

Relacionamento na Cadeia Produtiva do Leite Sob a Ótica dos Laticínios

Janielen Pissolatto Deliberal, Tiago Tomiello, Guilherme Cunha Malafaia¹

RESUMO

A cadeia produtiva do leite possui uma grande importância para o desenvolvimento econômico do país, porém está inserida em um ambiente de incertezas e evolução, assim os agentes envolvidos precisam estabelecer formas para garantir que o fluxo de seus processos e atividades ocorram de forma eficiente. Desta forma, o objetivo desse estudo foi compreender como é o relacionamento na gestão da cadeia produtiva láctea sob a ótica das indústrias de beneficiamento de leite. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, permitindo compreender o relacionamento entre os elos da cadeia produtiva de três indústrias de beneficiamento de leite de micro e pequeno porte, do Rio Grande do Sul. O estudo possibilitou compreender como ocorre o relacionamento entre os diversos elos da cadeia produtiva. Para essas indústrias, a confiança é o principal elo de ligação entre os agentes, pois nenhuma das três empresas possui contratos formais, tanto com fornecedores, transportadores e clientes, porém percebeu-se também uma maior verticalização das operações para melhor gerenciamento de toda a cadeia.

Palavras-chave: Relacionamento, Cadeia Produtiva do Leite, Laticínios.

¹ Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul- UCS

1. Introdução

A atual modernização das atividades rurais, o desenvolvimento científico e tecnológico em genética e sanidade animal, assim como a desregulamentação do setor lácteo brasileiro na década de 90, entre outros fatores, tornaram o Brasil o terceiro maior produtor de leite do mundo e o estado do Rio Grande do Sul, o segundo maior produtor do país. Porém, paralelamente, houve um aumento da competitividade, trazendo consigo ameaças e oportunidades ao setor. O surgimento de pequenos laticínios, a diversificação de produtos, a profissionalização dos produtores de leite, entre outros fatores, exigiu que os elos da cadeia adquirissem meios de proteção para manterem-se competitivos. Assim, surgiram a formação de alianças, as redes de cooperação, a verticalização de partes do processo produtivo e a necessidade do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

As mudanças estruturais e institucionais da cadeia produtiva leiteira ao longo dos anos tornaram o setor mais competitivo, principalmente devido ao surgimento de inúmeras indústrias de beneficiamento de leite após a década de 90. Nesse sentido, Castro e Neves (2001) explicam que os laticínios mudaram suas estratégias comerciais, tanto com fornecedores quanto com consumidores que são alvo de seus produtos. Em relação aos fornecedores de matéria-prima, uma das principais mudanças foi o aumento do volume de captação de leite e a redução no número de produtores.

Entretanto, conforme Castro et al.(1998) há muitas dificuldades de coordenação entre os agentes da cadeia láctea gaúcha, principalmente relacionadas ao elo entre produtores de matéria-prima e indústria processadora. Dessa maneira, Williamson (1975) menciona que para minimizar os efeitos negativos existentes, a literatura econômica que aborda as transações e os contratos, ressalta que os agentes devem se organizar de forma a prevenir situações adversas do mercado, seja devido comportamento oportunista ou pela ocorrência de eventos inesperados.

Diante desse contexto, o objetivo desse estudo foi compreender como é o relacionamento na gestão da cadeia produtiva do leite sob a ótica dos laticínios. A justificativa do estudo reside no fato de que a cadeia produtiva láctea está inserida em um ambiente de incertezas e evolução, assim, os laticínios precisam estabelecer formas para garantir que o fluxo de seus processos e atividades ocorram de forma eficiente. Além disso, é importante considerar que o Brasil atualmente é o terceiro maior produtor de leite do mundo, com uma produção aproximada de 33,2 milhões de toneladas métricas e o setor lácteo gaúcho representa 12,1% da produção nacional, sendo o segundo maior produtor do país. (IBGE, 2013).

