

Estruturas de Governança no Sistema Agroindustrial do Leite sob o olhar da ECT e ECM

EVERTON VERGA

Universidade Estadual de Maringá - UEM
evertonverga@yahoo.com.br

JOSÉ PAULO DE SOUZA

Universidade Estadual de Maringá - UEM
jpsouza@uem.br

SANDRA MARA SCHIAVI BÁNKUTI

Universidade Estadual de Maringá - UEM
smsbankuti@uem.br

Área Temática: Estratégia em Organizações

Estruturas de Governança no Sistema Agroindustrial do Leite sob o olhar da ECT e ECM

RESUMO

O objetivo neste estudo é descrever quais são as estruturas de governanças presentes no SAG do Leite no Paraná considerando-se a perspectiva da teoria dos custos de transação e dos custos de mensuração. Para tanto, fora realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, empregada a análise de conteúdo como método de análise dos dados. Participaram da pesquisa vinte e três agentes integrantes deste SAG. Dessa forma foi observado que tanto pela ECT quanto pela ECM a estrutura de governança híbrida, via contratos formais, é a governança mais apropriada. No entanto, observou-se que há predominância da governança via acordos informais, sustentada com base na confiança entre produtores e processadores.

Palavras-chave: Custo de Transação. Custo de Mensuração. Estrutura de Governança.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe what are the governance structures present in SAG Milk Paraná considering the perspective of the theory of transaction costs and the costs of measurement. For this, a field survey was conducted with qualitative nature, used content analysis as a method of data analysis. Participated in the survey twenty three members of this SAG actors. Thus it was observed that both the TCE as the TCM hybrid governance structure, through formal contracts, is the most appropriate governance. However, it is observed that there is a predominance of governance by way of informal agreements sustained based on trust between producers and processors.

Keywords: Transaction Costs. Measurement. Governance Structure.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira passa por transformações estruturais importantes e rápidas, principalmente no âmbito dos sistemas agroindustriais, que se manifestam não apenas na adoção de diferentes formas de se organizar, como também resultantes dos elevados ganhos de produtividade e constante crescimento. Quanto à forma de organização, o modelo se sustenta na consideração da interdependência entre os segmentos que integram o sistema. Envolvidos em transações, os agentes buscam, a partir de mecanismos específicos, coordenar ações de forma a viabilizar suas transações no mercado, visando a possibilidade de negociações que favoreçam o melhores desempenhos na sua atividade.

Frente a este cenário, a configuração das relações envolvendo o contexto de interdependência entre os agentes se torna relevante. Braga, Aguiar e Teixeira (2005) destacam que o que se busca é a coordenação mais adequada para as transações entre as diversas organizações, que atuam nas diferentes fases do fluxo de produção, salientando que a possibilidade de conflitos de interesses pode ser inevitável. Esse fator demanda uma consideração mais profunda da estrutura de governança de forma a identificar aquela que seja capaz de promover a governança mais adequada, minimizando perturbações neste processo.

Quanto ao cenário que envolve o SAG do Leite, Nogueira (2012) destaca que entre os 100 maiores produtores de leite de 2012, 76% comercializam sua produção via mercado. Fato que, na visão do autor, expõe estes produtores a possíveis comportamentos oportunistas, dadas as incertezas e a alta especificidade de ativos ligados à atividade leiteira. Nogueira (2012) ainda descreve que apenas 18% das transações entre os maiores produtores são governados via contratos de longo prazo. Frente a isso, para o autor, o baixo nível de transações via contrato pode justificar a falta de coordenação na cadeia produtiva do leite, dado que, quanto mais coordenadas as etapas produtivas, maior o nível de adaptações e melhor a distribuição dos custos entre os agentes.

No entanto, mesmo com a menção do estudo acima fica a dúvida se o contexto apresentado é aquele observado no Sistema Agroindustrial do Leite no estado do Paraná. Uma vez que, a existência de diversidade de estruturas de governança pode indicar diferentes consequências para a dinâmica operacional e competitiva dos agentes produtores e processadores. Principalmente no estado com as características do Paraná que, segundo o IBGE (2012) foi responsável pela a produção de 3,8 bilhões de litros, firmando-se como um dos principais estados produtores. Assim, considerando o contexto apresentado, o objetivo deste trabalho é descrever quais são as estruturas de governança presentes no SAG do leite do Paraná quando consideradas as perspectivas da Economia dos Custos de Transação e Mensuração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Nova Economia Institucional

Segundo Williamson (2000) a Nova Economia Institucional (NEI) surgiu com uma visão diferente da teoria microeconômica neoclássica, considerando que o mercado não funciona de forma automática, e não opera apenas em função dos preços. Princípios introduzidos a partir dos estudos de Ronald Coase em 1937, em seu célebre artigo *The Nature of the Firm*, ao descrever que os mercados não funcionam apenas pelos mecanismos de preço. Para Zylbersztajn (2009) Coase abre caminho para a análise da organização interna das firmas e das suas relações, partindo do princípio da existência de custos associados ao funcionamento dos mercados, que podem exceder os custos da organização interna.

Frente a este contexto, Azevedo (2000) destaca que a ECT, representada pela economia das organizações, é direcionada ao estudo da teoria da firma de base contratual, destacando-se os estudos ligados a Economia dos Custos de Transação, de Oliver Williamson (1985, 1996) e a Teoria dos Custos de Mensuração, de Yoram Barzel (2005) (ZYLBERSZTAJN, 2009). Neste sentido, Zylbersztajn (2009, p. 50) descreve que a "[...] firma é vista como arranjos institucionais, pautada pelas regras do jogo criadas pelas instituições [...]", sendo que tal fato é o que confere a ligação entre as duas vertentes, ou seja, ambas as visões consideram as instituições relevantes e passíveis de análises. Por fim, Williamson (2000) descreve que o foco da NEI, em grande parte, está na Economia dos Custos de Transação (ECT). Azevedo (2000) afirma que em um jargão mais comum à NEI, trata do alinhamento das estruturas de governança aos atributos das transações, um ramo que foi denominado por Economia dos Custos de Transação (ECT).

2.2 Economia dos Custos de Transação (ECT)

Segundo Williamson (1985) as instituições econômicas do capitalismo têm como principal propósito a economia dos custos de transação, uma vez que esse tema está no centro do estudo das organizações econômicas de forma bastante geral, tanto em economias capitalistas como nas não capitalistas. Nesse sentido, Zylbersztajn (2009) destaca que o ponto de partida pelo interesse nessa temática está ligado ao fato da existência de custos associados ao funcionamento dos mercados, que podem exceder os custos da organização interna da firma.

