-desnatado corresponde a mais de 82% do consumo total de leite fluido na França (CNIEL, 2006). De maneira semelhante, em 2002 o consumo de iogurtes com 0% de gordura na França representou cerca de 20% do total de iogurtes consumidos, uma alta de 39% entre 1998 e 2002 (ONILAIT, 2004).

Adicionalmente, os consumidores franceses procuram também obter produtos cada vez mais elaborados, inovadores e que demandem menos tempo de preparo, em concordância com a busca por praticidade. Assim, observa-se um aumento da procura por derivados lácteos mais elaborados, como sobremesas lácteas e iogurtes acrescidos de frutas. Apenas a título de exemplo, entre 1995 e 2003, a produção de iogurtes com frutas apresentou um aumento de 106%, enquanto que a produção total de iogurtes e leites fermentados cresceu a uma taxa bem menos acentuada, de 35% (CNIEL, 2005). Segundo Gouin e Thiburce (2003), a França segue atualmente um modelo de consumo “pós-moderno”, fundado em valores de

---

<sup>113</sup> Isso, na França, se torna exceção para o caso dos queijos: apesar de se tratar de um produto rico em matéria gorda, não se observa uma queda do consumo, dado que este é muito influenciado por questões culturais e de paladar.

saúde e ecologia. Dessa forma, percebe-se uma evolução do consumo de alimentos na França, passando de produtos padronizados da década de 70 para produtos *light*, produtos enriquecidos, produtos funcionais e produtos nutracêuticos, o que evidencia a evolução em direção de vantagens de agregação de valor (GOUIN e THIBURCE, 2003).

Além disso, a busca por produtos diferenciados passa também por exigências em termos de qualidade (LAMBERT, 2005). Nesse ponto, não se considera qualidade apenas como conformidade às exigências legais (adequações em termos fitossanitários e, mais recentemente, a questões de caráter ambiental); a referência de qualidade aqui está ligada também a outros atributos. Dentre eles, pode-se citar a valorização de produtos com apelação territorial, (produtos "*fermier*" e produtos do "*terroir*")<sup>114</sup> e de produtos provenientes de comércio justo e solidário.<sup>115</sup> Além disso, é crescente a importância de produtos com selos de qualidade, onde se encontram os selos de denominação de origem (apelação de origem controlada – AOC, por exemplo), os selos de garantia da qualidade superior (*Label Rouge*, por exemplo) e o selo AB para produtos provenientes da agricultura orgânica (*Agriculture Biologique*).<sup>116</sup>

Para o setor lácteo, o selo mais importante é sem dúvida o AOC, presente principalmente nos queijos. Para obter o selo de origem controlada, um produto deve apresentar características essenciais ligadas ao território e a condições tradicionais de fabricação. Assim, deve-se respeitar o domínio geográfico de produção (seja para a coleta seja para a fabricação do produto); as condições de produção; a qualidade e os atributos do produto, com modalidades do controle determinadas e realizadas pelo Instituto Nacional de Apelação de Origem (INAO) (CNIEL, 2004). Existem atualmente na França 44 produtos lácteos AOC, dentre os quais 28 apelações para queijos de leite de vaca, duas para manteiga e uma para creme (INAO, 2005).

É claro o aumento do consumo de produtos mais elaborados, com apelo à qualidade. Apesar da indisponibilidade de dados de consumo, pode-se ter uma idéia do aumento de sua importância ao se observar a variação da produção. De 1980 a 2003, a

---

<sup>114</sup> Na França, os produtos "*fermier*" – da fazenda – são associados à idéia de frescor e de natureza, sendo portanto mais valorizados. Os produtos do "*terroir*" – da região, por sua vez, trazem um apelo à localização geográfica e às formas tradicionais de produção, sem a existência obrigatória de um selo AOC.

<sup>115</sup> O selo de comércio justo e solidário garante, a priori, que aquele produto é originário de condições de comercialização justas para produtores de países pobres e em desenvolvimento. Na França, o comércio justo e solidário ("*commerce équitable*") é regulado pela Associação "Max Havelaar France", filiada à *Fairtrade Labelling International Organisation*.

<sup>116</sup> Outros recursos para garantia de qualidade e origem são as marcas "Autout Qualité Certifié" (AQC) e "Critères Qualité Certifiés" (CQC), a denominação "*montagne*", para produtos provenientes das zonas de montanha, além dos dispositivos europeus "Appellation d'Origine Protégée" (AOP) e "Indication Géographique Protégée" (IGP). Para mais detalhes, ver MAAPAR (2005a) e MAAPAR (2005b).

produção de queijos com apelação de origem na França passou de 123.740 toneladas para 190.540 toneladas, o que representa um aumento de 54% (CNIEL, 2006). De maneira similar, percebe-se também um crescimento da importância no mercado de produtos comercializados sob outros selos: a fabricação de leite fluido comercializado sob o selo AB cresceu 224% de 1998 a 2003, sendo observado um crescimento de 104% para outros produtos AB, dentre os quais queijos e iogurtes (CNIEL, 2006). Mesmo produtos originalmente "comoditizados" podem passar por um processo de diferenciação. Exemplos dessa tendência de diferenciação são o leite "*montagne*", o leite fluido enriquecidos de vitaminas e sais minerais e a manteiga AOC.

Entretanto, é válido destacar que se trata aqui de produtos diferenciados, muitas vezes voltados para nichos de mercado, que não correspondem à regra geral de consumo. Com exceção dos queijos AOC, que representaram 11% da produção de queijos na França em 2003, a participação de outros produtos é ainda incipiente. A coleta de leite proveniente da agricultura orgânica, por exemplo, corresponde a menos de 1% da coleta total de leite de vaca no país (CNIEL, 2006). Atualmente, grande parte dos consumidores ainda são adeptos de produtos "comoditizados", para os quais preço é fator decisivo no momento da compra. Assim, em 2003, o leite UHT padrão foi o leite fluido mais adquirido pelos consumidores, com 87,2% da fatia do mercado em valor; da mesma forma, o iogurte natural padrão concentrou 59,5% das compras de produtos lácteos refrigerados. Mesmo no caso dos queijos, onde a heterogeneidade é marcante,<sup>117</sup> percebe-se a predominância do produto padrão, o emental, com 22% dos gastos do consumidor na categoria queijos (CNIEL / Secodip *apud* CIDIL, 2005).

Percebe-se assim uma tendência do consumidor em priorizar preço. Mesmo quando se tratam de produtos de maior valor agregado, os consumidores não deixam de buscar também preços mais atrativos, o que resulta em esforços da cadeia em reduzir preços. De fato, ao se comparar a evolução do preço dos produtos lácteos com a evolução dos preços de outros alimentos, percebe-se que o aumento de preços dos lácteos fica aquém do aumento observado para o setor alimentício em geral. De fato, enquanto os preços dos produtos alimentícios na França cresceram 16,6% entre outubro de 1998 e março de 2005, os preços dos produtos lácteos elevaram-se em 12,2% no mesmo período (INSEE, 2005).<sup>118</sup> Além disso, os preços dos produtos lácteos são mais acessíveis para o consumidor francês. De maneira

---

<sup>117</sup> De acordo com o CNIEL, existem oficialmente mais de 400 variedades diferentes de queijos na França (CNIEL, 2004a).

<sup>118</sup> Índices calculados sob a mesma base (out/98 = 100).

ilustrativa, ao compararmos a França com o mercado no Brasil, pode-se constatar que, em relação à renda *per capita*, os produtos lácteos custam cerca de quatro vezes mais para o consumidor brasileiro.<sup>119</sup> Assim, os produtos lácteos são relativamente mais baratos para o consumidor na França, o que pode explicar em parte a grande disparidade de consumo *per capita*. Em termos de caracterização desse mercado, é importante ressaltar também que, dada a grande diversidade de produtos, percebe-se uma micro-segmentação do mercado, sendo definido maior número de públicos-alvo pelas empresas: idosos (da quinta idade, da quarta idade, da terceira idade); adultos (em quatro faixas etárias distintas); e juniores (adolescentes, crianças e bebês) (GOUIN e THIBURCE, 2003).

Assim, resumidamente, pode-se descrever o mercado consumidor francês de leite e derivados como um mercado em fortes mudanças de ordem qualitativa, em decorrência da estabilização em termos quantitativos. Dado que se trata de um mercado em saturação, os consumidores não procuram simplesmente aumentar a quantidade consumida desses produtos. Percebe-se duas tendências com relação ao mercado consumidor de leite e derivados na França. A primeira delas é uma tendência recente de direcionamento do consumo para produtos diferenciados, com maior agregação de valor. Por outro lado, existe uma procura por preços mais atrativos, principalmente em direção a produtos padronizados, que representam a base do consumo de lácteos na França.

#### **4.2.2 Distribuição**

Para melhor entender a distribuição de produtos lácteos, é necessária a compreensão do funcionamento do varejo de alimentos na França. O varejo francês tem passado por mudanças importantes nos últimos anos, principalmente no que concerne aos produtos alimentícios, o que inclui os produtos lácteos. Tais mudanças são, em parte, reflexo da saturação do mercado consumidor interno e da necessidade de adequação às exigências do consumidor. Segundo FILSER, GARETS e PACHÉ (2001), pode-se observar na França quatro categorias diferentes de varejo alimentício:

---

<sup>119</sup> Para tal cálculo, foram utilizadas as rendas *per capita* dos dois países para o ano de 2003 (PIB *per capita*, em US\$) (IMF, 2003). A partir daí, foram calculados, para o mesmo ano, a média de preços, em dólar americano, de dois produtos lácteos equivalentes nos mercados brasileiro e francês: o leite fluido mais barato (leite tipo C e leite UHT, respectivamente) e o queijo mais barato encontrado no mercado (queijo Minas e queijo emental, respectivamente). Finalmente, foi encontrada a proporção entre a renda *per capita* e o preço de cada um dos produtos. Observa-se que o leite fluido é 5,27 vezes mais caro para o brasileiro, e que o preço relativo do queijo é 3,67 vezes mais alto no Brasil. As fontes para os preços ao consumidor no Brasil e na França utilizadas foram, respectivamente, o Instituto de Economia Agrícola de São Paulo (IEA/SP) e o Instituto Nacional de Estatística e Estudos Econômicos (INSEE).

- Supermercados: são espaços de tamanho médio,<sup>120</sup> criados nos EUA nos anos 30 e adotados na França a partir de meados dos anos 50. Tem como principais características o auto-serviço e o fornecimento de maior variedade de produtos em comparação aos mercados menores;

- Hipermercados: trata-se de estabelecimentos de grande superfície, instalados na França a partir dos anos 60, que propõem o oferecimento de grande variedade de produtos e de grande sortimento, acima do proposto pelos supermercados, o que demanda grandes espaços. Tal tipo de varejo localiza-se geralmente nas periferias das cidades, onde os custos imobiliários são aceitáveis para grandes construções, o que viabiliza preços razoáveis ao consumidor;

- "Hard discount": esse tipo de varejo surgiu na Alemanha do Pós-Guerra, e se caracteriza por estabelecimentos de venda de produtos alimentícios, de médio porte (cerca de 400 m<sup>2</sup>), cuja concorrência é baseada no preço. Assim, trata-se de estabelecimentos que oferecem baixo sortimento de produtos (uma única marca de maionese, por exemplo) e baixo nível de serviço, dada a busca pela redução de custos. Observa-se também nesse tipo de varejo uma predominância de marcas próprias (MDD – em francês, *marques de distributeurs* – marcas de distribuidores) e de produtos “primeiro preço” e uma simplificação das lojas, como forma de eliminar todos os custos “desnecessários”. Na França, pode-se dizer que a redução dos custos não foi levada ao extremo, dado que o sortimento geralmente não se restringe a uma só referência por produto e que as marcas próprias podem apresentar algum apelo à qualidade.<sup>121</sup> Na França, esse tipo de varejo deteve cerca 10% das vendas de produtos alimentícios em 2000 (FILSER, GARETS e PACHÉ, 2001), e igual proporção para os produtos lácteos em 2002 (BERGER *et al*, 2004);

- Pequenos mercados: trata-se do varejo tradicional, cujo principal ponto favorável é a localização, mas que vem perdendo cada vez mais espaço para o grande varejo no setor alimentício francês;

- Lojas especializadas: são pequenos e médios varejos especializados em determinado tipo de produto ou segmento de produtos. Assim, para o caso dos produtos lácteos, pode-se citar as casas de queijos ("*fromageries*", em francês), cujos principais apelos

---

<sup>120</sup> Na França, a divisão do varejo de acordo com o tamanho da loja se passa da seguinte maneira: (1) mercadinho – menos de 120 m<sup>2</sup>; (2) supermercado: de 400 a 2.500 m<sup>2</sup>; (3) hipermercado: mais de 2.500 m<sup>2</sup> (FILSER, GARETS e PACHÉ, 2001).

<sup>121</sup> Como será explicado posteriormente, as marcas próprias (MDD – marcas de distribuidor) na França não têm como único apelo concorrencial o fator preço.

são referentes à qualidade dos produtos e o nível de serviço (atendimento personalizado), dado que não disputam em preço.

Dado que as empresas varejistas atuam em um mercado relativamente saturado, o crescimento das vendas de cada empresa não pode ocorrer sem que esta conquiste parte da fatia do mercado de outra empresa, o que resulta em um ambiente de forte concorrência (LAMBERT, 1995). Percebe-se na França um processo de concentração do setor varejista, por meio de fusões e aquisições no varejo, a consolidação de grandes grupos e o aumento de sua participação no mercado. Além disso, é possível observar na França uma predominância das grandes e médias superfícies (GMS) no varejo de alimentos.<sup>122</sup> Em 2003, os super e hipermercados detiveram 66,9% do volume de vendas do varejo alimentício, representando um aumento de 0,5% em relação ao ano anterior.<sup>123</sup> Enquanto isso, o pequeno varejo viu reduzir em 1,4% sua participação no volume de vendas entre 2002 e 2003 (BERNADET *et al*, 2004). Considerando o setor lácteo, em 2003, os super e hipermercados foram responsáveis por cerca de 80% das vendas de produtos lácteos na França, enquanto os “*hard discount*” detiveram 14% das vendas; os pequenos mercados e lojas tradicionais responderam por 2%; e as lojas especializadas e outros varejos realizaram 4% das vendas de lácteos (CIDIL, 2005).<sup>124</sup> Tais dados deixam clara a grande participação das GMS na distribuição de produtos lácteos (94%). A fim de proteger o pequeno varejo, a França instituiu a Lei *Raffarin*, de 1996, que implicou a submissão de pedido para autorização junto à Comissão Departamental de Equipamento Comercial para criação ou extensão de qualquer varejo com superfície superior a 300 m<sup>2</sup>.<sup>125</sup>

Pode-se observar uma tendência geral no varejo de busca por redução de custos, o que conduz à busca por economias de escala. Além disso, a redução de custos está ligada também à melhor gestão logística e de estoques, e muitas vezes a uma busca de integração vertical. Nesse sentido, observa-se uma diminuição da participação dos atacadistas tradicionais e um aumento da participação de empresas de varejo na cadeia, que toma o papel de atacadista com a formação de centros de distribuição próprios (LAMBERT, 1995). Além disso, atualmente o varejo alimentício na França está fortemente concentrado em alguns grupos. Os dois grupos varejistas mais importantes na França – *Carrefour* e *Lucie* – detêm

---

<sup>122</sup> As GMS agrupam os hipermercados, os supermercados e os “*hard discount*”.

<sup>123</sup> Inclui “*Hard discount*”.

<sup>124</sup> Percentual em valores.

<sup>125</sup> É possível observar, entretanto, a abertura de “*hard discount*” de superfícies de até 299 m<sup>2</sup> na França, a fim de driblar a lei Raffarin.

cerca de 50% do mercado; os três mais importantes respondem por cerca de 75% do mercado (LAMBERT, 2005).

Uma importante estratégia utilizada por empresas de varejo na França é a união de grupos varejistas para a formação de centrais de compra, por meio das quais as empresas buscam aumentar seu poder de negociação frente a fornecedores, alcançando economias de escala. Em 2003, as cinco maiores centrais de compra na França foram responsáveis por 95% das vendas do grande varejo (CHAMBOLLE, MUNIESA e RAVON, 2003).<sup>126</sup>

Assim, percebe-se claramente um deslocamento do poder na cadeia do elo da indústria para o elo da distribuição. Adicionalmente, a fim de alcançarem maiores ganhos, os grupos varejistas iniciaram um processo de inclusão de marcas próprias. Os chamados MDD são produtos de marcas próprias dos distribuidores, que permitem ao grande varejo aumentar suas margens de ganho (MERITET, 2003). Trata-se de produtos assinados, embora não fabricados, por empresas do varejo. São produtos fabricados por empresas de processamento sub-contratadas pelos grandes varejistas. Tais fabricantes são, em geral, pequenas e médias empresas que firmam alianças com os grandes distribuidores, como forma de consolidarem sua atuação nos mercados interno e externo, dado o poder de atuação das grandes fabricantes (TOZANLI, 2001).

Tais produtos concorrem diretamente com grandes marcas no mercado francês, como Nestlé e Danone, e traduzem o aumento do poder do varejo frente aos outros agentes da cadeia.<sup>127</sup> É importante ressaltar que tais produtos não correspondem necessariamente a produtos de qualidade inferior. MDD's podem ser produtos "primeiro preço", mas não são atualmente necessariamente criados para atender a essa vocação inicial. Além disso, um produto "primeiro preço" não é obrigatoriamente um MDD: pode ser um produto com marca de fabricante (MDF). Os MDD's estão presentes nas mais diversas faixas de preço e qualidade, atendendo desde consumidores que buscam preços baixos até aqueles que procuram produtos de alta qualidade, inclusive com selos de certificação de qualidade. Deve-se destacar também que o desenvolvimento de MDD's permitiu que distribuidores varejistas não só aumentassem suas margens, mas também criasse clientes fiéis (estratégia de

---

<sup>126</sup> As cinco centrais de compra presentes na França são: Carrefour (com as redes Carrefour e Champion), Lucie (com as redes Système U e E.Leclerc), Opera (com as redes Géant, Casino, Monoprix, Match e Cora), Intermarché e Auchan (com as redes Atac e Achan) (BERGÈS-SENNOU e CAPRICE, 2001).

<sup>127</sup> Como produto "primeiro preço", entende-se um produto de base (pouco ou nada diferenciado), com preço mais baixo em comparação aos preços dos produtos similares. Geralmente, são tidos como produtos de qualidade inferior e chegam a custar 50% menos ao consumidor (ACADÉMIE DE CLERMONT-FERRAND, 2003).

*fidelização*), dado que o distribuidor passa a ser detentor de uma marca (*Reflets de France*, do grupo Carrefour, por exemplo) e tem, portanto, exclusividade de distribuição.

Assim, fica claro que atualmente distribuidores estão aumentando seu poder dentro da cadeia de produção do leite, seja aumentando suas margens via integração vertical a montante, seja por impor concorrência a seus fornecedores, oferecendo produtos MDD dos mais variados níveis de preço e qualidade, que aumenta sua participação nas gôndolas dos supermercados. Com relação especificamente aos produtos lácteos, em 2003, os MDD's corresponderam a 46,6 % do volume total de creme de leite vendido na França; 30% do leite fluido, em valor; 75% do volume total vendido de queijos de massa cozida prensada; 28% do volume de manteiga; e 29% do volume e mais de 22% do valor total comercializado de iogurtes e fermentados (CIDIL, 2005).

### 4.2.3 Coleta e processamento

A indústria de leite e derivados na França é a segunda mais representativa dentro do setor agroindustrial. Em 2004, foi responsável pela geração de 23,56 bilhões de euros, um aumento de mais de 10% desde 1999. Tal valor equivalente a 19% do total gerado pela agroindústria. No mesmo ano, a indústria láctea foi responsável pela coleta de 22,25 bilhões de litros de leite de vaca, o que corresponde a cerca de 94% do total de leite produzido no país (CNIEL, 2005).<sup>128</sup>

Existem 598 plantas processadoras de leite com pelo menos 20 empregados na França, das quais 350 são voltados para a fabricação de queijos; 135 para a fabricação de leites fluidos e produtos refrigerados; 29 para a fabricação de manteiga; 28 para a fabricação de sorvetes; e 56 para a produção de outros produtos lácteos (AGRESTE, 2005).

A heterogeneidade no processamento de lácteos no país em termos de tamanho de empresa é evidente. Como mostra a Tabela 4.1, dos 607 estabelecimentos de coleta do leite na França em 2004, cerca de metade foi responsável pela coleta de menos de 3% do leite coletado no país, enquanto as maiores plantas (3,8% do total de estabelecimentos) foram responsáveis por quase 40% da coleta naquele ano.

Com relação ao número de empresas processadoras, em 2004, a França contava com 318 empresas no setor, uma redução de cerca de 24% desde 1995. Dessas 318 empresas atuantes no setor lácteo francês, as 11 primeiras em volume coletado foram responsáveis pela coleta de 68% do leite (ONILAIT, 2004). Como mostra o Tabela 4.2,

---

<sup>128</sup> Os 6% restantes correspondem à venda direta produtor rural – consumidor final, legalmente permitida na França.

percebe-se forte participação de empresas nacionais, além de presença considerável de grandes cooperativas atuando no setor.

Tabela 4.1 – Classificação dos estabelecimentos de coleta de leite na França, por quantidade de leite coletada – 2004

Estabelecimentos por quantidade coletada anualmente (1000 l)	Número de estabelecimentos	Percentual	Coleta anual média (1000 l)	Percentual
TOTAL	607	100%	22.247.563	100%
500 e menos	48	7.9%	10.055	0.05%
Mais de 500 a 1.000	34	5.6%	26.401	0.12%
Mais de 1.000 a 5.000	220	36.2%	561.539	2.52%
Mais de 5.000 a 10.000	73	12.0%	507.422	2.28%
Mais de 10.000 a 25.000	63	10.4%	1.018.066	4.58%
Mais de 25.000 a 50.000	51	8.4%	1.814.066	8.15%
Mais de 50.000 a 75.000	34	5.6%	2.143.667	9.64%
Mais de 75.000 a 100.000	23	3.8%	2.026.126	9.11%
Mais de 100.000 a 200.000	38	6.3%	5.473.585	24.60%
Mais de 200.000	23	3.8%	8.666.636	38.96%

Fonte: adaptado de CNIEL (2005).

Tabela 4.2 – Principais grupos da agroindústria do leite na França

GRUPO	Origem	Tipo de empresa	Principais produtos	% da coleta
LACTALIS	França	Não cooperativa	Queijos, manteiga, leite em pó, caseínas e leite fluido	19
BONGRAIN-CLE	França	Não cooperativa	Queijos, leite em pó, caseínas, cremes e manteiga	11
SODIAAL	França	Cooperativa	Produtos refrigerados, leite, manteiga e queijos	10
LAÏTA	França	Cooperativa	Leite em pó, queijos e manteiga	6
ENTREMONT	França	Não cooperativa	Queijos, soro de leite, leite em pó.	5
DANONE FRANCE	França	Não cooperativa	logurtes, sobremesas lácteas e queijos frescos	4
ERIAL-POITOURAINE	França	Cooperativa	Leite UHT, queijos, manteiga e caseína.	3
UNICOPA - LAIT	França	Cooperativa	Queijos, leite em pó,	3
NESTLÉ FRANCE	Suíça	Não cooperativa	Lácteos refrigerados, leite em pó, alimentação infantil	3
GLAC	França	Cooperativa	Caseínas, soro de leite em pó e leite desnatado	3
BEL	França	Não cooperativa	Queijos, soro de leite em pó e leite em pó.	3

Fonte: elaborado a partir de ONILAIT (2004).

No que se refere à industrialização de alimentos na França, algumas considerações devem ser feitas. Primeiramente, é preciso considerar a existência de dois tipos distintos de produtos: os produtos industriais (PI) e os produtos de grande consumo (PGC). Entende-se por PI aqueles produtos destinados a outras empresas de transformação, tais como manteiga, soro de leite, leite em pó e caseína, no caso de lácteos. São produtos industrializados utilizados como ingredientes por outras empresas, que sofrerão um segundo processo de transformação e que não têm, portanto, como destino direto o consumidor final. Tais produtos serão direcionados para a fabricação de outros produtos (no caso dos derivados de leite, serão utilizados na fabricação de outros lácteos, biscoitos, chocolates, pratos prontos, etc). Por serem produtos de base, destinados a outras empresas processadoras – ou seja, produtos padronizados –, têm o preço como principal fator de concorrência. Por outro lado, os PGC's são produtos voltados especificamente para o consumo final, caracterizados, no caso do leite, principalmente por leite de consumo (leites fluidos e leite em pó), queijos, iogurtes e sobremesas lácteas, entre outros. Produtos como manteiga e leite em pó, desde que destinados ao consumidor direto, também são classificados como PGC.<sup>129</sup> O mercado de PGC's lácteos, em geral, é caracterizado por alto grau de inovação e diferenciação de produtos, o que faz com que preço não seja o principal fator de competitividade.

Com relação à participação relativa de PI e PGC no total de lácteos fabricado na França, pode-se observar uma grande proporção de PGC em relação a PI. De acordo com ONILAIT (2004), cerca de 70% do leite coletado pelas empresas processadoras em 2002 foram destinados à produção de PGC's. Em termos monetários, os PGC's corresponderam em 2004 a 87,3% do valor total gerado pelas empresas processadoras, restando 12,7% para os PI's (CNIEL, 2006).<sup>130</sup>

Observa-se uma maior concentração setorial para os PI's, cujas economias de escala devem ser consideradas para sua competitividade. Assim, as onze maiores empresas do setor em 2002 coletaram 90% do leite destinado à produção de caseínas; 92% do leite destinado à produção de leite condensado; 81% do leite destinado à fabricação de soro de leite em pó; e 80% do leite em pó desnatado. Por outro lado, essas empresas foram responsáveis pela coleta de 62% do leite destinado à produção de refrigerados lácteos; 54% do leite destinado à fabricação de leites de consumo; e 70% do leite destinado à produção de queijos

---

<sup>129</sup> Os PGC possuem algumas diferenças em relação aos produtos industriais equivalentes, tais como a forma de apresentação. Os PI são vendidos a granel ou em grandes embalagens, enquanto os PGC devem ser oferecidos ao consumidor em embalagens menores.

<sup>130</sup> Valor de venda pelas fabricantes, sem inclusão de impostos (CNIEL, 2006).

(ONILAIT, 2004). Além disso, deve-se ressaltar que a padronização e possibilidade de produção em massa também resultam em diferenças de concentração setorial dentro dos PGC's. No caso dos queijos, por exemplo, percebe-se uma concentração maior nos queijos "industrializados", tais como o *emental*, o *camembert* e os queijos fundidos. Tais tipos de queijo são representantes de produtos padronizados, produzidos em grande escala, em grandes plantas industriais. Para esses produtos, o nível de concentração das dez primeiras empresas ultrapassa os 80% (ONILAIT, 2004). Outros queijos, tais como aqueles com denominação de origem (AOC) e outras especialidades, são produtos de valor mais agregado, porém mais específicos e diferenciados, produzidos por um segmento menos concentrado (ONILAIT, 2004). É importante destacar a presença da produção quase artesanal no setor lácteo francês, principalmente no segmento de queijos. Assim, esse segmento inclui desde grandes empresas, que produzem desde 40.000 toneladas por ano, por um lado; até queijarias em regiões produtoras de queijo – geralmente regiões de montanha – (as chamadas *fruitières*), além da produção artesanal de queijos em áreas rurais (*fromages fermiers*). De maneira ilustrativa, pode-se verificar por exemplo a presença de 200 queijarias na região de *Franche-Comté*, importante região produtora de queijos AOC na França (CIDIL, 2006).

Além da diferença relacionada ao destino dos produtos lácteos (PI e PGC), outro ponto relevante a ser considerado na caracterização da indústria de transformação de lácteos na França é a presença de cooperativas de coleta e de cooperativas de transformação. Dessa forma, é possível identificar na cadeia francesa de leite um elo entre a produção rural e a indústria: a coleta do leite. A atuação das cooperativas na etapa de coleta do leite é clara: 15% do leite coletado por cooperativas não é processado por elas, mas sim por empresas não cooperativas (ONILAIT, 2004).

Percebe-se ainda uma importante distinção entre empresas cooperativas e não cooperativas, com relação ao tipo de produto fabricado por elas. As não cooperativas são responsáveis por 71% da produção de queijos e 77% dos refrigerados lácteos; enquanto as cooperativas se encontram mais presentes na produção de lácteos menos diferenciados, tais como leite de consumo (95%), manteiga (50%) e caseína (45%) (ONILAIT, 2004). Assim, percebe-se o direcionamento das cooperativas para produção de produtos padronizados, mostrando-se mais presentes na produção de PI's.

Nesse ponto, é válido destacar as diferenças regionais em termos de produção de lácteos na França. Uma primeira observação a ser feita é a concentração da produção de

PI's no "Grande Oeste" francês.<sup>131</sup> Essa região é responsável por 2/3 da produção de leites em pó; 42% da produção de soro de leite em pó; 82% da produção de caseína; 66,5% da produção de manteiga; 44% da produção de queijos (principalmente *camembert*, *brie*, *emmental* e *raclette*); e 66% da produção de creme de leite. Tal informação condiz com aquela de que os PI's são produzidos em grande parte por empresas cooperativas: todas as cooperativas dentre as 11 maiores empresas têm unidades produtivas nessa região, sendo que os grupos Laïta, Unicopa, Eurial-Poitouraine e Glac são essencialmente empresas cooperativas do Oeste.

Por outro lado, no Norte (*Picardie* e *Nord-Pas-de-Calais*) e no Sudoeste (*Midi-Pyrénées* e *Aquitaine*) se concentra a produção de leites fluidos (25% e 21%, respectivamente), que inclui o UHT, o leite esterilizado e o leite pasteurizado. É importante salientar que a produção no sudoeste é, em grande parte, destinada para a exportação à Espanha. O leste concentra parte da produção de queijos (27% do total), enquanto o Sudeste (Massivo Central) detém a maior parte da produção de queijos do tipo *bleu* (queijo azul), com forte presença de AOC's. A produção de lácteos refrigerados, por sua vez, está bastante distribuída no território francês, dada a necessidade de proximidade a mercados consumidores (ONILAIT, 2004).

#### 4.2.4 Produção Rural

A França é atualmente o quinto maior produtor mundial de leite de vaca, e segundo maior produtor na União Européia, atrás da Alemanha, com uma produção de 25,3 milhões de toneladas no ano de 2005, o que corresponde a cerca de 17% da produção da União Européia e 4,7% da produção mundial de leite de vaca (FAO, 2006).<sup>132</sup> A produção rural de leite na França apresenta relação direta com a evolução da política agrícola. A primeira fase da PAC é marcada por um estímulo à produção agrícola, o que é confirmado pelos números na França: o volume total de leite de vaca produzido aumentou em 50%, passando de 19 milhões de toneladas em 1961 para 28,5 milhões em 1984, momento de instauração das quotas de produção. Por outro lado, após a instauração do regime de quotas e da taxa extra do leite excedente, a produção francesa decresceu, com uma redução de 15% entre 1984 e 2004 (FAO, 2006).

---

<sup>131</sup> A região conhecida por "Grande Oeste" compreende as regiões da Bretanha, Baixa Normandia e País de Loire (LAMBERT, 1995).

<sup>132</sup> Considerando a União Européia a 25 países.

Em 2004, havia na França cerca de 103.000 produtores rurais de leite,<sup>133</sup> um decréscimo de cerca de 30% desde 1995. Esses produtores possuíam uma quota média de referência de 231,7 mil litros por ano, o que representa um acréscimo de 55% desde 1995 (CNIEL, 2006). Isso mostra uma concentração da atividade leiteira, comprovada pelo aumento da média de leite entregue por produtor, que passou de 155 mil litros / ano, em 1995, para 216 mil em 2004, um aumento de cerca de 40% (CNIEL, 2006).

Apesar da concentração observada, a produção de leite na França é realizada por produtores espalhados por quase todas as regiões, o que condiz com a política francesa de não desertificação do território e com a política de quotas, que limitou o deslocamento da produção. Em 2004, apesar de 42,4% das propriedades inseridas na atividade leiteira estarem localizadas no "Grande Oeste" francês, a região de montanhas continuava com participação considerável, abrigando 26% das explorações leiteiras.<sup>134</sup> Essa limitação de concentração da produção ocorreu não somente do ponto de vista regional, mas também em termos de escala de produção, o que, de certa forma, permitiu a permanência de pequenas propriedades na atividade leiteira. De fato, a instauração do sistema de quotas na França implicou a vinculação da produção à terra, o que significa dizer que a transferência das quotas de um produtor a outro só se faz possível pela transferência conjunta da terra.<sup>135</sup> Assim, é possível constatar que 39% das explorações leiteiras na França possuem até 29 vacas leiteiras, e apenas 1% do total de produtores de leite possui mais de 100 animais (CNIEL, 2006).

Observa-se que grande parte das propriedades envolvidas na produção leiteira não é especializada, ou seja, possuem outras atividades agrícolas além do leite. De acordo com o *Institute de l'élevage* (2006), 42,7% das explorações da pecuária leiteira utilizam sistema de produção especializada em leite, enquanto 28,9% das explorações têm sistema de produção gado de leite + gado de corte e 20% utilizam sistema leite + grandes culturas (INSTITUTE DE L'ÉLEVAGE, 2006). A diversificação da produção, além do possibilitar ao produtor menores riscos associados ao desenvolvimento de uma única atividade, é uma forma de lidar com a impossibilidade de aumento da produção de leite: dada a existência de quotas, produtores que desejam aumentar sua produção agropecuária acabam se engajando em outras culturas se não puderem adquirir terras atreladas a quotas de produção.

Grande parte dos produtores na França está organizada em sociedades civis, das quais as principais são os Grupos Agrícolas de Exploração em Comum (GAEC) e as

---

<sup>133</sup> Produtores que entregam o leite para a indústria.

<sup>134</sup> Compreende as regiões de Franche-Comté, Auvergne, Rhône-Alpes e Lorraine (LAMBERT, 1995).

<sup>135</sup> Diferentemente do que ocorre na Inglaterra, por exemplo, onde as quotas de produção de leite podem ser vendidas livremente.

Explorações Agrícolas de Responsabilidade Limitada (EARL).<sup>136</sup> Percebe-se na França um crescimento do número de produtores rurais organizados em uma dessas formas jurídicas. De fato, de acordo com o Censo Agrícola, enquanto o número de explorações individuais diminuiu em 43% de 1988 a 2000. No mesmo período, o número de explorações em GAEC cresceu 10% e as explorações organizadas em EARL aumentaram em mais de 3500%, passando de 1.539 em 1988 para 55.925 em 2000 (AGRESTE, 2005).

Um dos principais motivos para a formação dessas sociedades é a possibilidade de redução da necessidade de trabalho, dada a repartição das tarefas entre os produtores envolvidos, além de questões fiscais.<sup>137</sup> De acordo com o Barthélemy e Dussol (2002), o aumento expressivo do número de explorações agrícolas em EARL se deve principalmente ao fato de que tal forma societária pode existir entre familiares (cônjuges, por exemplo), bem como ao fato de que o EARL permite a exploração da empresa por uma única pessoa. Tal forma societária viabiliza o aumento da escala de produção, sem a necessidade trabalho coletivo (BARTHELEMY e DUSSOL, 2002). No caso da atividade leiteira, cujos requisitos de mão-de-obra são ainda mais intensivos, as formas societárias representam 35% do total de explorações, contra 19% se considerarmos a atividade agrícola em geral (BERGER *et al*, 2004).

Apesar do preço de referência, podem ser observadas diferenças de preço médio pago ao produtor, de acordo com as regiões. Na região Oeste, por exemplo, o preço médio do leite pago ao produtor em 2004 foi de € 316 / 1000 litros, ou seja, aproximadamente € 0,32 / litro; na região das montanhas, foi de € 327, com destaque para o AOC, vendido a € 404 / 1000 litros; por fim, o leite proveniente da agricultura orgânica recebeu uma média de € 361 / 1000 litros (INSTITUTE DE L'ÉLEVAGE, 2006). Assim, com relação ao preço pago, percebe-se certa variação, aparentemente relacionada à região e ao produto para o qual a matéria-prima é destinada. No Oeste, onde o preço é mais baixo, há predominância de empresas inseridas na produção de lácteos menos diferenciados, dentre os quais os PI's. Por outro lado, produtores das regiões de montanha são fornecedores para indústrias produtoras de queijos mais elaborados, dentro os quais os AOC, com maior agregação de valor. Por fim, outros produtos mais agregados de qualidade (tais como os provenientes da agricultura

---

<sup>136</sup> A principal diferença entre um GAEC e um EARL é que o primeiro implica a responsabilidade de execução do trabalho e condução da empresa por todos os associados, enquanto que o EARL não implica a obrigação da participação de todos nas atividades da sociedade.

<sup>137</sup> A partir da formação de formas societárias, o produtor rural estabelece a separação entre bens produtivos e bem individuais.

orgânica) também recebem matéria-prima específica, permitindo ao produtor rural preço mais elevado.

### **4.3 Considerações Finais**

A partir da análise do SAI do leite na França, pode-se afirmar que este apresenta diferenças com relação ao SAI do leite no Brasil. O SAI do leite na França apresenta características peculiares em termos de políticas, organizações e de estrutura de mercado, dentre outros aspectos. Tais características influenciam a formação do ambiente organizacional e refletem no posicionamento dos agentes, nas estratégias das empresas e na estrutura da cadeia como um todo.

Primeiramente, deve-se ressaltar que o mercado consumidor de produtos lácteos na França é caracterizado por elevado consumo *per capita* e alto nível de saturação, que implicam dinâmicas totalmente diferentes daquelas encontradas no Brasil. Além disso, estratégias de concentração e de crescimento por meio de lançamento e fortalecimento de marcas próprias pelo varejo estão presentes na França, o que leva a um aumento de poder do varejo frente ao elo de processamento. No elo de coleta e processamento do leite, ressalta-se a identificação de produtos industriais (PI) e produtos de grande consumo (PGC), com estruturas de produção e estratégias distintas. Além disso, enfatiza-se a busca por inovação nos produtos, decorrente da forte demanda por produtos diferenciados (mais elaborados) pelos consumidores. Como o consumo *per capita* já se encontra em nível bastante elevado, não há possibilidade de grandes aumentos de consumo. A participação das empresas no mercado está relacionada à diferenciação, via introdução de novos produtos.

Além das diferenças em termos de evolução na cadeia, o ambiente institucional francês é caracterizado por políticas públicas voltadas ao produtor rural, que visam o protecionismo e a busca pela não-desertificação do território francês, principalmente das regiões de montanha. Por fim, deve-se destacar a articulação das organizações, principalmente no que concerne à fixação de preço de referência para o leite, o que indica coordenação entre os agentes dessa cadeia de produção frente às características do ambiente e do mercado. A Figura 4.3 apresenta uma síntese das características mais relevantes dos ambientes organizacional e institucional, bem como de aspectos de mercado referentes aos elos de coleta e processamento e produção rural na França, levantados ao longo do presente capítulo.



Figura 4.3 – Ambiente institucional, ambiente organizacional e atuação dos elos de processamento e produção rural na França.

## **5. Análise das transações e estruturas de governança na região de São Carlos /SP e na região Oeste da França**

Conforme mencionado na introdução, para caracterização e análise das estruturas de governança entre produtor de leite e empresas processadoras, foram realizadas entrevistas com produtores rurais e laticínios. Na região de São Carlos /SP, primeiramente, foram aplicados questionários junto a 125 produtores rurais de leite na região, o que permitiu a coleta de informações relativas ao ano de 2003.<sup>138</sup> Além disso, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo junto a agentes-chave: produtores rurais e empresas processadoras de leite (cooperativas e não-cooperativas).

No caso do Oeste da França, foram coletadas informações de caráter qualitativo, junto a produtores rurais e a laticínios na região. Primeiramente, foram aplicados questionários junto a três produtores rurais de leite, a fim de captar informações referentes à produção rural e à percepção do relacionamento produtor – empresa por parte do produtor. Além disso, foram realizadas entrevistas com três empresas de laticínios atuantes na região, para verificar suas relações com produtores rurais e identificar as transações e as estruturas de governança vigentes.

Este capítulo é dividido em três seções: análise das transações e estruturas de governança na região de São Carlos /SP (seção 5.1) e na região Oeste da França (5.2), e considerações finais do capítulo (5.3). A primeira seção é sub-dividida nas seguintes sub-seções: (5.1.1) características sócio-econômicas e de produção da amostra de 125 produtores entrevistados na região; (5.1.2) caracterização dos agentes a jusante do produtor rural de leite na cadeia em estudo (laticínios, intermediários; varejistas e consumidor final); (5.1.3) número de transações com os diferentes canais de comercialização; e (5.1.4) análise das transações e das estruturas de governança observadas nas relações entre produtores rurais e agentes a jusante, segmentada em mercado formal e informal.

No caso da França (seção 5.2), a primeira sub-seção trata da descrição e análise das transações sob a ótica dos produtores rurais entrevistados na região Oeste da França (5.2.1). Na segunda sub-seção, são apresentadas as análises das transações do ponto de vista da empresas processadoras, a partir das entrevistas realizadas com os laticínios na França

---

<sup>138</sup> Os dados apresentados a seguir são referentes ao período de 2003, exceto nos caso onde mencionado período diferente deste.

(5.2.2). Em seguida, a terceira sub-seção discorre sobre as transações e as estruturas de governança observadas no Oeste francês (5.2.3).

Vale destacar que é dada ênfase nas relações entre produtor rural e laticínios, e que as transações são descritas sob os pontos de vista dos produtores e das empresas entrevistadas.

## ***5.1 Análise das transações e estruturas de governança na região de São Carlos /SP***

A fim de fornecer suporte para a compreensão das estruturas de governança observadas na região de São Carlos /SP, faz-se necessária caracterização dos produtores rurais entrevistados. Assim, serão feitas análises relativas a questões sócio-econômicas do conjunto de produtores entrevistados. Na sub-seção 5.1.1, são descritos: idade, gênero, escolaridade, ocupação, condição do produtor, área da propriedade, uso do solo, valor da propriedade, receita líquida e patrimônio produtivo e indicadores da produção leiteira (número de animais, produção anual de leite, venda anual de leite e valor das vendas). Além disso, faz-se caracterização e classificação dos agentes com os quais os produtores comercializam leite e/ou derivados, na sub-seção 5.1.2. Em seguida, discorre-se sobre o número de transações observadas entre produtores rurais e agentes a jusante, explicitando o conceito de transação adotado no presente trabalho (sub-seção 5.1.3). A sub-seção 5.1.4 descreve as transações e as estruturas de governança observadas na região de São Carlos /SP, sendo realizado mapeamento das transações nos mercados formal e informal e a análise das transações sob a ótica dos produtores rurais e sob a ótica dos laticínios.

### **5.1.1 Caracterização dos produtores rurais entrevistados**

Os 125 produtores apresentaram média de idade de 56 anos, podendo-se afirmar que estes apresentam idade relativamente avançada. Além disso, observou-se que cerca de 90% dos entrevistados são do sexo masculino. Com relação ao nível de escolaridade, a Tabela 5.1 indica que, apesar da presença de produtores sem instrução, estes são minoria. Cerca de 90% dos produtores entrevistados tiveram acesso à escola. Observa-se inclusive

presença significativa de produtores com nível superior (17%), o que indica que o grupo teve acesso à educação.