Além da introdução, esse estudo está organizado em quatro tópicos adicionais. O primeiro apresenta os fundamentos da gestão dos custos de transação assim como os aspectos que envolvem a cadeia produtiva do leite. O segundo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar o estudo de casos múltiplos. O terceiro tópico apresenta os dados e a análise dos mesmos com base nas entrevistas realizadas nas empresas. O quarto tópico apresenta as conclusões do estudo.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão de custos de transação

A Teoria Econômica Neoclássica não tem sido suficiente para explicar todos os aspectos referentes a competitividade das organizações. Assim, novas correntes teóricas surgiram ao longo dos anos para tentar explicar as variáveis que influenciam na competitividade das organizações e as relações entre os diversos elos das cadeias produtivas. Dentre estas, a Nova Economia Institucional (NEI) propõe uma nova visão voltada a identificar quais são as

melhores formas de organização das transações econômicas para as organizações obterem maior competitividade. Uma das vertentes dessa corrente teórica é a Teoria dos Custos de Transação (TCT), que segundo Fianni (2002) são os custos que os agentes possuem toda vez que recorrer aos outros elos da cadeia, ou seja, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato.

Para Williamson (1993) os custos de transação são definidos como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações resultantes da execução de um contrato por situações inesperadas, como falhas, erros e omissões. Neste sentido Farina et al.(1997) explica que são os custos não diretamente ligados à produção, mas surgem a partir do momento que os agentes passam a se relacionar entre si e os problemas de coordenação de suas ações começam a surgir.

Jank, Farina e Galan (1999) classificam os custos de transação como: elaboração e negociação de contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento de desempenho, organização de atividades e problemas de adaptação. Farina et al.(1997) explicam que algumas características das transações se destacam ao que se refere aos seus impactos sobre os contratos, dentre elas: a transação que se prolonga no tempo, os elementos da troca não podem ser mensurados ou especificados precisamente (devido contrato firmado) e a interdependência das partes em relação à troca, pois pode ocorrer de uma única transação passar a ter um conjunto de inter-relações sociais.

Existem diversos tipos de transações, que são classificadas de acordo com grau apresentado pelos seus fatores determinantes (oportunismo, incerteza, complexidade, racionalidade limitada e frequência). Para Williamson (2002) a racionalidade do ser humano é limitada, assim todos os contratos são inevitavelmente incompletos e por meio dos erros, omissões e lacunas dos contratos originais, podem surgir confronto de ideias e necessidades. Outro fator relevante é o oportunismo que conforme Fianni (2002) ocorre devido a assimetria da informação entre os elos da cadeia produtiva e essa diferença no conhecimento das informações propicia condições para que agentes da cadeia adotem iniciativas oportunistas.

Dentre as práticas voltadas à tentativa de reduzir os custos de transação e assim diminuir as atitudes oportunistas entre os agentes destaca-se o estabelecimento de contratos. Dessa forma, Williamson (1975) explica que os contratos funcionam como uma garantia ou uma forma de salvaguarda de forma a preservar as relações em caso de imprevistos. Os contratos possibilitam uma certa estabilidade nas transações, mesmo em ambientes de incerteza e evolução. Para o autor os modelos conceituais podem ser classificados como:

- a) Contrato Clássico: esse tipo de contrato pode ser caracterizado por meio de um contrato simples, como um contrato de compra e venda, uma espécie de relação momentânea, são relações ocasionais com prazo curto de duração.
- b) Contrato Neoclássico: esse tipo de contrato é realizado quando as transações ocorrem a longo prazo em ambientes de incerteza. O contrato neoclássico permite maior flexibilidade na relação contratual, normalmente envolvendo uma terceira parte que promove a arbitragem das disputas, dessa forma evitando o litígio e proporcionando a perspectiva de continuidade do contrato.

Assim, a utilização de contratos nas atividades agropecuárias justifica-se pelas relações complexas entre os agentes e a assimetria existente relacionada ao acesso a informação e ao poder, que podem gerar oportunismo entre os agentes. Por outro lado, mesmo que elaborados com cuidado, os contratos sempre deixarão algumas lacunas. Um dos motivos é a racionalidade limitada, que impossibilita a previsão de todos os acontecimentos futuros (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2001).