Para Staal, Delgado e Nicholson (1997) os custos de transação podem ser descritos da seguinte forma: a) custos para se encontrar um parceiro para a transação; b) custos ligados a análise desta parceria, busca-se o mais confiável possível; c) custos de negociação com este parceiro selecionado, considerando também as negociações com os agentes do Estado - que podem facilitar as transações; d) custos com elaboração do contrato; e) custos de transferência de produtos - transporte, processamento, embalagens, entre outros; f) custos de monitoramento do contrato; g) custos para fazer cumprir os contratos (*enforcement*), e h) custos incorridos de adaptações ou readequações contratuais.

Williamson (1985) destaca que os custos de transação são distinguidos em dois tipos: o *ex ante* e o *ex post*. O primeiro (*ex ante*) são os custos de elaboração, negociação e salvaguardas contratuais. Desse modo, na etapa de elaboração, exige-se muito cuidado, por envolver a elaboração de documentos complexos (contratos), no qual são reconhecidas diversas contingências nas quais as partes envolvidas negociam antecipadamente. Quanto aos custos *ex post*, Williamson (1985) descreve que eles assumem diversas formas, caracterizados como: os custos de má adaptação incorridos quando as transações saem do alinhamento previsto nas relações contratuais tratadas no *ex ante*, os custos incorridos quanto aos esforços bilaterais para corrigir desalinhamento *ex post*, custos de instalação e funcionamento associados com a estrutura de governança escolhida.

Neste contexto, Williamson (1985) descreve que tais custos são em geral difíceis de quantificar, e que esse problema é mitigado pelo fato dos custos de transação serem sempre avaliados de uma forma institucional comparativa, ou seja, comparando-se uma forma contratual com a outra. O autor ainda destaca que a transação é a unidade de análise da ECT e que essa abordagem parte de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. Quanto à racionalidade limitada Zylbersztajn (1995, p. 17) descreve que "[...] está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo". Referente ao oportunismo Williamson (1985, p. 47) o define "como a busca do autointeresse com avidez [...]", incluindo as "[...]

formas mais flagrantes, como mentir, roubar e trapacear. O oportunismo mais frequente envolve formas sutis de fraude".

Por fim, segundo Williamson (1985) a amplitude dos custos de transação é variável, ou seja, conforme as características de uma determinada transação, seus custos podem ser maiores ou menores. Dessa forma, para o autor existem três dimensões principais com relação aos atributos da transação, compostas por três atributos: a Frequência, a Incerteza e a Especificidade de Ativos.

a) Frequência da transação

Conforme Williamson (1985), a frequência nas transações (recorrentes e ocasionais) é uma medida da recorrência com que uma transação se efetiva, ou seja, o número de vezes que os agentes transacionam entre si. Assim, quanto maior essa frequência, menores os custos associados à coleta de informações e à elaboração dos contratos, fato que pode motivar os envolvidos a restringirem seu comportamento oportunista.

b) Incerteza na transação

Segundo Williamson (1985), ela surge das mudanças no ambiente econômico que o torna incerto, dificultam o processo de tomada de decisões. Fato que inibe o desenvolvimento de contratos completos, principalmente pela ampliação das lacunas contratuais. Sendo que este atributo está associado a uma série de fatores, como o nível de demanda, qualidade, a impossibilidade de mensuração dos esforços individuais, dentre outros. Uma vez que a incerteza na transação está associada à impossibilidade de previsão do futuro, e considerando o pressuposto comportamental da racionalidade limitada, a teoria indica que se busquem estruturas de governança mais coordenadas como uma forma de minimizar os efeitos desse atributo.

c) Especificidade de ativos:

Conforme Williamson (1996) este atributo refere-se ao reemprego de um ativo no caso do uso alternativo sem perdas do seu valor produtivo. Isso indica que esse ativo específico é aquele que não pode ser utilizado em outra atividade, com a mesma eficiência da sua função inicial. Sendo assim, para o autor quanto mais específico o ativo, maior o risco de perda de valor em relação a sua segunda melhor alternativa, ocasionando riscos e problemas de adaptação, que podem gerar custos de transação. Sendo estas as especificidades: de local, de ativos físicos, capital humano, ativos dedicados, ativos de marca e temporal.

2.2.1 Estrutura de Governança

Para Williamson (1985) o conceito de estrutura de governança resulta da busca dos agentes na redução dos custos de transação, desenvolvendo mecanismos apropriados para regular esta transação. Sendo que, na visão do autor, os pressupostos comportamentais, os atributos da transação e as características do setor, são os elementos de referência na definição de qual estrutura é mais apropriada ao tipo da troca. Frente a essa discussão, Williamson (1985) afirma que as estruturas de governança são ou estão definidas em três possíveis tipos: via mercado, formas híbridas (contrato de diversos tipos) e hierarquia (integração vertical).

Para Williamson (1985, p. 73) a transação via mercado "[...] é a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratação ocasional e recorrente", ela corresponde ao contrato clássico de curto prazo. Uma vez que compradores e vendedores não

estão envolvidos em uma relação de dependência (o preço é mais relevante que a identidade das partes), os agentes deixam de produzir internamente e vão ao mercado buscar o que necessitam. Conforme o autor, a especificidade de ativo é baixa e este pode ser adquirido ou vendido sem restrições de mercado, a frequência é ocasional ou recorrente, e as incertezas nas transações são menos relevantes dada à baixa especificidade.

Quanto às transações híbridas, Williamson (1985) descreve que elas são conduzidas pelo contrato neoclássico, onde os agentes da transação são autônomos, mas mantém uma relação bilateral com a existência de incentivos à continuidade da relação contratual (a identidade das partes torna-se relevante). Segundo ainda este mesmo autor esses contratos podem ser formalizados ou não, com base na confiança e na reputação dos agentes. Dessa forma, o autor destaca que transações com tais características ocorrem devido ao mercado não atender os interesses dos agentes, sendo assim o contrato se torna uma forma alternativa para a efetivação das trocas dos direitos de propriedade. Ainda nas discussões das formas híbridas se destacam as contribuições de Ménard (2002), ao complementar as ideias de Williamson sobre as formas híbridas. Segundo Ménard (2002) as formas híbridas podem variar entre o mercado e a integração vertical e envolvem acordos multilaterais e bilaterais. Para o autor os elementos: confiança, influência, liderança e instituições, são vistos como uma forma de posicionamento na transação, a medida que o relacionamento se intensifica entre os agentes. Assim de acordo com a natureza do monitoramento e do papel do contrato na transação, é possível observar se essa transação é mais propensa para as características via mercado ou para a hierarquia.

Por fim, a estrutura de governança hierárquica ou integração vertical, conforme Williamson (1985), a razão da aplicação desse modelo ocorre na medida em que os ativos físicos e humanos tornam-se mais especializados em um uso singular, e, portanto menos transferíveis para outros usos. Este modelo de governança é marcado pela produção interna de determinado insumo, ao invés de transacioná-lo via mercado. Zenger e Argyres (2008) descrevem que a vantagem da integração vertical em relação ao mercado, está associada à capacidade da empresa em controlar suas atividades, direcionadas a obtenção de vantagens a partir da propriedade de determinados recursos. Ainda para estes autores, a decisão de integrar ocorre pela incapacidade do gerenciamento dos recursos de forma eficaz via mercado.