Tabela 5.1 – Grau de instrução do entrevistado

	<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
Sem instrução	9	7,2
Ensino básico	55	44,0
Ensino fundamental	15	12,0
Ensino médio	25	20,0
Superior	21	16,8
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

A Tabela 5.2 indica o engajamento dos produtores na atividade agropecuária: cerca de 90% dos produtores têm a agropecuária como principal ocupação, sendo que quase 70% do total estão diretamente ligados com o trabalho na propriedade rural. Isso indica o vínculo dos produtores à atividade rural. Com relação à condição do produtor, foi observado que 88% dos produtores entrevistados são proprietários dos imóveis rurais, sendo o restante composto de arrendatários (11%) ou parceiros (1%).

Tabela 5.2 – Principal ocupação do entrevistado

<b>Ocupação</b>	<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
Agricultor por conta própria	86	68,8
Empregador agrícola	16	12,8
Trabalhador rural	5	4,0
Indústria de transformação	4	3,2
Administrador agrícola	2	1,6
Comércio não específico	2	1,6
Empregador não- agrícola	1	0,8
Motorista	1	0,8
Sem ocupação	1	0,8
Outros	7	5,6
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Ao se analisar o tamanho da propriedade, percebe-se grande heterogeneidade entre os produtores. O elevado desvio-padrão, na Tabela 5.3, deixa claro que os produtores são bastante distintos entre si com relação ao tamanho da propriedade. O tamanho médio da propriedade indica área relativamente grande, de cerca de 70 hectares. Essa área é utilizada majoritariamente para o cultivo de lavouras temporárias e principalmente para o formação de

pastagens, o que indica, mais uma vez, a forte relação do produtor com a pecuária.<sup>139</sup> Entretanto, os elevados desvios-padrão indicam heterogeneidade entre os produtores da amostra.

Tabela 5.3 – Área da propriedade e uso do solo (ha)

	<b>Freq</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Tamanho da propriedade	125	69,36	83,84
Quintal	108	1,56	1,96
Culturas permanentes	31	3,38	3,10
Culturas temporárias	123	22,07	45,43
Pastagem	123	35,76	46,13
Matas, florestas naturais e áreas de proteção	75	13,88	17,91
Terras produtivas em descanso ou não utilizadas	9	6,43	10,91
Terras inaproveitáveis	13	5,92	5,62

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

No que concerne ao valor da propriedade, foi observada uma média bastante alta, sendo esta de R\$ 861,76 mil reais.<sup>140</sup> De fato, esse valor é condizente com o custo da terra na região em questão. Por se tratar de uma região cuja área encontra-se bastante valorizada (região central do estado de São Paulo), é aceitável que se encontrem propriedades rurais com alto valor. O elevado desvio-padrão (R\$ 1,07 milhão) deixa claro que existe heterogeneidade entre os produtores, o que é decorrente tanto dos diferentes tamanhos de propriedades quanto dos diferentes valores por hectare, ditado por diferenças de relevo, de qualidade de solo, de benfeitorias, de distância dos centros urbanos, etc.

A receita líquida proveniente da atividade agropecuária também evidencia diferenças entre os produtores: foram verificados valores mínimos negativos (prejuízos ao longo do ano), assim como receitas líquidas bastante altas (Tabela 5.4). As diferenças são reforçadas pelo elevado desvio-padrão. Primeiramente, pode-se observar que existem produtores envolvidos na venda de produtos de origem vegetal, o que indica algum nível de diversificação da produção. Entretanto, em média, a receita líquida proveniente da pecuária esteve bem acima daquela advinda da produção vegetal, o que indica a maior dependência financeira de atividades pecuárias, dentre as quais a atividade leiteira. Com relação ao patrimônio produtivo total dos produtores entrevistados (excluindo terras), pode-se afirmar

<sup>139</sup> Em muitos casos, a lavoura temporária era composta de produtos voltados para a alimentação do rebanho (milho, sorgo, cana, etc.), o que estreita o vínculo da área com a atividade pecuária.

<sup>140</sup> Foram considerados somente produtores que possuem terras próprias. O valor, estimado segundo a percepção do produtor, inclui benfeitorias.

que este soma um total de mais de R\$ 161 mil reais, em média, variando entre R\$ 6.250,00 e R\$ 1,2 milhão. O desvio-padrão indica heterogeneidade entre os produtores.

Tabela 5.4 – Receita líquida e patrimônio produtivo (R\$)

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Receita Líquida anual				
Produção Vegetal	-36.480,00	169.480,00	5.755,82	21.374,30
Produção Animal	-33.430,40	372.772,50	20.395,88	51.215,38
Patrimônio produtivo (exclui terras)	6.250,00	1.171.800,00	161.376,28	181.787,67

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Alguns indicadores relacionados à pecuária leiteira podem ser observados na Tabela 5.5. Os produtores entrevistados apresentam uma média de 37 vacas, com produção, em média, de 98,5 mil litros de leite no ano. Para essas duas variáveis, deve-se ressaltar novamente a heterogeneidade entre os produtores. Dos 125 produtores, 119 realizaram venda de leite, cuja média apresenta-se em 83,7 mil litros no ano de 2003.<sup>141</sup> O valor total das vendas de leite ficou em torno de R\$ 37.500,00, em média, o que indica que esta atividade tem grande relevância econômica para os produtores. Novamente, observam-se elevados desvios-padrão e grandes diferenças entre mínimos e máximos.

Tabela 5.5 – Indicadores da atividade leiteira

	Freq	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Vacas (cabeças) *	125	1	219	36,6	34,7
Produção de leite (l / ano)	125	4.563	883.330	98.458,3	137.077,9
Venda de leite (l / ano)**	119	104	620.500	83.744,9	118.776,9
Valor das vendas (R\$)**	119	62,40	265.537,50	37.497,14	54.017,11

\* Número de animais em 31/ dezembro / 2003.

\*\* Não inclui venda de derivados.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### 5.1.2 Caracterização das empresas e demais compradores de leite cru

Primeiramente, é importante destacar a existência de dois mercados distintos na região de São Carlos /SP. No presente trabalho, o mercado formal é caracterizado pela

<sup>141</sup> Seis produtores entrevistados não comercializaram leite fluido. O produto comercializado por esses produtores foi o queijo, como será visto posteriormente.

comercialização de leite entre produtores rurais e empresas processadoras de leite inspecionadas por serviço de inspeção sanitária (SIM, SISP ou SIF). No mercado informal, o produto que chega ao consumidor final (leite ou derivados) não passou por pasteurização, exigência legal para comercialização no Brasil.<sup>142</sup> Nos casos analisados, foram identificadas transações nos mercados formal e informal de leite, como mostra a Figura 5.1.

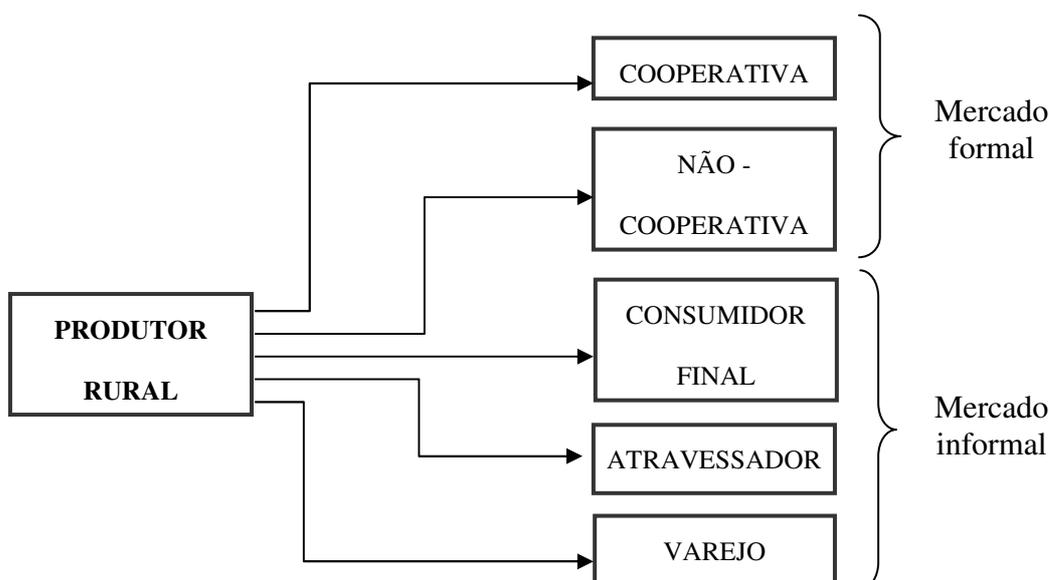


Figura 5.1 – Relação produtor rural – agente a jusante.

Dessa forma, foram encontrados os seguintes canais de comercialização:

- Cooperativa de laticínios: trata-se de uma sociedade de pessoas. São cooperativas de produtores inseridas no elo de processamento de leite. No caso dos produtores em questão, foram identificadas relações comerciais com uma cooperativa de laticínios da região;

- Empresas não-cooperativas: são empresas processadoras de leite, de sociedade de capital, comumente identificadas como empresas privadas. Neste trabalho, tais empresas serão identificadas como “empresas não-cooperativas”.<sup>143</sup> Dentre essas empresas, encontram-se multinacionais e empresas nacionais, de diferentes portes e diferentes mercados de atuação. Foram identificadas transações com oito empresas não-cooperativas, sendo duas empresas multinacionais e seis empresas nacionais;<sup>144</sup>

- Atravessador: trata-se de agente intermediário na comercialização do leite e/ou derivados do produtor rural. Podem ser divididos em agentes atravessadores não

<sup>142</sup> Para mais detalhes sobre o mercado informal de leite na região de São Carlos /SP, ver BANKUTI (2007).

<sup>143</sup> Optou-se por não utilizar o termo «empresa privada» para identificação dessas empresas, pois empresas cooperativas também não são empresas públicas.

<sup>144</sup> A participação dessas empresas, assim como o detalhamento das transações, será tratado posteriormente.

produtores – que somente fabricam o queijo ou envasam o leite produzido por outros agentes; e atravessadores produtores de leite – que, além de atuarem na produção rural, coletam o leite de outros produtores e vende a agentes a jusante, processado ou não. Durante as entrevistas, foram identificadas relações comerciais com atravessadores. Em todos os casos observados, o produto foi destinado ao mercado informal (o atravessador vende leite diretamente ao consumidor final ou ao varejo, ou elabora derivados para venda);

- Consumidor final: nesse caso, os produtores comercializam a produção diretamente com o consumidor, sem pasteurização prévia, fazendo parte do mercado informal. Esse tipo de negócio pode ser realizado por meio de venda porta-a-porta, na propriedade rural, feiras livres, entre outros. Para os produtores estudados, a venda direta ocorreu principalmente por meio de venda porta-a-porta;

- Varejo: um último canal a ser apontado é aquele composto por empresas do varejo de produtos e de serviços (tais como bares, lanchonetes, restaurantes, padarias, açougues, hotéis e mercados). Nas entrevistas, foram identificadas vendas diretas a hotéis, restaurantes e mercados. A comercialização com esse canal também caracteriza venda no mercado informal, pois não inclui a industrialização / pasteurização do leite.

Pela pesquisa, constata-se também que existem produtores inseridos nos dois mercados, ou seja, produtores que estabeleceram acordos de venda do leite tanto com agentes do mercado formal (cooperativas e não-cooperativas) quanto com agentes do mercado informal (consumidor final, por exemplo). A Figura 5.2 indica que 67% dos produtores entrevistados só transacionaram no mercado formal; 19% deles só venderam leite e/ou derivados no mercado informal, e 14% dos produtores atuaram nos dois mercados.



Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Figura 5.2 – Participação dos produtores nos mercados formal e informal.

Assim, observa-se grande diversidade nas transações entre produtores rurais e agentes a jusante, tanto pelo número de canais de comercialização observados quanto pela atuação no mercado formal, no mercado informal ou em ambos.

### **5.1.3 Número de transações por canal de comercialização**

É importante esclarecer o conceito de transação adotado nesta tese. Diferentemente de entrega do produto, uma transação é entendida como a negociação dos termos do acordo para compra e venda (frequência de entrega, formas de pagamento, volume, etc). Um acordo pode ser decorrente da negociação com um novo comprador ou da renegociação das condições de venda com o agente com o qual o produtor já transacionava. Assim, um produtor pode ter entregado leite cru diariamente a uma empresa, mas, se todas as entregas ocorreram sob o mesmo acordo, estas fazem parte de uma mesma transação. As vendas para diferentes consumidores finais, se ocorridas características transacionais similares, sem renegociação, foram contabilizadas como uma única transação – venda de leite ao consumidor direto. Além disso, as vendas de leite e de queijo foram tratadas como transações diferentes, mesmo que realizadas para um mesmo comprador, pois se trata de produtos diferentes. Assim, cada transação pode ser entendida como uma negociação das condições de compra e venda do produto. Se um produtor, por exemplo, vendeu queijo para 20 consumidores finais sob termos de negociação semelhantes, e leite para 30 consumidores finais sob as mesmas condições de negociação, uma cooperativa e uma não-cooperativa, sem renegociação ao longo do ano, este produtor realizou quatro transações diferentes no ano em questão (“queijo para consumidor final”, “leite para consumidor final”, “leite para cooperativa” e “leite para não-cooperativa”).

Pode-se verificar, pela Tabela 5.6, que os 125 produtores entrevistados realizaram um total de 190 transações para venda de leite e de queijo, o que indica que alguns deles negociaram com mais de um agente comprador ao longo do ano ou renegociaram as condições da transação com o mesmo comprador. Assim, 61 das 190 negociações correspondem à venda de produtos no mercado informal (atravessadores, varejo e consumidor final). Pela Tabela 5.7, pode-se observar que, das 61 negociações ocorridas no mercado informal, 39 trataram da comercialização de leite e 22 corresponderam à venda de queijo.

Tabela 5.6 – Número de transações de compra e venda de leite cru ou queijo por canal de comercialização

	<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
Empresa cooperativa	53	27,9
Empresa não-cooperativa	76	40,0
Atravessador	6	3,1
Consumidor final	48	25,3
Varejo (mercado, padaria, restaurante, etc)	7	3,7
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Tabela 5.7 – Número de transações por tipo de mercado (formal e informal) e por tipo de produto (leite ou queijo)

	<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Mercado formal</b>		
Leite	129	67,9
<b>Mercado Informal</b>		
Leite	39	20,5
Queijo	22	11,6
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

#### 5.1.4 As transações na região de São Carlos /SP

Para análise das estruturas de governança entre produtores rurais e agentes a jusante na região São Carlos /SP, algumas etapas devem ser realizadas. Primeiramente, faz necessária uma breve descrição das estruturas de governança existentes, tanto no mercado formal quanto no informal (sub-seção 5.1.4.1). Além disso, deve-se realizar uma análise das transações observadas, em termos de suas características e das condições de negociação. É importante destacar que o trabalho foca o estudo das relações entre produtores rurais e laticínios, ou seja, aquelas transações que ocorreram no mercado formal. As transações ocorridas no mercado informal são brevemente apresentadas, apenas a título descritivo. No caso do mercado formal, as transações são analisadas sob dois pontos de vista distintos: sob a ótica dos produtores rurais (sub-seção 5.1.4.2) e sob a ótica das empresas (sub-seção 5.1.4.3).

##### 5.1.4.1 Mapa das transações observadas

O mapeamento das transações observadas no SAI do leite na região de São Carlos /SP é feita em duas etapas. Primeiramente, são descritas as estruturas de governança

identificadas no mercado formal. Em seguida, é feita descrição das estruturas de governança no mercado informal.

Deve-se ressaltar que a presente seção descreve as estruturas de governança observadas entre produtor rural e agente a jusante (no caso do mercado formal, laticínios; no caso do mercado informal, consumidor final, atravessador e varejo), foco de análise desta tese. Além disso, para melhor contextualização, faz-se um esquema de possíveis estruturas de governança existentes entre os agentes a jusante do produtor rural na cadeia (por exemplo, entre atravessador e consumidor final). Ressalta-se, no entanto, que tais estruturas não foram analisadas, sendo apenas ilustrativas.

### Mapa das transações no mercado formal

Com relação às transações ocorridas no mercado formal, ou seja, entre produtor rural e empresas de laticínios, sejam elas cooperativas ou não cooperativas, algumas considerações devem ser feitas. A Tabela 5.8 indica o número de transações realizadas com cada empresa identificada, em ordem decrescente. Pode-se observar que 53 transações foram realizadas com uma única empresa cooperativa. Além disso, oito empresas não-cooperativas fizeram parte das negociações com os produtores entrevistados, sendo seis nacionais e duas multinacionais.

Tabela 5.8 – Número de transações com empresas de laticínios – mercado formal.

<b>Tipo de comprador</b>	<b>Freq</b>	<b>%</b>
Cooperativa	53	41,1
Nacional 1	31	24,0
Nacional 2	13	10,1
Nacional 3	11	8,5
Multinacional 1	8	6,2
Multinacional 2	4	3,1
Nacional 4	4	3,1
Nacional 5	3	2,3
Nacional 6	2	1,6
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

No caso de empresas cooperativas, um ponto relevante merece ser discutido. Teoricamente, a formação de cooperativas pode indicar o estabelecimento de integração vertical por parte dos produtores rurais. Entretanto, para o caso analisado neste trabalho, não foi possível identificar a relação produtor / cooperativa de laticínios como uma integração

vertical. A forma de governança verticalizada preconiza o controle da atividade pelo agente em questão. Ao se constatar que o produtor rural, ainda que membro da cooperativa, não possui controle direto sobre a mesma e não participa ativamente das decisões estratégicas da etapa de processamento, conclui-se que tal relação não ocorre via governança vertical. De fato, observa-se que não existe governança unificada (integração vertical) até mesmo devido à presença de acordos bilaterais de compra e venda de leite e possibilidade de troca de comprador.

Por meio das entrevistas, foram identificadas algumas formas de governança entre produtor rural e laticínios. A Figura 5.3 ilustra as formas de governança observadas entre produtor rural e laticínios, bem como possíveis formas de governança a jusante.<sup>145</sup> A estrutura mais comumente encontrada foi a comercialização do leite entre produtores rurais e indústria por meio de formas híbridas de governança (situações *a* e *b*). Em alguns casos, entretanto, foram encontradas governanças unificadas. Nesses casos, o agente responsável pela produção rural é também responsável pelo processamento, possuindo empresa legalizada para fabricação de leite e derivados. Foi observado que três das oito empresas não-cooperativas que transacionaram com os produtores entrevistados atuam também na produção rural de leite, suprindo parte de suas necessidades da matéria-prima (situação *c*). Nos casos identificados, o principal intuito da integração vertical foi o de alcançar maiores ganhos decorrentes da agregação de valor. A busca de governança unificada foi iniciativa de agentes primeiramente inseridos na produção rural, interessados em eliminar intermediários entre produção rural e consumidor final. Tais agentes, por outro lado, decidiram não abandonar a atividade rural como forma de garantir o suprimento, pelo menos parcial, de matéria-prima para a usina processadora. Em um caso, encontrou-se também integração a jusante pela indústria, que passou a atuar também na comercialização de produtos finais, por meio de loja própria (situação *d*).

---

<sup>145</sup> As transações ocorridas entre agentes a jusante do produtor rural, que não têm o produtor rural como um dos agentes, não foram investigadas no presente trabalho.

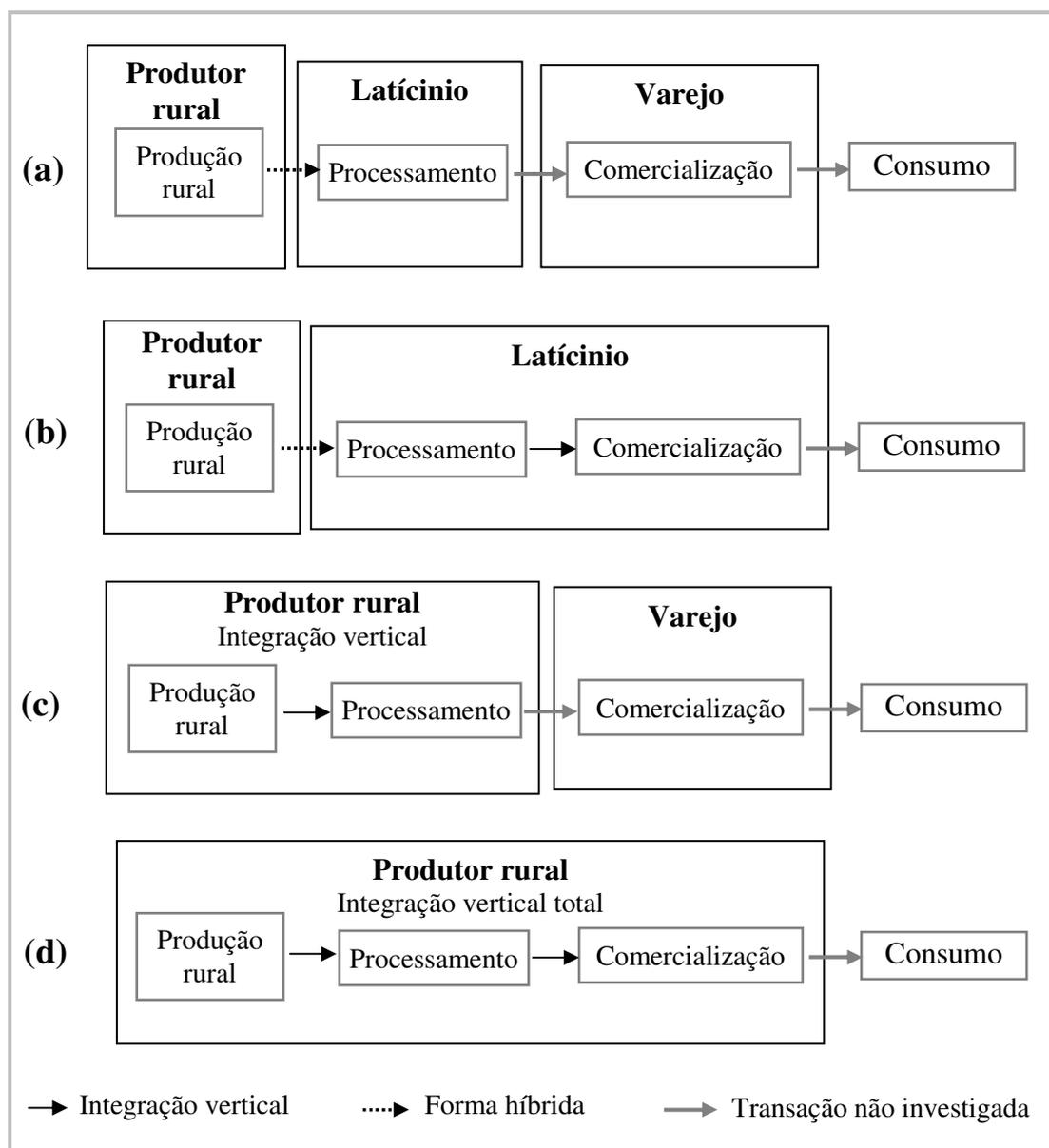


Figura 5.3 – Relações observadas entre produtor rural e empresa de laticínios e possíveis relações entre agentes a jusante do produtor rural – mercado formal.

### Mapa das transações no mercado informal

Pela Tabela 5.6, pode-se observar que a maioria das transações no mercado informal ocorreu com consumidores finais (48 das 61 transações). Em todos os casos encontrados, não foram identificadas transações no mercado *spot*. Ou seja: todas as negociações identificadas entre produtores rurais e atravessador, varejo e consumidor final ocorreram com o estabelecimento de acordos prolongados para a venda do produto. As transações entre produtor rural e consumidor final ocorrem por meio de contratos informais de

compra e venda. Esses acordos incluem definição da quantidade de produto a ser entregue (leite ou queijo), das condições do produto, da frequência de entrega do produto, do local de entrega do produto, da frequência e forma de pagamento, dentre outros.<sup>146</sup>

Para a realização de venda direta ao consumidor final, foi observada a integração vertical como forma de governança. De fato, se o produtor transaciona diretamente com o consumidor, ele elimina agentes intermediários e passa a realizar etapas necessárias para que o produto final alcance o último elo da cadeia. Ao invés de controlar somente a produção rural de leite, o produtor é também responsável pelo envase do leite e/ou fabricação do queijo e pela comercialização do produto. A Figura 5.4 indica as etapas realizadas pelo produtor rural para fornecimento do produto ao consumidor final.

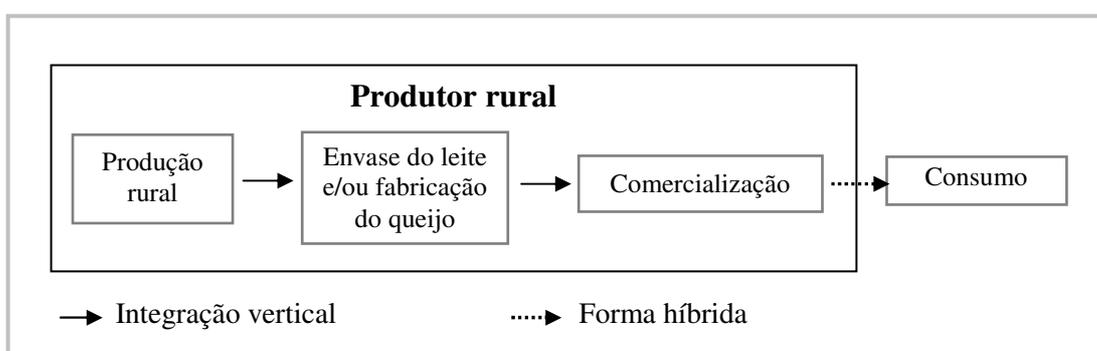


Figura 5.4 – Relação produtor rural / consumidor direto – mercado informal.

No caso da venda para atravessadores, pode-se afirmar que foram observadas formas de governança híbridas para realização das transações, caracterizadas por acordos informais de compra e venda entre produtor rural e atravessador. Entretanto, algumas possíveis situações podem ser descritas. A Figura 5.5 ilustra as formas de governança observadas entre produtor rural e atravessador, bem como as possíveis formas de governança entre os agentes a jusante do produtor rural. É importante ressaltar que o foco de análise desta tese é a transação entre produtor rural e o agente a jusante, sendo que transações que não envolvam o produtor rural não foram investigadas. Na primeira situação (caso *a*), o atravessador atua apenas como um agente de comercialização de leite e derivados no mercado informal. Nesse caso, o produtor se responsabiliza pelas etapas de produção rural e envase do leite e/ou fabricação do queijo, integrando parcialmente. Em outros casos (situação *b*), o produtor rural não se responsabiliza pelo envase do leite e/ou fabricação do queijo,

<sup>146</sup> As características das transações e condições de negociação serão detalhadas nas sub-seções 5.4.2 e 5.4.3.

restringindo sua atuação a tarefas relacionadas à produção rural. Nesse caso, o produtor rural não incorpora nenhuma outra atividade além da produção rural. As etapas seguintes são realizadas pelo atravessador, que pode também se responsabilizar pela comercialização, ou transferir essa responsabilidade a uma loja do varejo, tais como mercados e padarias (situação *c*).

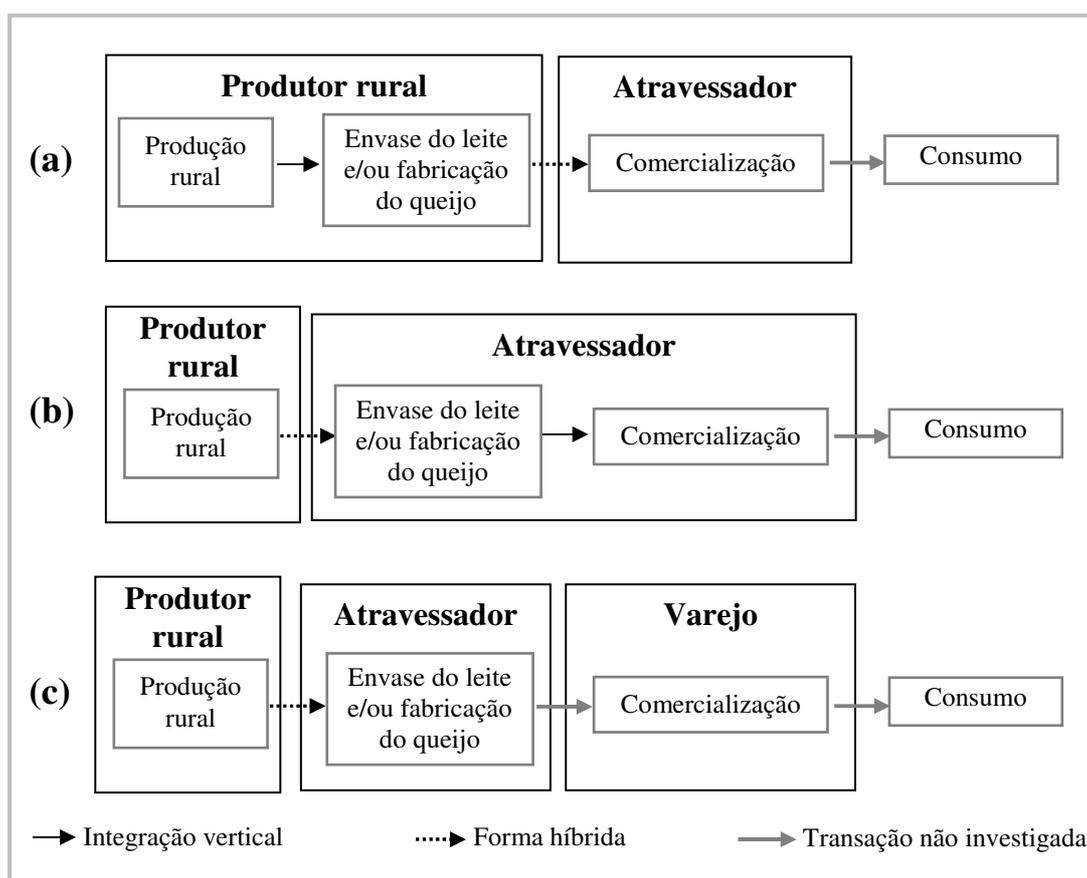


Figura 5.5 – Relações observadas entre produtor rural e atravessador e possíveis relações entre agentes a jusante do produtor rural – mercado informal.

A Figura 5.6 mostra o esquema de relacionamento observado entre produção rural e varejo, bem como possíveis transações entre agentes a jusante do produtor rural. Na relação entre produtor rural e varejista, também podem existir etapas verticalmente integradas pelo produtor. Ao estabelecer relações com o varejo, o produtor pode envasar o leite e/ou fabricar o queijo, caracterizando a integração vertical (situação *a*), ou transferir essa etapa para responsabilidade do varejo (situação *b*). Assim, o produtor rural pode, por exemplo, entregar o queijo ou o leite já envasado para ser vendido em uma padaria, ou entregar o leite cru em latões para que o varejo utilize o produto como matéria-prima para fabricação de

queijos, sorvetes, etc. As transações entre produtor rural e varejo ocorreram sob formas de governança híbridas, com a existência de acordos informais.

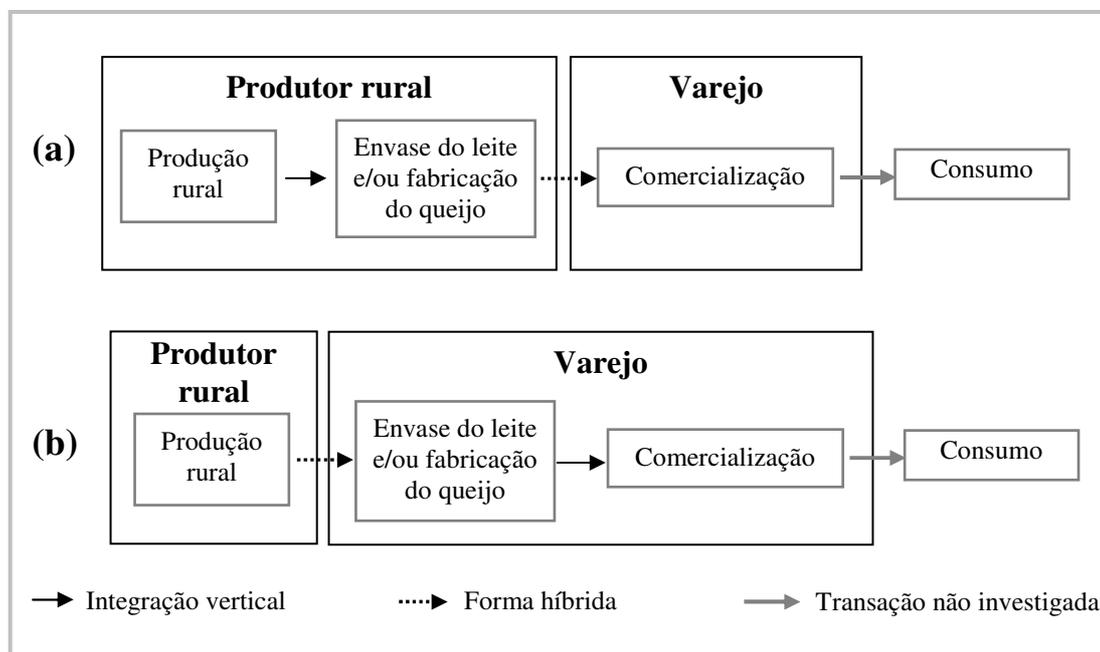


Figura 5.6 – Relações observadas entre produtor rural e varejo e possíveis relações entre agentes a jusante do produtor rural – mercado informal.

#### 5.1.4.2 Análise das transações sob a ótica dos produtores rurais

Nesta seção, são descritas as transações observadas entre produtor rural e agentes a jusante. Para a descrição das transações, serão abordados dois conjuntos de variáveis:

- Condições de negociação. Nesse caso, serão analisados: quantidade comercializada, disponibilidade e escolha de compradores, local de entrega, preço, formas de pagamento, especificações do produto, outros serviços, forma contratual e monitoramento, *enforcement* e cancelamento do acordo;

- Características das transações. Levando em consideração a Economia dos Custos de Transação (ECT), serão abordados nessa etapa: a especificidade de ativos, a frequência da transação (entrega e pagamento) e o grau de incerteza, seja ela comportamental (oportunismo e confiança) ou referente ao ambiente.

Dado que o foco de análise é a transação entre produtor rural e laticínio, esta será mais bem detalhada ao longo da seção. As transações ocorridas no mercado informal, por sua vez, serão apenas brevemente descritas.

### **Descrição das transações no mercado formal**

A fim de descrever as transações entre produtor de leite e indústria, um conjunto de variáveis é analisado, como afirmado anteriormente. No caso de variáveis relacionadas ao produtor rural, consideram-se os 101 produtores que mantiveram pelo menos uma transação com o mercado formal. No caso em que se obtiveram informações relativas à transação, são consideradas as 129 transações que ocorreram nesse mercado.

#### **- Disponibilidade e escolha de compradores**

Com relação ao número de compradores, pode-se observar que grande parte dos produtores analisados transacionou somente com um laticínio inspecionado ao longo do ano de 2003 (78,2%) como mostrado na Tabela 5.9. Isso indica certa estabilidade na relação com o agente comprador, pois grande parte dos produtores transacionou com a mesma empresa o ano inteiro. O número de possíveis compradores foi averiguado a partir do número de laticínios que procuraram o produtor para realizar transação em 2003, além daquela(s) empresa(s) com a(s) qual(is) o produtor transacionou naquele ano. Nesse caso, 37 produtores (36,6%) afirmaram que nenhuma outra empresa os procurou para comprar o leite. Outros 23 produtores (22,8%) afirmaram que apenas uma outra empresa os procurou para comprar o leite (Tabela 5.9). Além disso, deve-se considerar também se o acesso a novos compradores indica melhores condições de negociação para os produtores.

Com relação às razões para transacionar com um ou outro comprador, alguns pontos merecem atenção (Tabela 5.10). Em geral, 35% dos acordos foram feitos em decorrência de preços mais altos para o leite; 28% das negociações ocorreram porque o produtor afirmou possuir maior confiança no comprador com relação ao cumprimento do acordo; 23% dos acordos foram estabelecidos pela falta de opção de outros compradores.<sup>147</sup> Ao se analisar as negociações nos diferentes canais, o principal motivo apontado para os acordos com a cooperativa foi a confiança, seguido da falta de opção. No caso das

---

<sup>147</sup> É importante notar que a falta de opção não se traduz necessariamente em ausência de outros possíveis compradores para o leite. Esse caso refere-se à falta de opção de compradores que ofereçam condições melhores, ainda que existam outros potenciais compradores.

negociações com empresas não-cooperativas, identificam-se melhores preços como principal motivo para escolha do comprador. Independentemente de oferecerem ou não preços mais altos, alguns produtores preferem vender à cooperativa por possuírem mais confiança nesse agente. Essa constatação pode refletir a percepção de alguns produtores com relação à cooperativa, mostrando um senso de que a empresa é coletiva, formada pelos próprios produtores.

Tabela 5.9 – Número de laticínios para transação em 2003

Número de laticínios	Número de laticínios com os quais o produtor transacionou		Número de laticínios potenciais compradores*	
	Freq	%	Freq	%
Nenhum	0	0,0	37	36,6
Um	79	78,2	23	22,8
Dois	17	16,8	21	20,8
Três	4	4,0	12	11,9
Quatro	1	1,0	6	5,9
Mais de quatro	0	0,0	2	2,0
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>100</b>

\* Número de empresas que procuraram o produtor rural interessadas na compra de leite em 2003, além daquela(s) com a(s) qual(is) ele transacionou naquele ano.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Tabela 5.10 – Motivos para negociação com esse comprador, segundo a percepção dos produtores

	Por transação		Cooperativa		Não-Cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Preço mais alto	45	34,9	9	17,0	36	47,4
Maior confiança	36	27,9	16	30,2	20	26,3
Não teve outra opção	30	23,3	15	28,3	15	19,7
Proximidade	8	6,2	7	13,2	1	1,3
Outro	10	7,8	6	11,3	4	5,3
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### - Quantidade comercializada

Inicialmente, deve-se destacar que laticínios podem exigir volume mínimo para viabilizar a coleta de leite junto a produtores rurais. Assim, a efetivação da transação pode estar sujeita a um volume mínimo comercializado. Pela Tabela 5.11, pode-se verificar que os produtores analisados comercializaram em média 94 mil litros de leite no ano de 2003, sendo uma média de 73,6 mil litros comercializados com cada agente comprador. Isso representa cerca de 200 litros de leite entregues a cada laticínio por dia, em média. Os

elevados desvios-padrão sugerem heterogeneidade entre produtores, o que indica que produtores comercializam diferentes volumes de leite com laticínios.

Tabela 5.11 – Quantidade anual de leite vendida – grupo de análise (litros)

	<b>Freq</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Por produtor	101	4.800	620.500	93.996,9	127.621,6
Por transação com laticínio	129	300	620.500	73.594,5	111.301,1

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Com relação à quantidade de leite vendida pelos produtores a cada canal de comercialização, pode-se verificar, pela Tabela 5.12, que a quantidade média anual entregue a cooperativas foi de 45 mil litros de leite por transação. Empresas não-cooperativas, por sua vez, coletaram em média 95 mil litros / ano de cada produtor analisado. A menor média coletada pela cooperativa pode indicar que esta possui, em seu quadro de fornecedores, produtores com menor volume de produção. Os elevados desvios-padrão, para os dois casos, indicam grande variação de volumes entregues pelos produtores.

Tabela 5.12 – Quantidade anual de leite vendida por canal de comercialização (litros / ano)

	<b>Freq</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Empresa Cooperativa	53	4.800,0	500.000,0	44.663,0	76.146,9
Empresa Não - cooperativa	76	300,0	620.500,0	95.006,0	127.350,3

Fonte: Pesquisa de Campo, 2004.

#### **- Local de entrega**

Na maioria dos casos, o leite é coletado na propriedade rural por meio de caminhões refrigerados. Entretanto, foram observadas também situações em que o produtor transporta o leite diariamente até a usina de processamento, devido à ausência de sistema de resfriamento na propriedade rural ou à proximidade da mesma em relação à empresa. Deve-se destacar que essa prática só é possível diante de consentimento da empresa. Dada a coleta a granel e necessidade de refrigeração no transporte, muitas empresas não aceitam que o produtor responsabilize-se pelo transporte do leite. A Tabela 5.13 mostra que 15% das transações com a cooperativa tiveram como local de entrega a empresa, enquanto que, para as empresas não-cooperativas, esse percentual foi de apenas 2,6%. De maneira geral, a maioria das transações tem como local de entrega do leite a propriedade rural; ou seja, o laticínio se responsabiliza pela coleta.

Tabela 5.13 – Local de entrega do produto para o mercado formal, por transação

	Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%
Laticínio	8	15,1	2	2,6
Propriedade rural	45	84,9	74	97,4
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### -Forma de pagamento

Com relação ao pagamento, 100% dos produtores considerados declararam receber a prazo (Tabela 5.14). Essa prática ocorre devido à grande frequência de entrega do produto (no máximo a cada 48 horas). Dado que existe uma elevada frequência de entrega e acordos de fornecimento (mesmo que de curto prazo), para facilitar a transação e até mesmo reduzir possíveis custos de transação associados a ela, o pagamento de todo o leite coletado durante um mês é feito uma única vez, de maneira acumulada. Assim, observa-se pagamento mensal pelo leite.

Tabela 5.14 - Formas de pagamento do leite no mercado formal, por transação

	Freq	Porcentagem
A prazo	129	100,0
A vista	0	0,0
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### - Preço

É importante destacar que alguns fatores implicam discriminação do preço pago a cada produtor por uma mesma empresa. Dentre eles, destacam-se: volume de leite coletado (maiores volumes permitem a diluição do custo do frete para a empresa); distância da propriedade rural (menores distâncias implicam redução do custo de transporte para a empresa); qualidade do leite (níveis de qualidade mais elevados podem elevar o preço pago ao produtor); e poder de negociação do produtor. No que concerne ao preço recebido pelo produtor, a Tabela 5.15 indica os preços médios recebidos pelo litro de leite ao longo do ano, no geral e para as negociações com cooperativas e não-cooperativas. São observados preços médios próximos de R\$ 0,40/litro.<sup>148</sup> As diferenças entre os preços mínimos e máximos,

<sup>148</sup> Deve-se ressaltar que as variações sazonais de preço, bem como as alterações mensais decorrentes de mudanças no mercado não foram captadas isoladamente. Para a identificação do preço foi considerada a média do preço recebido ao longo do ano de 2003.

assim como os elevados desvios-padrão, indicam grandes diferenças de preços pagos pelos compradores. Observa-se, por exemplo, que, no caso da empresa cooperativa, os preços pagos em cada transação variaram entre R\$ 0,26 e R\$ 0,50. Os principais motivos que levam a esse diferencial de preços podem ser decorrentes dos fatores acima apontados (volume, distância, etc.).

Tabela 5.15 – Preço líquido médio do leite no mercado formal \*

	<b>Freq</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Por transação	129	0,26	0,53	0,41	0,060
Empresa Cooperativa	53	0,26	0,50	0,39	0,061
Empresa Não - cooperativa	76	0,28	0,53	0,42	0,056

\* Valor obtido a partir do preço médio declarado recebido ao longo do ano por transação. Descontado o valor declarado pago pelo frete (transporte próprio ou de terceiros).