2.2 Cadeia produtiva do leite

Bacarji et al. (2007) contextualizam que o desenvolvimento da cadeia produtiva do leite está associado a aspectos geopolíticos e sociais da região a que pertence. Para o autor a cadeia produtiva é definida como uma rede constituída por diversos segmentos, que geram relações de força coletiva, influenciando a estratégias mercadológicas e comerciais, bem como a tomada de decisão dos agentes envolvidos.

A crise de 1929 contribuiu com o processo de desenvolvimento da cadeia do leite no Brasil, devido a substituição das importações e a expansão do mercado consumidor. Na década de 40, o governo fez as primeiras intervenções nos preços praticados pelas cooperativas e empresa. Posteriormente, nos anos 50 e 60 a cadeia produtiva do leite passou por um processo de transformação, com a instalação da indústria de equipamentos, construção de estradas, surgimento do leite tipo B, novas embalagens descartáveis a vinda das multinacionais e o surgimento de pequenas agroindústrias beneficiadoras de leite.

No início dos anos 90, conforme Mendes e Júnior (2007), o processo de industrialização obteve grande avanço com a abertura de mercado, o que influenciou no desempenho da cadeia produtiva tornando o sistema mais competitivo, assim a oferta e a demanda são as responsáveis pela formação de preço deste produto e seus derivados. Nesse sentido, Canziani (2003), cita que além da abertura de mercado ocorrida nesse período, o desenvolvimento das embalagens “tetra pak” influenciou diretamente no consumo do produto, pois as mesmas proporcionaram maior período de validade para o consumo, visto que se trata de um produto altamente perecível.

Ademais, as transformações na cadeia produtiva do leite nas últimas décadas tem acirrado a concorrência no setor, obrigando as indústrias a investir cada vez mais na qualidade da matéria-prima. Assim a padronização das normas de qualidade do leite impôs uma série de exigências para o mercado de lácteos, exigindo maior compromisso social, econômico e político de todos os elos envolvidos na cadeia brasileira (GIGANTE. 2004; MONARDES, 2004). Dessa maneira, a qualidade do leite cru, segundo (DÜRR, 2004) passa a ser o melhor termômetro das mudanças que ocorrem no setor, levando em conta que a conquista da qualidade do leite só acontece com a profissionalização da cadeia como um todo.

Assim, referente a melhoria na qualidade do leite, o Brasil passou a desenvolver programas, como o Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL) e a Instrução Normativa nº. 51, de 18 de setembro de 2002. Por meio desta normativa, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) reformulou os critérios utilizados para a avaliação da qualidade do leite produzido no país. (GIGANTE. 2004).

É importante salientar que não há como melhorar a qualidade do leite por meio dos processos industriais, ficando assim o controle das condições de produção como a única maneira de garantir o fornecimento de um produto seguro. O fornecimento de leite de alta qualidade, ainda possui implicações, pois é um compromisso que envolve todos os agentes da cadeia produtiva com o consumidor final. (DÜRR, 2004).

Entretanto, DÜRR (2004), afirma que o leite de baixa qualidade ainda atinge toda cadeia produtiva: o consumidor fica vulnerável e os riscos em relação à saúde são grandes, gerando suspeitas que prejudicam o desempenho de todos os elos da cadeia. Além disso, os rendimentos industriais são mais baixos, os produtores que investem na melhoria da qualidade do leite competem de forma desigual, pois ainda existem canais bem estabelecidos para o escoamento do leite informal, além da falta de uniformidade nos critérios de inspeção. Porém, conforme Canziani (2003), cerca de 40 % do leite comercializado ainda ocorre de maneira informal, incentivando práticas inadequadas entre os agentes da cadeia.