2.3 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)

Segundo Zylbersztajn (2009, p. 54) a Economia dos Custos de Mensuração é outra vertente da Nova Economia Institucional e "[...] foi desenvolvida por Yoram Barzel, mas com uma perspectiva racional diferente da ECT". Para Barzel (2005) seguido de Zylbersztajn (2005) essa teoria está ligada a mensuração das dimensões de uma transação e a definições dos direitos de propriedade, fundamentais para a definição do valor de determinado bem. Com isso o custo de mensuração surge devido às atividades dirigidas à decomposição dessas dimensões e a definição dos direitos de propriedade.

Na visão de Zylbersztajn (2009, 54), "para Barzel as transações, por mais simples que sejam, podem ser decompostas em diferentes dimensões". Conforme Barzel (1982, p. 27), "pessoas apenas realizam trocas se perceberem que o item transacionado é mais valioso do que o valor oferecido por ele". Dessa forma para Barzel (1982), a formação dessa percepção só é possível como a medição adequada dos atributos deste item, por exemplo, a determinação do peso de uma laranja pode ser uma operação de baixo custo e precisa. No entanto, o que é pesado é raramente o que é verdadeiramente valorizado, uma vez que o gosto e a quantidade de sumo podem surpreender o cliente. Sendo assim, o produtor mais experiente do que o consumidor, pode ganhar fazendo uma surpresa desagradável, ou seja, entregar um produto com características não esperadas pelos consumidores.

Neste contexto, Barzel (2005) disserta que a questão central no processo de transação pressupõe a troca de informações, que tem um custo, principalmente ao se considerar a possibilidade de uma das partes terem informações privilegiadas ou fornecer informações incompletas. Assim, para a teoria da ECM a informação é a essência da transação, o que evidencia uma visão alternativa para a compreensão dos determinantes das formas de governança, em que a possível mensuração de atributos é a questão crucial (CALEMAN, et al. 2006).

Barzel (2005) descreve em suas análises que a informação no mercado não é perfeita e nem livre de custos para sua aquisição; pelo contrário, é cara e difícil de ser transmitida de forma correta, principalmente quando atributos são mais subjetivos. Frente a essa situação, o autor esclarece que atributos com dimensões mais fáceis de mensuração (tangíveis) são transacionados por meio de contratos, ou seja, podem ser transacionados no mercado (ZYLBERZSTAJN, 2009). Os atributos (mais subjetivos) que demandam métodos complexos e incertos por sua vez, podem ser sustentados por relações de longo prazo ou integração vertical. Assim, para Barzel (2005) o arcabouço teórico da ECM é relacionado ao custo da informação, que implicará na definição da forma mais adequada de governança.

Barzel (2005) justifica o uso da informação como base da sua teoria para inserir o direito de propriedade. Barzel (1997) descreve o direito de propriedade, como o direito que um indivíduo tem sobre determinado ativo ou poder para consumir, obter resultado ou alienar esse ativo. Para o autor é fundamental estabelecer a distinção entre o direito legal de propriedade e o direito econômico de propriedade. O primeiro se refere àqueles direitos que são reconhecidos e garantidos pelo Estado a um agente, por meio de contratos, principalmente nas transações via mercado. Quanto o direito econômico, este corresponde à posse de determinado direito, assim aquele que o detém pode fazer uso de forma direta ou indireta através da troca (BARZEL, 2001, 2005). Neste contexto, para Barzel (1997) os custos de mensuração em grande medida existem devido à má definição dos direitos de propriedade, entretanto, se esses direitos fossem perfeitamente estabelecidos e definidos os custos de transação poderiam ser zero.

Com isso, devido à dificuldade na definição de tais direitos, devido aos custos de mensurar os atributos da transação, a firma busca a integração vertical, como uma forma de limitar a possibilidade de apropriações de renda. Zylbersztajn (2005,) esclarece que atributos fáceis de mensurar são transacionados por meio de contratos, enquanto os atributos que demandam uma mensuração mais complexa devem permanecer dentro da firma. Segundo Barzel (2005) a integração vertical torna-se atrativa quando reduz o custo da mensuração, o que se justifica quando seus benefícios superam os custos alcançados no caso de firmas independentes.

3 INDICATIVOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa e do tipo descritiva com corte transversal. Foram utilizados dados primários e secundários, quanto à coleta dos dados primários esta foi realizada utilizando-se a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta, em produtores e processadores localizados em diferentes regiões do Estado. Sendo que os arquivos das entrevistas foram gravados em áudio e transcritos (CRESWELL, 2010), quanto à seleção dos entrevistados, foi direcionada ao aprofundamento e compreensão do fenômeno e não a generalização. A seleção dos participantes seguiu critérios como a manutenção do ciclo de produção anual, ter a produção direcionada ao mercado, no caso dos produtores. Para os processadores o critério foi a manutenção da atividade de processamento de leite diariamente. Com isso, participaram 17 (dezesetes) produtores e 6 (seis) processadores, número final após a saturação. Destaca-se que juntos os produtores atingem a

marca de 126.265 mil/litros/dias produzidos, enquanto os processadores somam o volume de 2.893.000 mil/litros/dia processados. Destaca-se ainda que as entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2013, com um total aproximadamente de 13h de gravações, sendo que todos os participantes são agentes que compõem o Sistema Agroindustrial do Leite no Paraná, localizados nos municípios de Cruzeiro do Oeste, Doutor Camargo, Maringá, Iguaraçu, Arapongas, Londrina, Ivaiporã e Castro.

Por fim, vale destacar que a análise e interpretação dos obtidos foram efetuadas por intermédio do método de análise de conteúdo. Nesse sentido, Bardin (2004) descreve três etapas básicas para uma pesquisa que se utiliza desse método, e que foram aplicados neste trabalho: 1) Pré-análise: definindo o tema, a abordagem teórica, o objetivo e o método aplicado; 2) Análise descritiva: organizando e descrevendo os dados coletados por meio da codificação por meio da classificação (intensidade e direção das ideias) e a categorização (definição das categorias exploradas a partir do referencial e objetivo); 3) Interpretação Inferencial: compreensão dos fenômenos a partir do material coletado, voltadas para a resposta ao objetivo apresentado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Economia dos Custos de Transação

Visto que o objetivo desta pesquisa é caracterizar as estruturas de governanças presentes nas relações entre produtores e processadores participantes, torna-se relevante descrever as estruturas encontradas. Nesse caso, foram identificadas as governanças híbridas (acordos informais e contrato) e integração vertical.