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Dado que o pagamento ocorre a prazo, é relevante identificar como são negociados os preços a serem pagos posteriormente. Dentre os acordos analisados, a Tabela 5.16 indica que, para a grande maioria dos casos, foi estabelecido um preço prévio ao produtor, com possibilidade de variação. Isso confirma que o preço previamente sinalizado pela empresa não é necessariamente o preço efetivo recebido pelo produtor. As empresas normalmente sinalizam com um preço aproximado para o estabelecimento dos acordos. Entretanto, os preços a serem pagos dependem de uma série de fatores internos (qualidade do leite, volume entregue, etc.) e externos (conjuntura de mercado, oferta e demanda, etc.). Apenas pequena parcela dos produtores declarou negociar com preços fixos, provavelmente em decorrência de aumento de poder de negociação ou redução do poder da empresa compradora, devido a maiores volumes, qualidade elevada, entre outros.

Tabela 5.16 – Negociação do preço de venda do leite no mercado formal

	<b>Por transação</b>		<b>Cooperativa</b>		<b>Não-cooperativa</b>	
	<b>Freq</b>	<b>%</b>	<b>Freq</b>	<b>%</b>	<b>Freq</b>	<b>%</b>
Antecipadamente com preço fixo	6	4,7	1	1,9	5	6,6
Antecipadamente com preço variável	123	95,3	52	98,1	71	93,4
<b>Total</b>	129	100,0	53	100,0	76	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### - Especificações do produto

Por fim, um ponto relevante de análise é aquele referente à qualidade do leite. Considerando a IN 51 e o aumento das exigências concernentes à qualidade do produto, este

se torna um ponto importante na negociação entre produtores e laticínios. Deve-se ressaltar que a classificação do leite em leite B ou leite C é indicativo da qualidade do produto. Das 129 transações realizadas no mercado formal, 23,3% foram relativas a leite B; as outras 76,7% ocorreram para venda de leite C. Ao serem questionados sobre a ocorrência de problemas com a qualidade do leite na transação com o comprador, 11% dos produtores afirmaram ter tido problemas freqüentes de qualidade. O restante afirmou não ter tido esse tipo de problema.

#### - Outros serviços

As relações entre produtor rural e laticínios também podem envolver outros aspectos, além da compra e venda do leite. O fornecimento de outros serviços pelos laticínios pode fazer parte da transação. Nesse caso, observam-se alguns serviços oferecidos pelos laticínios aos produtores. Dentre eles, pode-se destacar a assistência técnica, a venda subsidiada de insumos (com financiamento, descontos, etc.), intermediação de financiamentos para aquisição de tecnologia (compra de tanques de expansão e ordenhadeiras, por exemplo) e disponibilização de tanques comunitários para resfriamento do leite.

Quando questionados sobre outros serviços oferecidos pelo comprador, os produtores indicaram principalmente o transporte como o mais relevante (Tabela 5.17). Apesar de necessário para a efetivação da transação, dado que as empresas em muitos casos não aceitam que o produtor transporte o leite, muitos identificaram o transporte como o principal serviço prestado pela empresa. Poucos produtores identificaram serviços como crédito e assistência técnica como os principais oferecidos pelas empresas.

Tabela 5.17 – Principal serviço oferecido pelo comprador no mercado formal

	Por transação		Cooperativa		Não-Cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Transporte	110	85,3	43	81,1	68	89,5
Empréstimo em dinheiro	1	0,8	0	0,0	1	1,3
Empréstimos em insumos	1	0,8	0	0,0	1	1,3
Assistência técnica	3	2,3	2	3,8	0	0,0
Nenhum	9	7,0	6	11,3	3	3,9
Outro	5	3,9	2	3,8	3	3,9
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### **- Frequência**

Para análise da frequência, foram utilizadas as frequências de entrega e de pagamento do produto. De fato, a entrega e o pagamento do produto indicam concretização da transação, e quanto maior sua ocorrência, maior a reputação gerada e maior diluição de custos associados à transação (WILLIAMSON, 1996).

Com relação à regularidade de entrega, o leite deve ser coletado por caminhões refrigerados em um prazo máximo legal de 48 horas (segundo a IN 51). Assim, as empresas normalmente coletam o leite dos produtores a cada dois dias. Nos casos em que o produtor entrega o leite na empresa, ou não possui tanque de resfriamento, a entrega deve ser feita diariamente, dada a incapacidade de resfriamento do leite na propriedade ou à inexistência de transporte refrigerado. No que concerne à regularidade do pagamento, este é realizado mensalmente. Normalmente, o produtor entrega o leite durante um mês e recebe o valor referente àquela quantidade total entregue no início do mês seguinte. Em outros casos, o produtor recebe parte do pagamento do mês anterior no início do mês vigente, e outra parte na segunda quinzena do mês. A regularidade depende da política de pagamentos da empresa e, em alguns casos, do poder de negociação do produtor junto à empresa. Entretanto, esta regularidade tende a ser mensal.

Assumindo frequência de entrega diária, ou a cada dois dias, e frequência de pagamento mensal, pode-se afirmar que tais transações não são ocasionais. Ao contrário, são transações recorrentes, principalmente ao se considerar que os produtores costumam não trocar de compradores, estabelecendo relações duradouras.

### **- Especificidade de ativos**

Algumas questões relativas à especificidade de ativos devem ser analisadas. Primeiramente, foi verificada a especificidade de ativos humanos, a partir do tempo dedicado à atividade. Os produtores apresentam, em média, 34,2 anos de dedicação à bovinocultura de leite, levando a existência de conhecimento acumulado. De fato, no caso de atividades agropecuárias, o conhecimento técnico está intimamente relacionado ao tempo de atuação na atividade, dada a necessidade de se aprender na prática. O acúmulo desse conhecimento pode ser um fator que os atrela à atividade leiteira. Além disso, o tempo de dedicação à atividade pode implicar maior dependência de trajetória (*path dependence*): muitos anos de inserção em uma atividade podem resultar em maior resistência à mudança para outra atividade. Nesse caso, pode-se afirmar que hábitos, costumes e rotina são fatores importantes.

Ao se questionar sobre a existência de atividades agropecuárias mais rentáveis na região, 79 dos 101 produtores afirmaram conhecer atividades mais rentáveis, como mostra a Tabela 5.18. Ao se verificar os motivos pelos quais esses produtores não migram da atividade leiteira para outras mais rentáveis, algumas respostas relacionadas à especificidade de ativos puderam ser encontradas. Pela Tabela 5.19, pode-se verificar que o principal motivo listado por 28% dos produtores diz respeito ao tamanho da área. Além disso, a inadequação da propriedade (relevo acidentado, solo inapropriado, etc.) também foi apontada como forte razão para não migrar para atividades mais rentáveis. Trata-se aqui de um tipo de especificidade do ativo “terra”, pois determinadas atividades só se tornam financeiramente viáveis em grandes áreas. Além disso, questões relacionadas a características da propriedade também devem ser levadas em consideração na escolha da atividade. Assim, o cultivo da cana-de-açúcar, por exemplo, é mais adequado em relevo não acidentado e em áreas maiores, dada a possibilidade de economias de escala. Por outro lado, a atividade leiteira é viável mesmo em pequenas áreas produtivas e não possui grandes exigências em termos de relevo, qualidade do solo, etc.

Tabela 5.18 – Conhecimento de outra atividade agropecuária mais rentável – grupo de análise

	<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	79	78,2
Não	22	21,8
<b>Total</b>	101	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Ao se considerar todas as respostas relacionadas ao motivo pelo qual o produtor não migra para outras atividades agropecuárias mais rentáveis, confirmou-se que o vínculo à atividade leiteira é decorrente de especificidades de ativos. Percebe-se, pela Tabela 5.18, que mais da metade desses produtores são dependentes da atividade em que se encontravam. Motivos relacionados à especificidade de ativos físicos – área pequena, propriedade rural inapropriada e incapacidade de liquidar ativos específicos (tais como equipamentos) – foram lembrados em cerca de 40% das respostas, ainda que não tenha sido necessariamente levantado como o principal deles.<sup>149</sup> Por fim, é importante ressaltar que o fato dos produtores estarem há muitos anos na atividade leiteira também tem importância no vínculo do produtor à atividade: cerca de 14% dos produtores afirmaram ser este o principal motivo para não migrarem para atividade mais rentável, e 22% deles levantaram esse motivo

<sup>149</sup> Cerca de 72% dos 79 produtores citaram um desses motivos como relevantes.

como um dos três mais relevantes. Essa resposta confirma a dependência de trajetória apontada anteriormente.

Tabela 5.19 – Motivo pelo qual não muda para atividade agropecuária mais rentável – grupo de análise

	Principal motivo		Motivos citados*	
	Freq	%	Freq	%
Área pequena	22	27,8	24	16,1
Propriedade rural inapropriada	13	16,5	23	15,4
Muitos anos na bovinocultura de leite	11	13,9	17	11,4
Não consegue se desfazer de ativos específicos	7	8,9	10	6,7
Investimento de risco	7	8,9	12	8,1
Não possui recursos financeiros suficientes	5	6,3	9	6,0
Não deseja se desfazer de ativos específicos	5	6,3	15	10,1
Longo tempo para retorno financeiro	1	1,3	12	8,1
Mercado saturado	1	1,3	9	6,0
Não possui conhecimento suficiente	0	0,0	11	7,4
Outro	7	8,9	7	4,7
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>	<b>149</b>	<b>100,0</b>

\* Inclui todas os motivos levantados, com um número máximo de três motivos principais por produtor.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Para a verificação do patrimônio produtivo específico (dedicado à atividade), foram levantados valores estimados do patrimônio de cada produtor. Dentre esse patrimônio, encontram-se alguns ativos específicos à atividade leiteira, tais como tanque de expansão e ordenhadeira mecânica. Quanto maior o valor estimado desse patrimônio específico, mais difícil é a saída do produtor da atividade, dados os custos relacionados à liquidação desses ativos. Pôde-se constatar que os produtores possuem, em média, R\$ 20,2 mil reais em ativos específicos à bovinocultura, e R\$ 6,2 mil reais específicos à bovinocultura de leite (Tabela 5.20). Em termos relativos, esses ativos específicos não são elevados, dado que os ativos específicos à pecuária bovina e os ativos específicos à pecuária leiteira correspondem, em média, respectivamente, a 11,9% e 3,6% do patrimônio produtivo total declarado.<sup>150</sup> Os elevados desvios-padrão indicam grande heterogeneidade de produtores. Ao se analisar individualmente esses ativos, é importante ressaltar que a coluna de frequência, na Tabela 5.21, indica o número de produtores que declararam ter determinado ativo, verificando-se que 97 deles possuem instalações físicas específicas; 48 produtores possuem ordenha mecânica; e 69 produtores possuem tanque de expansão ou tanque de imersão. Percebe-se que os ativos específicos de maior valor médio são, respectivamente, as instalações físicas, o tanque de

<sup>150</sup> Excluindo terras.

expansão, a ordenhadeira mecânica e o tanque de imersão (Tabela 5.21). Com exceção das instalações físicas, que podem ser utilizadas para outras atividades, tais como a bovinocultura da corte, os outros ativos mais relevantes são de uso restrito à atividade leiteira. A heterogeneidade dos valores dos ativos específicos é comprovada pelos elevados desvios-padrão.

Tabela 5.20 – Valor total estimado do patrimônio produtivo agropecuário (R\$) – grupo de análise

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Total (exclui terras)	18.690,00	1.171.800,00	169.350,00	189.608,12
Patrimônio específico à pecuária bovina*	400,00	221.000,00	20.119,01	25.975,97
Patrimônio específico à pecuária bovina de leite**	80,00	41.200,00	6.179,49	7.198,68

\* Inclui instalações físicas específicas (mangueiro, curral, etc), ordenhadeira mecânica, kit inseminação, latão para leite, tanque de expansão, e tanque de resfriamento.

\*\* Exclusão de instalações físicas.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Tabela 5.21 – Valor total estimado de itens específicos (R\$) – grupo de análise

Item	Freq	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Instalações físicas (curral, mangueiro, etc.)	97	500,00	200.000,00	14.641,75	22.760,73
Ordenhadeira mecânica	48	190,00	20.000,00	4.753,96	3.828,03
Kit inseminação	20	50,00	1.500,00	271,25	336,12
Latão para leite	83	25,00	1.000,00	317,53	215,60
Tanque de expansão	52	1.500,00	30.000,00	6.115,38	4.765,46
Tanque de imersão	17	500,00	7.000,00	1.988,24	1.847,26

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

É importante destacar que os ativos específicos analisados “atrelam” o produtor à atividade leiteira, mas não à transação com um determinado agente, pois tais ativos podem ser utilizados em transações com outros compradores. Somente nos casos em que os produtores não tiverem acesso a outros compradores, essa especificidade torna-se transacional. Conforme analisado anteriormente, o acesso a compradores é bastante limitado aos produtores, já que a maioria deles transacionou com apenas uma empresa e não apresentou número consideravelmente alto de potenciais compradores. Assim, pode-se afirmar que existe especificidade de ativos nesse caso, embora sua importância relativa não seja tão elevada.

#### - Grau de incerteza

A incerteza é avaliada por meio das seguintes variáveis:

- Acesso à informação: menos acesso à informação leva a problemas de interpretação das condições de mercado e das transações, além de favorecer a assimetria informacional, facilitando o oportunismo da outra parte;

- Variações relativas ao preço: a volatilidade de preços decorrente de mudanças no mercado leva a maior incerteza;

- Reputação e confiança: quanto maior a reputação, maior a confiança depositada no agente. Além disso, o estabelecimento de reputação pode significar menor possibilidade de ações oportunistas.

Problemas de assimetria informacional entre produtores rurais e laticínios e de interpretação do ambiente podem ser amenizados por meio de participação em cursos de capacitação, acesso à assistência técnica, busca de fontes de informação sobre a agropecuária, entre outros.<sup>151</sup> Com relação ao acesso à informação, algumas questões foram levantadas. A Tabela 5.22 indica que 34% dos produtores participaram de curso de capacitação relacionado à agropecuária. A participação em cursos, ainda que não diretamente relacionados à comercialização da produção, pode viabilizar o acesso a mais informações necessárias para a realização de transações (por exemplo, preços de mercado, novas normas vigentes, etc). Pela tabela, observa-se também que apenas um produtor recebeu assistência técnica diretamente voltada para comercialização.

Tabela 5.22 – Informação sobre a agropecuária – grupo de análise

		<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
Participação em curso de capacitação	Sim	34	33,7
	Não	67	66,3
	Total	101	100,0
Assistência técnica para comercialização	Sim	1	1,0
	Não	100	99,0
	Total	101	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Com relação às principais fontes de informação consultadas por esses produtores, pode-se constatar que metade deles não utilizam fontes externas como principal meio de informação (Tabela 5.23): estes se baseiam principalmente na própria experiência. Além disso, 20% deles utilizam principalmente amigos, conhecidos e familiares como principal fonte de informação. Isso indica que os meios formais de divulgação de informação

<sup>151</sup> A assistência técnica, apesar de não ser propriamente um mecanismo de difusão do conhecimento, na prática funciona como meio de transmissão de conhecimento do técnico para o produtor.

(tais como veículos de comunicação e instituições públicas) não são os principais recursos de informação utilizados pelos produtores, apesar de terem sido citados por eles.

Tabela 5.23 – Fontes de informação sobre a agropecuária – grupo de análise

	Principal Fonte		Fontes citadas*	
	Freq	%	Freq	%
Experiência própria	50	49,5	69	24,1
Familiares, amigos ou conhecidos	20	19,8	80	28,0
Veículos de comunicação (rádio, tv, jornais, etc)	13	12,9	76	26,6
Associação / cooperativa	8	7,9	21	7,3
Entidades do Estado	4	4,0	8	2,8
Internet	3	3,0	6	2,1
Empresa privada	2	2,0	11	3,8
Outro	1	1,0	15	5,2
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>286</b>	<b>100,0</b>

\* Inclui as três fontes de informação mais relevantes.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

A oscilação de preços é um dos fatores que implica instabilidade para os produtores, pois estes só tomam conhecimento do preço real no momento do pagamento, após a entrega do produto. Os preços do leite são sujeitos a variações periódicas, de acordo com uma série de fatores. Segundo os produtores, as empresas compradoras estabelecem os preços a serem pagos mês a mês, a partir da conjuntura de mercado vigente, onde imperam as condições de oferta e demanda do produto.<sup>152</sup> Dadas as condições de mercado, os preços variam mensalmente. Em alguns casos, o preço do leite a ser coletado é conhecido antecipadamente; nessas situações, o fornecedor conhece o valor que receberá no próximo pagamento. Na maioria das situações, entretanto, o preço do leite coletado só é informado pela empresa no momento do pagamento. Assim, o produtor só toma conhecimento desse valor após a entrega do produto.

Ao se analisar a incerteza decorrente de variações imprevistas nos preços, as negociações com cooperativas e não-cooperativas apresentaram situações semelhantes. Pela Tabela 5.24, verifica-se que, para metade dos produtores, o preço recebido foi similar ao que estava previsto anteriormente; enquanto que a outra metade dos produtores analisados (48%) declarou receber preços diferentes daquele que havia previsto. Dentre estes, a grande maioria afirmou receber preços menores do que os previstos, o que confirma a incerteza gerada pela não fixação prévia do preço do leite.

<sup>152</sup> Essa informação condiz com o observado por Jank, Farina e Galan (1999).

Tabela 5.24 – Diferença entre o preço efetivo de venda e o preço esperado

	Por transação		Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Mais alto que o previsto	4	3,1	2	3,8	2	2,6
Mais baixo que o previsto	58	45,0	23	43,4	35	46,1
Similar ao previsto	67	51,9	28	52,8	39	51,3
<b>Total</b>	129	100,0	53	100,0	76	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

A incerteza também depende da confiança estabelecida entre as partes, pois quanto menor a confiança, maior a incerteza decorrente do oportunismo. O estabelecimento de relações de confiança pode estar relacionado ao tempo em que o produtor conhece o comprador. Pela Tabela 5.25, pode-se observar que os produtores que negociam com a cooperativa conhecem o comprador há 29 anos, em média. No caso das empresas não-cooperativas, esse tempo médio se reduz para 7,5 anos. Deve-se ressaltar que grande parte dos produtores, inseridos na atividade leiteira há muitos anos, tinham a cooperativa como único agente comprador no passado. A introdução da coleta a granel, dentre outros fatores, permitiu aos produtores e às empresas atingirem áreas mais distantes para negociação.<sup>153</sup> Assim, é aceitável que produtores que transacionem com empresas não-cooperativas conheçam seus compradores há menos tempo que aqueles que negociam com a cooperativa.

Tabela 5.25 – Tempo em que conhece o agente comprador (anos)

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Por negociação	0	65	16,3	16,5
Cooperativa	2	65	28,7	15,7
Não-cooperativa	0	50	7,5	10,3

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Ao se verificar especificamente a confiança depositada no comprador, a Tabela 5.26 indica que mais da metade dos acordos são estabelecidos sob um nível de plena confiança. A análise do nível de confiança por canal indica que as transações com empresas não-cooperativas são majoritariamente estabelecidas em situação de plena confiança no comprador (70%). Isso indica que, apesar de ser o preço o principal motivador das relações com empresas não-cooperativas, existe um elevado nível de confiança dos produtores nas empresas. Para o caso das negociações com a cooperativa, metade delas está fundamentada

<sup>153</sup> De fato, a introdução do transporte refrigerado permite o deslocamento do leite cru por centenas de quilômetros, algo inviável no caso de transporte não refrigerado.

em relações de pouca confiança no comprador. Muito embora a confiança tenha sido indicada como uma importante razão para a realização de transações com a cooperativa (Tabela 5.10), grande parte dos produtores não manifesta elevado nível de confiança na empresa.

Tabela 5.26 – Percepção do nível de confiança depositado no comprador

	Por negociação		Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Total desconfiança	12	9,3	6	11,3	6	7,9
Pouca confiança	44	34,1	27	50,9	17	22,4
Plena confiança	73	56,6	20	37,7	53	69,7
<b>Total</b>	129	100,0	53	100,0	76	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

O estabelecimento de confiança está relacionado ao cumprimento do acordo pelo comprador. Dentre as condições a serem cumpridas pelo comprador, o pagamento pelo produto é uma das mais relevantes. Com relação à ocorrência de problemas relacionados ao pagamento, a Tabela 5.27 mostra que na maioria das negociações não foram identificados problemas referentes ao pagamento do leite (falta de pagamento). A análise por canal mostra que os problemas foram mais frequentes para os fornecedores da cooperativa, dado que em 24,5% dos acordos houve problemas com o comprador por descumprimento do pagamento. No caso das negociações com empresas não-cooperativas, esse percentual ficou próximo a 8%. Esse fato pode explicar o maior nível de confiança nas empresas não-cooperativas: ao efetivar o pagamento conforme combinado, as empresas acabam conquistando a confiança de seus fornecedores.

Tabela 5.27 – Existência de problemas com o comprador por descumprimento do pagamento

	Por negociação		Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Sim	19	14,7	13	24,5	6	7,9
Não	110	85,3	40	75,5	70	92,1
<b>Total</b>	129	100,0	53,0	100,0	76	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

A reputação na transação também é estabelecida a partir do histórico de cumprimento do acordo pelas partes envolvidas. Na verificação do histórico referente ao cumprimento dos acordos, a maioria das respostas (65%) aponta que o comprador cumpre e sempre cumpriu o acordado (Tabela 5.28). Por outro lado, 35% das transações ocorreram sob descumprimento dos termos do acordo em algum momento (o comprador cumpre, mas já

descumpriu o acordo; o comprador não cumpre, mas já cumpriu o acordo; o comprador não cumpre, e nunca cumpriu o acordo), como mostra a Tabela 5.28. Isso indica certo grau de tolerância dos produtores. Pela tabela, cerca de 40% dos acordos estabelecidos com a cooperativa são e sempre foram cumpridos, e quase 38% dos acordos atualmente são cumpridos, mas já foram descumpridos no passado pelo comprador. No caso das não-cooperativas, o percentual de acordos cumpridos no presente e no passado é de 83%, consideravelmente mais elevado do que para as negociações com a cooperativa. Essas informações estão em consonância com o maior nível de confiança depositado nas empresas não-cooperativas.

Tabela 5.28 – Cumprimento dos acordos pelo comprador

Com relação aos acordos, o comprador . . .	Por negociação		Cooperativa		Não - cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Cumpre e sempre cumpriu	84	65,1	21	39,6	63	82,9
Cumpre, mas já descumpriu	28	21,7	20	37,7	8	10,5
Não cumpre, mas sempre cumpriu	13	10,1	10	18,9	3	3,9
Não cumpre, e nunca cumpriu	4	3,1	2	3,8	2	2,6
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Por fim, é importante verificar o cumprimento dos acordos por parte do produtor de leite. Um acordo, na maioria dos casos, é dado como descumprido se o produtor, por exemplo, não comunica a empresa sobre o rompimento do fornecimento, ou se o produtor descumpre algum outro termo do acordo. O produtor poderia ser levado a descumprir o acordo ao se deparar com melhores condições de negociação com outro agente (preços mais elevados, melhores condições de pagamento, menores exigências, maior nível de serviços inclusos, etc.). Pela Tabela 5.29, observa-se que mais de 92% dos acordos não são descumpridos pelo produtor diante do oferecimento de melhores condições por outro comprador. É importante destacar, entretanto, que tal fato não indica necessariamente que os produtores não troquem de comprador ao receberem propostas melhores. Os dados na tabela indicam que os produtores não descumprem o combinado. Como a maioria das negociações pode ser desfeita a qualquer momento, por meio de contato com o comprador, a rescisão do acordo não implica em descumprimento do mesmo.

Tabela 5.29 – Descumprimento do acordo pelo produtor

Diante do oferecimento de melhores condições de negociação por outro agente, o produtor descumpra o acordo com o comprador . . .	Total de transações		Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Sempre	2	1,6	1	1,9	1	1,3
Poucas vezes	8	6,2	3	5,7	5	6,6
Nunca	119	92,2	49	92,5	70	92,1
<b>Total</b>	129	100,0	53	100,0	76	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### - Monitoramento, *enforcement* e cancelamento da transação

A quantidade e a qualidade do leite são verificadas a cada coleta, a fim de reduzir a ocorrência de conflitos entre produtor e laticínio. Por meio de um registro da coleta, o produtor verifica a quantidade e a qualidade do leite coletado pela empresa, por intermédio do motorista do caminhão tanque, responsável por realizar o teste de acidez, verificar a temperatura do leite e medir o volume de leite entregue a cada coleta. Esse registro de controle diário é emitido em duas vias, sendo uma para o produtor e outra para a empresa. Caso surjam desacordos referentes à quantidade e qualidade do leite, as informações contidas nesses registros são utilizadas. Esses registros podem ocorrer de forma manual (por meio de talões de papel) ou automatizada (por meio de *palmtops*, com a emissão de recibos em papel para o produtor).

Com relação à necessidade de monitoramento e de *enforcement* por parte do produtor, procurou-se identificar a ocorrência de contatos ao longo de ano para fazer o comprador cumprir o acordo (principalmente relacionado ao cumprimento do pagamento). Segundo a Tabela 5.30, para a maioria das transações, os produtores não realizaram nenhum contato para exigir o cumprimento do acordo. Isso comprova a existência de tolerância por parte desses fornecedores (35% dos acordos já haviam sido descumpridos, mas somente em 18% das transações o produtor entrou em contato com o comprador pelo menos uma vez). Em termos percentuais, os contatos para fazer cumprir acordos com a cooperativa foram mais freqüentes do que os contatos com empresas não-cooperativas: em 26% das transações com a cooperativa o produtor precisou entrar em contato com a empresa; no caso das transações com não-cooperativas, esse percentual ficou em 12%. Essa informação está de acordo com o índice mais elevado de não cumprimento de acordos pela cooperativa.

Tabela 5.30 – Número de contatos para fazer o comprador cumprir o acordo durante o ano de 2003

	Total de transações		Cooperativa		Não-cooperativa	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Nenhuma vez	106	82,2	39	73,6	67	88,2
De uma a cinco vezes	13	10,1	5	9,4	8	10,5
De seis a dez vezes	3	2,3	3	5,7	0	0,0
Mais de dez vezes	7	5,4	6	11,3	1	1,3
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

No que diz respeito ao cancelamento da transação, os agentes podem, a qualquer momento, desfazer acordos informais de compra e venda de leite. Nesse caso, cabe a qualquer uma das partes avisar a outra sobre a interrupção do fornecimento (no caso do produtor) ou da compra (no caso do laticínio) do leite. Em geral, as interrupções de fornecimento ocorrem devido ao surgimento de condições melhores de negociação com outras empresas (principalmente melhores preços) ou de inadimplência por parte da empresa; as interrupções de compra do leite por iniciativa dos laticínios ocorrem com menor frequência, e são principalmente decorrentes de descumprimento de termos do acordo pelo produtor, especialmente no que concerne à qualidade do leite. A transação pode ser cessada de um dia para o outro, sem que isso seja considerado não cumprimento do acordo. O não cumprimento do acordo só é caracterizado se uma das partes decidir não mais negociar com a outra e não comunicar, o que raramente ocorre. É válido ressaltar que a maioria dos cancelamentos de acordos por parte dos produtores decorre do descontentamento com condições impostas pelos laticínios. Como as empresas processadoras são as responsáveis pela definição dos termos do acordo, especialmente no que concerne ao preço, e dado que este varia periodicamente, os produtores tendem a cancelar acordos de fornecimento ao se depararem com preços muito reduzidos ou preços mais vantajosos oferecidos por empresas concorrentes em determinados períodos.

#### - Forma Contratual

Majoritariamente, foram observadas formas híbridas de governança para compra e venda do leite entre produtores rurais e laticínios. Ao se verificar a existência de contratos formais, constatou-se que a grande maioria das negociações (99,8%) não ocorreu por meio de contratos escritos, como mostra a Tabela 5.31. Empresas não-cooperativas

raramente estabelecem contratos com seus fornecedores de leite. No grupo analisado, apenas um produtor afirmou possuir contrato escrito para venda do leite, conforme descrito anteriormente. Para todos os outros casos, as relações fundamentaram-se em acordos informais, podendo ser desfeitos a qualquer momento, por qualquer uma das partes. No caso de negociações com empresas cooperativas, é sabido que o produtor deve se tornar um cooperado para passar a ter seu leite processado em tal usina de processamento. Assim, existe a elaboração de um contrato de sociedade cooperativa, e, conseqüentemente, maior grau de formalização da relação. No entanto, o fato do produtor ser um cooperado não obriga o mesmo a fornecer o leite para a empresa; ele pode deixar de entregar seu leite à cooperativa a qualquer momento, tornando-se um cooperado inativo. Dessa forma, não existem custos associados à rescisão do acordo.

Tabela 5.31 – Elaboração de contrato formal para a negociação

		<b>Freq</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Por transação</b>	Sim	1	0,8
	Não	128	99,2
	<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>
Empresa Cooperativa	Sim	0	0,0
	Não	46	100,0
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>
Empresa Não-cooperativa	Sim	1	1,3
	Não	75	98,7
	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

Por meio de acordos informais, os agentes negociam preço, quantidade, qualidade do produto, prazos de pagamento, prazos e locais de coleta do produto, sistemas de penalidades e bonificações, etc. Para esses casos, assim como para o mercado informal, a inexistência de venda do leite via mercado *spot* também é devida à especificidade de ativos e à frequência de entregas. As especificidades locacional e temporal, embora consideravelmente reduzidas com a introdução do resfriamento do leite na propriedade e a entrega a granel, ainda são fatores relevantes, que implicam restrições de tempo e de espaço para negociação do leite, limitando a possibilidade de busca de novos compradores. Além disso, a necessidade de entrega do produto diariamente, ou a cada dois dias, leva à tendência de a transação realizar-se com o mesmo agente, pois a busca de novos compradores diariamente é inviável. Por fim, a alta frequência da entrega (entregas diárias e pagamentos mensais ou quinzenais) leva ao

estabelecimento de reputação e confiança entre os agentes, reduzindo a necessidade de contratos. Assim, estabelecem-se contratos informais entre produtor rural e laticínios.

A elaboração de contratos formais para o caso do leite não é prática comum, pois atrela as partes aos termos daquela negociação, principalmente no que diz respeito à quantidade de leite negociada e ao preço. Dada a instabilidade do mercado de leite no que concerne à oferta e à demanda e a incapacidade de fixação de preços por longos períodos, existe, no caso do leite, um cenário de forte incerteza. Nesse caso, laticínios não querem se comprometer com a fixação de preços para o produtor, e produtores não querem se comprometer a receber preço pré-estabelecido, que pode tornar-se mais baixo do que aqueles que venham a vigorar no futuro. A fixação de preços para os laticínios só seria viável se este fosse muito baixo; a fixação de preços para o produtor seria interessante se o valor fosse muito elevado.

A dificuldade de fixação do volume de leite entregue, apesar de não ser o principal motivo, também dificulta o estabelecimento de contratos: dado que a produção de leite em uma propriedade rural está vinculada a uma série de fatores de risco e tecnológicos. Um produtor com baixo nível tecnológico está sujeito a mais riscos e não tem como garantir um volume de produção estável. Para evitar distorções entre os preços fixados nos contratos e os preços vigentes no mercado em cada momento, assim como para transpor a dificuldade de pré-definição de volumes transacionados, uma solução seria a não fixação dos preços e do volume negociado. Entretanto, essa medida, de certa forma, pode descaracterizar o contrato escrito e eliminar a necessidade do mesmo. O único caso identificado de formalização de contrato está descrito no Quadro 5.1.

#### Quadro 5.1 – Elaboração de contratos para venda de leite

Dentre os produtores entrevistados, foi encontrado um caso de acordo de compra e venda de leite formalmente firmado. Insatisfeito com as condições instáveis de negociação do leite no mercado, principalmente no que concerne aos preços pagos pelos laticínios, esse produtor buscou novo cliente e estabeleceu contrato escrito para venda do leite a uma empresa. Essa empresa, que inicialmente não atuava na região, estipulou um volume mínimo que viabilizasse a criação dessa nova linha de coleta. Para alcançar tal escala de produção, esse produtor uniu-se a outros três produtores, e conseguiu volume de oito mil litros de leite/dia. Trata-se, nesse caso, de produtores médios e grandes, com produção especializada e leite de alta qualidade. A fim de evitar ações oportunistas por parte da empresa, algumas cláusulas específicas foram inseridas no contrato. São elas:

a) exclusividade de fornecimento na região: o grupo seria fornecedor exclusivo da empresa na região. Em experiência anterior com outra empresa, os produtores tiveram redução drástica de preços previamente acordados a partir do momento em que a empresa em questão conseguiu número grande de fornecedores na região, podendo exercer maior poder. A empresa, ao inserir aquela nova linha de coleta, passou a fazer contatos com outros produtores da região, sem grandes custos logísticos (quase inexistência de desvio de rotas) e maior facilidade de identificação, contato e acesso a produtores, aumentando seu quadro de fornecedores. Ao captar maior volume de leite, a importância relativa do volume fornecido pelo grupo tornou-se menor: com maior número de fornecedores, a empresa não tinha mais dependida desse grupo para viabilizar a coleta na região, podendo assim renegociar preços e outras condições. Para evitar a recorrência desse problema, os produtores decidiram obrigar a empresa a coletar somente o leite desse grupo naquela região, restringindo assim o poder de negociação da empresa;

b) estabelecimento de preços mínimos para o leite: foi estabelecido em contrato preço mínimo do litro de leite igual ao preço pago pela Nestlé para um produtor fornecedor de 8 mil litros de leite / dia. Para conseguir tal informação, foram utilizados demonstrativos mensais de pagamento de um produtor fornecedor desse volume para a Nestlé na região. O intuito do contrato foi conseguir maiores preços, com um aumento de até 30% sobre os preços recebidos anteriormente.

Fica claro que ações de cooperação horizontal levaram, nesse caso, a alcance de maior escala de comercialização e aumento de poder na negociação com o laticínio, o que permitiu aos produtores melhores condições de negociação.

Fonte: Pesquisa de campo, 2004.

### **Descrição das transações no mercado informal**

Com relação às transações no mercado informal, algumas considerações podem ser feitas. As transações entre produtor rural e agente a jusante nesse mercado, por ocorrerem de maneira ilegal, não têm como serem fundamentadas por contratos formais e não possuem sistema legal de apoio. Trata-se de transações baseadas principalmente na confiança e em mecanismo de *enforcement* não previstos legalmente (perda de reputação e interrupção da transação, por exemplo).

Por outro lado, tais transações não ocorrem sob a governança de mercado *spot* por um conjunto de fatores. O principal deles diz respeito à especificidade do ativo leite. O

leite cru pode ser entendido como um ativo de especificidades temporal e locacional. A especificidade temporal é decorrente da impossibilidade de estocagem por longos períodos e conseqüente necessidade de efetivação da transação rapidamente, sob pena de perda do produto por deterioração. Assim, o leite deve ser processado no máximo dois dias após a ordenha. O queijo produzido por esses produtores (queijo tipo minas frescal), ainda que aceite algum tempo de armazenagem em refrigeração, também não pode ser estocado por longos períodos, devendo também ser comercializado em poucos dias. Além disso, a especificidade locacional diz respeito à limitação geográfica para venda do produto. Por se tratar de produto cujo transporte em condições legais exige refrigeração, os custos logísticos associados a ele inviabilizam sua comercialização em regiões muito distantes daquela na qual foi produzido. A especificidade locacional se torna mais elevada no caso do mercado informal, mesmo que nesse caso o transporte não seja refrigerado. O baixo volume de leite a ser transportado por cada produtor não permite ganhos de escala e diluição dos custos logísticos, como acontece no caso do transporte do leite cru em caminhões tanques pelos laticínios. Dados esses dois tipos de especificidade, torna-se inviável para o produtor não estabelecer compradores antecipadamente: realizar transações no mercado *spot* (em feiras livres, por exemplo) pode levar a não efetivação de venda total do produto e perda do mesmo, o que acarretaria prejuízos.

Deve-se considerar também a frequência da entrega: esta, além de estar associada à especificidade temporal, também tem relação direta com o tipo de produto. Por se tratar de atividade cuja obtenção do produto se verifica diariamente (de uma ou três vezes por dia), e considerando a especificidade temporal, a entrega do produto deve ocorrer com elevada frequência. Isso implica a criação de reputação entre as partes, o que pode acarretar economia de custos de transação associados à busca de novos agentes, realização de negociações iniciais, etc. Assim, os agentes acabam estabelecendo relações duradouras, em detrimento de negociações via mercado *spot*.

No que concerne às negociações no mercado informal, observou-se que estas ocorrem sob condições e termos previamente estabelecidos, por meio de acordos informais, havendo certo padrão adotado nesse mercado em termos de transação. Ou seja: existe um “modelo de contrato” prévio, no qual grande parte dos agentes se baseia para estabelecer o acordo de compra e venda.

Alguns pontos relativos aos termos acertados nos acordos entre produtores rurais e agentes a jusante no mercado informal merecem ser mais detalhadamente descritos:

- Especificação do produto: ficam estabelecidas algumas características do produto a ser negociado, tais como forma de apresentação do produto (por exemplo, leite em garrafas PET de 2 litros; queijos em sacos plásticos) e quantidade entregue (em litros de leite ou quilos de queijo). Outras especificações de qualidade não são definidas, pois o comprador não possui meios de averiguar seu cumprimento (por meio de testes laboratoriais, por exemplo);

- Preço: na transação, fica decidido preço pré-definido do produto (leite ou queijo). Nesse caso, estipula-se o preço a ser pago, e este é invariável. Sua alteração depende de aviso prévio por parte do fornecedor, e a aceitação ou não do novo preço vai indicar a continuação ou não da transação;

- Local de entrega: em alguns casos, o produtor não se responsabiliza pela entrega do produto; o comprador retira o produto na propriedade rural. Na maioria dos casos, entretanto, o produtor rural entrega o produto em local escolhido pelo comprador (domicílio, loja, hotel, etc.). Os gastos referentes ao transporte estão inclusos no preço do produto;

- Regularidade de entrega: para o caso do leite, o produto é entregue diariamente ou a cada dois dias, dependendo do acordo entre as partes. Por se tratar de leite cru, e dado que nem sempre o produtor possui sistema de refrigeração adequado, a estocabilidade do produto é baixa. No caso do queijo, o produtor elabora o derivado e pode mantê-lo estocado por alguns dias, pois o produto possui volume mais reduzido e validade mais estendida em relação ao leite fluido. Além disso, o consumo de queijo nem sempre ocorre diariamente, como no caso do leite. Assim, em muitos casos, o queijo é entregue uma ou duas vezes por semana somente;

- Regularidade e formas de pagamento: normalmente, o pagamento do produto é feito por períodos fixos, não coincidindo com a frequência de entrega. Na maioria dos casos, as partes estabelecem o pagamento mensal do produto. Além disso, o pagamento é feito no mês vencido, ou seja, após a entrega do produto;

- Cancelamento do acordo: fica estabelecido que as partes podem, a qualquer momento, desfazer o acordo de compra e venda, apenas cabendo ao interessado em cessar a relação avisar a outra parte. Na maioria dos casos, cancelamentos de acordos ocorrem por incapacidade de pagamento por parte do comprador.

### **5.1.4.3 Análise das transações sob a ótica das empresas processadoras**

A fim de identificar semelhanças e diferenças nos acordos com produtores, foram coletadas informações em três empresas processadoras de leite que transacionaram com produtores rurais entrevistados, o que permitiu a descrição das transações do ponto de vista das empresas. Foi entrevistado responsável pelo relacionamento com produtores em empresa não-cooperativa multinacional de grande porte que possui unidade produtiva na região. Tal empresa foi denominada de “empresa 1”. Além disso, foi realizada entrevista com funcionário da empresa cooperativa com a qual 53 produtores mantiveram acordos de compra e venda de leite. A cooperativa foi aqui denominada de “empresa 2”. Por fim, realizou-se entrevista com o proprietário de empresa não-cooperativa nacional de menor porte, descrita como “empresa 3”. Os principais aspectos abordados para descrição das transações, nesse caso, foram:

- Características gerais das empresas (número de fornecedores, taxa de rotatividade anual de fornecedores, taxa de sazonalidade de fornecimento, procedência do leite, etc);
- Exigências mínimas para transação (qualidade, volume, distância, etc);
- Frequência da coleta (diária, a cada dois dias, etc);
- Formação do preço pago ao produtor (fixo, variável, etc);
- Forma e frequência do pagamento (a vista, a prazo, mensal, quinzenal, etc);
- Outros serviços oferecidos (assistência técnica, financiamentos, etc);
- Forma contratual (acordos informais, contratos formais, etc);
- Monitoramento da transação (testes, formas de resolução de conflitos, etc);
- Interrupção da transação (possibilidades de quebra da relação pelas partes envolvidas);
- Principais mudanças e dificuldades recentes.

#### **Empresa 1**

##### **- Características gerais**

A multinacional entrevistada atua na região com uma unidade produtiva, sem a utilização de entrepostos de coleta. A empresa afirma obter o leite cru tanto de produtores rurais fornecedores quanto por meio de compras no mercado *spot*, principalmente de

cooperativas da região. Entretanto, as compras no mercado *spot* são esporádicas, sendo a maior parte do leite processado diariamente é proveniente de produtores rurais. A empresa conta com cerca de 110 produtores ativos, localizados em 12 linhas de coleta diferentes. A variação sazonal da coleta da empresa encontrava-se em torno de 5%: dado o elevado nível tecnológico de seus fornecedores, alguns deles até mesmo aumentam sua produção na entressafra para se beneficiarem de melhores preços. Possui taxa de rotatividade de cerca de 5%, o que indica certo grau de fidelização de seus fornecedores.

#### **- Exigências mínimas para transação**

Com relação às exigências mínimas para inclusão de produtores no quadro de fornecimento, foram destacados: (1) o limite geográfico (seu limite de atuação para coleta de leite é estabelecido em um raio máximo de 150 km de distância da planta produtiva); (2) a presença de tanque de expansão na propriedade (a coleta é totalmente granelizada, e 100% de seus fornecedores possuem tanque de expansão); (3) o atendimento dos padrões mínimos de qualidade do leite impostos pela empresa com base na IN 51 (por exemplo, CCS e UFC abaixo de 1 milhão / ml e ausência de antibióticos). Além disso, o leite deve estar dentro do padrão de acidez e apresentar temperatura máxima de 4°C.<sup>154</sup> Não existe volume mínimo para coleta do leite. Entretanto, a exigência de tanque de expansão e o pagamento diferenciado por volume, como será descrito a seguir, levam a uma seleção de produtores maiores.

#### **- Frequência de coleta**

A frequência da coleta depende da capacidade do tanque de expansão do produtor. Se o produtor tem capacidade para armazenar o leite de dois dias de ordenha, a empresa coleta o leite a cada 48 horas. Se o tanque do produtor não tem capacidade para armazenagem do leite retirado em dois dias, a empresa realiza a coleta diária.

#### **- Formação do preço pago ao produtor**

Com relação à formação do preço, a empresa adota um conjunto de fatores para definir o pagamento a cada produtor, a saber:

\* Preço base do leite: trata-se de um piso para a formação do preço pago ao produtor. Em julho de 2006, este era de R\$ 0,25 / litro. Trata-se de uma base para início do cálculo do preço final;

---

<sup>154</sup> Pela IN 51, a temperatura máxima de 4°C é exigida para o leite B; para o leite C ou resfriado, a temperatura do leite no momento da coleta por ser de até 7°C.