Para Barros et al. (2010), o aumento da produção leiteira elevou os custos de captação e armazenamento do leite, entretanto, percebe-se um aumento na captação de leite cru para

processamento, principalmente devido ao surgimento de pequenos laticínios. Assim, nota-se que as empresas maiores têm perdido consideráveis parcelas do mercado para as empresas menores.

3. Método de pesquisa

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa aplicada, do tipo exploratória, com a utilização de um estudo de caso. Para Yin (2010) o estudo de caso é adequado para a realização de pesquisas nas Ciências Sociais, pois permite o conhecimento amplo de um ou poucos objetos,

Quanto ao método, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, pois a ênfase do estudo reside nos elementos subjetivos que envolvem as relações entre os elos da cadeia produtiva láctea na perspectiva dos laticínios do Rio Grande do Sul. Malhotra (2012) explica que a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma metodologia não estruturada, com amostras pequenas, objetivando proporcionar uma compreensão do contexto do problema. Assim, é adequada quando o objetivo do estudo é pesquisar aspectos mais profundos e menos visíveis.

O objeto desse estudo foram três indústrias de beneficiamento de leite localizadas nas regiões norte e nordeste do Rio Grande do Sul. A justificativa dos objetos de estudo, seguiu critérios de conveniência, conforme o porte das empresas, pois são empresas de micro e pequeno porte e também pela facilidade de acesso. Para definição do porte das empresas, o estudo seguiu orientações conforme os critérios estabelecidos pelo SEBRAE quanto ao número de funcionários. Para obtenção das informações foram feitas entrevistas semiestruturadas com os proprietários dos estabelecimentos, além de observações diretas e acesso a dados secundários, como as *home-pages* e conversas informais com os colaboradores.

As entrevistas foram transcritas para arquivos eletrônicos, no *software Microsoft Word®* 2010 e a análise dos dados qualitativos iniciou-se com as transcrições literais dos relatos de entrevistas, bem como o cruzamento e/ou confirmação de informações com base nas observações e ao acesso aos dados e informações secundárias.

4. Resultados

Neste item serão apresentados os resultados encontrados conforme o objetivo do estudo proposto.

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

4.1.1 Empresa A

É uma microempresa. Iniciou suas atividades em 2003 e atualmente possui nove funcionários. A empresa compra mensalmente 200 mil litros de leite de 86 produtores, industrializando um total de 100 mil litros de leite, sendo queijo e derivados seus principais produtos. Devido a utilização de toda a capacidade instalada, metade da matéria-prima captada e armazenada é revendida para outra indústria de beneficiamento de médio porte existente na região. Conforme entrevista, os maiores consumidores de leite e derivados da empresa são os clientes locais e os maiores concorrentes da indústria são os supermercados e o mercado informal, já que por localizar-se em uma cidade que a maior parte do PIB ainda é agrícola, muitos agricultores fabricam queijo artesanalmente e negociam no comércio.

4.1.2 Empresa B

É uma empresa de pequeno porte. Suas atividades iniciaram em 2001, com a captação de leite de produtores locais e com a industrialização de leite tipo B. Posteriormente, a indústria aumentou sua capacidade instalada e atualmente compra aproximadamente 500 mil litros de leite/mês fornecidos por 142 produtores. Não havia ociosidade da capacidade produtiva no momento da entrevista, porém, conforme o proprietário, em certas épocas do ano, há um declive na produção de leite e muitas vezes essa falta de matéria-prima ocasiona aumento dos custos fixos, já que parte da capacidade produtiva não é utilizada. Os principais produtos da empresa são bebidas lácteas, queijos, nata e ricota. A empresa vende seus produtos para várias cidades do Rio Grande do Sul, assim seus principais compradores são supermercados e distribuidoras da região. Para o proprietário, os maiores concorrentes da empresa são os grandes laticínios que ainda conseguem obter matéria-prima de qualidade e podem pagar mais por ela, pois devido ao maior volume de produção também conseguem estabelecer preços justos ao consumidor final. Outro concorrente citado também foi o mercado informal, pois os agricultores que fabricam artesanalmente possuem uma grande fatia do mercado, além disso, não precisam pagar impostos, mão-de-obra ou investir valores em equipamentos e maquinários adequados.