Quanto aos atributos presentes nas transações entre os segmentos produtor e processador, pode-se inferir, com base nas entrevistas, que as transações apresentam uma frequência recorrente, em que tanto produtores e processadores buscam manter relações estáveis, sustentadas por acordos informais ou contratos. No entanto, as transações via acordos informais podem apresentar a possibilidade de comportamento oportunista, caso os preços praticados pelo processador não atendam às expectativas do produtor, uma vez que o produtor pode abandonar a relação sem a necessidade de aviso prévio, baseadas na confiança. Dado que apenas o fato da recorrência não garante a continuidade das transações, alguns produtores mantêm a transação apenas com base no fator preço.

No entanto, esse tipo de atitude ocorre de forma isolada, pois a maioria dos produtores relataram confiar nos seus compradores. Mesmo que as transações recorrentes não sejam sustentadas por um contrato formal, os processadores, interessados em manter seus fornecedores, definem critérios quanto ao pagamento do litro/leite e, em alguns casos, negociam individualmente com o produtor. No caso das transações via contrato formal, a recorrência ocorre nos termos estabelecidos entre os segmentos. A condição de recorrência encontrada ratifica os aspectos teóricos utilizados, dado que segundo Williamson (1985), quanto maior a frequência na transação, menores os custos quanto à coleta de informações, associadas, principalmente, à reputação sobre determinado agente.

A indicação de que a recorrência pode restringir o comportamento oportunista e maximizar ganhos, conforme apontado por Williamson (1985), é identificada e, nessa linha, percebe-se que a transação se torna favorável para ambos, produtor e comprador. É tal como explica Azevedo (2000), que a recorrência propicia o desenvolvimento da reputação do agente e, com isso, ações oportunistas são minimizadas, visto que os valores e as condutas já são conhecidas por ambas as partes. Ou seja, reduz-se a incerteza entre produtor e processador e se cria um compromisso confiável entre eles em torno do objetivo de continuidade da relação.

No que diz respeito ao atributo incerteza, percebe-se que, no segmento processador, as importações e preço, o clima e a sucessão familiar constituem os elementos mais incertos, pois, segundo Williamson (1985), a incerteza pode interferir na escolha pela estrutura de governança, dado o potencial de elevação de custos de transação *ex-post*. Nesse caso, os fatores citados demandam dos produtores e processadores negociações que impactam nos custos de transação e nas decisões futuras acerca de investimentos.

Quanto às importações e preços, os processadores destacam que a ausência de políticas direcionadas ao fortalecimento de seu setor prejudica sua atuação, pois, diante do baixo nível de barreiras quanto à importação de produtos de outros países, que chegam ao Brasil com preços menores devido ao baixo custo da matéria-prima, a concorrência se torna desfavorável. Com isso, instaura-se um contexto de insegurança acerca da ampliação da produção de determinados produtos que têm concorrentes no exterior. Outro ponto que contribui para essa conjuntura de incerteza diz respeito à sucessão familiar na atividade, uma vez que a falta de interesse dos jovens por ela pode levar a sua extinção, principalmente nas pequenas propriedades. E isso fortalece, na visão dos processadores, os grandes produtores e gera uma limitação no poder de barganha do processador, aumentando, assim, as possibilidades de renegociação e de chances de perdas devido ao oportunismo. Isso porque, segundo Azevedo (2000), quanto mais incertezas, como no caso da sucessão familiar, maior a possibilidade de renegociações, vista a limitação quanto à previsão da continuidade da relação de fornecimento da produção por parte do produtor.

Quanto aos produtores, a incerteza reside no preço do produto, isso porque não há uma perspectiva quanto ao preço no longo prazo. Logo, os processadores realizam as negociações com base apenas nos preços do mês corrente, fato este visto como um obstáculo que afeta diretamente a lucratividade. Vale ressaltar, também, as incertezas associadas ao clima e que ambos os segmentos as descrevem como preocupantes, uma vez que esse elemento pode influenciar diretamente no preço do produto no mercado. Dada a possibilidade de perdas no campo por causa de alguma condição climática.

No que concerne à especificidade de ativos, com base nas entrevistas, foi possível identificar a presença das especificidades de capital humano, locacional e de natureza física, indicados por Williamson (1985; 1996) como as mais influentes entre os agentes participantes. No entanto, vale lembrar que as especificidades: temporal, de ativos dedicados e de marca, também são encontradas, mas elas estão associadas a outras especificidades ou se encontram de forma isolada em ambos os segmentos.

Quanto ao capital humano, ele é a especificidade mais citada entre os produtores e os processadores, uma vez que a mão-de-obra especializada representa um fator primordial na atividade, pois pessoas mais capacitadas são menos propensas a erros nos procedimentos de ordenha e de manejo. Devido aos conhecimentos técnicos sobre a utilização e a limpeza dos equipamentos, a possibilidade de contaminação do leite, um ativo físico, é reduzida, diminuindo as chances de perdas quanto a esses fatores. Outro ponto citado quanto a essa especificidade está associado aos investimentos feitos no treinamento, o que torna esse recurso um ativo valioso.

A próxima especificidade, a locacional, foi descrita como um diferencial, visto que a localização geográfica da propriedade próxima à unidade processadora gera facilidade, dada a possibilidade da garantia quanto às características físicas do produto sejam mantidas, visto às características de perecibilidade do leite. Nota-se, entretanto que o custo de transporte também são influenciadores e, por conseguinte, aumenta as possibilidades de maiores ganhos na competitividade.

Outro ponto observado sobre essa especificidade está associado à estocagem do leite, isso porque, quanto menor o tempo de captação e de transporte, menores as chances de perdas devido a problemas nesses procedimentos e possíveis contaminações. É evidente, portanto, a

relação entre a especificidade locacional e a temporal: devido às distâncias menores entre o produtor e o processador, a captação do produto é mais rápida, permitindo, inclusive, coletas emergenciais para evitar a perda da produção caso ocorra algum tipo de problema. Ao se considerar a influência dessas especificidades sobre o ativo físico, observa-se sua importância na análise dos custos de transação, associados às negociações *ex-post*. Isso porque, segundo Williamson (1985), o posicionamento geográfico pode gerar economia nos custos de transporte e armazenagem, principalmente quando os ativos estão próximos uns dos outros.

A especificidade física, como visto, exerce grande influência nas relações discutidas, uma vez que a atividade leiteira demanda grande volume de capital investido em equipamentos e insumos. Os ativos físicos descritos, além do próprio leite, são os resfriadores, os equipamentos de ordenha, as tubulações para captação do leite, as instalações apropriadas, os investimentos para o processamento do leite e de seus derivados e até os investimentos em genética e em animais prontos. Percebe-se que é de conhecimento de ambos os segmentos, processador e produtor, que tais investimentos são específicos da atividade, logo, caso haja necessidade de venda, a perda do valor investido é inevitável. Isso porque o reemprego desses ativos para outros fins, que não seja a atividade leiteira, é praticamente descartado, ratificando o racional proposto por Williamson (1996).