\* Adicional de mercado: variação de valor decorrente das alterações de preço no mercado de um mês para o outro. Esse adicional é calculado de acordo com as oscilações de mercado, variações regionais de oferta e demanda, etc.;

\* Adicional logístico: este adicional tem relação direta com o volume coletado de leite. Assim, quanto maior o volume, maior o preço pago por litro para aquele produtor;

\* Adicional de distância: tal adicional gradual está inversamente relacionado à distância da propriedade rural. Quanto mais distante a propriedade rural, menor o adicional de distância pago pela empresa. Trata-se de uma bonificação variável, decorrente da proximidade. Se, por exemplo, o ponto de coleta está localizado a 150 km de distância da planta produtiva, o produtor não receberá valor referente ao adicional de distância. Se, por outro lado, ele está localizado a 10km de distância da planta, por exemplo, ele receberá um adicional sobre o preço-base, dada a sua proximidade;

\* Diferenciações decorrentes da variação da qualidade do leite. As diferenciações de pagamento por qualidade levam em conta quatro níveis diferentes: parâmetros de qualidade em classes 1 e 2 correspondem a bonificações para o produtor (pagamento acima do padrão); parâmetros em classe 4 estão abaixo do padrão, e representam penalizações ao produtor; parâmetros em classe 3 correspondem ao padrão da empresa, não implicando em bonificações nem em penalizações. Assim, para cada critério, produto “classe 1” recebe adicional de pagamento maior que produto “classe 2”; produto “classe 3” não recebe adicional de pagamento por qualidade; e produto “classe 4” recebe redutor de pagamento, como detalhado no Quadro 5.2. Além disso, são realizados testes para averiguar valores de EST (Extrato Seco Total), ESD (Extrato Seco Desengordurado), Lactose, Uréia e resíduos de antibióticos.

Apesar de não indicar o preço efetivo de venda do leite antes da entrega do produto, a empresa disponibiliza estimativas de preços pagos para os dois meses seguintes (previsão referente ao preço-base e ao adicional de mercado). Essas estimativas servem de orientação ao produtor e, segundo a empresa, aproximam-se muito dos preços efetivamente pagos no período (em geral, com erros R\$ 0,01 ou R\$ 0,02/litro de leite). No momento da entrevista (julho/2006), os preços pagos encontravam-se entre R\$ 0,50 e 0,55/litro, a depender do padrão de qualidade do leite.

A empresa destaca como principal vantagem de negociação o profissionalismo e a transparência no relacionamento com o produtor, principalmente no que se refere à definição do preço pago. Ao se tornar um fornecedor da empresa, o produtor recebe todas as informações referentes aos critérios utilizados para formação do preço do leite. Assim, o

produtor tem como saber exatamente porque recebeu um determinado preço em cada período. Pode-se afirmar que há pouca assimetria de informações, já que as condições do contrato são claramente definidas e apresentadas aos produtores.<sup>155</sup>

Quadro 5.2 – Critérios para bonificação e penalização gradual sobre o preço, em decorrência da qualidade do leite – empresa 1

O sistema de bonificação e penalização em decorrência da qualidade do leite, utilizado pela empresa 1, inclui os seguintes critérios:

\* Gordura (g/100g): padrão mínimo de 3% (3,00 g / 100 g). Abaixo desse valor, o produtor é penalizado (dessa forma, esse critério torna-se um critério redutor na fatura do pagamento). Acima de 3,29%, o produtor recebe uma bonificação sobre o preço-base (de 3,30% a 3,59%, o produto encontra-se na classe 2; igual ou acima de 3,60%, o produto é rotulado na classe 1);

\* Proteína total (g/100g): aceita-se um mínimo de 2,9% (2,9 g / 100g). A mesma regra de penalização / bonificação utilizada no pagamento pela gordura, sendo 3,09% o limite mínimo para início de pagamento adicional;

\* CBT – Contagem Bacteriana Total, medida pela contagem de UFC – Unidades Formadoras de Colônia: UFC igual a 1 milhão / ml é o limite imposto para a coleta do leite (correspondente a IN 51 para o leite C). Entretanto, UFC acima de 400 mil já implica em punição ao produtor, por meio de um redutor do preço recebido, e em advertência ao produtor. Por outro lado, UFC abaixo de 100 mil leva a pagamento adicional;

\* CCS – Contagem de Células Somáticas (1 milhão / ml): CCS igual a 1 milhão é o limite imposto para a coleta do leite (padrão leite C pela IN 51). Entretanto, contagem acima de 500 mil implica em punição ao produtor (índice redutor do preço) e advertência. CCS abaixo de 400 mil, por sua vez, leva a pagamento adicional.

#### **- Forma e frequência de pagamento**

Com relação ao pagamento, está previsto para ser efetuado no dia 15 do mês subsequente ao fornecimento. Entre os dias 02 e 05 de cada mês, o produtor recebe, no histórico da qualidade, os valores do mês anterior para os parâmetros mais importantes

<sup>155</sup> Pôde-se constatar durante as entrevistas que os oito produtores que transacionaram com essa empresa se mostraram satisfeitos com a transparência dos contratos e com o sistema de pagamento.

(volume, CBT, CCS, gordura e proteína), o que já lhe permite informação prévia do valor a ser recebido no dia 15. Entretanto, ressalta-se que isso não significa que os preços são definidos previamente. A informação sobre o preço a ser recebido é prévia ao pagamento, e não prévia à entrega do leite.

#### **- Outros serviços fornecidos**

A empresa afirma não estabelecer mecanismos diretos de vinculação do produtor a ela. Entretanto, a prestação de serviços ao produtor acaba, de certa forma, atrelando o fornecedor à empresa. Dentre os principais serviços, encontram-se a assistência técnica ao produtor, a intermediação e oferecimento de vantagens para financiamento de equipamentos (por exemplo, pagamento de juros de empréstimos captados junto ao BNDES para aquisição de tanque de expansão) e o serviço de intermediação para compra de insumos para produção rural, por meio de parcerias entre a empresa e fornecedoras de insumos.

#### **- Forma contratual**

Todas as transações são estabelecidas via acordos informais. As formalizações das relações ficam restritas ao preenchimento do cadastro do produtor junto à empresa, dos extratos mensais de pagamento e dos extratos de relacionamento (relativos à qualidade), bem como dos demonstrativos de coleta entregues a cada coleta do leite à propriedade, por meio de sistema automatizado.

#### **- Monitoramento da transação**

O monitoramento ocorre principalmente para evitar problemas de qualidade. Para verificação da acidez, é realizado na propriedade rural teste de alizarol. A temperatura também é medida antes da coleta do leite. Além destes, é realizado teste de crioscopia para identificação de fraudes (adição de água). Todos os testes são realizados de acordo com a IN 51, nos períodos determinados, por meio de laboratório credenciado. Entretanto, os testes realizados diariamente para definição da qualidade são feitos em laboratório da empresa. Os testes de temperatura, de antibiótico e de acidez são realizados a cada coleta, pelo motorista do caminhão, na presença do produtor. Assim, evita-se o desencontro de informações com relação a esses testes.

Os demonstrativos de coleta comprovam a quantidade de leite coletado, a temperatura e a acidez no momento da coleta. Além disso, o demonstrativo traz um histórico da coleta do leite, com resultados das últimas análises, histórico mensal da qualidade dos

últimos 3 meses e um histórico do período, comparando os principais parâmetros entre a estação atual e a do ano anterior.

#### **- Interrupção da transação**

Qualquer uma das partes pode romper a relação a qualquer momento, não existe obrigatoriedade de fornecimento e compra do leite por algum período. Entretanto, a empresa não exclui produtores de sua lista de fornecedores sem justificativa, como por exemplo, problemas recorrentes de qualidade do leite. Problemas relacionados à qualidade podem ser decorrentes de fraude e presença de antibióticos no leite. Além disso, a reincidência de UFC e/ou de CCS acima de 1 milhão/ ml pode levar à exclusão do produtor do quadro de fornecedores da empresa.

#### **- Principais mudanças e dificuldades recentes**

Dentre as recentes alterações no relacionamento com fornecedores, a empresa destaca a introdução de requisitos mais rígidos de qualidade do leite. Essa rigidez foi reforçada pela IN 51, mas a empresa ressalta que, mesmo antes da entrada em vigor da IN 51, os padrões de qualidade já eram altos, e as bonificações gradativas pela qualidade já ocorriam. Tal medida incentiva o produtor a não só cumprir os padrões mínimos de qualidade, mas a melhorar continuamente seus índices de qualidade.

## **Empresa 2**

#### **- Características gerais**

A empresa cooperativa entrevistada possui capacidade produtiva de 120.000 litros de leite / dia e trabalha atualmente com cerca de 130 cooperados ativos, que fornecem à empresa cerca de 22.000 litros de leite / dia. Além disso, a empresa também capta leite cru esporadicamente no mercado *spot*, e possui um produtor fornecedor denominado pela empresa de “terceirizado”, pois não é cooperado. Este fornece diariamente à empresa 8.000 litros de leite / dia, sendo, portanto, um fornecedor de grande relevância para a empresa.

Com relação à taxa de rotatividade de produtores, antes de agosto de 2005, esta era bastante elevada (cerca de 20% ao ano); A partir de agosto de 2005, a rotatividade de produtores aproximou-se de zero. A empresa afirma que 99% da coleta do leite é granelizada, restando apenas alguns produtores que entregam o leite em latões, seguindo as exigências da

IN 51. Com relação à taxa de sazonalidade de seus fornecedores, esta se encontra próxima de 20%, o que indica que os produtores fornecedores desta empresa apresentam menor nível tecnológico do que aqueles cadastrados pela empresa 1.

#### **- Exigências mínimas para transação**

Com relação às exigências para inclusão de um produtor em seu quadro de fornecimento, a empresa ressalta que este deve se tornar um cooperado e fazer parte do cadastro interno. Entretanto, um cooperado não precisa ser fornecedor exclusivo da cooperativa, apesar da cooperativa ser obrigada a captar qualquer volume de leite que esse produtor desejar entregar a ela. Em casos de produtores que, por algum motivo, não tenham situação legalmente resolvida (por exemplo, propriedade rural não registrada) e não possam se tornar cooperados, a empresa aceita que estes entreguem o leite à cooperativa em nome de outro produtor, cooperado inativo. A entrega do leite em nome de outro produtor faz parte de acordo entre os produtores, não cabendo à cooperativa se responsabilizar por essa negociação. Além disso, no caso do produtor “terceirizado”, a compra é formalmente realizada diariamente, por meio de nota fiscal, como se esta fosse realizada no mercado *spot*. Entretanto, informalmente, existe relação prolongada entre as partes, e o pagamento é realizado quinzenalmente. A empresa aceitou a negociação nesses termos, pois se interessou pelo grande volume e alto padrão de qualidade do leite desse produtor.

Além da exigência de ser um cooperado, o produtor passa por um período de experiência, no qual a relação será “testada” (por exemplo, no que concerne à qualidade). Esse período é necessário porque, após a inserção do produtor no quadro oficial de fornecedores, a cooperativa não pode romper relações.

#### **- Frequência da coleta**

A coleta em propriedades rurais que possuem tanque de expansão, por meio de caminhões refrigerados, pode acontecer diariamente ou a cada dois dias, a depender da necessidade da empresa e do fornecedor. No caso do leite não refrigerado, a coleta ocorre diariamente.

#### **- Formação do preço pago ao produtor**

No que concerne ao preço pago pelo leite, a cooperativa tem adotado política de estabilidade dos preços pagos ao produtor. Enquanto os preços do litro de leite tipo C e tipo B, no estado de São Paulo, de março de 2006 a setembro de 2006, oscilaram entre R\$

0,40 e R\$ 0,48 e R\$ 0,49 e R\$ 0,55, respectivamente, a empresa manteve durante todo esse período, o mesmo preço: R\$ 0,50 para o leite C e R\$ 0,54 para o leite B.<sup>156</sup> A empresa procura evitar variações mensais de preço, afirmando ser esta prática prejudicial ao produtor, pois gera um ambiente de instabilidade. Assim, ao invés de variar os preços mês a mês (“sobe-e-desce de preços”), a alteração de preços só ocorre em momentos de real sazonalidade ou de grandes alterações nas condições de mercado. Essa estabilidade, segundo a empresa, também é favorável a ela, que pode controlar melhor suas finanças. Quando há necessidade de alteração nos preços, a empresa notifica oficialmente cada produtor, informando sobre a mudança em período anterior (um mês ou uma quinzena antes), com os preços a serem pagos no futuro.

Para formação do preço, além da definição em leite B ou leite C, o produto é classificado, ainda na propriedade rural, em um dos três níveis a seguir: padrão (leite de acordo com os padrões necessários); ácido (leite com algum grau de acidez – até 25° Dornic, porém aproveitável para a fabricação de queijos, por exemplo); “ralo” (leite com níveis de acidez muito elevados, com alteração da cor ou coagulação a partir da realização do teste). Em caso de leite ácido, esse é colocado em compartimento separado no caminhão tanque, e o pagamento será reduzido; no caso do leite “ralo”, este é descartado ainda na propriedade rural.

A empresa adota ainda pagamento de bonificação por qualidade: caso o produtor não infrinja nenhum dos padrões de qualidade estabelecidos pela IN 51 ao longo do mês, ele recebe um adicional (de R\$ 0,05 por litro de leite entregue, na época da entrevista). Se o produtor, em um dia apenas ao longo do mês, não entregar o leite dentro de todas as normas de qualidade, ele não recebe a bonificação durante o mês inteiro. Busca-se assim conseguir uma regularidade da qualidade. É importante notar que essa bonificação não é gradativa. Trata-se de um valor único de bonificação para manutenção de qualidade mínima. Assim, produtores que produzam leite em padrões de qualidade muito acima do mínimo exigido não são recompensados por isso, como ocorre na empresa 1. Por fim, para o produtor “terceirizado”, que fornece elevado volume e leite com alto padrão de qualidade, o pagamento do leite é diferenciado, sendo pago normalmente cerca de 8% a 10% a mais pelo litro do leite, em relação ao preço recebido pelos cooperados.

#### **- Forma e frequência de pagamento**

A empresa realiza pagamento a prazo. O pagamento aos produtores ocorre geralmente no início de cada mês, referente ao leite coletado no mês anterior.

---

<sup>156</sup> Preços para o estado de SP obtidos a partir de dados do Instituto de Economia Agrícola ([www.ica.sp.gov.br](http://www.ica.sp.gov.br)) .

### **- Outros serviços fornecidos**

Como principais serviços, a cooperativa ressalta a introdução de tanques comunitários para viabilizar o resfriamento do leite da grande maioria dos cooperados, bem como a assistência técnica, atualmente bastante direcionada para a melhoria da qualidade do leite na propriedade rural. Nesse sentido, a fim de divulgar a necessidade de melhoria da qualidade, a empresa elaborou uma cartilha sobre boas práticas na propriedade rural (sanidade do rebanho, manejo e limpeza na ordenha, condições de armazenagem do leite, etc.) para facilitar o entendimento do produtor com relação a essa nova norma.

### **- Forma contratual**

Apesar da necessidade de adesão do produtor à cooperativa, os contratos de fornecimento de leite são informais. Ao se iniciar um novo acordo, ficam estabelecidos o preço prévio, a quantidade de leite coletada, a frequência de entrega e as datas de pagamento.

### **- Monitoramento da transação**

O mecanismo de controle do cumprimento dos acordos ocorre por meio de cupons diários de coleta de leite por produtor, bem como de planilhas diárias de coleta por caminhão. Por meio dos cupons diários, o motorista – responsável pela coleta – comprova a coleta do leite do produtor, na quantidade especificada, do tipo especificado (B ou C) e na qualidade especificada (atestada pela verificação da temperatura e pelo teste de alizarol). O cupom de controle de coleta é numerado em duas vias: uma delas permanece com o produtor, a outra vai a cooperativa, por meio da qual a empresa preencherá a planilha de controle mensal para posterior pagamento. O processo de teste do leite na propriedade rural (alizarol) é acompanhado pelo produtor. Em caso de dúvida, o produtor é convidado a acompanhar seu leite até a cooperativa, onde testes mais precisos são realizados em sua presença. Se existe algum questionamento relacionado ao pagamento do leite, o produtor possui todas as vias dos cupons de coleta, numeradas, podendo averiguar junto à cooperativa eventuais equívocos.

A planilha de coleta, por sua vez, é preenchida pelo motorista, para todos os produtores (uma planilha por caminhão). Nessa planilha, o motorista identifica o produtor, o compartimento no qual o leite se encontra, o tempo de carregamento do leite, a quantidade, a temperatura no momento da coleta, e o resultado da prova de alizarol. Além disso, existe um

espaço para observações. Essa planilha permite o detalhamento das informações inseridas no cupom e a identificação do leite com problemas (compartimentos separados).

A partir do início do fornecimento, o cooperado passa por um registro interno, por meio do qual será feito controle informatizado do relacionamento. Por meio de planilhas, a cooperativa insere os dados referentes à quantidade de leite coletada diariamente, tipo de leite (B ou C), data da coleta, caminhão, motorista, análises de qualidade diárias e mensais exigidas na IN 51 (alizarol, CCS, UFC, etc), e preço a ser pago, considerando os critérios de qualidade.

#### **- Interrupção da transação**

A inclusão de um produtor no quadro de cooperados não o obriga a ser fornecedor da cooperativa. Ele pode, a qualquer momento, cessar o fornecimento à empresa e se tornar um produtor inativo. As interrupções de acordos ocorrem por iniciativa do cooperado. A empresa não pode deixar de coletar o leite de um produtor, a não ser que este se manifeste a favor. A interrupção da transação por parte do produtor em geral ocorre em decorrência de melhores condições de negociação oferecidas por empresas concorrentes (ainda que somente no curto prazo). Do lado da empresa, o máximo que esta pode fazer para interromper uma relação é convidar o produtor a se retirar do acordo, em casos extremos, tais como problemas sérios de qualidade (adulterações recorrentes ao longo do ano). Entretanto, a empresa ressalta que, dado o número reduzido de fornecedores, esta evita conflitos com os produtores.

#### **- Principais mudanças e dificuldades recentes**

Com relação às principais mudanças ocorridas nos últimos dois anos para a cooperativa, algumas merecem destaque. A primeira delas diz respeito à desvinculação da cooperativa de produtores do processo de beneficiamento do leite. Diante de uma crise financeira decorrente de perda de mercado e competitividade, a empresa optou por arrendar sua usina de beneficiamento em meados de 2005.<sup>157</sup> Os trabalhadores da usina decidiram então formar uma cooperativa de trabalhadores e realizar o arrendamento da planta. Assim, desde agosto de 2005, a gestão do processamento do leite proveniente da cooperativa de produtores tem sido realizada por essa outra cooperativa. Para a realização do contrato de arrendamento, a cooperativa de produtores inseriu cláusula obrigando a cooperativa de

---

<sup>157</sup> Essa crise ajuda inclusive a explicar porque grande parte dos produtores cooperados teve problemas relacionados ao pagamento no ano de 2003.

trabalhadores a processar o leite dos cooperados. Diante desse quadro de mudança e conseqüente incerteza no momento do arrendamento, muitos produtores desvincularam-se da cooperativa ou tornaram-se inativos. O número reduzido de fornecedores é uma dificuldade atual da empresa, que busca alcançar maiores volumes para expandir a produção. Entretanto, desde a mudança ocorrida, não houve desistência significativa de produtores, o que explica a atual baixa taxa de rotatividade. Outra mudança muito significativa para a empresa foi a introdução da IN 51. A empresa afirma que, após a IN 51, a qualidade do leite captado aumentou consideravelmente, pois agora existe respaldo legal para cobrar qualidade dos produtores.

Como principais dificuldades atuais, a empresa destaca, além do número reduzido de fornecedores, o baixo volume médio de leite por fornecedor. A reduzida escala de produção acarreta falta de matéria-prima e elevados custos logísticos para a empresa. De fato, considerando a coleta total diária proveniente dos cooperados e o número de cooperados, chega-se a uma média de 170 litros / dia por produtor. A cooperativa possui cooperados que entregam cerca de 20 litros de leite / dia, o que acaba aumentando os custos médios de transporte. Como a empresa não possui pagamento diferenciado por volume de leite coletado, a baixa escala de produção é prejudicial à cooperativa. Além disso, uma dificuldade ainda enfrentada é aquela referente à qualidade do leite. Dado que muitos produtores são avessos a mudanças, é difícil convencê-los a melhorar a qualidade do leite, mesmo que se ofereçam bonificações.

### **Empresa 3**

#### **- Características gerais**

A terceira empresa entrevistada é uma empresa nacional não-cooperativa, de menor porte, atuante na região em estudo. Tal empresa tem capacidade diária de processamento de 20.000 litros de leite, utilizando 50% de sua capacidade, com um quadro de 60 fornecedores, além de produção de leite em propriedade própria (integração vertical). Em termos percentuais, cerca de 80% do leite cru são provenientes de produtores rurais; 10% de aquisições no mercado *spot*; e 10% de produção própria. A totalidade do leite coletado junto a produtores rurais é granelizada, sendo 90% proveniente de tanques individuais e 10% de tanques comunitários disponibilizados pela empresa. A taxa de sazonalidade de seus fornecedores é de cerca de 20%, e tem sido bastante reduzida por meio de utilização de maior

nível tecnológico, tais como pastagens irrigadas. A rotatividade de seus fornecedores é de cerca de 15%, o que indica que existe menor índice de fidelização do produtor, se comparado às outras empresas analisadas.

#### **- Exigências mínimas para transação**

Com relação à seleção de fornecedores, esta é feita somente pelo critério de viabilidade econômica, relativo principalmente à distância da propriedade rural e ao volume coletado. Em termos de qualidade, não existe padrão mínimo exigido: a empresa parte da premissa de que a melhoria da qualidade do leite pode ser alcançada em trabalho conjunto entre produtor e empresa, por meio de treinamento.

#### **- Frequência de coleta**

Dado que toda a coleta é granelizada, esta não ocorre em uma frequência diária. O leite é coletado entre 48 horas e 72 horas. Apesar de o limite máximo permitido por lei ser de 48 horas, a empresa afirma que outras empresas também ultrapassam esse limite, para reduzir custos logísticos.

#### **- Formação do preço pago ao produtor**

Em um primeiro momento, em alguns casos, define-se preço previamente. Nesses casos, para início da transação, a empresa estipula o preço a ser pago para o leite entregue no primeiro mês. Trata-se de uma estratégia da empresa para convencer o produtor a ser tornar seu fornecedor: este, diante de preços melhores, pode deixar de fornecer para o antigo comprador. Entretanto, fica acordado que os preços dos meses seguintes serão definidos posteriormente à entrega do produto. Os preços a serem pagos dependem das condições de mercado e da capacidade de pagamento da empresa naquele período. Em geral, existem bonificações por volume, por qualidade e por distância percorrida. Entretanto, tais bonificações não são sistematizadas, não seguindo regras pré-estabelecidas. A formação do preço depende da negociação em cada caso.

#### **- Forma e frequência de pagamento**

O pagamento, para todos os produtores, é feito a prazo. No que concerne aos prazos de pagamento, este ocorre após o período de coleta do leite, em duas parcelas: no dia 05 e no dia 20 do mês subsequente à coleta.

### **- Outros serviços oferecidos**

A empresa fornece em comodato tanques de expansão comunitários para aqueles fornecedores que não possuem o equipamento. Além disso, presta orientação aos produtores acerca de captação de crédito junto a instituições financeiras.

### **- Forma contratual**

Os contratos ocorrem de maneira informal, baseado na confiança entre as partes. Já houve tentativas passadas de estabelecimento de contratos escritos entre produtores rurais e a empresa. Entretanto, esses contratos necessitavam de revisões freqüentes nas cláusulas de preços e quantidades, o que aumentava custos de transação. Assim, decidiu-se eliminar definitivamente a elaboração de contratos.

Inicialmente, são negociados preço, quantidade e condições de pagamento. As negociações com relação aos termos do acordo ocorrem de maneira bastante individualizada. A empresa possui diversos acordos diferentes, a depender de cada fornecedor. Não existe modelo pré-estabelecido de acordo, com preços, condições de pagamento, condições de entrega, freqüência de coleta e exigências padronizadas. Produtores interessantes para a empresa (por exemplo, grandes produtores ou “formadores de opinião”) recebem propostas melhores.

### **- Monitoramento da transação**

Os registros escritos de coleta de leite, com especificações de qualidade, volume, etc, permite o monitoramento das transações. A empresa afirma que freqüentemente ocorre descontentamento por parte dos produtores rurais, principalmente porque estes não concordam com os preços definidos posteriormente.

### **- Interrupção da transação**

Por não haver contratos formais, as relações podem ser interrompidas a qualquer momento. Do ponto de vista da empresa, esta dificilmente quebra relações com os produtores rurais, pois depende do fornecimento do leite para manter a produção. A empresa explicita como seu principal ponto forte a negociação direta do produtor rural com o proprietário, o que gera maior confiança do produtor. Esse tipo de relação, segundo a empresa, acaba “atrelando” o produtor à empresa e inibindo a quebra da relação. Além disso,

a introdução de tanques comunitários permitiu o aumento da dependência por parte dos produtores rurais, o que leva a maior vínculo destes com a empresa.

A interrupção do acordo pelo produtor pode ocorrer principalmente devido à oferta de melhores condições (principalmente preços) por empresas concorrentes. Entretanto, dado o elo de confiança estabelecido, existe uma tendência de não interrupção da transação. Nesse sentido, a empresa não pode deixar de cumprir o acordo, pois a base da relação é a confiança. Além disso, o fato de o produtor ter contato com o proprietário permite maior liberdade para negociação; dessa forma, a empresa negocia caso a caso para impedir a quebra da relação.

### **- Principais mudanças e dificuldades recentes**

No que diz respeito às principais alterações recentes nas relações, a empresa afirma que a IN 51 permitiu à empresa iniciar cobranças mais rígidas referentes à qualidade. Amparada pela norma, a empresa pode exigir do produtor melhores índices de qualidade. A introdução de tanques de expansão e da coleta a granel também viabilizou aumento da qualidade do leite.

Uma mudança negativa para o setor lácteo na região, que foi diretamente sentida pela empresa, foi a consolidação da cana-de-açúcar como cultura mais rentável. Segundo a empresa, muitos produtores estariam deixando a atividade leiteira, o que estaria restringindo a oferta de leite.<sup>158</sup> Para lidar com o problema da escassez de leite cru, a empresa passou inclusive a adquirir leite em pó no mercado para fabricação de bebida láctea, o que se mostrava uma boa alternativa. Outra forma de lidar com o problema da escassez de leite na região, bem como de incentivar seus fornecedores a continuarem na pecuária leiteira, foi a adoção e divulgação pela empresa, com auxílio da Casa da Agricultura e do Sindicato Rural do município, de um sistema de produção leiteira desenvolvido pela EMBRAPA / Pecuária Sudeste, localizada em São Carlos / SP. Por meio desse sistema, a instituição de pesquisa defende a criação intensiva da pecuária leiteira, por meio de pastagens irrigadas e suplementação alimentar. Dessa forma, alguns de seus fornecedores puderam se inserir na canavicultura sem abandonar a produção leiteira.

---

<sup>158</sup> De fato, segundo dados do IBGE, a produção de leite de vaca na microrregião de São Carlos decresceu 28% nos últimos anos, passando de 46,5 milhões de litros, em 1995, para 33,3 milhões de litros, em 2004 (IBGE, 2006).

O Quadro 5.3 aponta, de maneira resumida, os principais aspectos levantados pelas empresas processadoras entrevistadas na região de São Carlos /SP, no que concerne às condições de negociação e termos do acordo com produtores rurais de leite.

Quadro 5.3 – Descrição das transações sob a ótica das empresas de laticínios na região de São Carlos /SP

<b>Aspectos</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>
<i>Tipo de empresa</i>	Multinacional não-cooperativa	Cooperativa nacional	Nacional não-cooperativa
<i>Procedência do leite</i>	Produtor rural e mercado <i>spot</i> .	Produtor cooperado, “terceiros” e mercado <i>spot</i> .	Produtor rural, mercado <i>spot</i> e produção própria.
<i>Número de fornecedores de leite</i>	110	130	60
<i>Variação sazonal</i>	5%	20%	20%
<i>Rotatividade</i>	5%	0%	15%
<i>Exigências mínimas</i>	Limite geográfico, tanque de expansão e padrões mínimos de qualidade.	Ser cooperado e passar por período de experiência.	Não há exigências mínimas pré-estabelecidas.
<i>Frequência de coleta</i>	24 – 48 h.	24 – 48 h.	48 – 72 h.
<i>Formação do preço</i>	Preços pós-fixados, variáveis, com prévias para dois meses. Critérios pré-estabelecidos (distância, volume e qualidade); pagamento gradativo por qualidade.	Preços pós-fixados, porém estáveis. Qualidade influencia no preço. Bonificação não gradual por qualidade.	Preços pós-fixados e variáveis. Formada a partir de definições individuais, a depender de cada fornecedor.
<i>Pagamento</i>	Mensal, a prazo.	Mensal, a prazo.	Mensal, a prazo.
<i>Outros serviços</i>	Assistência técnica, intermediação de financiamento, facilitação na compra de insumos.	Tanques comunitários, assistência técnica.	Tanques comunitários, assistência para captação de crédito.
<i>Forma contratual</i>	Acordos informais.	Acordos informais.	Acordos informais.
<i>Monitoramento</i>	Testes e registro de coleta informatizado.	Testes, planilhas e cupons de coleta.	Testes e registros de coleta.
<i>Interrupção</i>	Pode ocorrer por problemas com a qualidade.	A empresa não pode interromper a transação com cooperado. Produtores buscam melhores condições de negociação.	Produtores buscam melhores condições de negociação. Negociação caso a caso para evitar quebra de relação.
<i>Mudanças recentes</i>	IN 51.	Cooperativa de processamento; IN 51.	IN 51; coleta a granel.

(continua)

<i>Dificuldades</i>	--	Baixo volume por produtor; poucos produtores; problemas com a qualidade, decorrentes de resistência dos produtores.	Redução do número de produtores de leite na região.
<i>Vantagens frente à concorrência</i>	Profissionalismo e impessoalidade.	Cooperativa; certa estabilidade nos preços; não discrimina baixos volumes.	Negociação com o proprietário / relação de confiança.

A partir da análise realizada, é possível destacar alguns pontos relevantes das estruturas de governança e das características das transações observadas na região de São Carlos /SP. Primeiramente, deve-se ressaltar que prevalecem formas de governança híbridas, por meio de acordos informais. Apesar da quase inexistência de contratos formais, foi observada continuidade da relação entre produtor rural e empresa de laticínios. O estabelecimento de acordos prolongados tem como principais determinantes o grau de confiança e o nível de dependência entre as partes. A confiança é decorrente principalmente da reputação, impulsionada pela alta frequência da transação. O relativo nível de dependência deve-se à especificidade do ativo em termos locacional e temporal, o que limita a atuação das duas partes: o produtor, apesar de não atrelado exclusivamente àquela empresa, não possui um grande número de empresas potenciais para transação; a empresa, por sua vez, não pode adquirir a matéria-prima em regiões muito distantes, o que restringe o número de potenciais fornecedores.

### **5.1.5 Estruturas de governança observadas na região de São Carlos /SP**

Considerando os aspectos abordados, bem como a teoria utilizada como base para este trabalho, pode-se identificar pontos relevantes na adoção de tais estruturas de governança:

- Pós-definição dos preços pagos: a não definição prévia dos preços a serem pagos pelo leite coletado durante um período e a conseqüente tomada de conhecimento do preço somente após a entrega do produto origina assimetria de informação entre produtor rural e laticínios, facilitando a existência de ações oportunistas por este último. Após a coleta do produto (que, dada a especificidade temporal, já foi utilizado), o laticínio pode praticar

preços sensivelmente menores aos previstos pela empresa e pelo produtor, sem riscos de perder o fornecedor. Este, sabendo que empresas concorrentes também negociam com preços pós-definidos, dificilmente migrará para outro comprador, pois corre o risco de se deparar com a mesma situação em período subsequente. Atitudes oportunistas dos compradores são evidenciadas quando se observa a fixação prévia de preços pagos como estratégia inicial de captação de fornecedores: a fim de convencer o produtor a mudar de comprador, as empresas podem oferecer preços mais atraentes (oportunismo *ex ante*); em um segundo momento, depois de estabelecida a relação, a empresa retorna a preços menos favoráveis ao produtor e à política de definição do valor posteriormente à entrega do produto;

- Formação do preço: o processo de formação do preço do leite nem sempre ocorre de maneira transparente. Em algumas situações, o preço é formado individualmente, facilitado pela assimetria de informação (os produtores nem sempre sabem como a empresa chegou a um determinado preço, nem têm conhecimento dos preços pagos para os outros fornecedores da mesma empresa). Nesse caso, pode surgir oportunismo dos compradores. A não adoção de pagamento gradativo por qualidade pode levar a um problema de seleção adversa. Ao se definir apenas um padrão mínimo para alcance de bonificação por qualidade (como descrito pela empresa 2), os produtores com leite em níveis de qualidade acima desse padrão mínimo não recebem a mais por isso. Assim, produtores que fornecem leite a 3,8% de gordura, por exemplo, recebem o mesmo valor que produtores que fornecem leite a 3% de gordura,<sup>159</sup> pois ambos cumprem as exigências mínimas. Isso pode desestimular os produtores a continuarem melhorando a qualidade do leite, pois não seriam recompensados, ou levar produtores com níveis muito altos de qualidade a fornecer para empresas que bonificam gradativamente a qualidade (tais como a empresa 1), pois obtém preços melhores.

- Especificações do produto: características do leite fornecido, tais como aquelas referentes à qualidade, são definidas por medições realizadas pelo comprador (análises laboratoriais). Ainda que mensalmente sejam realizadas análises individuais da qualidade do leite por laboratório imparcial, os testes diários são realizados pelo laticínio. Além disso, deve-se destacar que as análises em laboratórios credenciados só se tornaram obrigatórias após a IN 51. Embora não tenham sido identificadas durante as entrevistas, atitudes oportunistas pelos compradores são possíveis, tais como adulteração dos testes de qualidade para redução do pagamento ao produtor;

---

<sup>159</sup> *Ceteris paribus*.

- Variação de preços: a possibilidade de oscilações freqüentes nos preços favorece oportunismo por parte do comprador, que pode justificar quedas nos preços em decorrência do mecanismo de formação de preço a partir de oferta e demanda no mercado. Por fim, variações nos preços pagos levam à informação imperfeita para os produtores: como os preços dos potenciais compradores variam mensalmente, o produtor tem dificuldade de se manter informado sobre os preços pagos por outras empresas, dificultando a escolha de melhores compradores.

## ***5.2 Análise das transações e estruturas de governança na região Oeste da França***

Esta seção é composta de três principais partes. A primeira delas (sub-seção 5.2.1) trata da descrição das transações sob a ótica dos produtores rurais entrevistados. A sub-seção 5.2.2, por sua vez, descreve as transações sob a ótica das empresas processadoras. Por fim, a sub-seção 5.2.3 analisa as estruturas de governança observadas na região em estudo.

Apesar de o presente trabalho tratar das relações entre produtor rural e empresa de processamento do leite, é importante mencionar a existência de outros canais de comercialização para produtores rurais de leite na França. Observa-se no mercado francês a venda direta de leite e derivados, realizada por produtores rurais em propriedades rurais, mercados e feiras, por exemplo. Essa prática é legalmente permitida no país, sendo que sua produção, assim como a produção comercializada com laticínios, também está sujeita a quotas de produção e sua regulação por órgãos competentes. Sua importância tem decrescido nos últimos anos, passando de 3 % da quota total de produção, em 1990/1991, para 1,5%, em 2004/2005 (CNIEL, 2006). Além disso, o percentual de propriedades rurais cadastradas para venda direta de leite correspondia a menos de 6% do total de propriedades produtoras de leite na França em 2004/2005 (CNIEL, 2006). Assim, observa-se que o principal canal de comercialização para produtores rurais de leite na França são os laticínios, incluindo empresas cooperativas e não-cooperativas. Apesar da existência de venda direta de leite, esta tem menor significância e não será abordada no presente trabalho, dado que o foco é a relação entre produtor rural e indústria.

### **5.2.1 Descrição das transações sob a ótica dos produtores rurais**

Para descrição das transações sob a ótica dos produtores de leite, primeiramente faz-se uma breve caracterização dos três produtores entrevistados, em termos sócio-econômicos (gênero, idade, escolaridade, área e localização) e produtivos (rebanho, quota e produção anual, produtividade do rebanho, outras atividades agropecuárias). A seguir, são analisadas informações gerais relativas à transação, tais como quantidade de leite comercializada, comprador, preço, frequência de entrega e quantidade vendida, local de entrega e forma de pagamento, preço e disponibilidade e escolha de compradores.

#### **Caracterização geral**

Algumas informações iniciais devem ser consideradas para o tratamento das relações entre produtor de leite e indústria processadora. O Quadro 5.4 apresenta alguns indicadores sócio-econômicos, produtivos e de transação dos produtores rurais entrevistados. Observa-se que os produtores possuem nível de escolaridade avançado, impulsionado pelos programas governamentais de capacitação de produtores rurais e estímulo à educação. Observa-se também um longo período de dedicação à atividade leiteira e uma elevada produtividade do rebanho (acima de 20 litros / cabeça / dia). Os produtores atuam na região Oeste da França e têm a atividade leiteira como principal fonte de obtenção de renda.<sup>160</sup> O leite produzido por eles tem como principal destino a fabricação de queijo tipo emental, produto lácteo padronizado e de relativamente baixo valor agregado (se comparado a queijos mais sofisticados, com apelação de origem, por exemplo).

---

<sup>160</sup> Os três produtores entrevistados têm a agropecuária como única fonte de renda.

Quadro 5.4 – Caracterização geral dos produtores rurais entrevistados – França <sup>1</sup>

Item	Produtor 1	Produtor 2	Produtor 3
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino
Idade (anos)	46	53	48
Escolaridade (anos)	18	14	15
Mão-de-obra para o leite (número de trabalhadores)	2	2	2
Participação em organizações coletivas	EARL, CUMA*, Coop. Terrena	EARL, Coop. Terrena.	EARL.
Tempo na atividade (anos)	22	30	24
Localização	Região Oeste	Região Oeste	Região Oeste
Área total utilizável (ha)	60	80	30
Área destinada ao leite (ha).	60	55	30
Vacas leiteiras (cabeças)	30	40	18
Quota atual (litros /ano)	226.000	375.000	145.000
Produção anual (litros)	231.000	380.000	148.000
Produtividade anual (litros / cabeça)	7.700	9.500	8.222
Acréscimo de quotas (ano: quantidade)	2000: 29.000	1995: 200.000	–
Comprador	Lactalis	Lactalis	Lactalis
Tempo com o mesmo comprador (anos)	22	30 **	24
Preço atual do leite (€/1000 l) ***	€ 300,00	€ 311,00	€ 298,00
Distância do centro de coleta (km)	20	15	25
Local da entrega	Propriedade	Propriedade	Propriedade
Frequência da coleta (intervalo)	48 h.	48 h.	48 h.
Forma de pagamento	A prazo, mensal	A prazo, mensal	A prazo, mensal
Principal destino do leite	Emental	Emental	Emental
Outras atividades agropecuárias	–	Trigo, milho e gado de corte.	Criação de patos.
Importância do leite na renda do produtor (%)	100	75	50
<p><sup>1</sup> Informações referentes à campanha 2004/2005 (01/04/2004 a 31/02/2005).  * Cooperativa de Utilização de Materiais Agrícolas (tratores, implementos, etc.)  ** A empresa para a qual sempre vendeu o leite foi adquirida pelo grupo Lactalis em 1980.  *** Preço de referência no 1º trimestre de 2005: € 287,53 / 1000 litros de leite.</p>			

FONTE: Pesquisa de campo, 2005.

É possível observar alguns indicadores oficiais da produção leiteira na França. Com relação à área total, os produtores entrevistados são bastante distintos entre si, dado que o produtor 1 apresenta área bem abaixo da média nacional; o produtor 2 tem área acima da

média; e a área do produtor 3 é próxima à média. Com relação ao número de vacas leiteiras, todos os produtores estão abaixo ou dentro da média nacional, e apresentam produtividade do rebanho bem mais elevada que a média anual. A quota média de produção anual na França é bem menor que aquela identificada para os entrevistados, pois o dado oficial inclui produtores que possuem quotas reduzidas de produção, tais como aqueles que operam com venda direta. Ao se verificar a quota de produtores que majoritariamente entregam para laticínios, a média francesa é de 232 mil litros, o que indica que dois produtores entrevistados encontram-se abaixo da média, e um deles tem quota acima da média. Com relação ao uso de mão-de-obra, os entrevistados se encontram próximos da média nacional, que é de 1,6 trabalhadores /ano. Por fim, a média nacional de idade indica que os três produtores têm idades próximas ao dado oficial.

Quadro 5.5 – Indicadores da produção de leite na França – 2004

Área total utilizável (ha)	63,3
Vacas leiteiras (cabeças)	38,8
Produtividade anual (litros / cabeça)	5.798,0
Quota média anual (mil litros)	22,35
Quota média anual para produtores que transacionam com a indústria (mil litros) *	231,7
Mão-de-obra (U.T.A)**	1,6
Idade do produtor	47,2

\* Produtores que entregam pelo menos 80% do leite produzido a empresas processadoras.

\*\* U.T.A. (unidade-trabalho-ano): trabalho realizado por uma pessoa empregada em tempo integral durante um ano.

Fonte: CNIEL, 2006.

### **Quantidade produzida e comercializada**

Com relação ao volume de leite, a produção total possível para cada produtor é definida pelo estabelecimento de quotas de produção anual (por “campanha”). As quotas de produção são controladas pelo governo francês via laticínios. Ao longo de cada campanha de produção, os laticínios devem controlar a produção de seus fornecedores e, ao final da campanha, comunicar ao órgão competente a produção individual, por produtor. A ultrapassagem de quotas de produção implica punições individuais para produtores.

Desta forma, o produtor não pode ultrapassar sua quota de produção anual, pois deverá pagar multa por litro de leite produzido acima da quota. Por outro lado, também não é viável reduzir sua produção em proporções consideráveis, pois níveis de produção 30%

inferiores à quota de referência em duas “campanhas” consecutivas levam à perda definitiva dessa parte da quota inutilizada, que será transferida para um fundo de reserva (ONILAIT, 2005b).<sup>161</sup>

Nos casos em que se deseja aumentar quotas de produção de leite, o produtor em geral deve adquirir terras, dado que, na França, as quotas estão vinculadas à terra. Observa-se que dois produtores adquiriram terras para aumentar sua quota de produção. Nos dois casos, foram adquiridas propriedades vizinhas, de produtores que não queriam mais se dedicar à atividade.