4.1.3 Empresa C

É uma microempresa. A indústria surgiu como forma de otimizar a produção de leite da propriedade, em 2008. Devido a produção de matéria-prima de qualidade e ao baixo valor agregado do leite in natura, o agricultor decidiu investir em infraestrutura para produção de queijo, verticalizando sua cadeia produtiva. Atualmente o laticínio possui apenas dois funcionários e as demais atividades são realizadas por membros da família proprietária. A empresa industrializa 4.000 litros de leite por mês, fornecidos pelo próprio rebanho. Conforme o proprietário, os principais clientes da indústria são os supermercados da região e os principais concorrentes são os demais laticínios da cidade e da região.

4.2 Caracterização das empresas quanto aos itens que compõe o questionário

Neste item serão apresentadas as respostas referentes às entrevistas com os gerentes e proprietários das indústrias de beneficiamento de leite. Considera-se importante compreender as particularidades existentes nas empresas pesquisadas, podendo justificar as diferenças nos procedimentos devido à circunstâncias que as mesmas estão inseridas, considerando o porte das mesmas, já que tratam-se de micro e pequenas empresas.

Para melhor visualização dos dados gerais das empresas participantes do estudo, os principais dados, que estão interligados com a gestão de custos de transação foram organizados e estão dispostos no Quadro 1.

Empresa	Porte	Matéria-prima adquirida litros/mês	Fornecedores	Transporte
A	Micro	200.000	86	Terceirizado
B	Pequena	500.000	142	Próprio
C	Micro	4.000	Produção própria	Próprio

Quadro 1. Características produtivas da indústria

Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

O primeiro item da entrevista foi acerca do relacionamento existente entre os laticínios e os produtores de leite (fornecedores de matéria-prima). A empresa A, possui 86 fornecedores que entregam a matéria-prima diariamente, porém não possui contratos formais com nenhum

desses fornecedores. O diferencial que a empresa utiliza para manter um bom relacionamento e os produtores ligados a ela é o pagamento do Fundo Rural ou Funrural- Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural, existente em todas as transações de compra e venda realizadas pelos agricultores. Porém, em contra partida, exige que os produtores mantenham um nível mínimo de qualidade, com infraestrutura adequada, como o uso de ordenhadeiras, resfriadores de leite e ambiente higienizado. A empresa possui também um laboratório próprio para análise do leite, mas durante a coleta, nas propriedades já são realizados alguns pré-testes (Alizarol) para identificação de possíveis irregularidades.

A empresa B, possui 142 produtores que entregam matéria-prima diariamente, porém, como a empresa A, também não possui contratos formais. Conforme o proprietário, desde o início de suas atividades a empresa buscou conservar os maiores produtores de leite da cidade como seus principais fornecedores. A estratégia da empresa para manter esse relacionamento está fundamentada na prestação de serviços aos produtores. O principal diferencial da empresa são os serviços veterinários prestados aos fornecedores, já que são poucos é possível atender todas as propriedades de forma satisfatória, além das visitas de orientação quanto ao manejo e a ordenha dos animais. Dessa forma, a empresa conquistou importantes produtores de leite da região e como o foco de seus produtos é a qualidade consegue realizar um acompanhamento adequado para garantir o desempenho de seus produtos finais. A empresa incentiva também seus fornecedores a investir em tecnologia e melhorias em processos, promovendo palestras com representantes comerciais e patrocinando o transporte para visitas em feiras e exposições voltadas ao agronegócio. A empresa possui controle de qualidade próprio e os testes de qualidade são realizados por uma responsável técnica formada em química.

A empresa C possui produção própria, assim segundo o proprietário é possível manter controle sobre qualidade da matéria-prima. Mesmo assim, a empresa faz testes frequentes sobre a qualidade do leite produzido e acompanha a produtividade diária, assim como o rebanho, podendo antecipar-se a eventos futuros.