Quanto aos pressupostos comportamentais, o fato da transação envolver ativos especializados, torna a possibilidade de comportamentos oportunistas mais factíveis no SAG do leite, devido à falta de relações formais ou de garantias para o cumprimento dos acordos que potencializam esse tipo de ação, ratificando a afirmação de Williamson (1985). Analisando-se as falas dos produtores, percebe-se que esse oportunismo *ex-post* ainda está presente nas transações hoje. Apesar de não ocorrer com a mesma frequência que no passado, quando não existia um preço base para o leite e os processadores remuneravam os produtores de acordo com seus próprios métodos, o oportunismo é identificado pelos entrevistados. Atualmente, como há um preço base, tanto o produtor quanto o processador podem estabelecer alguns critérios associados a esse fato e, com isso, os problemas de seleção adversa quanto ao preço podem ser minimizados.

A racionalidade limitada se apresenta entre os participantes de forma mais evidente no momento da definição dos acordos de comercialização da produção, principalmente nas transações governadas via acordos informais. Observa-se que são tratados apenas os critérios de pagamento base e de bonificações, ou seja, não são discutidas questões tais como percentuais associados a possíveis descontos no preço devido à perda de qualidade ou contaminação. Tal contexto é observado na realidade da maior parte dos produtores entrevistados e, também, dos processadores: eles relatam as possibilidades de descontos, o que evidencia o conhecimento de que isso pode acontecer, mas não descrevem de forma clara em que se configura dada a não definição clara da mensuração em dimensões específicas da transação. No entanto, esse mesmo cenário não é observado entre os produtores que sustentam suas transações via contrato formal, uma vez que há tabelas com valores definidos para diversos itens que geram adicionais e possíveis descontos. Uma vez que a partir dos resultados das análises da matéria-prima é que são calculados.

4.1.1 Estrutura de Governança

Conforme observado inicialmente, no SAG do leite do Paraná, foram identificados: a presença das estruturas de governança híbridas (acordos informais e contratos) e a integração vertical, ou seja, as duas das três possíveis formas propostas por Williamson (1985) para governar as transações. Segundo o autor, a definição da estrutura de governança mais apropriada é aquela que possibilita a maior redução dos custos de transação, dado o alinhamento entre essa e os atributos que envolvem a transação.

Como apresentado anteriormente, a frequência das transações no caso do leite são recorrentes, com a presença de incertezas tanto para o produtor quanto para o processador, com o nível de especificidade de ativos alto, com possibilidade de comportamentos oportunistas e com a racionalidade limitada em ambos os segmentos. Sendo assim, percebe-se que, atualmente, a governança predominante entre os entrevistados é a forma híbrida via acordos informais, sustentada pela confiança, como proposto por Ménard (2002). Embora os entrevistados possam indicar o mercado como estrutura de governança predominante, as informações e a recorrência indicam como classificação mais adequada a confiança de Ménard, que, embora próxima da relação via mercado, insere essa transação como uma forma híbrida. Dessa forma, a estrutura de governança dominante se diferencia daquela que seria mais adequada, segundo a proposta de Williamson (1985), a saber: a governança híbrida (contratos) ou hierárquica, tendo em vista o contexto que envolve as transações.

Conforme Williamson (1985), não há um alinhamento das características da transação via mercado com os atributos presentes nas transações analisadas. Uma vez que, as transações via mercado são apropriadas quando a transação envolve uma relação de independência entre os participantes, contexto este que não ocorre no caso do leite, já que os processadores apresentam certa dependência dos produtores e vice-versa.

Outro ponto que evidencia a falta de coordenação nas transações via acordos informais para o leite é a ausência de mecanismos formais, que possam restringir o comportamento oportunista dos agentes. Entre eles destaca-se a definição dos preços, dos prazos de pagamento e dos períodos de carência para o fim da relação transacional, que é acertada apenas verbalmente, sem nenhum tipo de garantia para o cumprimento do acordo. Percebe-se que a maior parte dos produtores que transacionam desse modo declara a reputação do processador como um dos fatores mais relevantes para a efetivação da transação. Isso até poderia justificar a governança predominante entre os entrevistados, pois, à medida que a confiança entre os agentes aumenta, a transação se aproxima do mercado, mas apenas isso não significa que a governança pela informalidade seja a mais adequada (MÉNARD, 2002).

Por fim, embora a governança híbrida via acordo informal apresente evidências de predominância frente as demais formas de governança nas relações transacionais entre produtores e processadores, isso considerando as formas como os processadores transacionam com os fornecedores. Dessa forma, é possível descrever essa possibilidade de predominância. Mesmo ela não apresentando um alinhamento, tal como proposto na ECT, sua utilização poderia ser justificada, caso o nível de assimetria de informação fosse baixo, fato este que não foi observado no caso do leite.

Quanto às outras estruturas de governança, observa-se que sua ocorrência envolveu um grupo de produtores integrados a uma cooperativa e a integração vertical, em apenas, dois casos entre todos os participantes da pesquisa. No caso da governança híbrida (contratos formais), percebe-se sua presença de forma isolada, já que houve apenas um caso entre os produtores integrados a um processador (cooperativa). No entanto, a governança via contrato formal na relação entre estes agentes, caracteriza um alinhamento dos atributos de transação presentes. Sendo assim, o fato de ocorrer esse alinhamento indica que essa estrutura apresenta melhores condições para a redução de custos de transação, dado que esta viabiliza melhores condições para a coordenação, e possibilitando assim, redução nos custos de gerenciamento.

Fato este que corrobora com a proposta teórica de Williamson (1985), que considera a estrutura de governança híbrida a mais indicada para ambos os segmentos abordados na pesquisa. Assim, às características das transações encontradas entre os entrevistados nesse SAG, justificam esse alinhamento, a saber: há uma relação bilateral entre os produtores e os processadores, um elevado grau de investimentos específicos, com potencialidade de comportamentos oportunistas e a presença de incertezas. Ainda quanto à transação via

contrato, vale destacar que os produtores a descrevem como uma forma de proteger os seus direitos de propriedade, principalmente aqueles associados aos critérios de pagamentos com base na qualidade do produto. Isso porque, quanto mais claros são esses critérios, menores as chances de ações oportunistas associadas à apropriação de renda (BARZEL, 2005).

Os produtores ainda destacam que, mesmo com o compromisso de fidelidade, o contrato ainda é viável para o desenvolvimento da atividade, pois, após a sua efetivação, isto é, com os critérios de comercialização definidos, há a possibilidade de dedicar o tempo apenas para a atividade. Conforme Williamson (1985), tal contexto é possível porque há uma relação de *credible commitment* (compromisso confiável) entre o produtor e o processador.