Com relação ao limite de produção, percebe-se, pelo Quadro 5.4, que os três produtores ultrapassaram sua quota de produção na campanha analisada (produção anual > quota anual). Mesmo que, por determinação da União Européia, os laticínios desempenhem o papel de auxiliar no controle da produção leiteira e na adequação da produção às quantidades de referência, esta tarefa é complexa. Como a atividade leiteira se mostra rentável para os produtores (segundo cálculos de um dos entrevistados, seus ganhos são de 50% – receita menos custos de produção, inclusive depreciação do capital e exclusivo custo com mão-de-obra familiar), estes não desejam produzir abaixo do limite permitido. Segundo os entrevistados, a ultrapassagem de quota de produção acontece frequentemente, pois é difícil controlar precisamente a quantidade produzida ao longo do ano. Assim, somente no último mês antes do fechamento da “campanha” (março), eles tentam realizar um controle mais preciso da produção, a partir da verificação de sua produção total ao longo do período. Como os produtores não desejam produzir abaixo da quota, comprometendo a receita, estes acabam produzindo um pouco acima. Uma vez que a ultrapassagem de quota implica pagamento de multa, é economicamente mais viável para os produtores descartar o leite excedente. Ao se considerar, por exemplo, a campanha 2004 / 2005, percebe-se, para o melhor dos casos analisados, o pagamento de € 0,311 por litro de leite entregue, valor abaixo da multa por excesso de produção, estabelecida, para o mesmo período, em € 0,3327 / litro, segundo a Lei 1.788/2003 da União Européia. Assim, ao invés de entregarem o leite à empresa, os produtores descartaram o excesso de produção.<sup>162</sup>

### **Local e frequência de entrega e forma de pagamento**

---

<sup>161</sup> O fundo de reserva de quotas serve, dentre outros aspectos, para disponibilizar quotas de produção para jovens agricultores que desejem se inserir na atividade leiteira.

<sup>162</sup> Deve-se considerar, entretanto, que do ponto de vista ambiental, esta não seria a melhor solução: em termos legais, esse leite deveria receber um tratamento antes de ser descartado. Dado que o tratamento de resíduos implica custos, e que não existe mecanismo de fiscalização eficiente nesse sentido, os produtores simplesmente descartaram o leite nos rios.

Dado que o transporte refrigerado do leite é obrigatório, e que as empresas na região operam por meio de coleta a granel, a entrega do leite somente ocorre na propriedade rural. A entrega, para os três casos analisados, ocorre a cada 48 horas. Com relação à forma de pagamento, esta é feita a prazo, após a coleta do leite. O pagamento do leite coletado ao longo de um mês é feito no início do mês seguinte, de maneira acumulada.

### **Preço do leite**

Deve-se destacar que, dados os ambientes institucional e organizacional nos quais estão inseridos os agentes do setor lácteo francês, existem poucas margens para negociação de preço. Ressalta-se que as empresas de laticínios devem remunerar seus fornecedores segundo os acordos interprofissionais trimestrais, entre FNPL FNCL e FNIL. O preço de referência definido pelo acordo precisa ser adotado como preço-base para pagamento do leite, devendo ser ajustado (por meio de bonificações ou penalizações) de acordo com a qualidade do produto entregue. Isso explica a diferença de preços recebidos por cada produtor entrevistado. O preço de referência do leite no 1º trimestre de 2005 – período da aplicação dos questionários – era de € 287,53 por mil litros de leite. Alguns produtores, por apresentarem produto de melhor qualidade, receberam mais (cerca de 4% de diferença entre o melhor e o pior remunerado).

### **Disponibilidade e escolha de compradores**

Com relação à negociação do leite, algumas considerações podem ser feitas. Primeiramente, deve-se observar que os produtores, apesar de fazerem parte de cooperativa de laticínios na região, não entregam o leite para essa empresa. O grupo Terrena, maior grupo cooperativo da França, tem a “Laiterie du Val d’Ancenis” como filial de transformação de produtos lácteos, cujas unidades de produção localizam-se na região Oeste.<sup>163</sup> Uma de suas plantas está localizada na cidade de Ancenis, a cerca de 50 quilômetros de distância das propriedades rurais consideradas. Apesar da proximidade, os produtores utilizam a cooperativa apenas para compra de insumos, e entregam o leite para uma empresa não-cooperativa, a *Besnier - Lactalis*, que também possui plantas produtivas e entrepostos de coleta de leite na região.

---

<sup>163</sup> Uma das filiais da “Laiterie Val d’Ancenis” é a Laïta, que se encontra entre as maiores empresas fabricantes de produtos de grande consumo na França.

Dado o preço de referência, independentemente do agente comprador, os produtores recebem praticamente o mesmo valor por litro de leite entregue para empresas processadoras.<sup>164</sup> Pode-se afirmar que o produtor de leite não tem incentivos para procurar novos compradores, pois os dois principais pontos de um acordo de compra e venda (preço e quantidade) já estão definidos previamente, não dependendo da empresa compradora. Entretanto, a entrega do leite para tal empresa não se deve a uma escolha dos produtores rurais. Embora estes façam parte da cooperativa, esta não coleta o leite nas zonas de produção onde se encontram esses produtores. A fim de maximizar ganhos logísticos, empresas concorrentes inseridas em uma mesma região delimitam zonas de atuação para coleta de leite, restritas a cada laticínio. Dado que as empresas devem pagar o mesmo preço para o leite coletado, não havendo possibilidade de definição unilateral de preço ou de negociação do mesmo, estas decidiram se organizar para melhorar o desempenho de seu sistema de coleta. Assim, as zonas produtivas nas quais os produtores estão inseridos são atribuídas à empresa Lactalis. Por se encontrarem inseridos em determinadas zonas de coleta e estarem restritos à negociação com um único comprador, mesmo em situações de aumento da quota de produção, não há alterações significativas para a empresa, pois a quota de produção acrescida era anteriormente atribuída a produtor fornecedor da mesma empresa.

Pode-se observar ainda que os produtores usualmente mantêm relações estáveis com seus compradores: para os três casos, o leite é fornecido para a mesma empresa desde o início da atividade pelo produtor (de 22 a 30 anos consecutivos). Mesmo que houvesse possibilidade de entrega do leite para outros compradores, os produtores não têm incentivos para migrar para outras transações.

### **5.2.2 Descrição da transação sob a ótica das empresas processadoras**

O estudo das transações e estruturas de governança entre produtor rural e indústria inclui a análise de informações fornecidas por laticínios na região Oeste da França. Essa análise será realizada em algumas etapas: primeiramente, será feita caracterização geral das empresas analisadas. A seguir, aspectos pertinentes para análise das transações serão abordados. A fim de não tornar a análise repetitiva, aspectos regulamentados abordados na seção anterior, tais como preço, não serão tratados novamente nesta seção.

---

<sup>164</sup> Podem existir pequenas diferenças de preço entre empresas. Entretanto, estas diferenças irrisórias.

## Caracterização geral das empresas

Foram entrevistadas três empresas processadoras de leite na França, como mostra o Quadro 5.6.

Quadro 5.6 – Características gerais das empresas entrevistadas – França \*

Item	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
<b>Tipo de empresa</b>	Cooperativa	Cooperativa	Não-cooperativa
<b>Principais produtos</b>	Queijos, leite fluido e manteiga	Manteiga, PI (leites secos), queijos	Leite fluido, iogurtes e sobremesas lácteas, manteiga.
<b>Plantas produtivas</b>	12	3	1
<b>Postos de coleta</b>	6 centrais	ND	1
<b>Processamento (litros / ano)</b>	620 milhões	580 milhões	120 milhões
<b>Procedência do leite</b>	99% produtores rurais; 1% outras empresas	99% produtores rurais; 1% outras empresas	87,5% produtores rurais; 12,5% outras empresas
<b>Coleta (litros/ ano)</b>	870 milhões	580 milhões	105 milhões
<b>Leite convencional (litros/ ano)</b>	390 milhões	580 milhões	93,45 milhões
<b>Leite AOC (litros/ ano)</b>	475 milhões		
<b>Leite <i>BIO</i> (litros/ ano)</b>	5 milhões		11,55 milhões
<b>Frequência da coleta</b>	48-72 horas	48-72 horas	72 horas
<b>Número de produtores</b>	3.500	1.400	380
<b>Zona de coleta (raio)</b>	60 km	65 km	80 km
<b>Taxa de rotatividade</b>	0%	0%	0%
<b>Outros serviços</b>	Assistência técnica, produtos de higiene, locação de tanques de expansão, venda de insumos.	Assistência técnica, produtos de higiene, venda de insumos.	Assistência técnica, produtos de higiene.
<b>Contratos escritos</b>	Não	Não	Não

\* Relativo ao ano de 2005.

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

### Empresa A:

A empresa A foi fundada em 1930, sendo atualmente representada por um grupo de quatro cooperativas francesas. Possui plantas produtivas localizadas na região Oeste da França (País de Loire), e produz especialmente queijos de massa mole, queijos de leite cru, queijos frescos, manteigas (convencional e AOC) e leite fluido. Dentre seus produtos,

encontram-se também produtos de leite de cabra. Parte do leite coletado pelo grupo é direcionada para outras empresas, o que confirma a atuação das cooperativas na França como agentes de coleta. Nesse caso, cerca de 250 milhões de litros coletados pela cooperativa anualmente são direcionados para outras empresas. Dentre as principais clientes, encontra-se uma empresa tradicional laticinista da região Oeste, que terceirizou totalmente a coleta de leite.

Com relação ao mercado, cerca de 5% da produção da empresa A é destinada para o mercado externo. Do total de leite coletado, 750 milhões de litros são de leite de vaca, provenientes de 2600 produtores.<sup>165</sup> Isso indica que a média diária de fornecimento de leite de vaca por produtor é de cerca de 800 litros. A empresa afirma que o volume médio de leite entregue por produtor aumentou em oito vezes desde 1984, ano de implantação das quotas. Com relação ao mercado, parte considerada do seu leite é destinada à produção de lácteos com apelação de origem controlada (AOC), tais como manteiga.

#### **Empresa B:**

A “empresa B” é formada por um grupamento de cooperativas, dentre as quais o maior grupo cooperativo da França. Sua área de atuação restringe-se a região oeste da França (Bretanha e País de Loire). Considerando o volume de leite captado e o número de fornecedores, a média de fornecimento por produtor é de 1.100 litros de leite / dia. É uma empresa com produção voltada para três principais categorias de produtos: produtos para grande consumo (manteiga, queijos e iogurtes); produtos industriais (leites secos e concentrados) e produtos para empresas de refeições coletivas (restaurantes, hotéis, etc.). Dentre os produtos, não possui linhas de produtos orgânicos ou de produtos com apelação de origem, embora ofereçam produtos com alta qualidade, tais como aqueles denominados “*Label Rouge*”.

#### **Empresa C:**

Trata-se de empresa de menor porte, comparativamente às outras duas entrevistadas, com apenas uma planta processadora, com atuação na região oeste francesa (País de Loire). Fundada em 1905, atualmente produz lácteos para um grande grupo varejista francês, sob marcas de distribuidor (MDD), direcionados para o mercado interno. Isso comprova a atuação das grandes empresas em desenvolver e consolidar marcas próprias e a

---

<sup>165</sup> 120 milhões de litros de leite de cabra são coletados junto a outros 900 produtores.

necessidade de empresas menores deslocarem sua atuação para esse segmento do mercado. Seus fornecedores produzem, em média, perto de 700 litros de leite / dia. Observa-se que parcela considerável do leite processado na empresa (12,5% do total) é proveniente de aquisições de outras empresas (cooperativas ou não). Além disso, destaca-se que parte do leite adquirido é proveniente de agricultura orgânica (*BIO*).

### **Área geográfica de atuação**

As empresas analisadas confirmaram a existência de acordos entre concorrentes para delimitação de zonas de coleta para empresas inseridas em mesma região. Segundo as empresas, esse acordo foi firmado para redução de custos de transporte, implicando, no início, em troca de alguns fornecedores pelas empresas. A troca de produtores entre empresas resultou em pouca reação por parte dos produtores, pois estes tinham consciência da necessidade de reduzir custos e não sofreriam grandes conseqüências (preço e quantidade pré-estabelecidos). Para a empresa C, que atua em um raio de 80 km, os custos de coleta do leite atualmente encontram-se entre € 15,00 e € 20,00 / 1000 litros, ou seja, menos de dois centavos por litro coletado. A delimitação das zonas de coleta pode ocorrer de duas maneiras na França: (1) acordos de coleta para limitar a dimensão da zona de coleta, por meio de troca de produtores; (2) “troca de coleta”, por meio da qual uma empresa coleta o leite em uma zona e entrega o produto na empresa mais próxima, reduzindo assim custos com transporte.<sup>166</sup>

### **Disponibilidade e escolha de fornecedores**

A análise da taxa de rotatividade comprova o longo vínculo dos produtores rurais com os laticínios. As três empresas declararam possuir taxa de rotatividade de produtores muito baixa ou inexistente. A perda de produtores pode ocorrer pela desistência de algum fornecedor da atividade leiteira, “devolvendo” suas quotas ao governo mediante pagamento de prêmio por abandono da atividade. Além disso, pode-se observar migração, embora muito baixa, de produtores que se encontram às margens das zonas de coleta. Nesses casos, como esses produtores encontram-se no limite geográfico entre zonas de coleta de leite definidas por laticínios, eles podem escolher o comprador. Entretanto, essa migração raramente acontece.

---

<sup>166</sup> Essa informação é confirmada por Humeau (2006), que afirma que 25% do leite da cooperativa Terrena é coletado via esse mecanismo de troca de coleta, e que isso permite uma economia de 50.000 quilômetros por ano (HUMEAU, 2006).

Deve-se ressaltar que a migração de produtores entre empresas de laticínios também é regulamentada por órgão interprofissional. Qualquer exclusão ou inclusão de fornecedores por laticínios na França deve ser comunicada ao ONILAIT, pois é por meio do registro de fornecedores de cada empresa que o órgão realiza o controle da produção leiteira. Assim, a cada campanha, o ONILAIT encaminha ofício aos laticínios informando os prazos para inclusão e exclusão de produtores.<sup>167</sup>

### **Outros serviços oferecidos**

Para os três casos analisados, observa-se que as empresas oferecem serviços aos produtores rurais fornecedores de leite. Todas as empresas citaram a assistência técnica. A assistência técnica é voltada principalmente ao controle da produção (manutenção da produção dentro da quota) e à manutenção/melhoria da qualidade do leite. Essa última preocupação fica clara ao se observar que as empresas fornecem produtos de higiene para os produtores rurais. Além disso, foram apontadas ainda a venda de insumos e a locação de tanques de expansão como serviços oferecidos. Nesse último caso, a empresa afirmou cobrar taxa de locação de €3,049/ 1000 litros.

### **Forma contratual, monitoramento e resolução de conflitos**

Com relação à forma contratual, foram observados acordos informais entre produtores rurais e laticínios. Em nenhum dos casos, foi observada elaboração de contratos escritos para definição dos termos do acordo. De maneira bastante similar ao observado no Brasil, os agentes não formalizam as transações, mas possuem outros documentos que comprovam a entrega do leite àquele comprador, tais como os cupons de coleta. A ocorrência de acordos informais é observada inclusive para matéria-prima mais específica, tais como leite AOC e orgânico (*BIO*). A documentação se resume ao registro de cada coleta realizada (informatizado ou não), bem como ao registro do produtor junto à empresa.

Apesar da estrutura fortemente regulamentada, algumas declarações de conflitos puderam ser observadas. A empresa A, por exemplo, afirmou que desacordos referentes à quantidade de leite coletada podem ocorrer. Dado que seu sistema de coleta não é informatizado, a medição da quantidade de leite no tanque de cada produtor é feita pela altura

---

<sup>167</sup> No caso da campanha 2005-2006, por exemplo, a data limite para declaração de movimentos de produtores entre compradores foi 28 / fev / 2006. Até esse prazo, as inclusões ou exclusões ocorridas entre 1 / abr / 2005 e 15 / jan / 2006 deveriam ser declaradas. Os movimentos ocorridos após 15 / jan / 2006 seriam contabilizados na campanha futura (2006 / 2007) (ONILAIT, 2005a).

do nível do leite no tanque. Em alguns casos, a medição realizada pelo produtor não corresponde àquela do motorista; isso ocorre quando os produtores medem o nível do leite quando este ainda não está refrigerado (leite quente). Entretanto, de acordo com a empresa, tais desencontros são facilmente resolvidos. Para as outras empresas, cujas coletas são informatizadas, este tipo de conflito não ocorre.

Outros conflitos dizem respeito à qualidade do leite. Em alguns casos, atitudes oportunistas por parte dos produtores podem surgir. A adição de água no leite é facilmente detectada por análises e geralmente implica exclusão do produtor. Com relação a outros problemas de qualidade, pode-se citar a entrega recorrente de leite em qualidade abaixo daquela definida como mínima pelas normas européias e interprofissionais. Nesse caso, o produtor é advertido, pode ter a coleta temporariamente suspensa ou a exclusão definitiva. Por fim, um outro problema diz respeito à presença de antibióticos no leite. Caso seja confirmada a presença de antibióticos no leite, este é descartado e o produtor, penalizado. No entanto, apesar de citados, tais conflitos referentes à qualidade são muito raros ou praticamente inexistentes, seja pelo nível tecnológico e educacional dos produtores seja pela fácil detecção do problema por órgão competente. Além disso, toda a documentação que comprove a relação entre as partes (faturas de pagamento, relatórios de entrega, registros de coleta, entre outros) serve como prova judicial, o que viabiliza a resolução de conflitos por meios legais.

Alguns conflitos recentes devem ser destacados. Primeiramente, deve-se citar de tentativa de interrupção da coleta de leite de alguns produtores por empresas não-cooperativas. Tais empresas identificaram elevados custos de coleta de leite de produtores geograficamente mal posicionados, ainda que inclusos na zona de coleta (propriedades rurais distanciadas da maioria). Somada à desvantagem em termos de localização geográfica, tais produtores possuem menor escala de produção. Dessa forma, sob a alegação de custos elevados para captação do leite desses produtores e de conseqüente inviabilidade econômica, algumas empresas têm demonstrado o desejo de excluírem esse tipo de produtor de seu quadro de fornecimento, sem, entretanto, encontrarem para eles um novo comprador. Como são empresas não-cooperativas, não havendo contratos de adesão e cláusula de “participação total”, estas não são legalmente obrigadas a comprar o leite desses produtores. Também não podem oferecer preço mais baixo, descontando custos excedentes com transporte, pois o acordo interprofissional não permite. A demanda dos produtores é pelo estabelecimento de contratos, que obriguem as empresas a coletarem o leite. Tais conflitos foram levados ao CNIEL, e estão sendo discutidos.

Além deste, outro conflito recente decorrente dos acordos é aquele referente à queda do preço do leite pago ao produtor. Em setembro de 2004, com a introdução do mecanismo de flexibilidade nos acordos interprofissionais do preço de leite, as empresas passaram a ter a possibilidade de definir um preço de base abaixo daquele preço de referência, caso mais de 35% de sua produção seja composta de produtos industriais (PI), de menor valorização no mercado. A SODIAAL, maior cooperativa láctea francesa, tomou a decisão de reduzir o preço pago em € 3,00 / 1000 litros. Em abril de 2005, a LACTALIS, maior grupo francês de lácteos, também aderiu à baixa, declarando não poder atuar nesse ambiente de “concorrência desleal”.<sup>168</sup> Essa redução no preço pago foi entendida pelos produtores rurais como uma quebra do acordo firmado anteriormente. O caso gerou uma série de conflitos e manifestações por parte de produtores.<sup>169</sup> De fato, a definição de áreas de coleta leva ao atrelamento do produtor àquela empresa, e descontentamentos na relação não podem ser resolvidos com a troca de comprador.

Somado à menor agregação de valor aos produtos, alegada por algumas empresas, deve-se considerar a mudança da PAC com relação ao pagamento dos subsídios aos produtores. Anteriormente, os subsídios eram pagos para as empresas processadores, sobre os produtos finais, e estas os repassavam aos produtores, por meio de preços mais elevados. Com a introdução das ajudas diretas, os subsídios passaram a ser pagos diretamente ao produtor, não sendo possível para as empresas pagarem preços mais elevados, pois não recebem mais os subsídios. Assim, tem-se introduzidas reduções no preço de referência acordado desde 2004, reduções estas que, em 2004 e 2005, foram mais que compensadas pelas ajudas diretas aos produtores (ENFIN ... , 2006). Apesar das compensações, as reduções dos preços de referência geram conflitos entre as partes. Embora existentes, os conflitos recentes são pontuais e decorrentes de mudanças políticas recentes, tais como transferência de pagamento de subsídios.

### **5.2.3 Estruturas de governança observadas no Oeste francês**

Após a descrição das transações entre produtores rurais e laticínios no Oeste francês, deve-se analisar as estruturas de governança observadas. Algumas questões referentes a especificidade de ativos, frequência e grau de incerteza devem ser abordadas.

---

<sup>168</sup> MORELON (2005).

<sup>169</sup> A Lactalis reconsiderou e decidiu não continuar aderindo à baixa do preço (GÉRARD, 2006).

No que concerne à especificidade de ativos, assim como observado para o caso brasileiro, o leite cru na França apresenta especificidades temporal (tempo limite para armazenagem) e locacional (impossibilidade de transporte por longas distâncias). No caso francês, a delimitação de zonas de coleta aumenta a especificidade do ativo leite em termos locais, pois aquele produtor terá apenas um comprador disponível para negociação.

Deve-se destacar ainda que foram observados ativos com especificidade física mais elevada. O leite orgânico, por exemplo, é um produto diferenciado e apresenta características próprias de produção. O leite AOC, por sua vez, tem delimitação geográfica e também deve ser produzido sob condições específicas. Além disso, seu uso como AOC ou orgânico deve ser direcionado a produtos finais que recebam o selo de denominação de origem e de agricultura orgânica, respectivamente. O uso do leite para fabricação de outros produtos que não aqueles para os quais são inicialmente estabelecidos é permitido, mas leva a perda de valor na transação. A especificidade de ativos no caso francês pode levar a atitudes oportunistas por um dos agentes, tais como as relatadas na seção anterior.

Com relação à frequência da transação, observa-se que a coleta é feita a cada 48 horas ou 72 horas, a depender da empresa.<sup>170</sup> Com relação ao pagamento, este é feito mensalmente. Considerando que os produtores declararam possuir relações duradouras com os laticínios, pode-se afirmar que se observa alta frequência da transação, pois as relações ocorrem a mais de duas décadas para todos os casos. Além disso, a própria delimitação de zonas de coleta e conseqüente “obrigatoriedade” de transação com o outro agente leva à recorrência da transação, pois não há como migrar de comprador ou fornecedor.

No que concerne ao grau de incerteza, dada a forte regulamentação desse mercado (seja em decorrência de políticas públicas, seja devido à atuação das organizações), este parece ser bastante reduzido. De fato, se os preços são fixados a cada três meses, se as quantidades são delimitadas pela quota de produção, se o comprador ou os fornecedores já estão definidos a partir de uma zona de coleta (não havendo grande margem para migrações), pode-se afirmar que essas transações são permeadas por incerteza relativamente baixa, se comparada ao caso brasileiro.

Conforme visto, os termos estabelecidos nos acordos verbais são regulamentados pelos órgãos interprofissionais (CNIEL e ONILAIT). Assim, de acordo com a ECT, trata-se de governança trilateral. Essa terceira parte não só para regula a transação como

---

<sup>170</sup> Deve-se ressaltar que na França é permitida coleta do leite em até 72 horas após a ordenha, desde que a matéria-prima seja mantida em temperatura inferior a 4°C. Além disso, esse prazo varia de acordo com o destino dado ao leite.

também intermedia a resolução de conflitos. Uma vez que os órgãos interprofissionais regulam as relações entre os agentes, estes se colocam como instituições competentes para o julgamento de litígios. Com relação aos termos do acordo, alguns aspectos devem ser destacados:

- Agente comprador: definido pela delimitação das zonas de coleta;

- Quantidade de leite adquirida: a quantidade de leite adquirida por cada empresa, como visto anteriormente, é declarada ao ONILAIT. A produção máxima de cada produtor é definida pela sua quota. A empresa adquire a totalidade do leite oferecido por esse produtor, até mesmo em decorrência dos acordos de delimitação de zonas de coleta. No caso das cooperativas, os contratos de adesão incluem uma cláusula de “participação total”, por meio da qual as partes obrigam-se a negociar todo o volume entre si (exclusividade de fornecimento e de compra). Entretanto, os acordos de delimitação de área implicam captação do leite dos produtores inseridos naquela zona;

- Preço do leite: definido trimestralmente a partir dos acordos interprofissionais. Além disso, as bases de acréscimo e decréscimo do preço em decorrência da qualidade (teores de gordura e proteína) são definidas a nível interprofissional;

- Qualidade do leite adquirido: a qualidade do leite é verificada a cada coleta, sendo que amostras de cada coleta são enviadas a laboratórios dos órgãos interprofissionais para análise. Os resultados retornam às empresas após seis dias da data do envio das amostras, e estes servem de base para o cálculo do preço a ser pago. A qualidade do leite é averiguada por uma terceira parte, independente, responsável por realizar os testes. Assim, existe menor probabilidade de conflitos em decorrência da qualidade;

- Mecanismos de *enforcement*: para todos os casos, foi declarado que o cumprimento dos termos do acordo entre produtor e empresas compradoras é averiguado pelo CNIEL. Assim, existe mecanismo de *enforcement* formalizado. Nesse sentido, membros do conselho interprofissional, sem comunicação prévia, coletam amostras de leite para análise e realizam auditorias tanto em plantas produtivas quanto em produtores rurais cadastrados. Além disso, o descumprimento de termos do acordo (fraudes no leite, por exemplo) permite às partes cessar o contrato de compra e venda, sendo a verificação do cumprimento do acordo (testes de qualidade, por exemplo) um importante mecanismo de *enforcement*.

### **5.3 Análise comparada das estruturas de governança e considerações finais**

A partir das análises das estruturas de governança na região de São Carlos /SP e Oeste da França, pode-se estabelecer paralelos que auxiliem na compreensão das mesmas. O Quadro 5.7 resume os principais pontos de comparação entre as estruturas de governança nos dois países. Cada item será detalhado a seguir.

Quadro 5.7 – Aspectos relevantes das estruturas de governança observadas: comparação entre Brasil e França

	<b>Brasil</b>	<b>França</b>
<b>Nível de regulamentação</b>	Baixo	Alto
<b>Forma de governança</b>	Bilateral	Trilateral
<b>Forma contratual</b>	Contratos informais	Contratos informais
<b>Preço</b>	Pós-definido; variável	Pré-definido; fixo trimestralmente
<b>Quantidade</b>	Variável	Fixa
<b>Diferenças de poder</b>	Alta	Média
<b>Especificidade de ativos</b>	Média	Alta
<b>Vínculos à transação</b>	Médio	Alto
<b>Monitoramento</b>	Médio	Alto
<b>Enforcement</b>	Informal	Formal
<b>Assimetria informacional</b>	Alta	Baixa
<b>Lacuna para oportunismo</b>	Grande	Baixa
<b>Fatores relevantes</b>	Confiança; dependência; poder	Dependência; coordenação

Fonte: elaborado pela autora.

No Brasil, existem normas para a produção, armazenamento, transporte, comercialização e distribuição de produtos, instituídas principalmente pelo Ministério da Agricultura. Além disso, existem outras regras formais que devem ser seguidas pelos agentes dessa cadeia (formalização da empresa rural ou da usina de beneficiamento, pagamento de impostos, etc.). Apesar das normas do SIF apresentarem exigências com relação à qualidade do leite e dos produtos finais, somente a partir da IN 51 ficaram definidos alguns aspectos referentes à relação entre produtor rural e indústria, tais como registro de produtores no quadro de fornecimento das empresas e análises da qualidade do leite por laboratórios independentes. Entretanto, mesmo considerando que existem regras formais a serem cumpridas, não se pode afirmar que as relações entre produtor rural e indústria sejam

fortemente regulamentadas, havendo assim baixo nível de regulamentação no setor. Observa-se que algumas condições de negociação apontadas pelas três empresas analisadas são bastante distintas (exigências mínimas, formas de remuneração, etc). Assim, pode-se afirmar que o ambiente institucional no Brasil permite oportunidades para os agentes.

No caso francês, a forte regulamentação do setor ocorre não somente em decorrência da legislação vigente na Europa e na França (estabelecimento de quotas de produção, por exemplo, e controle da produção leiteira pelo ONILAIT), mas também devido ao papel desempenhado pelo órgão interprofissional (CNIEL), que define inclusive as relações contratuais, especialmente no que concerne ao preço pago ao produtor.

Observa-se governança bilateral entre produtores rurais e laticínios no Brasil. Na França, por outro lado, os acordos são firmados sob governança trilateral, pois os órgãos interprofissionais são eleitos para resolução de conflitos entre produtores rurais e indústria. Tanto na região de São Carlos /SP quanto no Oeste francês, os contratos entre produtores rurais e laticínios são estabelecidos verbalmente. No caso brasileiro, a inexistência de contratos escritos decorre não somente da confiança entre os agentes, mas também devido à dependência entre as partes. No caso da região em estudo, mesmo a ocorrência esporádica de atitudes oportunistas (ex.: redução no preço pago, adulteração do leite) não necessariamente leva à interrupção da transação, pois existe certa dependência bilateral. Entretanto, deve-se considerar que essa dependência é assimétrica, dada relação desigual de poder existente entre as partes. Nesse sentido, os laticínios não têm incentivos para estabelecer contratos escritos na maioria dos casos, pois sua maior escala de produção frente aos produtores permite a imposição dos termos do acordo à parte mais fraca da relação, fornecedora de quantidade relativamente pequena. Mesmo existindo certa dependência do laticínio, dado o número limitado de fornecedores na região, essa dependência não é suficientemente elevada para forçar a elaboração de contratos. Contratos escritos existem somente quando há o interesse de ambas as partes, especialmente em decorrência de aumento de poder de negociação dos produtores.

A inexistência de contratos formais na região Oeste da França, por sua vez, é estimulada pela forte regulamentação: se os termos principais do acordo (preço, quantidade, qualidade, etc) são definidos em nível superior (instituições e organizações), a elaboração de contratos formais se torna desnecessária. Na França, o setor é caracterizado por rigidez, já que se define preço de referência a ser pago nos acordos, bem como as quantidades comercializadas, por meio das quotas. As oscilações dos preços também são definidas a nível

interprofissional, trimestralmente, o que permite menor instabilidade em relação ao caso brasileiro.

O baixo nível de regulamentação das relações no Brasil, somada à relação desigual de poder entre as partes, implica instabilidade com relação aos termos de acordo, e a possibilidade de definição destes termos por uma das partes. No caso brasileiro, observa-se a predominância de preços variáveis, definidos posteriormente à entrega do produto e, muitas vezes, de acordo com cada produtor, dado o seu poder na relação (geralmente traduzido em volume de produção). Além disso, a variação de preços ocorre também de um período para outro, em intervalos mensais. A introdução de preços mais estáveis pela cooperativa entrevistada é uma atitude recente, não disseminada na região. Pode afirmar que a diferença de poder na relação e a inexistência de contratos formais permitem ações oportunistas. Assim, observam-se frequentemente diferenças entre preços pagos e preços prometidos, atrasos no pagamento de produtores e mudanças repentinas de comprador, por exemplo.

Ações oportunistas no caso brasileiro são incentivadas também pela inexistência de elevada especificidade de ativos e de grandes vínculos à transação. No caso brasileiro, existe menor dependência dos agentes para realização de transações, dado que não há um único agente disponível para transação. Considerando a inexistência de delimitação de zonas de coleta, o número de empresas processadoras atuantes na região e a relativa escassez de matéria-prima declarada por algumas empresas, os produtores não se encontram exclusivamente atrelados a uma dada transação, como ocorre na França. Entretanto, maior vínculo entre os agentes pode existir em decorrência dos serviços prestados ao fornecedor, tais como assistência técnica e principalmente disponibilização de tanques de expansão.

Com relação à especificidade dos ativos e aos vínculos estabelecidos, pode-se afirmar que as relações no Oeste da França apresentam alta especificidade de ativos e fortes vínculos entre os agentes. No caso da especificidade, esta é reforçada pela delimitação das zonas de coleta, dado que os produtores ficam restritos a negociar com aquele comprador. Isso acaba acarretando maior vínculo entre os agentes. Do ponto de vista das empresas, também se observa forte vínculo, pois a obtenção de matéria-prima é restrita pelo estabelecimento das quotas para a produção rural. Além disso, em caso de quebra de uma relação, a empresa não poderá facilmente suprir a queda de captação do leite por meio de novos fornecedores ou aumento da produção de fornecedores atuais. No que concerne à diferença de poder na França, o estabelecimento do conselho interprofissional auxiliou na redução dessa diferença. A definição dos acordos trimestrais ocorre por meio de reunião entre representantes das cooperativas, das não-cooperativas e dos produtores rurais. Ainda que os

representantes do agente a jusante encontrem-se em maior número, existe uma redução das diferenças de poder, se comparado ao caso brasileiro. Assim, apesar de não ter havido completa eliminação dos conflitos entre produtores rurais e laticínios, eles ocorrem em número bastante reduzido.

Com relação aos mecanismos de monitoramento na região de São Carlos /SP, pode-se afirmar que estes se tornaram mais eficientes com a introdução da IN 51, pois questões referentes à qualidade do leite passaram a ser averiguadas por laboratórios independentes. Já o poder para fazer cumprir o acordo (poder de *enforcement*) é exercido via ações punitivas informais, tais como redução do pagamento por problemas de qualidade e cessação da entrega em caso de não cumprimento do pagamento. Não há regulamentação ou organização que desempenhe poder de *enforcement*, ainda que a melhoria no monitoramento auxilie o *enforcement* na transação. Nesse caso também, é necessário considerar a dependência entre as partes: ainda que esta não seja elevada, o vínculo acaba neutralizando o exercício do *enforcement*, pois não há interesse em conflitos e interrupção da relação.

Observa-se na França alto poder de monitoramento e *enforcement*, decorrentes principalmente da regulamentação setorial. Todo o monitoramento é realizado via mecanismos formais, definidos por regras institucionais (controle de quotas pela União Européia e pela França, por exemplo) ou organizacionais (controle da qualidade do leite e do quadro de fornecedores pelo CNIEL). Com relação ao poder de fazer cumprir o acordo, a governança trilateral favorece o poder de *enforcement*, pois a terceira parte (CNIEL) tem o papel de resolver conflitos entre as partes. Além disso, o aumento do *enforcement* também é estimulado pela restrição do número de agentes para negociação: nessas condições, os agentes podem exigir o cumprimento do acordo, pois não há possibilidade de troca de agentes compradores / fornecedores. Nesse contexto, o espaço para o desenvolvimento de ações oportunistas é reduzido, pois há dependência entre as partes e fortes mecanismos de monitoramento e *enforcement*. Dessa forma, observa-se que um fator relevante para o estabelecimento de dada estrutura de governança é o vínculo existente entre as partes, sendo a forte regulamentação o fator determinante.

## 6. Considerações finais

A necessidade de aumento da competitividade do Sistema Agroindustrial do leite no Brasil tem incentivado a realização de uma série de estudos nesse sentido. Levando em conta a busca por melhor coordenação entre os agentes da cadeia do leite, um ponto relevante de análise é a maneira como as relações entre esses agentes ocorrem. Nesse sentido, a investigação das transações e a análise das estruturas de governança entre produtores rurais e laticínios mostra-se de grande relevância para a compreensão do SAI do leite e desenvolvimento de políticas públicas e privadas para o aumento da competitividade desse SAI.

Para a realização desta análise, o presente trabalho considerou não somente elementos apontados na teoria da ECT, como também aqueles abordados pela NEI e pela OI, discutidas no capítulo 2. A partir da revisão teórica, e da análise dos SAI's do leite no Brasil e na França, bem como das análises das transações e estruturas de governança na região de São Carlos /SP e no Oeste da França, algumas considerações podem ser feitas. No caso brasileiro, pôde-se observar que as transações entre produtores rurais e laticínios na região de São Carlos /SP são pouco regulamentadas, baseadas em termos que podem ser definidos individualmente, não havendo muitas regras formais que permeiem esses acordos. Nesse caso, observou-se maior incerteza e mais espaço para ações oportunistas. No caso francês, a forte regulamentação do setor, seja ela governamental (institucional) ou interprofissional (organizacional), além de atitudes para aumento dos ganhos na cadeia (delimitação de zonas de coleta), deixa pouco espaço para diferentes políticas de compra e venda de leite, tornando as relações pouco flexíveis, pois estabelece um padrão de transação a ser seguido por produtores rurais e laticínios.

Por meio das análises realizadas, pôde-se concluir que as diferenças em termos de ambiente institucional e organizacional levaram à formação de estruturas de governança diferentes nos dois casos em estudo. Ou seja, apesar do setor na França ser fortemente regulamentado, ao contrário do identificado no Brasil, observou-se nos dois países estruturas de governança híbridas, com a presença de contratos informais. Entretanto, na França, observa-se governança trilateral, enquanto que no Brasil adota-se governança bilateral. Pela teoria, a governança bilateral, como a que no Brasil, seria resultado da existência de maior especificidade de ativos e maior frequência da transação, pois seria gerada uma relação de confiança entre as partes, que reduziria a possibilidade de litígio. Porém, observou-se que a

especificidade de ativos encontrada no Brasil é baixa, quando comparado com a França.<sup>171</sup> Portanto, pôde-se constatar que a especificidade de ativos não é o único determinante das estruturas de governança. Isso fica claro também ao se analisar os casos observados na própria França: mesmo para transação de leite com maior especificidade de ativos – leite destinado para produtos de maior qualidade (*Label Rouge*), AOC e orgânico, não se observa uma variação em relação às estruturas de governança que são adotadas para a comercialização do leite convencional.

Nos casos analisados no Brasil, observou-se que a confiança estabelecida entre as partes e a assimetria de poder na relação são importantes determinantes das estruturas de governança. Não se pode afirmar o mesmo para o caso francês. O poder de negociação das empresas processadoras na França é contraposto pela capacidade de organização dos produtores rurais e de sua representatividade no órgão regulador das relações contratuais no setor. Assim, existe uma governança trilateral que reduz a possibilidade de conflitos entre os agentes, ou os soluciona mais rapidamente. A participação de agentes dos dois lados da negociação, com simetria de poder, reduz ações oportunistas.

Constatou-se que o estabelecimento de contratos escritos não leva necessariamente a relações menos conflituosas entre os agentes, não sendo, assim, uma solução para a assimetria de poder na transação. Se houver assimetria de poder, os termos do contrato serão definidos pela parte mais forte, o que poderá implicar situação desfavorável ao agente mais fraco. Nesse caso, se os laticínios ocupam uma posição de oligopsonia local, poderão definir unilateralmente os termos do contrato formal, sem eliminar descontentamento e conflito de interesses.

Para que a relação seja construída por meio estruturas de governança que garantam equidade na distribuição de ganhos, a assimetria de poder deve ser reduzida. No caso brasileiro, a organização de produtores por meio de associações para comercialização, por exemplo, representaria uma alternativa para aumento na equidade da distribuição de ganhos na cadeia. O equilíbrio de poder entre os agentes levaria a um aumento da dependência bilateral, o que, por si só, poderia levar ao cumprimento do acordo, sem a necessidade de acordos escritos.

Essa questão remete a outro aspecto relevante: as transações realizadas em ambientes com elevado grau de incerteza não demandam necessariamente a integração

---

<sup>171</sup> Ver Quadro 2.1, no capítulo 2.

vertical ou o mercado *spot* como formas de governança entre os agentes.<sup>172</sup> Como observado, a dependência bilateral pode permitir governança híbrida, pois esta estimula os agentes a buscarem adaptações a novas situações. A relação de dependência simétrica entre as partes poder levar à redução de oportunismo e à maior facilidade de adaptação a mudanças (tais como alterações nos preços, por exemplo).

A partir da elaboração deste trabalho, algumas propostas de melhoria para o SAI do leite no Brasil podem ser esboçadas:

- \* Elaboração de mecanismos de incentivo à construção de formas associativistas entre produtores rurais de leite, para que estes aumentem seu poder de negociação frente à indústria, e possam transacionar em condições de igualdade. Nesse sentido, considera-se não somente a coordenação dos produtores para comercialização coletiva do leite, mas também integração vertical para frente, por meio de arranjos cooperativos entre produtores;

- \* Elevação do nível de conhecimento e informação de produtores rurais, principalmente no que concerne à gestão e à comercialização da produção. Dessa forma, pode-se reduzir problemas decorrentes da assimetria informacional, bem como alavancar ganhos aos produtores por meio de maior conhecimento das condições de mercado;

- \* Busca de incentivos à melhoria da qualidade do produto. Nesse caso, os incentivos não devem se resumir àqueles relacionados ao termo do acordo, tais como pagamento diferenciado pela qualidade. Deve-se incentivar o produtor por meio de programas educacionais voltados para a qualidade do leite na propriedade rural, que mostrem a maneira de se alcançar melhorias de qualidade e as vantagens de se produzir com níveis elevados de qualidade, tais como melhor remuneração pelo produto;

- \* Políticas de incentivo ao aumento da coordenação da cadeia de leite e derivados, via divulgação da necessidade de cooperação entre os agentes e da divulgação da importância de coordenação para a melhor competitividade de produtos brasileiros tanto no mercado interno quanto no mercado externo;

- \* Redução das incertezas no ambiente em que se encontram os atores em questão. Um ambiente de menor instabilidade pode ser conseguido, por exemplo, com a adoção de medidas como as que já têm sido adotadas em outros estados, tais como Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás. Nesses estados, a criação de Conselhos Paritários de Produtores /

---

<sup>172</sup> Conforme visto no capítulo 2, a teoria defende que ambientes incertos implicam possibilidade de mudanças imprevistas e que, por isso, tendem a levar os agentes a transacionarem sob integração vertical ou mercado *spot*, pois há maior facilidade de adaptações aos imprevistos (WILLIAMSON, 1996)

Indústrias de Leite (CONSELEITE) pode auxiliar na redução dessas instabilidades, não por meio de regulação, mas por meio de sinalizações sobre o mercado.

Por fim, deve-se destacar que o presente trabalho não pretende finalizar as discussões acerca de estruturas de governança estabelecidas entre produtor rural e indústria no Brasil, mas sim servir de suporte para o tratamento do assunto em trabalhos posteriores. Nesse sentido, levanta-se a proposição dos seguintes temas para trabalhos futuros:

- Análise aprofundada das estruturas de governança estabelecidas entre produtores rurais e agentes inseridos no mercado informal (consumidor direto, varejo, atravessador). Dado que o mercado informal tem grande relevância no setor lácteo brasileiro (BÁNKUTI, 2007), torna-se importante o estudo de tais estruturas. Nesse caso, o estudo não deve focar necessariamente o aumento da eficiência na transação, dado que esta é ilegal, mas sim a compreensão da relação a fim de se adotar melhorias para o setor formal;

- Análise das estruturas de governança entre produtor rural e indústria em outras regiões do país. O estudo realizado focou a análise de formas de governança na bacia leiteira de São Carlos/ SP. Sabe-se, entretanto, que bacias leiteiras são diferenciadas por sistemas de produção e outras características específicas. Assim, pode-se encontrar estruturas de governança diferentes em regiões distintas;

- Estudo das estruturas de governança entre todos os agentes da cadeia de leite e derivados. Tais estudos podem auxiliar na melhor definição do papel do Estado e de políticas de comercialização do leite.

## 7. Referências Bibliográficas

ACADÉMIE DE CLERMONT-FERRANT. **La place de la marque dans la stratégie d'un distributeur**. 2003. Disponível em <http://www3.ac-clermont.fr/pedago/ecogest/DIDACTICIELS/edumedia/poptex3.htm>. Acesso em: 13 de março de 2006.