São realizados exames periódicos dos animais na propriedade, encaminhadas amostras de leite para análise em uma indústria de grande porte, acompanhamento de um veterinário responsável, realizado o combate das bactérias com ácidos próprios para os equipamentos utilizados. (Depoimento do proprietário da empresa C).

Quanto ao relacionamento existente entre os laticínios e os clientes, a empresa A que possui além dos clientes convencionais uma outra indústria de beneficiamento de leite, informou não possuir nenhum tipo de contrato de compra de mercadoria. Como é uma microempresa os clientes diretos vão até a empresa para negociar e a outra indústria já é cliente há anos. Assim o relacionamento está baseado essencialmente na confiança dos elos.

Já fazem anos que revendemos parte do nosso leite para eles e nunca tivemos problemas nem de pagamento nem de não aceitarem mais receber a matéria-prima. Não agimos como concorrentes, mas como parceiros nesse negócio. (Depoimento do proprietário da empresa A).

A empresa B também informou não possui nenhum tipo de contrato com os clientes, porém a empresa possui um caminhão próprio para distribuição dos produtos finais. Para os clientes, que em sua maioria são supermercados de várias cidades próximas da indústria esse pode ser visto como um diferencial, já que os pedidos são feitos via contrato telefônico ou eletrônico (via *e-mail*) e são entregues diretamente nos seus pontos de venda.

Não possuímos nenhum tipo de contrato, mas temos que ter algum diferencial, porque a concorrência é grande. Possuímos produtos de qualidade, mas isso já não é mais suficiente para manter bons clientes. (Depoimento do proprietário da empresa B).

A empresa C também informou não possuir contratos com seus clientes, mas possui transporte próprio para distribuição. Assim, muitos clientes já possuem entregas fixas para melhor gestão da produção.

Na maioria dos casos, quando o produto está terminando no supermercado, os clientes entram em contato, e também tem entregas fixas semanais ou quinzenais. (Depoimento do proprietário da empresa C).

Dessa maneira, as três empresas mantêm o relacionamento com os demais elos da cadeia produtiva por meio da comunicação. Essa atitude, conforme Nooteboom (2000), que envolve a comunicação e o conhecimento das normas ou regras, mesmo que de modo informal, contribuir para a redução dos custos de transação e fortalece a confiança entre os agentes.

Quanto aos aspectos relacionados à logística de matéria-prima e distribuição de produto final, a empresa A optou pela terceirização da coleta de matéria-prima nas propriedades. Um dos motivos para essa escolha foi devido aos altos custos de manutenção dos caminhões e também de mão-de-obra. Por outro lado, a empresa não possui contratos que garantam a confiabilidade dessas operações. Assim o relacionamento com esse elo também é baseado na confiança. Quanto a distribuição de produto final, a empresa não possui transporte próprio e também não possui terceirizados. Por ser uma microempresa, os clientes se deslocam até a indústria para aquisição dos produtos.

Na empresa B tanto o transporte para coleta da matéria-prima como a distribuição são próprios. O empresário disse que já teve uma experiência negativa no início das atividades e isso lhe custou muito caro, assim como quer garantir produtos de qualidade o mesmo optou por adquirir caminhões e contratar motoristas, porém muitas vezes essa atividade é realizada também pelos membros da família.

Na empresa C, como a produção é própria, quando a ordenha é finalizada, o leite é encaminhado para a própria indústria, por meio de bombas de transferência dos tarros para o tanque de produção, são coletadas amostras e inicia-se o processo de produção de queijos. Para realizar a distribuição de produtos finais, a empresa possui veículo próprio.

Referente ao oportunismo existente, o proprietário da empresa A diz que existe uma grande concorrência no setor agroindustrial e os agricultores estão produzindo matéria-prima de qualidade e também querem receber um pagamento maior por isso. Dessa maneira, um problema que existe forte na cadeia do leite é o oportunismo de outras indústrias que conseguem pagar mais pela matéria-prima, assim muitos produtores acabam trocando de indústria conforme sua conveniência.