Assim, frente a essa conjuntura, há evidências de que a estrutura de governança híbrida seja a mais apropriada para as transações no SAG do leite, tal como Jank, Farina e Galan (1999) ressaltam no passado. Os autores descrevem que, no momento em que a especificidade da matéria-prima também aumenta, torna-se necessária uma governança via contrato. Esse contexto também é observado atualmente, uma vez que, além das características das transações já indicarem o contrato como a governança mais apropriada dada a possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas. Há uma recente valorização da especificidade da matéria-prima em suas dimensões físicas, químicas e microbiológicas e, com isso, a necessidade da aplicação dos contratos como um mecanismo de controle do comportamento.

Quanto aos dois casos em que os produtores estão integrados verticalmente, percebe-se que há um alinhamento à teoria proposta por Williamson (1985), cuja opção se justifica pela especificidade dos ativos transacionados e a incerteza quanto à qualidade do produto de outros fornecedores. Neste caso, a confiança torna-se insuficiente para garantir o nível de especificidade necessária, elevando os custos de transação. Outra questão observada foram os motivos que levaram os produtores a optarem por essa estrutura. As principais vantagens foram a redução dos custos devido ao preço do produto no mercado, a procedência da matéria-prima adquirida e a possibilidade de agregar valor ao produto final.

Vale destacar que os casos presentes nesta pesquisa correspondem a pequenos laticínios de processamento direcionados ao atendimento de fornecimento de leite para programas governamentais e para o mercado regional. Isso ratifica o contexto já observado por Farina, Azevedo e Saes (1997), ao descreverem que a presença de conflito distributivo, ou seja, a dominação dos mercados pelos grandes processadores e o seu poder sobre as transações levam os produtores à solução da integração vertical para frente, implantando miniusinas, como uma saída para ampliar suas margens de ganho, com a agregação de valor no produto final.

4.2 Economia dos Custos de Mensuração

De acordo com os pesquisadores Farina, Azevedo e Saes (1997) na década de 1990, o pagamento pela qualidade do leite ainda era bastante incipiente, visto que existiam poucos testes e requisitos que diferenciavam efetivamente os produtos. Atualmente, conforme relatam todos os participantes da pesquisa, a qualidade do leite, além de condição para estar no mercado, é o critério determinante para se estabelecer valores adicionais sobre o seu preço base. E, para tanto, há uma série de análises quanto a diversos atributos do leite e que não são acessíveis sem processos complexos de mensuração.

Por isso, o contexto da mensuração do leite tornou-se uma das etapas mais relevantes da transação para ambos os segmentos, que estão cientes da importância desse procedimento. O resultado disso tanto estipula os valores adicionais recebidos sobre o preço base, como permite aos processadores direcionar o leite para uma determinada linha de produção, conforme as características e qualidades identificadas no produto. Com isso, percebe-se que

há um alinhamento do contexto atual com a proposta de Barzel (2005), uma vez que a mensuração das dimensões de uma transação e a definição dos direitos de propriedade são essenciais para a definição do valor do bem, bem como a estrutura de governança mais adequada para conduzir as transações.

No entanto, apesar do papel da mensuração ser amplamente difundido no SAG do leite, com a definição de padrões de referência estipulados pela Instrução Normativa nº 62 do Ministério da Agricultura e Pesca, percebe-se que, no contexto geral, existem divergências quanto aos critérios de pagamento, como também aos resultados das análises. Isso porque a mensuração dos atributos do leite demanda processos complexos, físicos, químicos e microbiológicos, e ela não depende apenas de uma pessoa qualificada, mas de uma série de equipamentos e reagentes químicos. Sendo assim, os custos associados à mensuração são elevados, tal como evidencia Barzel (2005), o que restringe essa capacidade apenas ao processador, como o responsável pela mensuração, e aos produtores de leite Tipo A. Porém, isso não significa, segundo os processadores entrevistados, que os produtores não possam realizar tais testes ou solicitar uma nova análise feita por um agente independente, até porque a possibilidade de erros tanto de interpretação quanto de análise não é descartada.

Essa limitação quanto à capacidade de mensuração é evidente quando se analisam as falas dos produtores, visto que, com exceção dos dois produtores de leite Tipo A, os demais relatam essa limitação. No entanto, grande parte dos produtores relata que, com certa frequência, encaminham amostras da sua produção para análises em laboratórios independentes. Esse mecanismo é descrito pelos produtores como uma forma de defesa, dado que, a partir dos resultados, há possibilidades de comparação com aqueles fornecidos pelos processadores. Afinal, é com base nessas informações que são calculados os bônus oriundos da qualidade do produto ou mesmo os descontos que vão incidir caso haja, por exemplo, algum tipo de problema de contaminação ou um baixo teor de gordura ou de proteína.

Frente a esse contexto e considerando a teoria da ECM, nota-se que as transações deveriam ser governadas via contrato (acordos formais) ou por integração, como afirma Barzel (2005), dado que o direito de controle e o direito de controle do produtor pode ser melhor efetivado. No entanto, o autor destaca que, quando a especificidade de ativo é alta, mas existe a possibilidade de mensuração por ambas as partes, o contrato pode suprir as demandas da integração vertical. Dessa forma, mesmo que o segmento produtor tenha descrito que a mensuração na propriedade é inviável, todos os participantes relataram a possibilidade de realizar análises da sua produção por laboratórios que não pertençam ao laticínio com o qual transacionam, ratificando a relação contratual, mesmo como confiança ou relacional. Assim, ainda que o processo seja complexo, o produtor pode ter acesso a um terceiro agente em caso de dúvidas quanto aos resultados apresentados pelo processador.

Porém, mesmo que a teoria indique que a governança via contrato formal seja a mais apropriada no caso do leite, observa-se que isso não ocorre, visto que a estrutura de governança híbrida via acordos informais é o modelo predominante nesse SAG. No entanto, entre os participantes, foi encontrado um processador que utiliza a governança via contratos formais para a aquisição do leite. Nesse caso, nota-se que, para esses produtores, os critérios e o acesso aos percentuais de bonificações são definidos de forma objetiva, diferente dos critérios verbais que os estabelecidos entre produtores que transacionam via acordos informais. Isso porque, segundo Barzel (1997), o acordo formal possibilita a defesa dos interesses no processo de trocas, ou seja, se alguma das partes sentir-se prejudicada, ela, amparada por direitos legais, pode recorrer ao *enforcement* do Estado (BARZEL, 2005).

No entanto, percebe-se que, tanto os produtores com contrato formais quanto os demais se encontram no mesmo contexto quanto à mensuração, visto que eles não acompanham todo o processo, por concentrarem-se mais no momento *ex ante* do acordo. Dessa forma, o segmento processador detém informações sobre os atributos da produção que

podem não ser repassados aos produtores e assegurar o direito de propriedade conforme afirma Barzel (1997). Assim, embora o contrato garanta o direito de controle e o acordo informal possa permitir esse direito de controle, isso não é exercido. Dado que a possibilidade de apropriação se concentra nos preços e nos valores adicionais a serem obtidos pelo produtor.