AGRESTE. **Les résultats du recensement agricole 2000**. Disponível em [www.agreste.agriculture.gouv.fr](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr). Acesso em: 11 fev. 2005.

AIGINGER, Karl. MUELLER, Dennis. WEISS, Christoph. Objectives, topics and methods of Industrial Organization during the nineties – results from a survey. **International Journal of Industrial Organization**, Elsevier, v. 16, 1998, pp. 799-830.

AKERLOF, George. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 84 (3), 1970, pp. 488-500.

ALLEN, Douglas W. Transaction Costs. In: Bouckaert, Boudewijn and De Geest, (eds.). **Encyclopedia of Law and Economics**, Volume I. The History and Methodology of Law and Economics, Cheltenham: Edward Elgar, 2000, 1094 p. ISBN 1 85898 984 1. Disponível em <http://encyclo.findlaw.com>. Acesso em: 06 ago. 2005.

ALVIM, Rodrigo S. **O efeito das mudanças no processo de especialização da produção**. IN: Revista Balde Branco, edição 489A. 27 jan 2006.

APAS. Associação Paulista de Supermercados. **Dados de mercado**: informações sobre o auto-serviço. Disponível em [www.apas.com.br](http://www.apas.com.br). Acesso em: 15 out 2006.

ARBAGE, Alessandro 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. Porto Alegre, 2004. Tese de Doutorado. Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ARROW, Kenneth J. The economics of agency. In: PRATT, John W. ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) **Principals and Agents: The Structure of Business**. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1985, pp. 37-51.

AZEVEDO, Paulo F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, Mario O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AZEVEDO, Paulo F. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

AZEVEDO, Paulo F. ROCHA, Maria M. Governança Ineficiente: uma análise das transações na indústria petroquímica brasileira. In: **Encontro Nacional de Economia – ANPEC**. Natal, 2005.

BAIN, Joe. **Barriers to new competition**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956.

BAIN, Joe. **Industrial Organization**. New York: John Wiley and Sons, 1959.

BANCO DO BRASIL. **Portal de Agronegócios**. Disponível em <http://www.agronegocios-e.com.br/agronegocios/index.jsp>. Acesso em: 15 out 2006.

BÁNKUTI, F.I. **Determinantes da Informalidade no Sistema Agroindustrial do Leite na região de São Carlos /SP**. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, *mimeo*, 2007.

BÁNKUTI, F. I.; SCHIAVI, S. M. de A.; SOUZA FILHO, H. M. Quem são os produtores de leite que vendem em mercados informais? XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial. **Anais...** Ribeirão Preto, SP. Julho, 2005.

BAPTISTA, José Aldemar, *et al.* **Informações Básicas sobre o SUASA**. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Brasília/DF, agosto de 2006. Disponível em: [www.mda.gov.br/saf/arquivos/0707612064.doc](http://www.mda.gov.br/saf/arquivos/0707612064.doc) . Acesso em 30 out. 2006.

BARBOSA, Pedro Franklin, *et al.* Importância econômica. In: \_\_\_\_\_. **A produção de leite no Sudeste do Brasil**. Embrapa Gado de Leite, 2002. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/LeiteSudeste/>. Acesso em 10 mar. 2004.

BARROS, Geraldo S. C. GALAN, Valter B. GUIMARÃES, Vânia A. BACCHI, Miriam R. P. **Sistema Agroindustrial do leite no Brasil**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2001. 170 p.

BARROS, Geraldo S. C. SBRISIA, Gustavo F. SPOLADOR, Humberto F. S. PONCHIO, Leandro A. Mudanças estruturais na cadeia do leite: reflexos sobre os preços. **Revista de Política Agrícola**. Ano XIII, nº 3, jul/ago/set de 2004.

BARTHELEMY, Denis. DUSSOL, Anne-Marie. Sociétés agricoles: entre modernité et tradition. **Agreste Cahiers**, nº 2, jul. 2002. disponível em [agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/articles02072A4-2.pdf](http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/articles02072A4-2.pdf). Acesso em: 17 abr. 2006.

BERGER, A. TAILLIER, M. LEVRAT, E. TREDE, Y. 2004. **Rapport sur la Filière Laitière Française**. MAAPAR Comité Permanent de Coordination des Inspections. Disponível em <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000070/0000.pdf>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2005.

BERGÈS-SENNOU, Fabian. CAPRICE, Stéphane (2001). L'analyse économique des marques de distributeurs. **INRA Sciences Sociales**, nº 3/01, dez / 2001.

BERNADET, S. BOVAR, O. GOUËZEL-JOBERT, A. PRÉVOT, J.. Le commerce em 2003. In: **INSEE Premiere**, nº 965, mai 2004. Disponível em [www.insee.fr](http://www.insee.fr). Acesso em: 20 de abril de 2005.

BIZ/ED. **Market Structures 1** – Learning Materials, University of Bristol, 2005. Disponível em: <http://www.bized.ac.uk/educators/16-19/economics/firms/presentation/structure.ppt#1>. Acesso em: 23 mar. 2006.

BLANCHEMANCHE, Sandrine. VALSCECHINI, Egyzio. La certification de produit sur les marchés agro-alimentaires: différenciation ou normalisation? **Notes et Études Économiques**, n° 24, dez 2005, pp. 27-40.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 51 de 18 de setembro de 2002**. Secretaria de Defesa Agropecuária, 2002. Disponível em [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br). Acesso em 22 fev. 2005.

BRASIL. **Decreto n. 5.741 de 30 de março de 2006**. Ministério da Agricultura, da Pecuária e da Pesca, 2006a. Disponível em: [www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br). Acesso em 30 dez. 2006.

BRASIL. **Sistema de Legislação Agrícola Federal – SISLEGIS**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2006b. Disponível em <http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?jsessionid=c0a8017bce6ab04b000192540c48c4997bbd2292c81.e3uQbNaTa3iSe3qSbNeLbxyKai1ynknvrkLOlQzNp65In0>. Acesso em: 10 jun. 2006.

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

CARLINI JUNIOR, Reginaldo J. DANTAS, Cleber L. F. Análise contratual sob a ótica da economia dos custos de transação: a relação entre uma cooperativa hortícola e uma rede de supermercados no estado de Pernambuco. In: **Revista de Administração Mackenzie - RAM**. Ano 5, n° 2, mar / 2005.

CASTRO, Antonio M. G. C. Análise de Competitividade de Cadeias Produtivas. In: **Workshop Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia**. Manaus, 2000. Disponível em <http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/accp.pdf>. Acesso em: 08 out 2005.

CEPEA / ESALQ. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. **Indicadores de preços: Leite**. Disponível em <http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/>. Acesso em: 15 ago 2006.

CHAMBOLLE, Claire. MUNIESA, Lucie. RAVON, Marie-Astride. Concentration Horizontale et Puissance d'Achat. **Cahier du LORIA**. n. 2003 – 09. INRA – Economie et Sociologie Rurales. Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire, Dez 2003.

CHATELIER, Vincent. JACQUERIE, Valérie. La diversité des exploitations laitières européennes et les effets différenciés de la réforme de la PAC de juin 2003. In: **INRA Productions Animales – Les Exploitations Laitières Européennes et la Réforme de la PAC**. Out / 2004.

CHIARA, Marcia. Tetra Pak ganha concorrente. **O Estado de São Paulo**. 15 de abril de 2005. Caderno Economia.

CIDIL. Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières. **Données de marchés: les produits laitiers**. 2005. Disponível em [www.cidilait.com](http://www.cidilait.com). Acesso em: 08 abr. 2005.

CIDIL. Centre Interprofessionnel de Documentation et d'Information Laitières. **Les entreprises français du lait**. 2006. Disponível em [www.cidilait.com](http://www.cidilait.com) . Acesso em: 08 abr. 2006.

CNIEL. Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière. **Les fromages**. 2004a. Disponível em <http://www.cniel.com/site.asp?where=prodlait/FROMAGE/fromage.html>. Acesso em: 22 mar. 2005.

CNIEL. Centre National Interprofessionnel de l'Economie Laitière. **Base de Données Statistiques**, 2006. Disponível em [www.cniel.com](http://www.cniel.com). Acesso em: 15 fev. 2006.

CNIEL. Centre National Interprofessionnel de L'Economie Laitière. **Les produits laitiers: l'Appellation d'Origine Contrôlée**. 2004b. Disponível em <http://www.cniel.com/site.asp?where=prodlait/Appell/AOC1.html> . Acesso em: 02 mar. 2005.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, nov 1937.

COASE, Ronald H. The problem of social cost. In: **Journal of Law and Economics**, vol. 3, n° 1, pp. 1-44, out / 1960.

COMISSÃO EUROPEIA. **Organisation commune des marchés dans le secteur du lait et des produits laitiers**. Luxemburgo: Serviço das publicações oficiais das Comunidades Europeias, 2005b. Disponível em <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/lvb/l11092.htm>. Acesso em: 07 jan. 2005.

COMISSÃO EUROPEIA. **Politique Agricole Commune: de ses débuts à l'actualité**. Luxemburgo: Serviço das publicações oficiais das Comunidades Europeias, 2005a. Disponível em <http://europa.eu.int/scadplus/leg/pt/lvb/l04000.htm>. Acesso em: 12 fev. 2005.

COMISSÃO EUROPEIA. **Reforme de la PAC: lait et produits laitiers**. Luxemburgo: Serviço das publicações oficiais das Comunidades Europeias, 2000. Disponível em [http://ec.europa.eu/comm/agriculture/publi/fact/archive\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/comm/agriculture/publi/fact/archive_fr.htm). Acesso em: 25 abr. 2005.

COMISSÃO EUROPEIA. Règlement (CE) N° 1787/2003 du 29 septembre 2003 modifiant le règlement (CE) no 1255/1999 portant organisation commune des marchés dans le secteur du lait et des produits laitiers. **Journal Officiel de l'Union Européenne**, 270/121. Luxemburgo: Serviço das publicações oficiais das Comunidades Europeias, 2003. Disponível em [www.europa.eu.int/eur-lex/fr](http://www.europa.eu.int/eur-lex/fr). Acesso em: 03 mar. 2005.

CONCHA-AMIN, Mônica. AGUIAR, Danilo Rolim Dias. Concentração industrial, fusões e *turnover* no setor supermercadista brasileiro. In: **Revista Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, pp. 45-56, jan/abril 2006.

CONTRATO para recebimento de leite da Embrapa é renovado. **Jornal do Leite**. 21/ 05 / 2004. EMBRAPA Gado de Leite. Disponível em <http://www.cnpql.embrapa.br/jornaleite/jornaldoleite.php?id=86> . Acesso em:10 abr 2005.

CSO. Conseil Supérieur d'Orientation de l'Économie Agricole et Agroalimentaire. **La Conditionnalité des Aides et le Système de Conseil Agricole: Mesures de l'Annexe IV (Bonnes Conditions Agricoles et Environnementales – BCAE)**. 2004b. Disponível em [http://www.fdsea51.fr/services/action\\_syndicale/dossiers/reform\\_pac\\_2003/textes\\_pac.htm](http://www.fdsea51.fr/services/action_syndicale/dossiers/reform_pac_2003/textes_pac.htm). Acesso em: 18 abr. 2005.

CSO. Conseil Supérieur d'Orientation de l'Économie Agricole et Agroalimentaire. **Conditionnalité des Aides – Annexe III: Directives applicables dès 2005**. Document de Travail, 2004a. Disponível em [http://www.fdsea51.fr/services/action\\_syndicale/dossiers/reform\\_pac\\_2003/textes\\_pac.htm](http://www.fdsea51.fr/services/action_syndicale/dossiers/reform_pac_2003/textes_pac.htm). Acesso em: 18 abr. 2005.

CUNHA, Juliano C. **Reestruturação Agroindustrial e mudanças institucionais na rede láctea paulista**. São Carlos: 2005. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.

DANTAS, Aléxis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, Indústria e Mercado. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

DIAS, João C. A aliança óbvia – Salute e Agrindus. **Revista Leite Brasil**, ed. 11, mar / abr de 1999. Disponível em [www.leitebrasil.org/revista.htm](http://www.leitebrasil.org/revista.htm). Acesso em: 20 jul 2003.

DPA. Dairy Partners Américas. **Serviço ao Produtor de Leite**. Disponível em [www.dpam.com.br/produtor](http://www.dpam.com.br/produtor). Acesso em: 13 jun. 2006.

EICHENGREEN, Barry J. **Institutions and Economic Growth: Europe after World War II**. Center for Economic Policy Research, Discussion Paper n. 973, jun 1994, 44 p.

EICHENGREEN, Barry J. VAZQUEZ, Pablo. Institutions and Economic Growth in Postwar Europe: Evidence and Conjectures. In: VAN ARK, Bart (ed.). **Institutions and the Economic Performance of Nations**, 2000.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas**. 2004. Disponível em [www.cnp.gl.embrapa.br](http://www.cnp.gl.embrapa.br). Acesso em: 13 set. 2004.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas**. 2006. Disponível em [www.cnp.gl.embrapa.br](http://www.cnp.gl.embrapa.br). Acesso em: 05 maio 2006.

ENFIN un accord sur le prix du lait. Agroalimentation, 15 / 02 / 2006. Disponível em [http://www.cma-france.fr/files/tendances/a3nb\\_00004.pdf](http://www.cma-france.fr/files/tendances/a3nb_00004.pdf). Acesso em 25 jun. 2006.

FAO. Food and Agriculture Organization. **Statistical Database** – Faostat / Agriculture, 2006. Disponível em [www.fao.org](http://www.fao.org). Acesso em: 25 maio 2006.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. AZEVEDO, Paulo F. SAES, Maria S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997. 286 p. ISBN 85-86626-01-5.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, Dez. 1999, pp. 147-161.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.) **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FAULIN, Evandro J. AZEVEDO, Paulo F. Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. In: **Informações Econômicas**, SP, v.33, n.11, nov. 2003.

FERREIRA, J. MERLIN, F. Mais mais: a escolha do consumidor. **SuperVarejo**, nº 63, set / 2005.

FIGUEIREDO, Jeovan C. PAULILLO, Luiz F. O. Gênese, Reestruturação e Modernização do Complexo Agroindustrial Lácteo Brasileiro. **Organizações Rurais Agroindustriais**. Lavras, v. 7, n. 2. p. 173-187, 2005.

FILSER, M. GARETS, V. PACHÉ, G., 2001. **La distribution: organisation et stratégie**. Paris: Éditions EMS, 2001, 329 p.

FISCHER, Charles C. What Can Economics Learn From Marketing's Market Structure Analysis? **Business Quest** - journal of applied topics in business and economics, Carrollton, Georgia USA, 1997. Disponível em <http://www.westga.edu/~bquest/1997> . Acesso em: 08 jan. 2006.

FONSECA, Ariangelo G. M. **Efeitos da Substituição da Coleta em Latões pela Coleta a Granel na Estrutura de Captação do Leite**. São Carlos, 2004. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.

FREITAS, Claiton A. A integração vertical numa indústria de laticínios do Rio Grande do Sul. In: **II Workshop Brasileiro em Gestão de Sistemas Agroindustriais**. PENSA / FEA / USP – Ribeirão Preto, 1999.

GÉRARD, Frédéric. Lactalis revient sur le prix du lait. **L'Avenir Agricole en Ligne**, nº 1256, 13 / jul / 2006. Disponível em: [http://www.aveniragricole.net/site/index/index.php?page=information&ss\\_page=article&iid=1470](http://www.aveniragricole.net/site/index/index.php?page=information&ss_page=article&iid=1470) . Acesso em 29 out. 2006.

GILBERT, R. J. Mobility barriers and the value of incumbency. In: SCHMALENSEE, Richard. WILLIG, Robert (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

GOIÂNIA recebe 2ª TecnoLáctea. **Revista Leite & Derivados**, ed. 76, mar / abr 2004.

GOMES; Aloísio T. Leite, José L. B. CARNEIRO, Alziro V. GOMES, Alexandre L. Formas e mecanismos de relacionamento entre indústrias e produtores de leite: casos de sucesso. XL Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural “**Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira**”. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2002.

GOUIN, Stéphane. THIBURCE, Freddy. Evolutions de la consommation des produits laitiers et attentes des consommateurs français et européens. CEREL, 2 -3 julho de 2003. Disponível em <http://www2.clermont.inra.fr/commission-bovine/textes/cerel,2003.pdf> . Acesso em: 30 abr. 2005.

GREGOLIN, Adriana C. BOTELHO FILHO, Flavio B. Tanque de resfriamento: caminhando do intermediário para a ação coletiva. **Cadernos do CEAM**. Vol. 05, nº 20, pp 75-93. Brasília: CEAM – NEAGRI, 2001.

GREIF, Avner. "Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis". In: Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2001. CD-ROM.

GREIF, Avner. Contract enforcement and economic institutions in early trade: the Maghribi traders' coalition. **American Economic Review**, jun 1993, pp. 525-548.

GRUPO AVIPAL. **Clube do Produtor Elegê**. Disponível em: <http://www.avipal.com.br/produtor/premios.php> . Acesso em: 27 out 2006.

HASENCLEVER, Lia. FERREIRA, Patrícia M. Estrutura de mercado e inovação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 4 reimpressão.

HASENCLEVER, Lia. KUPFER, David. Introdução. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 4 reimpressão.

HERRERA, Vânia E. **A reestruturação agroindustrial láctea no Brasil e os impactos na bacia leiteira de Ribeirão Preto / SP**. São Carlos: 2001. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

HUMEAU, Antoine. Il faudrait créer un GIE de collecte de lait. **L'Avenir Agricole en Ligne**, n° 1256, 13 / jul / 2006. Disponível em: [http://www.aveniragricole.net/site/index/index.php?page=information&ss\\_page=article&iid=1464](http://www.aveniragricole.net/site/index/index.php?page=information&ss_page=article&iid=1464) . Acesso em 15 nov. 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa da Pecuária Municipal 2005**. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 17 maio 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa do Orçamento Familiar 1996**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa do Orçamento Familiar 2003**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 set. 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 01 jun 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Trimestral do Leite**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 30 abr. 2006.

IMF. International Monetary Fund. **World Economic Outlook Database**. 2003. Disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2003/01/data/index.htm> . Acesso em: 19 fev. 2005.

INAO. Institute National des Appellations d'Origine. **Statistiques produits laitiers: fiche synoptique des AOC latieres en 2003**. 2005. Disponível em [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr). Acesso: em: 02 maio 2005.

INSEE. Institute National de la Statistique et des Études Économiques. **Indices et Series Statistiques**. 2005. Disponível em [www.indices.insee.fr](http://www.indices.insee.fr). Acesso em: 02 maio 2005.

INSTITUTE DE L'ÉLEVAGE. Le prix du lait en France : les acteurs, les modes de fixation et les niveaux de valorisation sur la période récente (de l'accord de 1997 à 2004). **Le dossier l'économie de l'élevage**, n° 346, mai 2005.

INSTITUTE DE L'ELEVAGE. **Les systèmes bovins laitiers en France**: repères techniques et économiques. Paris, 2006. Disponível em [www.inst-elevage.asso.fr](http://www.inst-elevage.asso.fr). Acesso em: 13 maio 2006.

JACQUEMIN, A. SLADE, M.E. Cartels, collusion and horizontal merger. In: SCHMALENSEE, Richard. WILLIG, Robert (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

JANK, M. S. FARINA, E. GALAN, V. B. **Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite**. PENSA-USP: São Paulo- SP, 1999.

KLEIN, Peter G. New Institutional Economics. In: Bouckaert, Boudewijn and De Geest, (eds.). **Encyclopedia of Law and Economics**, Volume I. The History and Methodology of Law and Economics , Cheltenham: Edward Elgar, 2000, 1094 p. ISBN 1 85898 984 1. Disponível em <http://encyclo.findlaw.com>. Acesso em: 06 ago. 2005.

KOULOVATIANOS, Christos. MIRMAN, Leonard J. The effects of market structure on industry growth. **Meeting Papers 639**, Society for Economic Dynamics, 2003. Disponível em <http://www.econ.ucy.ac.cy/papers/7-2003.pdf> .Acesso em: 12 fev. 2006.

KUPFER, David. Barreiras estruturais à entrada. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia (Orgs.) **Economia industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 4 reimpressão.

KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia (Orgs.) **Economia industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 4 reimpressão.

LAMBERT, Annie. **Les industries laitières françaises: agro-industries et/ou industries alimentaires?** Modalités de développement et structurations des entreprises. Laboratoire de Gestion et Economie Alimentaire. ENITIAA: Nantes, 1995.

LAMBERT, Jean L. **Les principales évolutions des comportements alimentaires dans le pays riches**. Curso de marketing. ENITIAA: Nantes, mar / 2005.

LEITE BRASIL. Associação Brasileira dos Produtores de Leite. **As maiores empresas de laticínios do Brasil – 2005**. Disponível em <http://www.leitebrasil.org.br/maiores2005.htm>. Acesso em: 11 maio 2006.

LEMOS, Mauro B. (coord). Sudoeste Mineiro: Desafios e Potencialidades.

LEMOS, Mauro B. SANTOS, Fabiana B. T. FORTINI, Rodrigo. CAMPOS, Bruno. GALINARI, Rangel. **Sudoeste Mineiro**: desafios e pontencialidades. São Sebastião do Paraíso: Adebras, 2002 (Relatório de Pesquisa).

LIPCHITZ, Anna. Prix à la production et à la consommation dans le secteur agroalimentaire. **Diagnostics, Prévisions et Analyses Économiques**, n° 59, jan. 2005. Disponível em [http://www.minefi.gouv.fr/directions\\_services/dgtpe/dpae/pdf/2005-002-59.pdf](http://www.minefi.gouv.fr/directions_services/dgtpe/dpae/pdf/2005-002-59.pdf). Acesso em: 02 jan. 2006.

LOSEKANN, Luciano; GUTIERREZ, Margarida. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

LUCHINSKAYA, Daria. PITKETHLY, Robert. **What differences exist between Economics and Strategic Management and helps bridge them?** Dez 2005. Disponível em [http://users.ox.ac.uk/~sann2373/Strategy%20MT05/week6\\_1.doc](http://users.ox.ac.uk/~sann2373/Strategy%20MT05/week6_1.doc). Acesso em: 13 fev. 2006.

MAAPAR. Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche e de la Ruralité. **Les Signes Officiels de Qualité e d'Origine**. 2005a. Disponível em [http://www.agriculture.gouv.fr/esbinfo/fiches\\_thema/signes\\_qual\\_orig/signes\\_qual\\_orig.htm](http://www.agriculture.gouv.fr/esbinfo/fiches_thema/signes_qual_orig/signes_qual_orig.htm) . Acesso em: 23 abr. 2005.

MAAPAR. Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche e de la Ruralité. **Alimentation – Consommation: Signes de Qualité**. 2005b. Disponível em [http://www.agriculture.gouv.fr/spip/ressources.themes.alimentationconsommation.signesdequalite\\_r12.html](http://www.agriculture.gouv.fr/spip/ressources.themes.alimentationconsommation.signesdequalite_r12.html). Acesso em: 28 abr. 2005.

MAAPAR. Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche e de la Ruralité. **La PAC: une déjà longue histoire**. 1997. Disponível em [www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr). Acesso em: 15 jan. 2005.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção Agropecuária – Brasil, 2000 e 2001**. 2002. Disponível em [www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/C9CD9279F039E338E0300801FD0A9778](http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/url/ITEM/C9CD9279F039E338E0300801FD0A9778). Acesso em: 27 jan. 2005.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Manual para adesão ao SISBI POA**. Brasília /DF, julho de 2006. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/PRINCIPAL/DOCUMENTOS/MANUAL%20PARA%20ADES%20C3O%20%20SISBI%20POA%20PUBLICA%20C7%20C3O%20II.DOC> . Acesso em: 09 dez. 2006.

MARTINS, Marcelo C. MUSTEFAGA, Paulo S. Pecuária de Leite: importações de leite voltam a subir em 2002. **Informativo Técnico da Revista Gleba**. Ed. Set / 2002. Disponível em <http://www.cna.org.br/Gleba02/Setembro/Pecuarial Leite.htm>. Acesso em: 27 jan 2005.

MARTINS, Paulo do C. Contratos e adoção de tecnologia: estudo de caso no sistema agroindustrial do leite. XXXIX Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER. Competitividade e globalização. Impactos regionais e locais. **Anais...** Recife, PE, agosto de 2001.

MARTINS, Paulo do C. **Medidas antidumping e PIB, uma notícia é boa, mas a outra...** 06 / mar / 2006. Disponível em [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br) . Acesso em: 15 abr. 2006.

MCDONOUGH, Lawrence. **The Industrial Structure of National Defense and Transaction Costs**. 2003. Disponível em: [http://www.rmc.ca/academic/poli-econ/idrm/papers/2003-5\\_e.html](http://www.rmc.ca/academic/poli-econ/idrm/papers/2003-5_e.html) . Acesso em: 10/fev/2006.

MDA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Governo Federal lança o seguro de preços para a agricultura familiar.**, 2006. Portal SAF, 18 de outubro de 2006. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/saf/index.php?ctuid=10502&scid=283>. Acesso em 10 nov. 2006.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Tarifa Externa Comum**. Disponível em [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br). Acesso em: 16 fev 2006.

MELLO, Maria T. L. Defesa da Concorrência. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

MELO, José L. **Dinâmica Concorrencial da Indústria de Laticínios no Brasil na Década de 90: as Cooperativas frente à Abertura Comercial**. Tese (Doutorado em Economia Rural). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2002.

MELO, Luiz M. Modelos tradicionais de concorrência. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

MÉNARD, Claude. Enforcement procedures and governance structures: what relationship? In: \_\_\_\_\_ (ed.). **Institutions, Contracts and Organizations**. Perspectives from New Institutional Economics. Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2002, pp. 234-253.

MERITET, Sophie. Nouvelle concurrence verticale entre producteurs et distributeurs français: les enjeux des marques des distributeurs. **Petites Affiches Law Review**, 2003. disponível em <http://www.dauphine.fr/cgemp/Publications/Articles/Article%20sophie%20concurrence%20verticale.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2005.

MICHELETTO, M. **Proposta de Fiscalização e Controle nº 63/2001**. Relatório Final. Comissão de Agricultura e Política Rural, 03 de setembro de 2003.

MILKPOINT. **Relatório final top 100 2004**: os 100 maiores produtores de leite do Brasil. Disponível em [http://www.milkpoint.com.br/mn/top100\\_2004/final/](http://www.milkpoint.com.br/mn/top100_2004/final/). Acesso em: 23 mar. 2004.

MILKPOINT. **Leite spot aumenta participação no mercado**. 03 de maio de 2006. Disponível em: [www.milkpoint.com.br](http://www.milkpoint.com.br). Acesso em: 25 jun. 2006.

MILKPOINT. **Relatório final top 100 2006**: os 100 maiores produtores de leite do Brasil. Disponível em [http://www.milkpoint.com.br/mn/top100\\_2006/](http://www.milkpoint.com.br/mn/top100_2006/). Acesso em: 20 out. 2006.

MORELON, Luc. Le groupe Lactalis ajuste son prix du lait sur celui des coopératives laitières. **Actualités Lactalis**, 12 / 04 / 2005. Disponível em [www.besnier.fr](http://www.besnier.fr). Acesso em 22 abr. 2005.

MORVAN, Yves. **Fondements d'Économie Industrielle**. Paris: Economica, 1991. 639 p.

MURO, Julie. Les soutiens à l'agriculture européenne à travers les dépenses du FEOGA : les dépenses en faveur des marchés agricoles, par produit. In : **Notes et Etudes Economiques** – NEE, nº 21, junho de 2004.

NASSAR, André. NOGUEIRA, Antonio C. L. FARINA, Tatiana. Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. **Seminários PENSA de Agronegócios** “Redes e Estratégias Compartilhadas”. FEA /USP, 2002. Disponível em <http://www.pensa.org.br/>. Acesso em: 30 fev 2005.

NERO, L. A; MAZIERO, D; BEZERRA, M. M. S. Hábitos alimentares do consumidor de leite cru de Campo Mourão – PR. Seminário de Ciências Agrárias, Londrina, v.24, n.1, p. 21-26, jan./jun. 2003. Disponível em: [http://www.uel.br/proppg/semna/pdf/semna\\_24\\_1\\_19\\_14.pdf](http://www.uel.br/proppg/semna/pdf/semna_24_1_19_14.pdf) . Acesso em 05 mai. 2006.

NEVES, Marcos F. CONSOLI, Matheus A. (Coords). **Mapeamento e Quantificação da Cadeia do Leite**. 2006. Disponível em [www.pensa.org.br](http://www.pensa.org.br). Acesso em: 02 mai 2006.

NOGUEIRA NETTO, Vicente. GOMES, Aloísio T. **Políticas para o Agronegócio do Leite**. Disponível em [http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01\\_31\\_217200392358.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/arvore/AG01_31_217200392358.html) . Acesso em: 14 jul 2006.

NOGUEIRA, Antonio C.L. **Custos de Transação e Arranjos Institucionais Alternativos: uma Análise da Avicultura de Corte no Estado de São Paulo**. São Paulo: 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NORTH, Douglass. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994, 38 p.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990, 152 p.

NORTH, Douglass. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**. Volume 5, Issue 1, Winter, 991, p. 97-112. Disponível em <http://www.compilerpress.atfreeweb.com/Anno%20North%20Institutions.htm>. Acesso em: 17 fev. 2006.

OLIVEIRA, Sheila M. PEREIRA, Marcelo F. PEROSA, José M. Y. STEIN, Antonio C. Pequeno produtor na cadeia produtiva do leite: experiências de cooperação, incorporação de tecnologia e aquisição de competitividade. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER “**Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial**”. 2005, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto : FEA / USP, 2005.

ONILAIT. Office National Interprofessionnel du Lait e des Produits Laitiers. **Matrise de Production Laitière : Gestion des Quotas**. 2005b. Disponível em [www.onilait.fr](http://www.onilait.fr). Acesso em 15 fev. 2005.

ONILAIT. Office National Interprofessionnel du Lait e des Produits Laitiers. **Annexe à la Circulaire OP N° 98.02 relative aux mouvements de producteurs entre acheteurs**. 2005a. Campagne 2005-2006. Paris, 29 / jul / 2005.

ONILAIT. Office National Interprofessionnel du Lait e des Produits Laitiers. La transformation laitière française. Filière du lait de vache. **Les Cahiers de l'Onilait**, n° 24, mars 2004, 105 p.

PADILLA, Alexandre. The property economics of agency problems. **Social Science Research Network**. Fev, 2002. Disponível em: <http://www.mises.org/journals/scholar/Padilla3.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2005.

PAES, Mariluce. AMIN, Mario M. Análise da estrutura e forma de governança da cadeia produtiva de leite no estado de Rondônia. V **Workshop Internacional sobre Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento na Empresa**. Recife: 2004. Disponível em <http://www.intempres.pco.br/Intempres2000-2004/Intempres2004/Sitio/Ponencias/9.pdf>.

Acesso em: 22 abr 2005.

PANZAR, J. C. Technological determinants of firm and industry structure. In: SCHMALENSEE, Richard. WILLIG, Robert (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

PARLAMENTO EUROPEU. Las Organisations Communes de Marché (OCM): conception générale. In: \_\_\_\_\_. **Fiches Techniques sur l'Union Européenne**. 2003a. Disponível em [http://www.europarl.eu.int/facts/4\\_1\\_3\\_fr.htm](http://www.europarl.eu.int/facts/4_1_3_fr.htm). Acesso em: 03 abr. 2005.

PARLAMENTO EUROPEU. Le financement de la PAC: le FEOGA. In: \_\_\_\_\_. **Fiches Techniques sur l'Union Européenne**. 2003b. Disponível em [http://www.europarl.eu.int/facts/4\\_1\\_6\\_fr.htm](http://www.europarl.eu.int/facts/4_1_6_fr.htm). Acesso em: 15 de março de 2005.

PAULILLO, L.F.; HERRERA, V. E.; COSTA, L.M. A reestruturação agroindustrial láctea brasileira e os impactos na bacia leiteira de Riberão Preto. In: PAULILLO, L.F; ALVES, F. **Reestruturação Agroindustrial: Política Pública e Segurança Alimentar Regional**. São Carlos: Edufscar, 2002.

PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY. **Market Structure & Market Conduct**. Course of Economics of the Food System, 2005. Disponível em: [http://www.courses.psu.edu/ag\\_ec/ag\\_ec102\\_jwd6/](http://www.courses.psu.edu/ag_ec/ag_ec102_jwd6/). Acesso em: 29 jan. 2006.

PERRY, M. K. Vertical integration: determinants and effects. In: SCHMALENSEE, Richard. WILLIG, Robert (eds). **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996.

PIRES, Melissa C.P. **Regulação e Concessão de Serviços Públicos de Energia Elétrica: uma Análise Contratual**. Rio de Janeiro: 2000. 118 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PITELLI, Maruiza M. **Sistema agroindustrial brasileiro da carne bovina: análise do impacto das mudanças institucionais européias sobre a estrutura de governança**. Piracicaba: 2004. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Universidade de São Paulo.

PMAF. Protection Mondiales des Animaux de Fermes. **Label Rouge & Agriculture Biologique**. Le bien-être animal et les signes de qualités. Disponível em [www.pmaf.org/labels](http://www.pmaf.org/labels). Acesso em: 05 set 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, Mario L. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia (Orgs.) **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 4 reimpressão.

POTIN, Françoise. Lait 2003: production et prix à la baisse. **Agreste Bretagne**, n° 49, 2004. pp. 09-13. Disponível em <http://draf.bretagne.agriculture.gouv.fr/srsa/pdf/Agreste49/lait2003.pdf> . Acesso em 22 fev. 2005.

RASMUSEN, Eric. **Games and information**. an introduction to game theory. Basil Blackwell, 2005. Disponível em: [www.rasmusen.org](http://www.rasmusen.org). Acesso em: 06 ago. 2005.

RENTERO, Nelson. Seis meses de prazo para ajuste. **Revista Balde Branco** – Edição Especial, 2005. Disponível em [http://www.baldebranco.com.br/materia\\_especial2.htm](http://www.baldebranco.com.br/materia_especial2.htm). Acesso em: 18 de março de 2006.

RESENDE, Marcelo. BOFF, Hugo. Concentração Industrial. In: KUPFER, David. HASENCLEVER, Lia (Orgs.) **Economia Industrial**. Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 4 reimpressão.

ROCHA, Frederico R. Coordenação Oligopolista. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Orgs.). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 4ª reimpressão.

RUBEZ, Jorge. **Retrospectiva do leite nos anos 90**. Associação Brasileira dos Produtores de Leite – Leite Brasil. Fevereiro de 2001. Disponível em [http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez\\_040.htm](http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_040.htm). Acesso em: 01 /fev /2004.

SAAB, William Jorge Lopes. GIMENEZ, Luiz Carlos P. **A segmentação do comércio varejista**. Gerência setorial de comércio e serviços, n° 12. Março /2000. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) . Acesso em: 15 jun 2006.

SANTOS, Marcos V. FONSECA, Luis F. L. Granelização e resfriamento do leite e seu impacto sobre a qualidade. IN: **Revista Leite & Derivados**, ed. 71, Julho de 2003. Disponível em [www.dipemar.com.br](http://www.dipemar.com.br). Acesso em: 12 mar 2005.

SAPPINGTON, David E. M. Incentives in Principal-Agent relationships. **Journal of Economic Perspectives**, 5(2), 1991, pp. 45-66.

SBRISSIA, Gustavo F. PONCHIO, Leandro A. **Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro: situação atual, mudanças e perspectivas**. 16 /dez / 2005. Disponível em <http://cepea.esalq.usp.br/artigos/>. Acesso em: 20 de abril de 2006.

SBRISSIA, Gustavo F. **Sistema agroindustrial do leite**: custo de transferência e preços locais. Piracicaba: 2005. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Universidade de São Paulo.

SCHIAVI, Sandra M. A. BANKUTI, Ferenc I. TOLEDO, José C. Qualidade em Laticínios. IN: **Revista Agroanalysis**, vol. 25, p. 32-34, 2005.

SCHIAVI, Sandra M. A. **I Relatório Setorial DPP/FINEP- Setor Lácteo**. São Carlos, 2003. *Mimeo*.

SCHMALENSEE, Richard. WILLIG, Robert. Preface. In: \_\_\_\_\_ (eds) **Handbook of Industrial Organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1996, v. 1.

SCRAMIN, Fernando C. L. BATALHA, Mario O. *Supply Chain Management* em cadeias agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. In: **II Workshop Brasileiro em Gestão de Sistemas Agroindustriais**. PENSA / FEA / USP – Ribeirão Preto, 1999.

SIFFERT FILHO, Nelson. FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. In: **Revista BNDES**, n° 10. Dez, 1998. Disponível em [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em: 11 ago 2005.

SILVA, Carlos A. BATALHA, Mario O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. **II Workshop Brasileiro em Gestão de Sistemas Agroalimentares**. PENSA / FEA / USP. Ribeirão Preto, 1999.

TOZANLI, Selma. La filière laitière en France: l'évolution de l'industrie de la transformation pendant ces vingt dernières années. In: PADILA, M. BEN SAÏD, T. HASSAINYA, J. LE GRUSSE, P. (eds.). **Les filières et marchés du lait et dérivés en Méditerranée**. Options Méditerranéennes, Sér. B / n° 32, 2001.

VALSCECHINI, Egyzio. La politique de la qualité peut-elle participer à la désintensification de l'agriculture ? **Dossier de l'environnement de L'INRA**, n° 24, 2003.

WHITE, Lawrence. **Firms & Markets**. New York University. Leonard Stern School of Business, 2005. Disponível em: <http://www.stern.nyu.edu/>. Acesso em: 03 jan. 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, 36, June, 1991, pp. 269-296.

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

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Governance. In: **American Economic Association Annual Meeting**. Philadelphia, Jan. 2005. Disponível em: [http://www.aeaweb.org/annual\\_mtg\\_papers/2005/0107\\_1645\\_0101.pdf](http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf). Acesso em: 03 fev. 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. The Institutions and Governance of Economic Development and Reform. **Annual Bank Conference on Development Economics**, 1994.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 429 p. ISBN 0-19-507824-1.

WILLIAMSON, Oliver E. The Theory of Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 16, n. 3, 2002. pp. 171–195.

XU, Lei; BEAMON, Benita M. Supply Chain Coordination and Cooperation Mechanisms: an Attribute-based Approach. **The Journal of Supply Chain Management**, Winter 2006, pp. 04-12.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação no Agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. São Paulo: 1995. 237 f. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

## Apêndice A – O cenário mundial de leite e a inserção de Brasil e França nesse contexto

A produção mundial de leite de vaca, segundo a FAO, envolve 194 países no mundo inteiro, perfazendo um volume total de produção de quase 533 milhões de toneladas em 2005 (FAO, 2006). Trata-se do principal tipo de leite, correspondendo a cerca de 84% do leite produzido mundialmente, como ilustrado na tabela 1.

Tabela 1 – Produção mundial de leite, por tipo de leite (2005).

	<b>Toneladas</b>	<b>Percentual</b>
Vaca	532.982.479	84,3%
Búfala	77.083.451	12,2%
Cabra	12.407.538	2,0%
Ovelha	8.609.949	1,4%
Camela	1.310.723	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>632.394.140</b>	<b>100,0%</b>

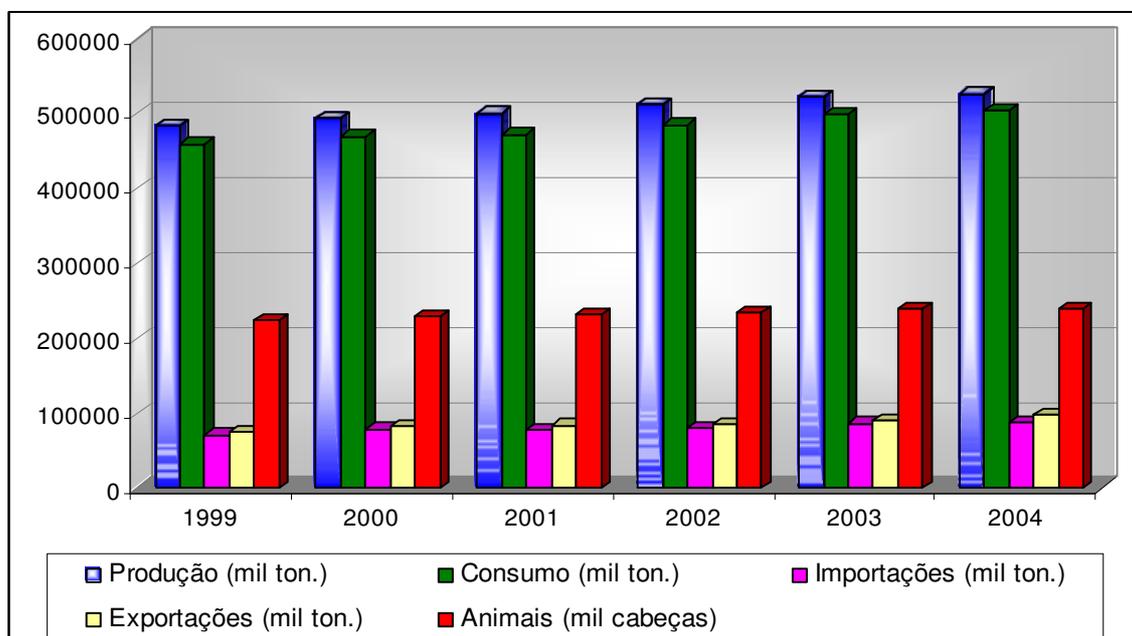
Fonte: FAO, 2006

A figura 1 resume a evolução dos principais indicadores do cenário mundial do leite: produção total de leite, número de vacas leiteiras, consumo total, volume destinado a exportações e volume importado. Percebe-se, pela figura, um claro crescimento de todas as variáveis consideradas entre os períodos de 1999 e 2004.

No que diz respeito ao número de vacas leiteira, observa-se um total de 239,7 milhões de cabeças no mundo em 2005, o que representa um acréscimo de 5% em relação ao ano 2000. A Índia encontra-se na primeira posição, com 38,5 milhões de animais em 2005, seguida do Brasil e da Rússia, com 20,5 e 9,8 milhões de animais, respectivamente. Os dados podem ser observados na tabela 2.

Pelas tabelas 2 e 3, pode-se constatar grande heterogeneidade em termos de produtividade do rebanho entre os países. Países que se encontram na lista de detentores dos maiores rebanhos não se encontram necessariamente na lista de maiores produtores. O Brasil, apesar de possuir o segundo maior rebanho do mundo, é o sétimo produtor em volume. A França, por sua vez, não se encontra em os detentores dos maiores rebanhos, mas é o quarto maior produtor de leite. Outros países, tais como Quênia, Etiópia e Paquistão, nem mesmo se

encontram entre os maiores produtores, apesar de fazerem parte dos 15 países com maior número de animais.



Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

Figura 1 – Produção, consumo, importações e exportações mundiais de leite e número de vacas leiteiras, 1999-2004.