Essa foi uma questão também abordada pelo proprietário da empresa B, assim como forma de manter seus fornecedores, que segundo o mesmo, são muito assediados pela concorrência, a empresa optou pela diferenciação em serviços. Assim, a empresa consegue pagar um preço adequado, conforme o mercado e também mantém um importante relacionamento com os produtores.

Trabalhamos com grandes produtores de leite e incentivamos os pequenos a investirem no negócio, mas a concorrência também quer receber leite deles. A ideia veio do meu filho, precisávamos acrescentar algum diferencial que os outros não tinham. Assim, manter um bom relacionamento, fornecendo prestação de serviços e envolve-los como parte de um todo foi uma boa estratégia. (Depoimento do proprietário da empresa B).

Para a empresa C, a concorrência também é um problema, mas na venda de produto final, já que possui a vantagem de industrializar apenas a produção de leite de sua propriedade. Conforme o proprietário, a produção de queijo informal ainda é um forte empecilho para os laticínios. Porém, por ser uma microempresa agrícola também possui alguns benefícios e incentivos governamentais, além de assessoria da própria Emater/RS.

No caso da nossa indústria por ter a produção própria de leite, (não possuindo atravessadores) e nossos clientes conhecerem a indústria, tivemos até um incremento nas vendas, pela relação de confiança criada. Quando iniciamos a produção como agroindústria (interior) não tinha nenhuma no município, hoje o município tem cinco, mas como na maioria dos casos, compram a matéria prima ainda conseguimos manter um preço competitivo com produto de qualidade. (Depoimento do proprietário da empresa C).

O relacionamento dos três laticínios com os demais elos da cadeia produtiva é baseado na confiança. Nenhuma das três empresas previne-se de ações oportunistas, mesmo sabendo da existência e dos riscos que podem representar aos seus empreendimentos. Neste sentido, Nooteboom (2000), explica que a lealdade, o compromisso e a reputação entre os agentes envolvidos podem reduzir os custos das transações, contribuindo para melhor alocar os recursos para a atividade produtiva.

5. Conclusões

A cadeia produtiva do leite passou por crescentes transformações ao longo dos anos, tendo como um fator relevante a presença da tecnologia. Assim, as melhorias tanto no processo de matéria-prima, como armazenamento, industrialização e distribuição, contribuíram para o aumento da competitividade no setor e para um maior desenvolvimento econômico do país. Porém, por outro lado com o aumento da competitividade surgem os custos de transação, oriundos das ações desenvolvidas pelos agentes, devido a assimetria no acesso a informação e a racionalidade limitada.

Neste sentido, o estudo realizado com três indústrias de beneficiamento de leite de micro e pequeno porte possibilitou compreender como ocorre o relacionamento entre os diversos elos da cadeia produtiva. Para os empresários entrevistados a forma encontrada no gerenciamento de risco de oportunismo está baseada na confiança entre os agentes, pois nenhuma das três empresas possui contratos formais, tanto com fornecedores, transportadores e clientes. Entretanto, ao longo do estudo percebeu-se que as indústrias estão constantemente adaptando suas estratégias conforme o comportamento dos demais agentes.

A diminuição do número de intermediários ao longo da cadeia produtiva, perceptível no estudo, é o reflexo dos comportamentos oportunistas, pois com um menor número de agentes envolvidos, a empresa consegue gerenciar os riscos e estabelecer relações de comprometimento e lealdade. Outro aspecto importante foi a verticalização de partes do processo produtivo, que permite aos empresários o controle sobre toda a cadeia.