Enquanto no momento *ex post*, o problema está associado à assimetria de informações, isso porque, como o processo de mensuração fica sob responsabilidade dos processadores, esses têm acesso a informações das análises antes dos produtores. Com isso, os processadores podem negociar de forma que seja mais propensa aos seus interesses, direcionados à captura dos direitos econômicos de cada atributo que compõe o produto. Esse contexto é observado, principalmente, entre os produtores que transacionam via acordos informais, dada definição tanto dos critérios referentes ao cálculo dos pagamentos adicionais, quanto dos descontos provenientes da qualidade do produto.

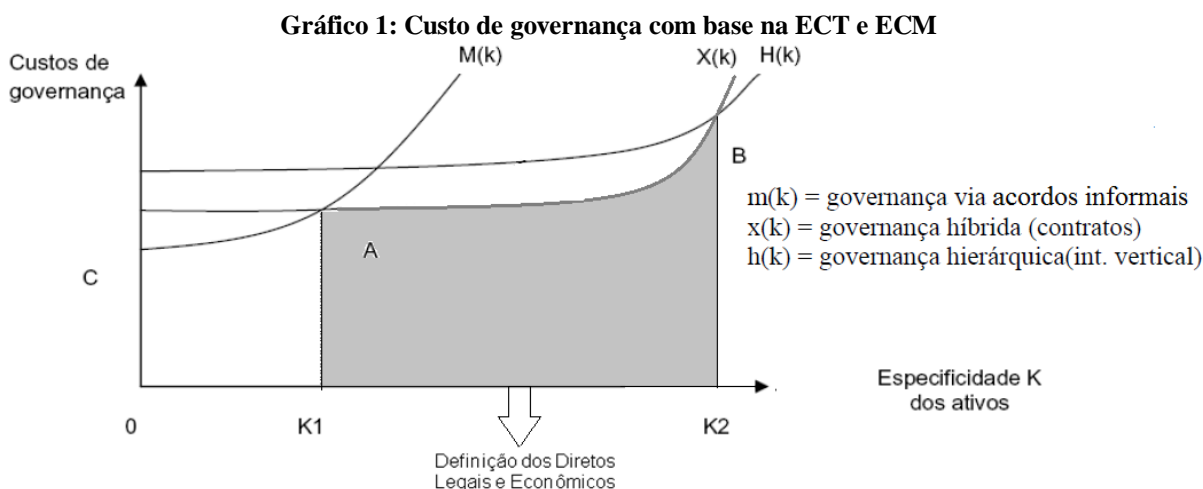
Assim, devido à definição comprometida dos direitos de propriedade sobre os atributos do leite, o direito legal fica prejudicado para o produtor, o que limita o reconhecimento de suas garantias em caso de disputas (BARZEL, 1997). Dessa forma, o direito econômico passa a valer sobre os acordos entre as partes, o que possibilita maiores chances de apropriações de renda por parte dos processadores.

No que se refere ao contexto dos produtores que transacionam via contrato, eles também podem sofrer com algum tipo de assimetria de informações, devido à dependência do processador no processo de mensuração. Essa assimetria, não obstante, é limitada, uma vez que, com o contrato e a definição das dimensões no processo de precificação, a possibilidade de apropriações de renda é restringida. Isso porque, segundo Barzel (1997), com direitos de propriedade bem delineados, há maior proteção dos direitos legais que o agente tem sobre a propriedade dos atributos do bem transacionado. Além da ampliação dessa garantia, há a possibilidade de menores custos de transação, pois, visto que os direitos se encontram estabelecidos e definidos de forma mais clara, economiza-se no processo de mensuração (BARZEL, 1997).

Quanto aos dois entrevistados que são produtores integrados verticalmente, essa opção poderia ser justificada para garantir a apropriação da renda gerada. Assim, considerando a proposta da ECT, essa opção se justifica dada a presença de especificidades de ativo associada à atividade leiteira. Entretanto, pela teoria da ECM, segundo Barzel (2005), apenas isso não é condição suficiente para a integração, mas o conjunto entre a especificidade e o processo de mensuração que envolve a definição dos direitos de propriedade. Assim, quando a mensuração é mais fácil e mais barata, o incentivo à integração é reduzido, logo, no caso do leite, torna-se viável a integração, visto que, por lei, o produtor é obrigado a realizar testes de toda a sua produção, diariamente. Portanto, a escolha da governança hierárquica pode se justificar pelo investimento em ativos específicos pelo produtor para esse fim, além do fato de que ele não sofrerá a incidência de apropriação de renda, como evidenciada nos outros casos, não se considerando outros custos produtivos e logísticos.

Por fim, percebe-se, com base nas falas dos produtores, que grande parte dos processadores elabora sistemas de bonificação para apenas alguns atributos instituídos pela IN n° 62, que são mais valiosos, por exemplo: o nível de proteína e de gordura e a contagem total de bactérias e de células somáticas. A lista dos elementos que podem gerar descontos é mais ampla, mas isso não significa que, se a produção não apresentar problemas, o produtor será bonificado. Ainda, vale lembrar que as dimensões mensuráveis do leite que podem gerar rendas adicionais ao produtor vão além das questões físicas e biológicas, tais como: a capacidade de estocagem, o acesso à propriedade e a manutenção da temperatura de resfriamento do leite.

Por fim, vale ressaltar que foram encontradas transações governadas via acordos informais, contrato formal e integração vertical, sendo que a governança via acordos informais¹ foi a estrutura de governança identificada como predominante nas relações transacionais entre os agentes dos segmentos produtor e processador. Percebe-se que governança via acordos informais não se alinha com os atributos das transações considerando a perspectiva da ECT e ECM. Isso porque a presença de incertezas e o elevado nível de especificidades de ativos, não justificam o acordo informal como a estrutura apropriada. Sendo que dadas as características das transações, a governança mais adequada para a redução dos custos de transação, considerando a proposta de Williamson (1985), seria os contratos ou até a integração vertical. No Gráfico 1 é possível identificar a diferença entre os custos de governança.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williamson (1991) a partir dos resultados da pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 01, que, para aqueles produtores com um nível de especificidade do leite relacionada ao padrão mediano de qualidade as transações, ficam próximas de K_1 , relacionando-se ao modelo da confiança de Ménard (2002). Entretanto, a elevação no nível de especificidade leva à contração, aproximando de K_2 . Nesse caso, a busca pela garantia de direitos de propriedade associados à maior especificidade e ganhos advindos da mensuração, leva à formalização das transações, por meio de estruturas de governança mais apropriadas, que, no limite, podem levar alguns produtores à integração vertical. Essa escolha de uma estrutura de governança via contratação pode estar associada não apenas à redução de custos de transação, dado que maiores níveis de especificidade são alcançados, mas também associados à geração e apropriação de renda. Ao se considerar a TCM, observa-se que a elevação na especificidade leva à manutenção da forma híbrida (contratos) em seu contínuo como estrutura de governança mais adequada. Dado à possibilidade de mensuração, mesmo para níveis elevados de especificidade, uma vez que os direitos de propriedade são garantidos e as possibilidades de comportamento oportunistas são reduzidas pela mensuração, ampliando os limites entre K_1 e K_2 .