Tabela 2 – Vacas leiteiras (milhões de cabeças), principais países em tamanho de rebanho, 2000-2005.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1 Índia	36,00	36,60	37,60	38,80	38,60	38,50
2 Brasil	17,89	18,19	19,01	20,00	20,50	20,50
3 Rússia	12,77	12,29	11,87	11,22	10,42	9,79
4 EUA	9,21	9,12	9,14	9,08	9,01	9,03
5 China	4,80	4,89	5,66	6,87	7,80	8,50
6 Etiópia	6,48	7,33	8,00	7,50	7,50	7,50
7 Paquistão	6,82	6,95	7,08	7,22	7,36	7,50
8 México	6,80	6,80	7,75	7,11	6,87	6,87
9 Sudão	6,50	6,60	6,70	6,80	6,80	6,80
10 Colômbia	6,15	6,30	6,55	6,65	6,69	6,75
11 Quênia	4,69	4,00	4,00	5,38	5,50	5,50
12 Turquia	5,28	5,09	4,39	5,04	4,88	5,00
13 Tanzânia	4,08	4,68	4,80	4,83	4,83	4,83
14 Ucrânia	5,27	4,86	4,82	4,62	4,20	4,40
15 Alemanha	4,63	4,54	4,46	4,36	4,37	4,29
Outros	91,54	92,53	93,46	93,21	93,86	93,92
<b>Total</b>	<b>228,89</b>	<b>230,76</b>	<b>235,30</b>	<b>238,68</b>	<b>239,19</b>	<b>239,66</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

A produção de leite de vaca passou de 494,5 milhões de toneladas, em 2000, para 533 milhões, em 2005, o que representa um aumento de 8%. Isso indica um aumento da produtividade em termos agregados, pois o número de animais cresceu a uma taxa menor que a produção total no mesmo período (tabelas 2 e 3). Apesar do grande número de países produtores, destaca-se a participação de alguns países no total de leite de vaca produzido mundialmente. Pela Tabela 3, pode-se observar que, das cerca de 533 milhões de toneladas de leite produzidas em 2005, 65% foram produzidas pelos 15 países maiores produtores. Tal participação encontra-se estável entre 2000 e 2005, não havendo aumento significativo da concentração. Entre os maiores produtores, destacam-se Estados Unidos, Índia, Rússia, Alemanha e França. O Brasil encontra-se atualmente na 7ª posição, perdendo uma posição para a China de 2004 para 2005. O Brasil produziu, em 2005, cerca de 23 milhões de toneladas de leite, o que representa aproximadamente 4,5% da produção mundial. A China apresentou a maior taxa de aumento da produção dentre os grandes produtores: o volume produzido por esse país passou de 8,3 milhões de toneladas, em 2000, para 24,2 milhões, o que representa um acréscimo de 191%. Pela tabela, também é possível verificar que a produção de leite é bastante pulverizada, contando com grandes produtores na Europa, América do Norte, América do Sul, Ásia e Oceania.

Parte da produção mundial de leite é destinada à fabricação de produtos lácteos. A evolução da produção mundial de alguns dos principais produtos lácteos é mostrada na Figura 2.<sup>173</sup> Fica claro o destaque do queijo e da manteiga como produtos lácteos relevantes. Além disso, pela figura pode-se observar uma elevação da produção mundial de queijos e manteiga e uma relativa estagnação da produção de leite condensado e leite em pó.

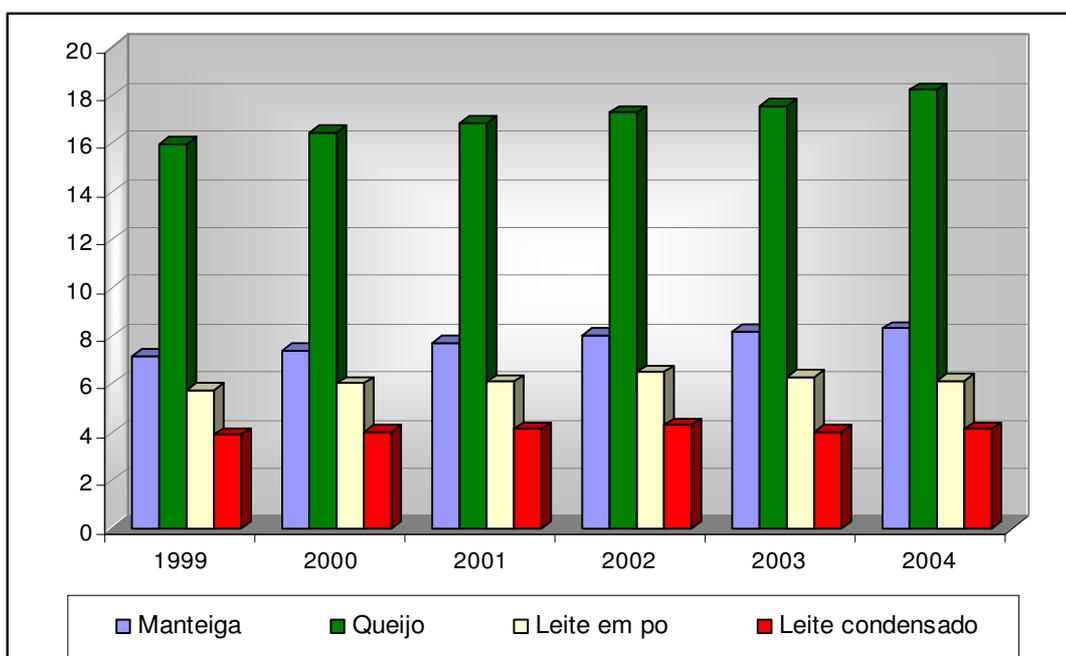
---

<sup>173</sup> Os dados não incluem a produção de outros produtos relevantes, tais como leite fluido e creme de leite.

Tabela 3 – Produção mundial de leite de vaca (mil toneladas), principais países produtores, 2000-2005.

		2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	EUA	76.023	75.068	77.139	77.289	77.520	80.287
2	Índia	34.000	35.600	36.200	36.500	37.500	38.500
3	Rússia	31.959	32.596	33.209	33.085	31.664	30.600
4	Alemanha	28.331	28.191	27.874	28.350	28.124	27.600
5	França	24.999	24.903	25.197	24.614	24.358	25.282
6	China	8.274	10.255	12.998	17.463	22.606	24.200
7	Brasil	20.380	21.146	22.315	23.315	23.320	23.320
8	Reino Unido	14.488	14.707	14.869	15.010	14.555	14.577
9	Nova Zelândia	12.235	13.119	13.866	14.354	15.100	14.500
10	Ucrânia	12.436	13.154	13.847	13.340	13.458	13.484
11	Polônia	11.889	11.884	11.873	11.892	11.822	12.400
12	Holanda	11.155	10.970	10.677	11.075	10.905	10.532
13	Itália	12.309	11.275	11.300	11.307	9.969	10.500
14	Austrália	11.183	10.872	10.328	10.075	10.125	10.149
15	México	9.311	9.472	9.658	9.784	9.874	9.898
<b>Outros</b>		175.588	177.653	180.811	184.356	185.798	187.154
<b>TOTAL</b>		<b>494.562</b>	<b>500.865</b>	<b>512.162</b>	<b>521.811</b>	<b>526.698</b>	<b>532.982</b>

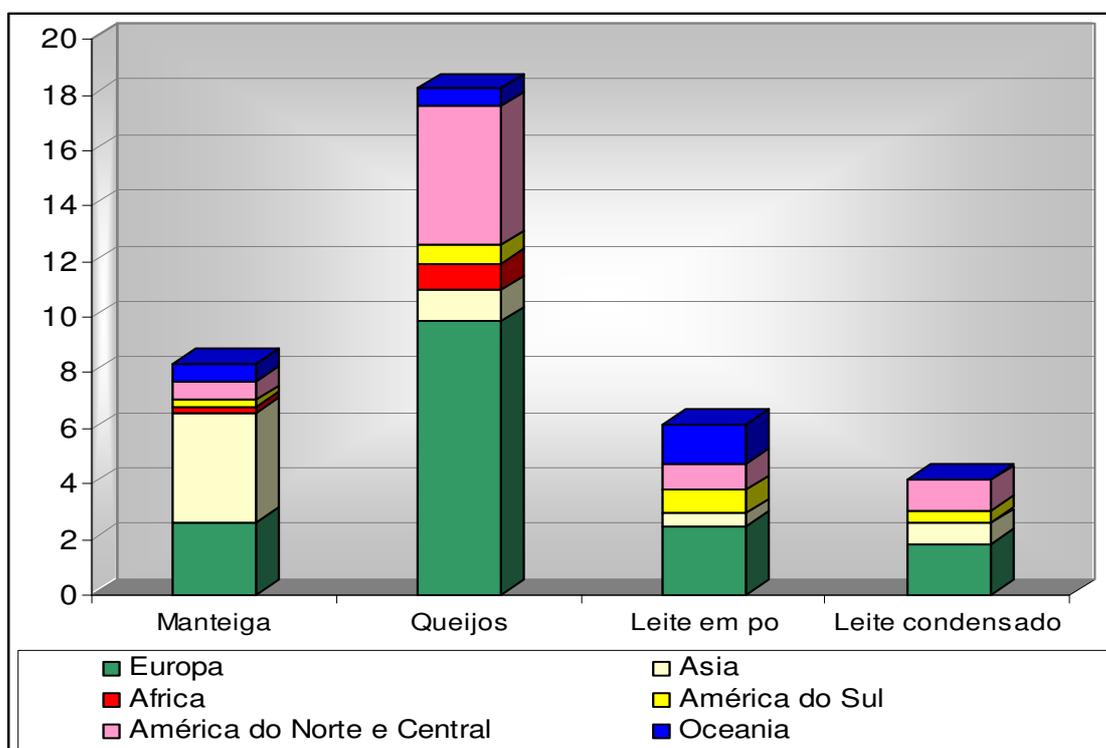
Fonte: Elaborado o partir de FAO (2006).



Fonte: Elaborado a partir de CNIEL (2006).

Figura 2 – Produção mundial dos principais derivados lácteos (milhões de toneladas), 1999-2004.

É possível observar, pela Figura 3, a participação dos continentes na produção de produtos lácteos considerados. Fica clara a maior participação da Europa e da América do Norte e Central, o que está de acordo com a grande participação de países desses continentes na produção de leite de vaca no mundo, tais como Alemanha, França, Rússia e EUA.<sup>174</sup> A figura permite ainda uma análise da participação relativa de cada continente na produção de cada produto considerado. Nesse caso, produtos que permitem maior agregação de valor, como queijos, são produzidos principalmente na Europa e América do Norte e Central, enquanto produtos menos diferenciados e de menor valor agregado, como leite em pó e manteiga, indicam importante participação relativa de outros continentes, tais como Ásia e Oceania.



Fonte: Elaborado a partir de CNIEL (2006).

Figura 3 – Produção mundial dos principais derivados lácteos (milhões de toneladas), por continente, 2004.

Com relação ao consumo, pode-se perceber, pela Tabela 4, que os grandes produtores são também grandes consumidores de leite, com exceção da Nova Zelândia, que produz essencialmente para exportação, como será visto posteriormente. Também no caso do

<sup>174</sup> É importante ressaltar que a maior parte da produção sob a legenda “América do Norte e Central” é proveniente dos EUA, um grande produtor mundial de lácteos (CNIEL, 2006).

consumo, percebe-se uma relativa concentração em alguns países, dado que os 15 maiores consumidores foram responsáveis por quase 60% do consumo mundial em 2004. Como observado, o Brasil é o sexto maior consumidor mundial de leite, ficando a frente de países como França e Reino Unido. Entretanto, é importante ressaltar que se trata do consumo total, não refletindo o consumo por habitante em cada país.<sup>175</sup> Destaca-se ainda o aumento do consumo de leite na China, que cresceu cerca de 78% nos cinco anos considerados. Isso indica que grande parte do aumento da produção está sendo direcionada para suprir o mercado interno.

Tabela 4 – Consumo mundial de leite (mil toneladas), principais países consumidores, 1999-2004.

		1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Índia	70.531	72.232	75.099	77.060	80.670	73.870
2	EUA	69.272	70.136	70.576	72.137	73.231	71.712
3	Rússia	24.924	24.613	24.702	24.696	24.798	25.988
4	Paquistão	21.459	22.003	22.563	23.202	23.877	22.946
5	Alemanha	19.503	19.026	19.119	19.832	20.213	22.336
6	Brasil	19.868	20.027	19.747	21.331	21.480	21.578
7	China	11.464	12.581	14.454	17.554	22.008	20.368
8	França	14.192	15.689	14.619	15.452	14.200	17.150
9	Reino Unido	13.730	13.510	13.724	13.597	14.099	14.271
10	Itália	13.456	13.978	12.944	12.897	12.935	12.591
11	México	10.363	10.922	10.890	11.661	11.885	11.601
12	Japão	8.389	8.574	8.359	8.597	8.544	9.270
13	Turquia	8.701	8.409	8.119	7.211	9.173	9.258
14	Ucrânia	9.058	8.276	8.248	8.645	8.476	9.108
15	Espanha	6.353	6.517	6.523	6.639	6.552	7.337
Outros		138.198	143.231	142.755	144.917	147.471	155.132
<b>Total</b>		<b>459.460</b>	<b>469.723</b>	<b>472.442</b>	<b>485.428</b>	<b>499.610</b>	<b>504.518</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

No que diz respeito ao mercado mundial, a comercialização de leite e derivados entre países é intensa. Como observado na tabela 5, em 2004, mais de 97 milhões de toneladas de leite foram destinadas para o mercado externo, o que corresponde a cerca de 18% do total produzido naquele ano. Dentre os maiores exportadores, encontram-se os maiores produtores, tais como França, Alemanha, EUA e Austrália, mas também países que não se encontram no topo da lista de produção. Nesse caso, países como Nova Zelândia,

<sup>175</sup> Nos casos do Brasil e da França, as análises sobre a evolução do consumo *per capita* nesses países encontram-se nos capítulos 3 e 4, respectivamente.

Holanda e Bélgica, produzem essencialmente para abastecer o mercado externo (tabelas 3 e 5). Observa-se uma concentração das exportações, dado que os 15 países maiores exportadores foram responsáveis por mais de 80% do total exportado entre os anos de 1999 e 2004. Além disso, é importante ressaltar o aumento do fluxo: as exportações passaram de menos de 74 milhões de toneladas, em 1999, para mais de 97 milhões de toneladas, em 2004, o que representa um aumento de 32%. Como apontado na Tabela 5, o Brasil ocupou, em 2004, a 27ª posição no ranking das exportações, com um volume exportado de 1,7 milhões de toneladas em equivalente leite.

Tabela 5 – Exportações mundiais de lácteos, em equivalente leite (mil toneladas), principais países exportadores, 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Alemanha	10.263	83.144	83.644	84.801	89.897	97.353
2 Nova Zelândia	9.936	11.681	11.952	9.950	12.583	13.331
3 França	10.593	10.934	11.120	13.013	13.295	13.225
4 Holanda	8.513	10.857	10.456	10.262	10.741	10.365
5 Bélgica	0	7.762	7.733	7.907	9.817	9.471
6 Austrália	6.475	4.959	4.446	4.488	4.486	5.590
7 EUA	2.058	6.393	5.687	6.765	5.134	5.534
8 Irlanda	4.378	2.542	2.915	2.336	2.555	4.732
9 Reino Unido	2.623	4.274	3.892	3.380	3.892	3.714
10 Dinamarca	2.892	2.653	2.243	2.465	2.844	3.341
11 Polônia	1.095	2.972	2.762	2.907	3.082	3.309
12 Argentina	1.730	1.067	2.113	1.911	1.967	2.118
13 Itália	1.354	1.299	1.063	1.638	1.166	1.945
14 Ucrânia	310	1.457	1.539	1.720	1.749	1.865
15 Belarus	466	799	1.506	906	1.140	1.737
27 Brasil	466	681	897	1.011	1.177	1.712
Outros	11.198	12.778	13.230	13.993	14.064	14.949
<b>Total</b>	<b>73.903</b>	<b>83.144</b>	<b>83.644</b>	<b>84.801</b>	<b>89.897</b>	<b>97.353</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

Com relação ao valor gerado por essas exportações, pela tabela 6, observa-se que países como Alemanha, França e Holanda tiveram as maiores exportações em termos monetários. A análise conjunta da tabela 5 e da tabela 6 permite verificar a agregação de valor pelos grandes exportadores: ao se dividir o valor total das exportações de lácteos de cada país pelo volume exportado por ele, obtém-se o valor das exportações por tonelada, em equivalente leite. Em 2004, por exemplo, as exportações da Alemanha representaram um valor unitário de cerca de US\$ 66 por tonelada de leite; da França, US\$ 411; da Holanda, US\$ 424; da Itália, US\$ 902; da Nova Zelândia, US\$ 267; da Dinamarca, US\$ 564. Isso indica que

países como Itália, Dinamarca, França e Holanda exportaram produtos de maior valor agregado, tais como queijos e iogurtes. No caso brasileiro, o país é o 35º maior exportador de lácteos em termos de valor, com um total de 96 milhões de dólares em 2004, e o valor das exportações equivaleu a cerca de US\$ 56 por tonelada. Esse valor, relativamente baixo, deve-se ao fato de que o Brasil exporta essencialmente produtos de base (*commodities*), tais como leite condensado e leite em pó.

Tabela 6 – Exportações mundiais de lácteos (US\$ milhões), 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Alemanha	4.260	4.232	4.325	3.773	5.430	6.457
2 França	4.124	3.930	3.828	4.019	4.782	5.431
3 Holanda	3.541	3.004	3.030	3.109	4.297	4.399
4 Nova Zelândia	1.997	2.367	2.927	2.628	2.970	3.563
5 Bélgica	0	1.878	1.922	1.880	2.270	2.688
6 Dinamarca	1.461	1.362	1.287	1.371	1.610	1.883
7 Austrália	1.472	1.638	1.614	1.602	1.380	1.795
8 Itália	1.026	993	1.075	1.148	1.542	1.755
9 Irlanda	1.223	1.227	1.129	1.021	1.249	1.550
10 Reino Unido	1.085	971	864	900	1.160	1.407
11 EUA	652	737	802	684	752	1.160
12 Áustria	433	454	518	576	752	925
13 Espanha	464	0	627	574	732	832
14 Polônia	216	263	426	312	392	768
15 Argentina	371	323	286	302	273	524
35 Brasil	9	16	29	41	49	96
Outros	3.163	3.573	3.739	3.926	4.495	5.565
<b>Total</b>	<b>25.495</b>	<b>26.969</b>	<b>28.429</b>	<b>27.867</b>	<b>34.137</b>	<b>40.799</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

No caso das importações, pela tabela 7, percebe-se que grandes países produtores e exportadores são também grandes importadores. Isso indica uma participação intensa de alguns países no fluxo internacional de produtos lácteos, tais como Alemanha, Holanda, França, Itália, Reino Unido e EUA. As exceções são Austrália e Nova Zelândia, que se caracterizam como grandes produtores e exportadores, porém não constam na lista de grandes importadores. Observa-se, de 1999 a 2004, um aumento do fluxo das importações de cerca de 25% em equivalente leite, o que confirma uma intensificação do comércio internacional nesse período. Assim como para as exportações, grande parte do volume tem como destino poucos países: os 15 maiores importadores foram responsáveis por quase 70% das importações mundiais entre os anos de 1999 e 2004. A França encontra-se em quinta

posição, importando o equivalente a 5,3 milhões de toneladas de leite em 2004. O Brasil, por sua vez, ocupa a 36ª posição no ranking, importando, em 2004, o equivalente a 439 mil toneladas de leite.

Tabela 7 – Importações mundiais de lácteos, em equivalente leite (mil toneladas), principais países importadores, 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Alemanha	6.340	6.935	6.653	7.523	8.567	7.914
2 Holanda	6.538	5.804	5.561	6.030	6.685	7.021
3 Itália	6.174	6.179	5.962	5.856	6.202	6.393
4 Bélgica	0	5.038	4.728	4.678	5.024	5.660
5 França	5.521	5.732	5.724	5.035	4.956	5.342
6 Reino Unido	3.842	3.918	3.964	3.395	4.491	4.890
7 México	2.784	2.963	2.911	3.370	3.467	3.304
8 EUA	3.277	3.347	3.306	3.338	3.619	3.079
9 Rússia	2.037	1.325	2.355	2.239	3.030	3.028
10 Espanha	2.035	2.366	2.152	2.334	2.535	2.923
11 China	2.663	2.930	2.720	3.130	3.317	2.644
12 Japão	1.953	2.035	2.009	1.985	2.032	2.505
13 Argélia	1.465	1.458	1.722	1.868	1.803	2.004
14 Arábia Saudita	1.556	1.362	1.321	1.424	1.627	1.947
15 Filipinas	1.181	1.537	1.431	1.404	1.591	1.885
36 Brasil	2.171	1.714	757	1.411	572	439
<b>Outros</b>	<b>21.378</b>	<b>23.937</b>	<b>23.575</b>	<b>24.678</b>	<b>26.510</b>	<b>27.450</b>
<b>Total</b>	<b>70.913</b>	<b>78.580</b>	<b>76.851</b>	<b>79.700</b>	<b>86.030</b>	<b>88.428</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

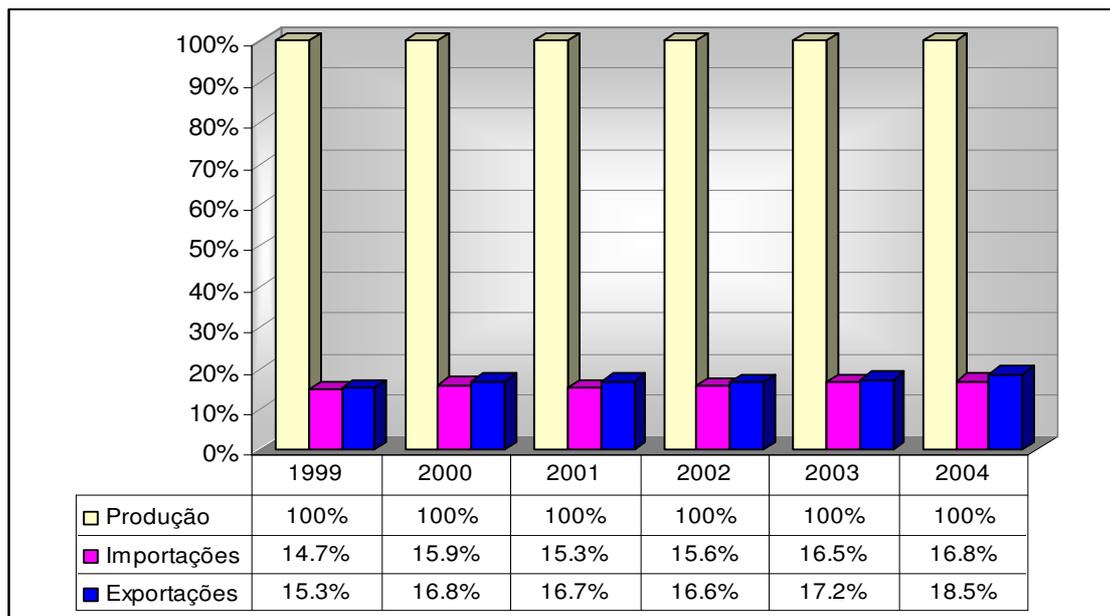
Por fim, no que concerne ao valor das importações mundiais, a tabela 8 indica que foi gasto um total de 39,3 bilhões de dólares em 2004 com importações de lácteos no mundo, o que corresponde a aproximadamente US\$ 444 por tonelada, em equivalente leite. Países como Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos importaram, em 2004, produtos de maior valor agregado. O valor de suas importações correspondeu, respectivamente, a US\$ 603, US\$ 601 e US\$ 595 por tonelada, em equivalente leite. A França ocupa a quinta posição, com um total quase 2,7 bilhões de dólares gastos em importações de lácteos em 2004. O Brasil encontra-se na 41ª posição, com um total de 101 milhões de dólares gastos com importações de lácteos em 2004.

Tabela 8 – Importações mundiais de lácteos (US\$ milhões), 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1 Alemanha	2.898	2.748	2.770	3.097	4.237	4.773
2 Itália	2.654	2.447	2.475	2.404	3.017	3.544
3 Reino Unido	1.926	1.762	1.791	1.723	2.425	2.940
4 Bélgica	0	1.928	1.903	1.949	2.443	2.761
5 França	2.130	2.055	2.020	1.958	2.328	2.662
6 Holanda	2.124	1.655	1.600	1.685	2.216	2.395
7 EUA	1.326	1.373	1.400	1.323	1.572	1.832
8 Espanha	892	907	932	1.054	1.402	1.704
9 Japão	873	870	899	865	881	1.036
10 China	769	825	890	829	846	1.027
11 México	566	660	893	756	798	989
12 Arábia Saudita	562	604	556	598	724	849
13 Argélia	427	424	531	488	515	819
14 Grécia	494	453	464	527	670	763
15 Rússia	291	247	394	421	618	747
41 Brasil	453	399	190	258	121	101
<b>Outros</b>	<b>7.392</b>	<b>7.557</b>	<b>8.174</b>	<b>7.881</b>	<b>9.172</b>	<b>10.333</b>
<b>Total</b>	<b>25.777</b>	<b>26.912</b>	<b>27.882</b>	<b>27.816</b>	<b>33.983</b>	<b>39.274</b>

Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

A figura 4 ilustra o fluxo internacional de leite e derivados, indicando a participação das importações e exportações em equivalente leite em relação ao total produzido mundialmente, segundo dados da FAO. Pela figura, pode-se verificar que houve um aumento relativo do fluxo internacional de produtos lácteos. Em 1999, 15,3% do total de leite produzido mundialmente era destinado à fabricação de produtos a serem exportados; 14,7% do total produzido foi importado. Em 2004, essas participações percentuais passaram para 18,5% e 16,8%, respectivamente. Isso significa afirmar que maior parcela da produção total de leite passou a ser direcionada ao mercado internacional.



Fonte: Elaborado a partir de FAO (2006).

Figura 4 – Fluxo Internacional de leite e derivados (porcentagem da produção total mundial), em equivalente leite.

Dessa forma, pode-se constatar que: (1) o cenário mundial do leite tem se apresentado em crescimento; (2) apesar da participação de grande número de países, se trata de um mercado relativamente concentrado em termos de produção, consumo, exportações e importações, dado que poucos países são responsáveis por grande percentual do total mundial dessas variáveis; (3) o Brasil e a França ocupam posição de destaque no cenário mundial de leite, principalmente em termos de produção e consumo. A França destaca-se também como grande importadora e exportadora de produtos lácteos; (4) o fluxo internacional tem se intensificado, reflexo da globalização e da abertura comercial; e (5) o mercado mundial de lácteos é caracterizado por grande heterogeneidade entre os países, em termos de produtividade de rebanho, volume produzido, participação nas importações e exportações e agregação de valor nos produtos finais.

# Apêndice B – Questionário aplicado a 125 produtores de leite na região de São Carlos /SP

## IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. Número do questionário: [.....] (preenchido pelo digitador)
2. Digitador: .....
3. Entrevistador: .....

10. Tel.:.....
11. FAX:.....

## DATA DA ENTREVISTA

12. Entrevista 1 [.../.../...]
13. Entrevista 2 [.../.../...]

## DADOS CADASTRAIS

4. Nome do proprietário.....
5. Nome da propriedade.....
6. Localização da Propriedade.....
7. Endereço para correspondência.....
8. Município.....
9. CEP.....

## CONTROLE DO SUPERVISOR DE CAMPO

14. Supervisor de campo: .....
  15. Situação do questionário(chave 0): [.....]  
1-Aprovado 2-Recusado 3-Incompleto
- Anotações: .....

MÓDULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DOS MEMBROS DA FAMÍLIA QUE TRABALHAM NA PROPRIEDADE E DE MAIS MORADORES

Parte A – FAMÍLIA

16. N° pessoa	17. (NOME COMPLETO) Pessoas que trabalham e/ou vivem habitualmente nesta propriedade	18. Relação de parentesco com o entrevistado: 1-Entrevistado 2-Cônjuge 3-Filho/enteado 4-Pai/mãe/sogra/sogra 5-Irmãos 6-Outro parente 7-Agregado 8-Pensionista* 9-Empregado  *paga aluguel por quarto ou cama	19. Idade (anos)	20. Gênero: 1-Masculino 2-Feminino	21. Sabe ler/ escrever? 1-Sim 2-Não	22. Anos de estudo: 0-Sem instrução 1-1ª série fundamental 2-2ª série fundamental 3-3ª série fundamental 4-4ª série fundamental 5-5ª série fundamental 6-6ª série fundamental 7-7ª série fundamental 8-8ª série fundamental 9-1ª série médio 10-2ª série médio 11-3ª série médio 12-Superior incompleto 16-Superior completo	23. Qual foi a principal ocupação em 2003:	24. Qual foi sua ocupação secundária em 2003:
1	Entrevistado							CHAVE I
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

MÓDULO 2 – Trabalho dos moradores do domicílio e de terceiros

**Trabalho do entrevistado e outros membros da família que trabalham e / ou vivem na propriedade**

(indicar valor apenas quando pago em dinheiro ou bens pela remuneração do trabalho; NÃO inclui usufruto da renda da propriedade)

25. Item	Tipo de informação	Trabalho na propriedade		Trabalho fora da propriedade	
		26. Total no ano de 2003		27. Total no ano de 2003	
1	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
2	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
3	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
4	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
5	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
6	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
7	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
8	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
9	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				
10	Dias trabalhados				
	Valor (R\$)				

**Trabalho de Terceiros na Propriedade (não moradores do domicílio)**

O sr. utilizou mão-de-obra de terceiros?		28. Total no ano de 2003 (R\$)
Empregados permanentes	A) Nº de empregados permanentes:	
	B) Valor do salário mensal médio (R\$):	
Diaristas	C) Nº de diárias utilizadas:	
	D) Valor médio da diária (R\$)	
Trocas de dias	E) Nº de dias trocados:	

## MÓDULO 3 – A PROPRIEDADE

### Parte A - Croqui da Propriedade

- Desenhe nesta página um croqui detalhado da área que o entrevistado possui. Procure dividi-la segundo os diferentes usos produtivos (áreas de lavoura temporária, permanente, pecuária, silvicultura, reservas etc.), produção de quintal (área em torno da casa, em geral destinada ao cultivo para consumo próprio, criação de pequenos animais etc.) e áreas agriculturáveis que ainda não estejam sendo exploradas. Destaque também as áreas de cultivo consorciado ou especializado, áreas exploradas individualmente ou em parceria. Procure quantificar em hectares as principais áreas. **Este croqui é um elemento importantíssimo para a compreensão do sistema de produção e para a análise da sustentabilidade dos produtores.**

## Parte B– Características da Propriedade

29. Qual a sua condição? [.....]:  
 1- Proprietário; 2- Parceiro; 3- Arrendatário; 88- Outro (especificar) [.....]
30. Se proprietário, que documentos o Sr. possui da propriedade?  
 1- escritura em seu nome; [.....]  
 2- procuração/documento provisório;  
 88- outro (especificar)  
 99- não se aplica
31. Qual a distância da via de acesso à propriedade até a principal estrada asfaltada / calçada? (Km) [.....]
32. Essa via é: [.....]:  
 1- estrada asfaltada / calçada; 2- estrada não asfaltada / calçada com conservação; 3- estrada não asfaltada / calçada sem conservação; 88- outra (especificar)
33. Qual o meio de transporte utilizado? [.....]:  
 1- A pé; 2- Ônibus; 3- Caminhonete; 4- Caminhão; 5- Van / combi ; 6- Carro; 7- Cavalos, burro; 8- Moto; 88- Outros (especificar)
34. Qual a área total agropecuária (ha) (2003)? [.....]  
 (incluir área da propriedade e terras tomadas em arrendamento)  
 Se o Sr. fosse comprar uma propriedade como essa, quanto pagaria (considerar apenas terras próprias) (R\$)?
35. Com benfeitorias [.....]: 36. sem benfeitorias [.....]:

### DIVISÃO DO USO DO SOLO (2003)

Uso do solo	37. Área (ha)
A) Quintal	[.....]
B) Culturas permanentes	[.....]
C) Culturas temporárias	[.....]
D) Pastagem	[.....]
E) Matas, florestas naturais e áreas de proteção	[.....]
F) Terras produtivas em descanso ou não utilizadas	[.....]
G) Terras inaproveitáveis	[.....]

(VERIFICAR SE SOMA DE "A" ATÉ "G" = QUESTÃO 34)

### ARRENDAMENTO (2003)

38. Indique a área tomada em arrendamento e o valor pago: (inclui as terras descontínuas à propriedade)  
 A) Área (ha): [.....]  
 B) Total pago em dinheiro (R\$): [.....]  
 C) Valor equivalente a outras formas de pagamento (R\$): [.....]
39. Indique a área cedida em arrendamento e o valor recebido:  
 A) Área (ha): [.....]  
 B) Total recebido em dinheiro (R\$): [.....]  
 C) Valor equivalente a outras formas de recebimento (R\$): [.....]

## MÓDULO 4 – PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA

### Parte A - Produção Animal (Chave 3)

Produção e destino		40. Rebanho	41. Código	42. Tipo do rebanho	43. Número de animais em janeiro de 2003	No decorrer do ano de 2003 . . . .				44. quantidade que possuía em dezembro de 2003 verificar se $\sum (43 - 45 + 47 - 49 + 50 - 51)$			
Vendas						Aquisições		Abates para consumo e / ou produção de derivados			Animais Nascidos e Vitimados		
45. Quant (cabeça)		46. Valor Total (R\$)		47. Quant (cabeça)		48. Valor Total (R\$)		49. Quant (cabeça)		50. N° de animais nascidos		51. N° de animais vitimados, perdidos e roubados	
1	121	Vacas *	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	122	Reprodutores *	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	107	Bezerros e Bezerras	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	101	Bovinos (corte) *	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	102	Suínos	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	103	Caprinos	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	104	Ovinos	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	105	Equinos, asininos, muares	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	106	Bubalinos	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	108	Aves	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
11	199	Outros animais	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
14	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Total 46T										.....	.....	.....	.....

\* animais nascidos devem ser inseridos na linha "bezerros e bezerras".

### Parte B – Produção de leite *in natura* e seus derivados (Chave 3)

52. produto	Em 2003, qual foi a sua produção de leite e derivados?		Venda		Auto-consumo		Destinado à produção de derivados 61. Quant	O que aconteceu com o restante da produção? *			
	53. Código	54. Nome do produto	55. unidade	56. Quant	57. Quant	58. Valor total (R\$)		59. Quant	60. Estimar valor total (R\$)	62. Cód.	63. Quant
1	131	Leite de vaca	litro	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	132	Leite de cabra	litro	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	133	Leite de búfala	litro	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	201	Coalhada	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	202	Creme de leite	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	203	Doce de leite	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	204	Manteiga	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	205	Queijo ou requeijão	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	206	Iogurte	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	209	Outros derivados do leite	Kg	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
11	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
12	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
13	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
14	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
15	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
				Total 58,T							

\* Codificar o principal destino e inserir o total restante.

## Parte C - Produção Vegetal (Chave 2)

### Produção e destino

No ano de 2003, qual foi sua produção vegetal?										Vendas			Auto – consumo			O que aconteceu com o restante da produção?		
65. Produto	66. Código	67. Nome do produto	68. Área plantada:	69. Área colhida*	70. Quantidade colhida	71. Unidade de medida	72. Quant.	73. Valor (R\$)	74. Quant.	75. Estimar valor (R\$)	76. Cód	77. Quant	78. Estimar valor (R\$)					
1	765	Capim-elefante-Napier	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
2	766	Cana forrageira	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
3	767	Milho forrageiro	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
4	769	Sorgo forrageiro	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
5	770	Soja forrageira	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
6	799	Outras forrageiras	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
7	381	Fruteiras de quintal	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
8	382	Hortaliças de quintal	.....	.....	.....	(Kg)	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
9	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
10	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
11	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
12	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
13	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
14	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
15	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....					
							Total 73T											

\* Principalmente no caso das lavouras permanentes, a área colhida pode ser diferente da área plantada.

## Parte D – Derivados da Produção Animal e Vegetal

### Derivados da produção animal (exceto leite e seus derivados) (Chave 3)

79. N° linha		80. Código	81. Nome do produto	82. Quant	83. Unidade de medida	Vendas		Auto-consumo		O que aconteceu com o restante da produção?		
						84. Quant.	85. Valor (R\$)	86. Quant	87. Estimar valor (R\$)	88. Cód.	89. Quant	90. Estimar valor (R\$)
1												
2												
3												
4												
5												
Total 85 T												

### Produtos Agrícolas Beneficiados (Chave 2)

Para o ano de 2003. . .

91. N° linha		92. Código	93. Nome do produto	94. Quant	95. Unidade de medida	Vendas		Auto-consumo		O que aconteceu com o restante da produção?		
						96. Quant.	97. Valor (R\$)	98. Quant	99. Estimar valor (R\$)	100. Cód.	101. Quant	102. Estimar valor (R\$)
1												
2												
3												
4												
5												
Total 97 T												

## Parte E – Gastos em Atividades Agropecuárias

No caso de gastos com mais de uma atividade (ex: energia elétrica), fazer a proporção dos gastos para cada item

### Gastos na produção animal (inclusive forrageiras)

103. Durante o ano de 2003, quanto gastou em . . . (se não houver gasto, anotar = 00)	A. Pecuária leiteira (R\$)	B. Condição de pagamento 1- à vista 2-a prazo	C. Outras criações (R\$)
i) GERAL			
1 rações e suplementos para animais	.....	.....	.....
2 veterinários e assistência técnica	.....	.....	.....
3 produtos veterinários (medicamentos, vacinas, etc.)	.....	.....	.....
4 pagamento de diaristas e/ou peões	.....	.....	.....
5 inseminação e reprodução animal	.....	.....	.....
6 energia elétrica	.....	.....	.....
ii) FORRAGEIRAS			
1 sementes e mudas	.....	.....	.....
2 adubos e fertilizantes	.....	.....	.....
3 aluguel de equipamentos	.....	.....	.....
4 elaboração de sub-produtos (ração, silagem etc.)	.....	.....	.....
5 armazenamento	.....	.....	.....
6 combustíveis e lubrificantes	.....	.....	.....
7 energia elétrica	.....	.....	.....
iii) DERIVADOS (queijo, manteiga, etc.)	.....	.....	.....
TOTAL 103AT	.....	TOTAL 103CT	.....

### Gastos na produção vegetal (exceto forrageiras)

104. Durante o ano de 2003, quanto gastou em . . . (se não houver nenhum gasto, anotar = 00)	A) Gastos (R\$)
1 sementes e mudas	.....
2 adubos e fertilizantes	.....
3 aluguel de equipamentos	.....
4 pagamento de funcionários, diaristas, etc.	.....
5 armazenamento de produtos	.....
6 elaboração de sub-produtos	.....
7 armazenamento de sub-produtos	.....
8 assistência técnica	.....
9 energia elétrica	.....
10	.....
Total 104 AT	.....

## Parte F - Balanço das Atividades Agropecuárias

<b>Balanço da produção vegetal</b>	
105. Valor total de cultivos vendidos (R\$) <b>73 T</b>	106. Valor total de sub-produtos vendidos <b>97 T</b>
108. Gastos na produção vegetal (R\$) <b>104 AT</b>	107. Valor total da produção vegetal vendida <b>105 + 106</b>
109. <b>Receita líquida da na produção vegetal (R\$) (107 - 108)</b>	<b>Entrevistador (a)</b> Se a diferença anotada na entrada líquida for negativa, questionar novamente sobre as quantidades vendidas e os gastos, e perguntar como foi coberta essa diferença,

<b>Balanço da produção animal</b>	
110. Valor dos animais vendidos (R\$) <b>46 T</b>	111. Valor total de sub-produtos vendidos (R\$) <b>58 T + 85 T</b>
113. Gastos na produção animal (R\$) <b>103 AT + 103 CT</b>	112. Valor total da produção animal vendida <b>110 + 111</b>
114. <b>Receita líquida da na produção animal (R\$) 112 - 113</b>	<b>Entrevistador (a)</b> Se a diferença anotada na entrada líquida for negativa, questionar novamente sobre as quantidades vendidas e os gastos e perguntar como foi coberta essa diferença,

282. O sr. conhece algum outro produto (cultivo ou criação) na região que seja mais rentável ? 1-Sim 2-Não (se não, siga para a próxima pagina)

283. Qual ?

284. Por que não muda para esse tipo de cultivo ou criação? (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)

- 1- não sabe realizar o trato/ manejo necessário
- 2- não possui dinheiro suficiente
- 3- sua propriedade não é apropriada (má qualidade, relevo acidentado, etc.)
- 4- não tem como se desfazer dos ativos específicos (gado, equipamentos, etc.)
- 5- demora muito tempo para obter retorno financeiro
- 6- o mercado já está saturado
- 7- é um investimento de risco
- 8- já trabalha há muitos anos nessa atividade
- 9- não quer se desfazer dos ativos específicos (gado, equipamentos, etc.)
- 10- sua área é pequena
- 11- outro (especificar)

## Módulo 5 – Caracterização do Domicílio

### Parte A – Patrimônio produtivo

Quais dessas máquinas, ferramentas e equipamentos agropecuários possuía em dezembro de 2003? (Chave 5)

115. N° item	116. Código	117. Descrição do item	118. Quantidade	119. Se o sr. fosse comprar esse bem, quanto pagaria (estimar valor unitário)? (R\$)
1	001	Casa / Sede	.....	.....
2	002	Chiqueiro, pocilga, baia, confinamento para porcos	.....	.....
3	005	Curral, estábulo, estrebaria, potreiro, mangueira	.....	.....
4	006	Galpão	.....	.....
5	009	Silo	.....	.....
6	010	Cerca, cerca elétrica	.....	.....
7	011	Tanque, reservatório, caixa d'água, cisterna	.....	.....
8	013	Depósito, armazém, tulha para armazenar a produção	.....	.....
9	018	Trator	.....	.....
10	021	Ordenhadeira mecânica	.....	.....
11	023	Arado, grade tração animal	.....	.....
12	024	Arado, grade, cultivador tração mecânica	.....	.....
13	025	Automóvel de trabalho	.....	.....
14	027	Caminhonete, Utilitário	.....	.....
15	028	Carroça, charrete, carro de boi	.....	.....
16	032	Gerador de Energia	.....	.....
17	034	Plantadeira	.....	.....
18	035	Motocicleta	.....	.....

120. N° item	121. Código	122. Descrição do item	123. Quantidade	124. Se o sr. fosse comprar esse bem, quanto pagaria (estimar valor unitário)? (R\$)
19	036	Bomba d'água	.....	.....
20	037	Moto serra	.....	.....
21	038	Pulverizador costal (motorizado, manual)	.....	.....
22	039	Pulverizador tratorizado	.....	.....
23	040	Kit irrigação	.....	.....
24	041	Kit inseminação	.....	.....
25	042	Latão para leite	.....	.....
26	043	Tanque de expansão para leite	.....	.....
27	044	Cultivador	.....	.....
28	.....	.....	.....	.....
29	.....	.....	.....	.....
30	.....	.....	.....	.....
31	.....	.....	.....	.....
32	.....	.....	.....	.....
33	.....	.....	.....	.....