Porém, mesmo devido ao relacionamento existente com fornecedores e clientes, baseado na confiança, é evidente que existe um alto risco nas relações, pois não existem contratos formais que estabeleçam as regras e normas do negócio. Assim, em caso de concorrência com empresas de maior porte que possam se instalar na região, esses pequenos empreendimentos provavelmente sofreriam sérias consequências econômicas e financeiras. Nesse caso, a adoção de contratos formais, poderia servir como garantia para prevenção dos riscos de oportunismo e para eventos futuros.

É necessário observar, contudo, que esta pesquisa limita-se pelo fato de que somente foram consideradas três indústrias de beneficiamento de leite de micro e pequeno porte. Desta forma, uma sugestão de estudos futuros é a realização desta pesquisa com laticínios de maior porte, permitindo a comparação dos resultados e a compreensão dos principais condicionantes existentes no relacionamento das cadeias produtivas de indústrias de micro e pequeno porte com as de médio e grande porte.

Referências

- BACARJI, A.G.; HALL, R.J.; ZANON, H. Os impactos da sazonalidade da produção de leite numa indústria de laticínios no Estado do Mato Grosso do Sul. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade: estruturas e processos organizacionais**. [Resende: Associação Educacional Dom Bosco], 2007, p.1-15.
- BARROS, F.L.A; LIMA, J.R.F; FERNANDES, R.A.S. Análise da estrutura de mercado na cadeia produtiva do leite no período de 1998 a 2008. **Revista de Economia e Agronegócio**, Vol. 8, nº 2, 2010.
- CANZIANI, J.R. Programa Empreendedor Rural: Cadeias Agroindustriais. Curitiba: Senar-PR, 2003.
- CASTRO, Cleber Carvalho de et al. Estudo da cadeia láctea do Rio Grande do Sul: uma abordagem das relações entre os elos da produção, industrialização e distribuição. **Revista Administração Contemporânea** . Vol.2, n.1, pp. 143-164, 1998.
- CASTRO, M.C.; NEVES, B.S. Análise da evolução recente e perspectivas da indústria laticínia no Brasil. In: Gomes, A. et. al. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.
- DÜRR, J. W. Programa nacional de melhoria da qualidade do leite: uma oportunidade única. In: DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P. de; SANTOS, M. V. (Org.). O compromisso com a qualidade do leite no Brasil. 1. ed. Passo Fundo: UPF, 2004. p. 38 – 56.
- FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Fapesp, 1997.
- FIANNI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. In: David Kupfer, Lia Hasenclever. (Org). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.267-276.
- GIGANTE, M. L. Importância da qualidade do leite no processamento de produtos lácteos. In: DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P. de; SANTOS, M. V. (Org.). O compromisso com a qualidade do leite no Brasil. 1. ed. Passo Fundo: UPF, 2004. p. 235 – 254.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: < ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Producao_da_Pecuaria_Municipal/2011/tabelas_pdf/tab23.pdf >. Acesso em: 23 set. 2013.
- JANK, M.S.; FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V.B. O Agribusiness do Leite no Brasil. São Paulo: Milkbizz/PENSA, 1999.
- LEITE DPA. Goiânia, v.5, n. 52, jun. 2005. Edição especial.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B. P; *AGRONEGÓCIO uma abordagem econômica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MONARDES, H. Reflexões sobre a qualidade do leite. In: DÜRR, J. W.; CARVALHO, M. P. de; SANTOS, M. V. (Org.). O compromisso com a qualidade do leite no Brasil. 1. ed. Passo Fundo: UPF, 2004. p. 11 – 37.

NOOTEBOOM, B. **Institutions and forms of co-ordination in innovation systems.** Organization Studies, Rotterdam, 2000, 21/5, 915-139.

WILLIAMSON, O.E. Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications. London: The free press, 1975.

WILLIAMSON, O.E. The economic institutions of capitalism. London: The free press, 1985.

WILLIAMSON, O.E. The teory of the firms as governance structure: from choice to contract. **The Journal os Economic Perspectives**, vol.16, n.3, 171-195. American Economic Association, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D. ; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e Difusão de Arranjos Verticais de Produção: uma contribuição teórica. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL. **Anais...**Campinas, 2001.