5 CONCLUSÕES

Visto que o objetivo nesta pesquisa foi descrever as estruturas de governança no SAG do leite no Paraná considerado as perspectivas da Economia dos Custos de Transação e Mensuração. Este trabalho, inicialmente destacou o fato da importância da coordenação nas transações que envolvem o leite e também a relevância dos estudos descrevendo as estruturas de governança presentes nestas transações. Buscou-se identificar, como as perspectivas da

Economia dos Custos de Transação e Mensuração justificam a definição das estruturas de governanças. Os procedimentos metodológicos adotados no estudo envolveram a pesquisa bibliográfica e de campo.

Como resultado, identificou-se que, quanto aos atributos da transação envolvendo os entrevistados, nota-se que as transações apresentam frequência recorrente e as incertezas estão associadas ao preço do leite, dos insumos, do clima, da importação de produtos lácteos e da sucessão familiar. Já as especificidades de ativos presentes são: a de capital humano, a locacional e a física. As dimensões mensuráveis do leite são associadas às análises físicas e biológicas definidas na IN n° 62, além de outras como: a capacidade de estocagem, o acesso à propriedade e a manutenção da temperatura de resfriamento no tanque.

Vale ressaltar, que nos casos encontrados de integração vertical, a abordagem da ECT justificaria essa estrutura como a mais adequada, em função da presença das especificidades de ativos e incerteza. Entretanto, ao abordar-se a perspectiva da ECM de forma complementar com a ECT, a integração não se alinha com a estrutura mais adequada. Isso porque o processo de mensuração dos atributos do leite, mesmo estando restritos ao segmento processador, está acessível aos produtores, por meio de laboratórios que não são vinculados aos processadores.

Por fim, nota-se que as transações híbridas via contratos (acordos formais) foram aquelas que parecem se apresentar mais alinhadas quanto à redução dos custos de transação, quanto à escolha da estrutura de governança. Além disso, esse tipo de governança apresenta um melhor delineamento quanto aos critérios e percentuais de pagamentos, sobre os adicionais pagos conforme as dimensões mensuradas nas transações do leite. Ao se considerar o contrato formal, é possível se inferir que uma parcela do direito legal do produtor é preservada, reduzindo assim a possibilidade de apropriações de renda, dada a má definição dos direitos de propriedade.

Assim, considerando a ECT e a ECM, há uma indicação de que a governança via contratos formais torna-se a estrutura mais apropriada nas transações entre os agentes participantes da pesquisa, dada a redução dos custos de transação quando comparadas as outras estruturas de governança identificadas. Destaca-se que esta pesquisa demonstra sua contribuição ao enaltecer que as transações via mercado como definidas pela ECT não são mais observada, visto que há na grande maioria acordos informais firmados entre os agentes. Isso porque, as transações descritas como mercado, são confundidas com negociações no mercado *Spot*, que é uma transação diferente da proposta da ECT. No entanto, há de se relatar que trabalhos abordam a transação via acordos informais sustentados pela confiança como transações via mercado. Fato este que demonstra a necessidade da continuidade de pesquisas nesta seara, dirigidas a um consenso quanto a forma de descrever a transação quanto vista pelas perspectivas da ECT e ECM.

BIBLIOGRAFIA

- AZEVEDO, Paulo Furquim. (2000). **Nova Economia Institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52.
- BÁNKUTI, Sandra Mara Schiavi. (2007). **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. São Carlos, 2007. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.
- BARDIN, Laurence. (2004) **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- BARZEL, Yoram. (1982). Measurement Cost and the Organization of the Markets. **Journal of Law and Economics**. v. 25, n. 1, p. 27-28.
- _____.(1997). The Formation of Rights. In: **Economic analysis of property rights**. Chapter 6. Cambridge: Cambridge University Press.

_____.(2001). **A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm.** Preliminary, sept. 10.

_____.(2005). **Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject.** In: 5th International Society for New Institutional Economics. Barcelona, Espanha.

BRAGA, Marcelo J; AGUIAR, Danilo R. D.; TEIXEIRA, Erly C. (2005). **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio.** Viçosa: UFV.

BREITENBACH, Raquel. (2012). **Estrutura, Conduta e Governança na Cadeia Produtiva do Leite: um estudo multicaso no Rio Grande do Sul.** Santa Maria, 2012. 272f. Tese (Doutorado em Extensão Rural) - Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria.

CALEMAN, Silvia M. Q. et al. (2006). **Mecanismos de Governança em Sistemas Agroalimentares - um enfoque nos custos de mensuração.** Revista de Economia e Agronegócio, vol. 4, nº 2.

CRESWELL, John W. (2010). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo quantitativo e mistos.** Tradução Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. ; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria Sylvia M. (1997). **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Singular.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2012). **Produção da Pecuária Municipal 2011.** Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

JANK, Marcos S.; FARINA, Elizabeth M. M. Q.; GALAN, Valter B. (1999). **O Agribusiness do Leite no Brasil.** São Paulo: Editora Milkbizz.

MÉNARD, Claude. (2002). The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p.345-376.

NOGUEIRA, Antonio Carlos Lima. (2012). Estruturas de Governança no Agronegócio do Leite. **Informações Fipe.** Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, nº 379, abril de 2012, p. 29-32.

STAAL, Steven; DELGADO, Christopher; NICHOLSON, Charles. (1997). Smallholder Dairying Under Transactions Cost in East Africa. **World Development**, vol. 25, n. 5, p. 779-794.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985). **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York Press.

_____. (1996). **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press.

_____. (2000). The New Institutional Economics: Tanking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3), p. 595-613.

ZENGER, Todd; ARGYRES, Nicolas. (2008). Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Academy of Management Meetings.**

ZYLBERSZTAJN, Decio. (1995). **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 238 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. (2005). Organizational Forms and Measurement Cost. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373.

_____. (2009). Papel dos Contratos na Coordenação Agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias Produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação.** 2. ed. Maringá: EDUEM, p. 39-74.

ⁱ O contexto da governança híbrida via acordos informais como a estrutura prevalece nas transações no SAG do leite, foram identificadas também nos estudos de Bánkuti (2007) e Breitenbach (2012).