## Parte B – Ativos e Passivos

### Contas bancárias

125. Possui conta em banco em 2003 (poupança ou conta corrente)? [.....]
- 1- Sim  
2- Não
126. Quanto possuía em conta corrente, poupança, aplicações e empréstimos concedidos em 31/ dezembro/ 2003?
- (inclui empréstimos para vizinhos, parentes, etc.)? (R\$) [.....]
127. Qual era a sua dívida com empréstimos tomados junto a bancos, outras instituições financeiras, parentes, vizinhos, etc. em 31 / dezembro/ 2003 ? (NÃO inclui empréstimos destinados à produção ou comercialização agropecuária) (R\$) [.....]
128. O(a) Sr(a) tem outras propriedades, terrenos, casas, barracões (exceto esta propriedade)? Quais? (resposta múltipla)
- 1- Sim 2- Não
- [.....] A – Imóvel rural  
[.....] B – Terreno urbano  
[.....] C – Casa ou barracão urbano
129. Quais foram as receitas totais obtidas com esses imóveis em 2003 (exceto esta propriedade):
- A) Imóveis rurais (produção) (R\$) [.....]  
B) Terreno urbano (aluguel) (R\$) [.....]  
C) Casa ou barracão urbano (aluguel) (R\$) [.....]

## Parte C - CONDIÇÕES DE VIDA (atuais)

130. Onde a família mora atualmente? [.....]
- 1-Propriedade 2- Distrito 3-Cidade 4-Outra propriedade rural [.....]
131. Tipo de domicílio que a família mora atualmente? [.....]
- 1-Casa 2-Barraco 3-Cômodo [.....]
132. Qual é o principal material utilizado nas paredes externas? [.....]
- 1-Alvenaria 2-Adobe (barro) 3-Madeira aparelhada 4-Taipa não revestida  
5-Madeira aproveitada 6-Palha 7-Lona, plástico
- 8-Outro material (anote): [.....]
133. Qual é o principal material utilizado na cobertura (telhado)? [.....]
- 1-Telha de cerâmica 2-Laje concreto 3-Madeira aparelhada  
4-Zinco, amianto 5-Madeira aproveitada 6-Palha  
7-Lona, plástico 8-Outro material (anote): [.....]
134. A água utilizada na propriedade é proveniente de (resposta múltipla):
- 1-Sim 2-Não
- [.....] A – Rede geral de distribuição (rede pública)  
[.....] B – Poço ou nascente (cacimba, cacimbão)  
[.....] C – Riacho, lagoa, açude, barragem  
[.....] D – Fonte pública ou caminhão pipa  
[.....] E – Outras (anote): [.....]
135. Qual é o principal destino do esgoto do domicílio?
- 1-Rede coletora de esgoto (pluvial) 2-Fossa séptica (revestida com alvenaria)  
3-Fossa rudimentar (fossa negra) 4-Rede pública  
5-Céu aberto, vala, rio ou lago 6-Outra forma (anote): [.....]
136. Qual é a principal forma de iluminação no domicílio? [.....]
- 1-Elétrica (de rede, gerador, solar) 2-Óleo, querosene ou gás de botijão  
3-Não tinha [.....]  
4-Outra forma (anote): [.....]

## Parte D – Visão Geral sobre a Participação da Renda Familiar

### Outros negócios da família

137. Em 2003, a família era proprietária de outros negócios além da produção agrícola (comércio, venda, oficinas, fábricas, serrarias etc.)? 1-Sim 2-Não (siga para 141) [.....]
138. Que tipo de negócio? (Chave 6)  
[.....] Cód: [.....]
139. Localização do negócio: 1-fora da propriedade 2-na propriedade [.....]
140. Quanto sua família recebeu desse negócio no ano de 2003? (R\$) [.....]

### Outros rendimentos da família

- As perguntas a seguir têm a finalidade de registrar outros rendimentos além dos obtidos com a produção agropecuária.
141. Qual foi a renda bruta obtida com venda de produtos e serviços não agropecuários (artesanato, guia de turismo, bordado etc.) no ano de 2003?  
A) Na propriedade (R\$) [.....]  
B) Fora da Propriedade (R\$) [.....]
142. Qual foi a renda líquida obtida em outras atividades comerciais no ano de 2003? (R\$)  
A) Na propriedade [.....]  
B) Fora da Propriedade [.....]
143. Quais foram os valores para os auxílios recebidos pelos membros da família que contribuíram para a renda do domicílio no ano de 2003?  
A) Alimentação: (R\$) [.....]  
B) Transporte: (R\$) [.....]  
C) Educação ou creche: (R\$) [.....]  
D) Para saúde ou reabilitação: (R\$) [.....]  
E) Auxílios emergenciais em calamidades: (R\$) [.....]  
F) Bolsa escola (governamental) (R\$) [.....]  
G) Bolsa alimentação (governamental) (R\$) [.....]  
H) Outros (R\$) [.....]

144. Qual era o rendimento anual total dos membros da família que contribuíram para a renda do domicílio no ano de 2003 para os itens:

- A) Aposentadoria: (R\$) [.....]  
B) Pensão: (R\$) [.....]  
C) Doações recebidas de familiares não moradores: (R\$) [.....]  
D) Doações recebidas de outros: (R\$) [.....]  
E) Outras fontes ou atividades: (R\$) [.....]

## GASTOS DO DOMICÍLIO

145. Quais dos seguintes gastos tiveram no domicílio:	R\$
<b>Mensal (média do ano de 2003)</b>	
a) Alimentos, bebidas, material de limpeza pessoal e para casa.	[.....]
b) Transporte (ônibus, combustível, táxi etc)	[.....]
c) Telefone Fixo	[.....]
d) Telefone celular	[.....]
e) Energia Elétrica	[.....]
f) Água	[.....]
g) Aluguel da casa / propriedade	[.....]
<b>Nos últimos 3 meses</b>	
h) Roupas e calçados	[.....]
i) Consultas médicas, tratamentos e medicamentos	[.....]
<b>Nos últimos 12 meses</b>	
J) Educação	[.....]
k) Impostos, compras de bens (eletrodomésticos, veículos, ferramentas etc)	[.....]
l) Manutenção da casa / propriedade	[.....]

## Parte E – Inventário de Bens Duráveis Não Utilizados na Produção

### BENS DOMÉSTICOS DURÁVEIS DO ENTREVISTADO (Chave 5)

146. N° item	147. Códig o	148. Descrição do item	149. Quant. (0=não possui)	150. Se fosse comprar esse bem hoje, quanto pagaria? (R\$)
1	061	Antena parabólica	.....	.....
2	062	Aparelho de som, toca fita, rádio gravador	.....	.....
3	063	Fogão a gás (2 bocas ou mais)	.....	.....
4	064	Geladeira	.....	.....
6	065	Bicicleta	.....	.....
7	067	Freezer	.....	.....
8	069	Máquina de costura	.....	.....
9	070	Máquina de lavar roupas	.....	.....
10	072	Automóvel	.....	.....
11	073	Caminhonete, utilitário	.....	.....
12	074	Motocicleta	.....	.....
13	075	TV em cores	.....	.....
14	076	TV P&B	.....	.....
15	077	Vídeo-cassete	.....	.....
16	078	DVD	.....	.....
17	085	Telefone	.....	.....
18	086	Telefone celular	.....	.....
19	087	Computador	.....	.....
20	.....	.....	.....	.....

## Parte F – Acessibilidade

Quanto tempo leva de sua casa até as seguintes áreas e qual o meio de transporte que utiliza?

151. Local	Em 2003			Em 1998 (5 anos antes)		
	152. Tempo (minutos)	153. Meio de transporte	154. Tempo (minutos)	155. Meio de transporte	156. Tempo (minutos)	157. Meio de transporte
1 Sua propriedade	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2 Unidade de assistência técnica oficial	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3 Posto médico / Centro de saúde	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4 Escola primária mais próxima	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5 Escola secundária mais próxima	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6 Ponto de ônibus intermunicipal	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7 Mercado mais próximo	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8 Provedor de crédito mais próximo	.....	.....	.....	.....	.....	.....

## Módulo 6 - Custo de transação

### Parte A - Croqui das Transações

- Desenhe nesta página um croqui detalhado das transações que o entrevistado possui, tanto com fornecedores de insumos quanto com compradores de leite e derivados (colocar os nomes dos agentes). Especifique para cada transação o agente comprador ou fornecedor, procurando indicar se este agente é formal ou informal (clandestino), bem como o tipo de contrato. Serão considerados contratos formais aqueles QUE CONTEM ASSINATURA dos agentes que estão transacionando, e o contrato informal, aquelas negociações realizadas sem um DOCUMENTO DE RESPALDO, como por exemplo caderneta de anotação, etc. onde não há assinatura dos agentes e portanto, há dificuldade de disputa judicial em caso de desacordo entre as partes. **Este croqui é um elemento importantíssimo para a compreensão das transações entre os agentes e suas especificidades e, deve ser conferido com as tabelas de transações.**

IMPORTANTE: A partir deste ponto, entender venda (negociação, contrato, acordo, etc.) como DIFERENTE de entrega do produto.

## Parte B - Mercado de produtos

156. Há quantos anos trabalha em atividades agropecuárias? [.....]
157. Há quantos anos é pecuarista de gado bovino? [.....]
158. Há quantos anos trabalha como produtor de leite? [.....]
159. Quais raças de gado leiteiro o Sr. utiliza?  
 1- [.....] 2- [.....] 3- [.....] 4- [.....] 1-Sim 2-Não
160. O Sr. realiza venda de leite in natura? [.....] 1-Sim 2-Não
161. Se o preço de venda do leite para quem vende atualmente não é satisfatório, o Sr. tem acesso a outros comparadores? [.....] 1-Sim 2-Não
162. Quanto tempo leva e qual o meio de transporte utilizado da propriedade ao . . . :  
 1- a pé 2- ônibus 3- caminhonete 4- van / combi 5- carro  
 6- cavalo / burro 7- moto 88- outro (especifique) 99- não se aplica

	A. Tempo	B. Meio de Transporte
i) Principal ponto de venda (negociação, etc.)	[.....]hs.....min}	[.....]
ii) Principal ponto de entrega / coleta	[.....]hs.....min}	[.....]

163. Conhece o preço atual do leite no mercado local? [.....] 1-Sim 2-Não
164. Como se informa sobre os preços do leite?  
 1- no mercado 2- amigo / vizinho 3- pontos de entrega [.....]  
 4- extensionista 5- veículos de comunicação (rádio, tv, jornal etc)  
 6- cooperativa 88- outro qual? \_\_\_\_\_

### Vendas diretas ao consumidor:

165. O Sr. já vendeu leite e/ou derivados diretamente ao consumidor (sem serviço de inspeção)? [.....]  
 1-Sim 2-Não (se não, siga para 170)
166. Em que ano começou a vender leite e/ou derivados diretamente ao consumidor? [.....]
167. Qual foi o último ano em que vendeu leite e/ou derivados diretamente ao consumidor? [.....]
168. Por que o Sr. vendeu diretamente ao consumidor? (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES) [.....]  
 1- O preço recebido pelo leite é maior [.....]  
 2- O preço recebido pelos derivados é maior [.....]  
 3- Não possui quantidade mínima de leite para indústria [.....]  
 4- Não possui qualidade mínima exigida pela indústria [.....]  
 5- Não está enquadrado nas exigências mínimas da indústria (tanque de expansão etc)  
 6- As condições de negociação com a indústria são desfavoráveis (prazo, preço, etc)  
 7- Garantia de recebimento do pagamento [.....]  
 88- Outro (especificar) [.....]
169. Se o Sr. pudesse obter um financiamento a taxas reduzidas para comprar um tanque de expansão, o Sr. faria e deixaria de vender diretamente para o consumidor? [.....] 1-Sim 2-Não
170. O Sr. já vendeu leite para cooperativas / laticínios (mercado formal)? [.....]  
 1-Sim 2-Não (siga para 174)
171. Em que ano começou a comercializar leite com cooperativas / laticínios (mercado formal)? [.....]
172. Qual foi o último ano em que vendeu leite para cooperativas / laticínios (sau do mercado formal)? [.....]

173. Caso tenha vendido para cooperativas / laticínios NO ANO DE 2003, indicar por quantos meses. [.....] (se 12 meses – ano inteiro – siga para 175 )

174. Porque, em 2003, o Sr. deixou de vender para cooperativas / laticínios (mercado formal)?

[.....]  
[.....]  
[.....]

- (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)
- 1- O preço é baixo
- 2- Não pode comercializar derivados (agregar valor)
- 3- A indústria exige quantidade mínima
- 4- A indústria exige qualidade mínima
- 5- A indústria exige adequações (tanque de expansão, etc.)
- 6- As condições de negociação com a indústria são desfavoráveis (prazo, preço, etc)
- 7- A indústria nunca lhe ofereceu negociação
- 88 –Outro (especificar)

**Vendas para a indústria / cooperativa / laticínio (NÃO inclui venda direta ao consumidor)**

**Mercado formal**

182. Em 2003, quantos compradores lhe procuraram na propriedade para comprar seu produto (99- se não vende na propriedade)?	[.....]
183. Destes, para quantos vendeu em média durante o ano de 2003 (acordo / negociação / contrato etc)?	[.....]
184. Quantos compradores o Sr. visitou para oferecer seu produto em 2003?	[.....]
185. Destes, com quantos compradores o leite foi efetivamente comercializado em 2003?	[.....]

**Mercado informal**

	Leite	Derivados
175. Quantos consumidores lhe procuraram na propriedade para comprar seu produto em 2003?	[.....]	[.....]
176. Destes, para quantos vendeu em média durante o ano de 2003 (acordo / negociação / contrato etc)?	[.....]	[.....]
177. Quantos consumidores o Sr. procurou para oferecer seu produto em 2003?	[.....]	[.....]
178. Destes, com quantos compradores o leite / derivado foi efetivamente comercializado em 2003?	[.....]	[.....]

179. O Sr já foi advertido pelo serviço de inspeção sanitária? [.....] 1-Sim 2-Não

180. O Sr já foi multado pelo serviço de inspeção sanitária? [.....] 1-Sim 2-Não (se não, siga para 182)

181. Quando foi e quanto pagou?

A. item	B. Ano	C. R\$	D. Teve produção apreendida? 1--sim; 2- não	E. Quanto?
			i) Leite (litros)	ii) Derivados(Kg)
1	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
2	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
3	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]
4	[.....]	[.....]	[.....]	[.....]

**Mercados Formal e Informal**

186. Em 2001 e 2002 com quantos compradores diferentes comercializou? 2001 [.....] 2002 [.....]

(considerar consumidor direto de leite como um comprador; consumidor direto de derivados como outro comprador)

187. O Sr. tem tido problemas com a qualidade do leite na entrega? [.....] 1-Sim 2-Não

## Parte C – Venda da Produção por Transação

Sobre a venda de Leite in Natura e seus Derivados em 2003 (Iniciar com uma lista das transações)

Considerar a venda direta ao consumidor como uma única transação, por tipo de produto

188.	189. Cód. 1-leite 2-derivados	190. Comprador 1-cooperativa; 2-laticínio com inspeção; 3-laticínio sem inspeção; 4-atravesador produtor de leite; 5-atravesador não produtor de leite; 6-direto consumidor; 7-varejo (mercado, padaria, etc.) 88-outro	191. Nome do comprador (consumidor = 99)	192. Quantidade (ano)	193. 1-1 2-kg	194. Preço (R\$)	195. Mês da negociação	196. Local da negociação 1-propriedade; 2-feira local; 3-cooperativa; 4-agroindústria; 5-entrepósito; 6-residência do consumidor; 88-outro	197. Local da entrega 1-propriedade; 2-feira local; 3-cooperativa; 4-agroindústria; 5-entrepósito; 6-residência do consumidor; 88-outro	198. TIPO (A) (B) (C)	199. Valor pago pelo transporte de 3 <sup>as</sup> (R\$)	200. Se transporte próprio, qual o custo? (R\$)	201. Se a entrega foi feita na propriedade, por quê? 1-comprador foi na propriedade; 2-menor risco; 3-menor custo; 4-preço similar; 5-baixa produção; 88-outro	202. Se a entrega foi feita fora da propriedade, por quê? 1-preço mais alto; 2-é cliente do comprador; 3-facilidade de acesso ao mercado; 4-alta produção; 5-baixa produção; 88-outro	203. A entrega ocorreu: 1- no momento da venda; 2- após a venda; 3- momento da entrega; 4- antecipadamente com preço fixo; 5- antecipadamente com preço variável; 88-outro	204. Como foi negociado o preço? 1-no momento da venda; 2-no momento da entrega; 3- antecipadamente com preço fixo; 4- antecipadamente com preço variável; 88-outro	205. Qual a diferença entre o preço efetivo de venda e o de seu conhecimento? 1- mais alto que o previsto; 2-mais baixo que o previsto; 3-similar ao previsto	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		

Total → Deve equivaler ao total declarado no quadro agregado

OBS: Se as vendas forem feitas no mesmo mercado e para o mesmo comerciante, fazer as perguntas de XX a XX para (1) transação. Caso contrário, perguntar para cada transação. Custo do transporte: Verificar se do preço pago pelo litro de leite houve desconto de custo de transporte. Por exemplo, a COOLASC paga R\$ 0,45/litro e desconta R\$ 0,02/litro referente ao transporte. Nesse caso, o produtor recebe líquidos R\$ 0,43/litro. O preço recebido deve ser R\$ 0,45/litro, e o custo de transporte será de R\$ 0,02.

**Sobre o mercado (tabela 2)**

206. Transação	207. Por que prefere vender sua produção para esse comprador? 1- preço mais alto; 2- possui maior confiança no recebimento / relacionamento; 3- não teve outra opção; 4- proximidade; 88- outro (especificar).	208. Quanto acredita ter gasto em R\$ para NEGOCIAR as condições de venda em 2003? (preço, prazo de entrega e pagamento, qualidade do produto etc). gastos com transporte, telefone, outros,	209. Quantas horas acredita ter gasto para NEGOCIAR as condições de venda em 2003? (preço, prazo de entrega e pagamento, qualidade do produto etc).	210. A produção foi negociada: 1- pessoalmente; 2- representante; 88- outro (especificar).	211. Para essa venda, se associou com outro produtor para o transporte da mercadoria? 1- sempre; 2- poucas vezes; 3- nunca;	212. O Sr. descumpriu o acordo (contrato) com o comprador quando ofereceu melhores condições (preços etc) 1- sempre; 2- poucas vezes; 3- nunca;	213. A perda de sua produção (deterioração em decorrência de transporte foi um problema: 1- sem importância; 2- pouco importante; 3- muito importante..	214. Uma vez que sua produção chegou ao mercado, ela foi vendida: 1- rapidamente (1 dia); 2- demorou um pouco (mais de 1 dia); 3- não vendeu
1	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Sobre o mercado (tabela 3)

215. Transação	216. Quantas vezes precisa entrar em contato com o comprador para que ele lhe pague?	217. Quanto dinheiro gastou (R\$) (transporte, telefone etc) para convencer o comprador a CUMPRIR O PAGAMENTO?	218. Quantas horas acredita ter gasto para convencer o comprador a CUMPRIR O PAGAMENTO?	219. Houve elaboração de contrato (documento de respaldo) para venda?	220. O Sr. teve problemas com o comprador por descumprimento do pagamento?	221. Há quanto tempo o Sr. conhece o comprador (em anos, se mesmo ano = 0).	222. Qual o nível de confiança o Sr. tem no comprador?	223. Qual a forma de pagamento?	224. Com relação ao combinado, o comprador:	225. O comprador é também:	226. Qual desses serviços oferecidos pelo comprador foi o mais relevante para o Sr.?
1	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

## Parte D - Mercado de insumos

227. Há quanto tempo utiliza cada um dos seus principais insumos?

Insumos	Tempo (anos)
1 Cultivo (forrageiras)	.....
2 Material genético	.....
3 Medicamentos	.....
4 Suplementação alimentar (ex. premix)	.....
5 Raças especializadas	.....
88 Outro (especificar)	.....

228. Alguma organização lhe recomendou a utilização destes insumos? [.....]

1-Sim 2-Não

229. Em caso afirmativo indicar o código do insumo e o nome da instituição

Nome da organização	Tipo de insumo (código)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

230. Qual a distância da sua residência em relação ao estabelecimento que compra maior parte dos insumos? [.....]hs,.....min

231. Qual o meio de transporte utilizado?

1- a pé 2- ônibus 3- caminhonete 4- van / combi [.....]

5- carro 6- cavalo / burro 7- moto 88- outro qual?

232. Conhece o preço atual de seus principais insumos? [.....] 1-Sim 2-Não

233. Com que antecipação fica sabendo do preço dos insumos (inserir em dias, mesmo dia = 0) ? [.....]

## Parte E – Compra de Insumos por Transação

234.transação	235.Nome da loja / estabelecimento / fornecedor de insumos	236.Houve elaboração de contrato (documento de respaldo) para compra? 1-sim; 2-não.	237.Há quanto tempo o Sr. conhece o fornecedor? (em anos, se mesmo ano = 0).	238.Por que prefere comprar insumos desse fornecedor (mais relevante)? 1-preço mais baixo; 2- possui maior confiança no recebimento/relacionamento; 3 – prazo para pagamento 4- não teve outra opção; 88 - outro (especificar).	239.Qual o nível de confiança o Sr. tem no fornecedor? 1- total desconfiança; 2-pouca confiança; 3-plena confiança	240.O Sr. teve problemas com o fornecedor por descumprimento do acordado (especificação, qualidade, quantidade, tempo de entrega etc.)? 1-sim; 2-não.	241. Com que frequência o Sr. aceita as sugestões de utilização de insumos oferecidas pelo fornecedor? 1-sempre; 2- poucas vezes; 3-nunca.	242.Qual o serviço mais relevante que recebe do fornecedor de insumos? 1- transporte; 2- empréstimo em dinheiro; 3- assist. técnica 4- Nenhum 88-outro (especificar)
1	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

## Módulo 7 – Crédito

Experiência com crédito em relação à ATIVIDADE AGROPECUÁRIA

243. Normalmente, qual a fonte mais importante de crédito para o sr.? [.....]
- 1- vendedor de insumos
  - 2- associação / cooperativa
  - 3- comprador da produção
  - 4- banco privado
  - 5- banco oficial
  - 6- ONG
  - 7- familiar / amigo
  - 8- nenhuma
  - 88- outro

### Compra de insumos a prazo

244. Em 2003, a compra de maior parte de seus insumos ocorreu: [.....]
- 1- a vista
  - 2- a prazo com juros
  - 3- a prazo sem juros
  - 88- outro (especificar)

245. Se compra a prazo, em quantos dias ocorre o pagamento? [.....]

246. Se não comprou a prazo, por quê? [.....]  
(resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)
- 1- não precisou [.....]
  - 2- falta de garantia (aval) [.....]
  - 3- não quis dar a garantia exigida [.....]
  - 4- é arriscado se endividar, tem medo de perder a propriedade [.....]
  - 5- problemas com dívidas anteriores [.....]
  - 6- muito caro (juros altos) [.....]
  - 88- outro [.....]
247. Nos anos de 2001 e 2002, comprou insumos a prazo? 1-Sim 2-Não  
2001 [.....] 2002 [.....]

### Empréstimos em dinheiro (outras fontes de crédito)

248. Solicitou empréstimo para financiar a produção agrícola no ano de 2003? [.....]
- 1-Sim, conseguiu aprovação de pelo menos um [.....]
  - 2-Sim, mas não conseguiu aprovação (siga para 251) [.....]
  - 3-Não (siga para 252) [.....]
249. Quanto recebeu (R\$)? [.....]
250. Qual foi o principal destino do empréstimo tomado? [.....]
- 1-compra de insumos
  - 2-máquinas e ferramentas
  - 3- construção de infra-estrutura
  - 4- pagamento de assistência técnica

- 5- manejo e tratos do gado
- 6- pagamento de funcionários, diaristas etc
- 88- outro (agrícola) (especificar) \_\_\_\_\_ (siga para 253)

251. Por que acredita que o crédito foi negado? [.....]
- 1- falta de garantia (aval)
  - 2- não possuía documentos necessários
  - 3- possuía dívida anterior
  - 4- falta de capacidade de pagamento
  - 88- outro

### 252. Se não solicitou, por quê?

- (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)
- 1- não precisou [.....]
  - 2- falta de garantia (aval) [.....]
  - 3- não quis dar a garantia exigida [.....]
  - 4- é arriscado se endividar, tem medo de perder a propriedade
  - 5- problemas com dívidas anteriores
  - 6- sua terra não permite tomar crédito
  - 7- muito caro
  - 88- outro

253. Nos anos de 2001 e 2002 solicitou empréstimo em dinheiro para financiar a produção agropecuária? 2001 [.....] 2002 [.....]
- 1-Sim 2-Não
254. Está em dia com o pagamento de seus empréstimos (compras a prazo e empréstimos em dinheiro)? [.....]
- 1-Sim 2-Não 99- Não se aplica
255. Caso fosse necessário, o Sr. conseguiria obter empréstimo de emergência com algum parente ou associação / cooperativa? [.....]
- 1-Sim 2-Não

## Módulo 8 – Assistência técnica e conhecimento tecnológico

- \* Definição de assistência técnica: serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização etc) sem que haja transferência de tecnologia.
- \*\* Definição de capacitação: serviço dirigido para solução de problemas (na produção, retirada, comercialização etc) por meio de diversos métodos (dia de campo, demonstrações etc) com a finalidade de assegurar a transferência e adaptação de tecnologia para os produtores.

### ASSISTÊNCIA TÉCNICA

256. O Sr. recebeu assistência técnica agropecuária no ano de 2003 (não inclui capacitação)?  .....]
- 1-Sim 2-Não (passar para a questão 270)
257. Quantas vezes recebeu assistência técnica no ano de 2003?  .....]
258. Quem proporcionou assistência técnica? 1- sim; 2- não  
 .....] 1- unidade de assistência técnica oficial  .....] 2- ONG  
 .....] 3- associações / cooperativa  .....] 4- universidades  
 .....] 5- profissionais independentes  .....] 6- empresa privada  
 .....] 88- outro (especificar) \_\_\_\_\_

259. Caso tenha recebido assistência técnica em 2003, indicar a finalidade e o custo

	1-Sim	2-Não	Custo (R\$)
1-introdução de novos cultivos e variedades			
2-análise de solos			
3- seleção e melhoramento genético			
4-controle sanitário			
5-práticas de manejo do rebanho			
6- técnicas reprodutivas			
7-adequação de normas e leis			
8-informação sobre o clima			
9-comercialização			
10-gestão da propriedade			
88-outro (especificar)			
Total (R\$)			

260. Qual a maneira mais utilizada para verificar o cumprimento do contrato (formal ou informal) de assistência técnica?  .....]

- 1-possui confiança no prestador de assistência técnica  
 2-avalia os resultados  
 3-supervisiona o processo  
 4-não verifica  
 88- outro (especificar) \_\_\_\_\_

261. Que importância o Sr. confere aos seguintes serviços de assistência técnica?  
 1-sem importância; 2-pouco importante; 3- muito importante

Serviço de assistência técnica	Grau de importância (código)
1-introdução de novos cultivos e variedades	
2-análise de solos	
3- seleção e melhoramento genético	
4-controle sanitário	
5-práticas de manejo do rebanho	
6- técnicas reprodutivas	
7-adequação de normas e leis	
8-informação sobre o clima	
9-comercialização	
10-gestão da propriedade	
88-outro (especificar)	

262. Se não recebeu assistência técnica, qual foi o motivo?  
 (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES)

- 1-não me ofereceram nada  .....]  
 2-a assistência técnica disponível não serve para mim  .....]  
 3-a assistência técnica disponível é cara  .....]  
 4-não confia nos provedores de assistência técnica  
 5- não preciso  
 88- outro (especificar) \_\_\_\_\_

263. Quantos provedores de assistência técnica o Sr. conhece nesta região? [.....]
264. Em geral o Sr. confia nos provedores de assistência técnica? [.....]  
 1- total desconfiança; 2- pouca confiança; 3- plena confiança
265. O Sr. teve alguma experiência ruim com algum provedor de assistência técnica? [.....]

- 1-Sim  
 2-Não

**CAPACITAÇÃO**

266. O Sr. assistiu algum curso de capacitação no ano de 2003? [.....]  
 1-Sim  
 2-Não
267. Quantas horas o Sr. recebeu de capacitação no ano de 2003? [.....]
268. Antes de 2003 o Sr. participou de algum curso de capacitação? [.....]  
 1-Sim  
 2-Não

269. Como o Sr. se informa sobre agropecuária ? [.....]  
 (resposta múltipla - ordenar as TRÊS MAIS RELEVANTES) [.....]  
 [.....]

- 1-familiares, amigos ou conhecidos  
 2-entidades do Estado  
 3-associação / cooperativa  
 4- empresa privada  
 5- Internet  
 6- ONG  
 7-veículos de comunicação (rádio, tv, jornais, revistas, etc)  
 8- experiência própria  
 88- outro (especificar) \_\_\_\_\_

270. O Sr. fez testes com novas raças ou cultivos antes de utilizá-los na sua propriedade como um todo?

- 1-Sim; 2-Não

[.....] raças

[.....] forrageiras (capim, milho, sorgo, cana etc)

271. O Sr. faz uso de algumas das seguintes práticas (resposta múltipla)

Práticas	1-sim; 2-não
1-sementes certificadas	
2-fertilizantes orgânicos	
3-fertilizantes químicos	
4-inseminação artificial	
5-transferência de embrião	
6-suplementos vitamínico-minerais (premix)	
7-ordenha mecânica	
8-indução de cio	
88-outro (especificar)	

**Módulo 9 – Participação em Organizações Sociais**

272. O(A) Sr(a) participava de alguma organização social, política e religiosa no ano de 2003?	273. 1-Sim 2-Não	274. Avalie o desempenho desta organização em 2003. 1-Não trouxe vantagens para os membros; 2- Trouxe poucas vantagens para os membros; 3-Trouxe muitas vantagens para os membros	275. O Sr. era membro da DIRETORIA? 1-Sim 2-Não	276. O Sr. era membro do CONSELHO? 1-Sim 2-Não
A) Movimento dos Agricultores Sem Terra				
B) Sindicato rural (CONTAG, FETAG etc.)				
C) Religiosa (igreja, missa, culto)				
D) Pastoral da terra, comunidades eclesiais				
E) Associação comunitária				
F) Cooperativa				
G) Associação de produtores				
H) Partido político				
I) Outra (especificar)				

**Cadastro do entrevistador**

277. Rua (ou caixa postal): [ ]  
 278. Município : [ ] Cód: [ ]  
 279. UF : [ ] Cód: [ ]  
 280. CEP: [ ]  
 281. Telefone: [ ]

Observações	Anotações
Nº pergunta	

## **Apêndice C – Questionário qualitativo aplicado a produtores rurais na região de São Carlos /SP**

### **Verificação das transações e estruturas de governança**

\* Questões relativas ao ano de 2003.

1. Entrevistado:
2. Data:
3. Compradores:
4. Quais os critérios utilizados para escolha de compradores de leite?
5. Como ocorre a negociação com um novo comprador?
6. Como é definido o preço de venda do leite em cada transação?
7. Quais são as exigências mínimas de cada comprador para a negociação?
8. Em que condições o sr. deixa de cumprir o combinado com o comprador?
9. Em que condições o comprador deixa de cumprir o combinado com o sr.?
10. Como se dá o rompimento de uma transação? Quais as condições e incentivos para a interrupção da transação?

## Apêndice D – Questionário aplicado a empresas processadoras de leite na região de São Carlos /SP

1. Entrevistado:

2. Data:

### DADOS GERAIS

#### **EMPRESA**

3. Nome:

CNPJ:

4. Ano de fundação no Brasil:

5. Origem do capital:

6. Área de atuação:

#### **UNIDADE ENTREVISTADA**

7. CNPJ:

8. Ano de fundação:

9. Produtos:

10. Capacidade produtiva:

11. Volume processado (considerar também mercado *spot*):

12. Número de unidades (processadoras, entrepostos, etc.) relacionadas à unidade entrevistada:

### ATUAÇÃO NO MERCADO:

#### **VENDAS**

13. Percentual das vendas para os principais produtos:

<b>PRODUTOS</b>	<b>% das vendas</b>
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	
<b>OUTROS</b>	

**CLIENTES**

14. Distribuição das vendas: \_\_\_\_\_ % mercado interno \_\_\_\_\_ % mercado externo

**ÁREA DE ATUAÇÃO**

15. Mercado interno

( ) local            ( ) regional            ( ) nacional

16. Principais estados / regiões:

17. Mercado externo

<b>PAÍSES/ regiões</b>	<b>% das vendas do mercado externo</b>
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	
<b>4.</b>	
<b>5.</b>	
<b>6.</b>	
<b>7.</b>	
<b>8.</b>	
<b>9.</b>	
<b>10.</b>	
<b>OUTROS</b>	

**CAPTAÇÃO DE LEITE****GERAIS**

18. Procedência do leite cru:

( ) produtores rurais fornecedores            ( ) mercado *spot*

19. Leite captado junto a produtores em relação ao volume total processado:

20. Variação sazonal de coleta (percentual aproximado):

**CAPTAÇÃO JUNTO A PRODUTORES RURAIS**

21. Área de atuação (principais municípios e distância aproximada):

22. Número de fornecedores ativos:

23. Tipo de leite            \_\_\_\_\_ % leite B            \_\_\_\_\_ % leite C

24. Intervalo de coleta em cada propriedade rural:

25. Coleta a granel: \_\_\_\_\_ %

26. Produtores com tanque de resfriamento: \_\_\_\_\_ % do total

27. Taxa aproximada de rotatividade de fornecedores: \_\_\_\_\_ %

## TRANSAÇÃO EMPRESA – PRODUTOR RURAL

28. Quais os critérios para seleção de produtores rurais (em termos de qualidade, de quantidade, de distância, etc)?

Como se dá a negociação inicial com um produtor?

Quais as vantagens oferecidas pela empresa?

29. Possui sistema de integração? Como funciona?

Identificar os contratos

Verificar padronização dos contratos

Definição do preço pago ao produtor (preço fixo, preço variável; pré-definido, pós-definido)

Qualidade da matéria-prima entregue

Regularidade de entrega (volume, prazos)

Pagamento do produto (prazos, formas de pagamento)

Fornecimento de crédito.

30. Quantos produtores são integrados?

31. Captação proveniente da integração : \_\_\_\_\_ % do total.

32. Existem contratos formais? Como são estabelecidos? Quais os termos definidos?

Identificar os contratos

Verificar padronização dos contratos

Definição do preço pago ao produtor

Qualidade da matéria-prima entregue

Regularidade de entrega (volume, prazos)

Pagamento do produto (prazos, formas de pagamento)

Fornecimento de crédito.

33. Quantos produtores possuem contratos formais?

34. Captação proveniente de fornecimento via contratos formais: \_\_\_\_\_ % do total.

35. Existem contratos informais? Como são estabelecidos? Quais os termos definidos?

Identificar os contratos

Verificar padronização dos contratos

Definição do preço pago ao produtor

Qualidade da matéria-prima entregue

Regularidade de entrega (volume, prazos)

Pagamento do produto (prazos, formas de pagamento)

Fornecimento de crédito.

36. Quantos produtores fornecem via contratos informais?

37. Captação proveniente do fornecimento via contratos informais: \_\_\_\_\_% do total.

38. Existem vínculos (ainda que não especificados em contratos) entre produtores rurais fornecedores e a empresa (por exemplo, fornecimento de tanque de expansão, programas de assistência técnica para qualidade, etc.)

39. Quais motivos podem levar a uma quebra da transação (ou seja, por que o produtor deixa de entregar o leite à empresa ou por que a empresa deixa de coletar o leite do produtor)?

Termos contratuais não cumpridos

Melhores condições de venda encontradas pelos fornecedores

Melhores condições de compra encontradas pela empresa

Conflitos

40. Como são resolvidos os conflitos com relação à qualidade, preço, etc?

41. Quais as políticas da empresa para evitar perda de fornecedores a outras empresas?

42. Existem acordos entre a empresa e seus concorrentes no mercado (delimitação de área de atuação, definição de preços pagos, benefícios oferecidos aos produtores, etc)? Esses acordos são formalizados?

43. Quais as mudanças recentes em termos contratuais (desde 2000)?

Preços

Padrões técnicos

Introdução de inovação tecnológica

Quantidade

44. Quais as principais dificuldades da empresa com relação ao fornecimento e recebimento do leite cru?

## **Apêndice E – Questionário aplicado a produtores rurais na região Oeste da França**

### **Enquête pour les producteurs ruraux du lait en France**

Année base: campagne 2003/2004

#### **Généralités:**

1. Nom:
2. Age:
3. Niveau de scolarité (ans):
4. Localisation de l'exploitation (ville):
5. Taille (superficie):
6. Nombre de vaches:
7. Production moyenne /vache:
8. Nombre d'actifs sur l'exploitation:
9. Temps dans l'activité laitière (ans):
10. Autres activités:
11. Quelle est la proportion de surface et de revenu entre la production du lait et autres productions?
12. Vous faites partie d'un groupement de producteurs (GAEC, ...) ?

#### **La vente du lait:**

13. Quel est son statut : coopérative ou non coopérative ? Pourquoi ce choix ?
14. Quelle entreprise achète le lait (depuis quand?):

15. Distance:
16. Livraison du lait (Ferme) (Entreprise)
17. Frequence de livraison du lait (heures) :
18. Destination finale du lait (quel sont les produits fabriqués par l'acheteur?):
19. Comment se négocie le prix du lait (quel est le processus de négociation)?
20. Prix payé par l'industrie (prix de base + ....):
21. Forme de Paiement :
22. Est-ce que vous êtes en bonne relation avec l'acheteur ?
23. Est-ce que c'est facile pour vous de changer d'acheteur ? Avez-vous déjà essayé de vendre votre lait à d'autres acheteurs ? Est-ce que il y a d'autres possibles acheteurs pour votre lait ? Pour quoi vous ne changez pas d'acheteur (possibilité de vente directe, par exemple) ? Avez-vous envisagé de faire du lait en agriculture biologique ?
24. Croyez-vous que le prix couvre vos coûts de production du lait ? (*selon la perception du producteur*) ?
25. Quelle est l'évolution du prix du lait depuis 5 ans ou plus ?

**La situation du producteur et les politiques publiques (mesures de la PAC):**

26. Quel quota vous est attribué ? Depuis combien de temps ? A-t-il changé ?
27. Qu'est-ce que vous avez fait évoluer avec l'arrivée des quotas?
28. Qu'est-ce que vous avez fait évoluer quand le prix baisse ?
29. Y-a-t-il des aides pour la production laitière ? Pour la production bovine ? Est-ce que vous connaissez les politiques publiques pour la production laitière en France? (*question pour comprendre la perception du producteur*)
30. Est-ce que vous recevez des aides pour la production agricole (pas uniquement pour le lait)? Quelles sont les aides? Est-ce que vous avez une idée du montant reçu la campagne dernière, quelle est la proportion dans le revenu de l'exploitant ? (*besoin de comprendre la perception du producteur par rapport aux politiques publiques*)
31. Est-ce que vous avez dépassé le quota? Si oui, quand? Quel a été le volume et la proportion par rapport à production totale ? Qu'est-ce que vous avez fait avec la production dépassée? (explorer la question: demander s'il n'avait pas d'autres solutions pour le volume dépassé, s'il pense que il a pris la meilleure décision, etc.)
32. Est-ce que vous êtes d'accord avec les politiques en vigueur? (*question pour comprendre la perception du producteur*)

33. Pensez-vous que la situation du producteur du lait en France a beaucoup changé sur les dernières 20-25 années ? Comment ? Quelles sont les plus récents changements ? (*explorer!*)
34. Est-ce que vous êtes d'accord avec les changement récent de la politique (découplage, mise en norme, etc.) ?
35. En votre opinion, quel sont les principales difficultés aujourd'hui pour le producteur français du lait ? Qu'est-ce que vous pensez qu'il faut changer pour "améliorer" la situation pour ce producteur ? (*question pour comprendre la perception du producteur*)
36. Pensez-vous arrêter la production du lai ? Pensez-vous changer d'activité agricole (s'engager dans la production d'autre produit)? Si oui, quand et pour quoi? Si non, pour quoi pas? Comment pensez-vous acquérir les compétences nécessaires s'il change d'activité ?
37. Est-ce que vous recommandez à quelqu'un de devenir producteur de lait en France ? Pour quoi ?
38. Qu'est-ce que vous pensez de l'élargissement de l'UE (UE à 25)?

## Apêndice F – Questionário aplicado empresas processadoras de leite na região Oeste da França

Enquête pour l'entreprise laitière en France

### LE GROUPE

1. Nom:
2. Siège (Ville):
3. Fondation (année):
4. Principaux produits et participations dans le chiffres d'affaires:

Produit	Participation (%)
1.	
2.	
3.	

### LE SITE

5. Fondation (année):
6. Ville:
7. Principaux produits et participations dans le chiffres d'affaires:

Produit	Participation (%)
1.	
2.	
3.	

8. Destination (%) :    Marché interieur \_\_\_\_\_                      Marché exterieur \_\_\_\_\_

### APPROVISIONNEMENT DU LAIT

9. Volume de lait transformé (par an):
10. Provenance du lait (%):
11. Producteurs ruraux: \_\_\_\_\_                      Autres entreprises / coopératives: \_\_\_\_\_

12. Volume de lait provenant de la collecte auprès de producteurs ruraux (par an): \_\_\_\_\_
13. Type de lait collecté auprès des producteurs ruraux (%): \_\_\_\_\_
14. Conventionnel \_\_\_\_\_ Label Rouge \_\_\_\_\_ BIO \_\_\_\_\_ AOC \_\_\_\_\_
15. Nombre de producteurs fournissant: \_\_\_\_\_
16. Zone de collecte : \_\_\_\_\_
17. Entrepôt de collecte (nombre et ville. \_\_\_\_\_)
18. Taux de changement de producteurs fournissant (%): \_\_\_\_\_

## **RELATIONS PRODUCTEURS – ENTREPRISE**

19. Quels sont les critères utilisés pour la sélection des fournisseurs de lait (qualité, quantité, distance de la ferme, etc) ?
20. Y a t-il des contrats entre l'entreprise et les producteurs de lait ? Sont-ils officiellement établis (contrats écrits) ? S'agit-il de contrats verbaux ?
21. Quels sont les termes accordés: contrats écrits? accords verbaux? Quantité? Qualité? Prix? délai de paiement? Etc.
22. Y a t-il de documentation - sauf contrats écrits - par exemple: formulaires d'adhésions, contrôle de collecte par producteur, pour régler l'accord entre producteur et entreprise?
23. Existent-il des désaccords entre producteur et entreprise (soit sur le prix payé, soit sur la qualité de la matière première, soit la quantité collectée, etc) ? Comment sont-ils solutionnés?
24. Y a t-il de pénalité en cas de rupture contractuelle? Quels sont les cas les plus récurrents et quels sont les pénalités?
25. Existent-il des cas de rupture de contract entre entreprise et producteur ? Quels sont les principales raisons pour l'interruption de fournissement ? Sont-elles prévues dans les contrats ?
26. Est-ce que les entreprises font d'autres liaisons avec les producteurs (par exemple, assistance technique, fournissement des équipements par l'entreprise aux

producteurs, financement pour l'achat des matières premières et équipements aux producteurs, etc) ?

27. Y a-t-il d'accord entre les entreprises et ses concurrents dans une région (par exemple: définition des prix payés, délimitation de zone de collecte, bénéfices aux producteurs, etc)? Sont-ils formalisés ?
28. Est-ce que la relation entre producteurs de lait et l'entreprise a changé avec la Réforme de la PAC ? Expliquez.