

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**MODELO DE GESTÃO PARA MELHORIA DO RELACIONAMENTO
COMERCIAL ENTRE PRODUTORES DE LEITE E LATICÍNIOS**

**MANAGEMENT MODEL FOR IMPROVEMENT OF BUSINESS RELATIONSHIP
BETWEEN MILK AND DAIRY PRODUCERS**

Jamir Rauta e César Augustus Winck

RESUMO

Com produção superior a 30 bilhões de litros e Valor Bruto de Produção de R\$ 23 bilhões, a cadeia produtiva do leite ainda é informal, sobretudo em coordenação, dificultando a relação comercial entre produtores de leite e laticínios, aumentando os custos de transação. Em razão disso, o objetivo do estudo é apresentar um modelo de gestão que vise o a profissionalização da relação comercial entre esses agentes. Por intermédio de revisão bibliográfica, pesquisa com produtores e entrevistas com gestores de laticínios, e como teoria central a Economia dos Custos de Transação. Identificou-se que o preço torna-se gerador de rotatividade, devido o produtor não perceber ou não receber outras vantagens da indústria, agravado por falta de gestão na propriedade, acabando por aumentar as incertezas e grau de oportunismo, ao invés de buscar eficiência produtiva e lucratividade. Entre as conclusões, a inexistência de políticas definidas por parte dos laticínios, falta de contratos e pagamento por qualidade. Desta forma se propôs o modelo de gestão, com dois conjuntos de estratégias: a favor do produtor, e em prol dos laticínios. Como reflexo, espera-se a diminuição dos custos de transação, o aumento do retorno econômico para ambos; maior competitividade e perenidade da atividade de maneira sustentável, resultando na profissionalização da cadeia produtiva do leite.

Palavras-chave: Agronegócios, fidelização, modelo de gestão, cadeia produtiva.

ABSTRACT

With production of more than 30 billion liters and Gross Value of Production of R \$ 23 billion, the chain of production of milk is still informal, particularly in coordination, making the business relationship between milk producers and dairies, increasing transaction costs. As a result, the goal of the study is to present a management model aimed at the the professionalization of the commercial relationship between these agents. Through literature review, research with producers and interviews with dairy managers, and how central the theory of Transaction Cost Economics. It was identified that the price becomes turnover generator, because the producer does not realize or do not receive other benefits industry, compounded by lack of management on the property, eventually increasing the degree of uncertainty and opportunism, rather than seeking productive efficiency and profitability. Among the conclusions, the absence of policies defined by the dairy, lack of contracts and payment for quality. Thus the proposed management model, with two sets of strategies: in favor of the producer, and on behalf of dairy products. As a result, it is expected to decrease transaction costs, increased economic returns for both; increased competitiveness and sustainability of sustainably activity, resulting in the professionalization of the milk production chain.

Keywords: Agribusiness, loyalty, management model, production chain.

1. Introdução

O trabalho em questão se propõe apresentar, por modelo de gestão, estratégias para calibrar o relacionamento comercial entre produtores de leite e laticínios, de maneira que se organize a transação entre ambos e sinalize alternativas para profissionalizar a cadeia produtiva do leite, de maneira que se torne sustentável.

Todo relacionamento comercial exige dos agentes envolvidos maior entendimento e participação no processo contínuo de compra e venda. Compreender a responsabilidade de cada agente, bem como a dinâmica dos mercados e as variáveis dos ambientes mercadológicos são motivos para a construção de estratégias operacionais que facilitem o relacionamento comercial, ou o próprio estreitamento da relação entre os elos envolvidos, sem deixar de lado seus interesses e objetivos individuais, até porque é o que os mantém competitivos no mercado, mas é preciso que as relações comerciais se tornem integrantes das estratégias operacionais, resultando em relações mais próximas (EIRIZ, 2001).

É característico que as organizações buscam desenvolver e controlar seus relacionamentos com eficiência e eficácia, emergindo para uma competência (BARNEY; HESTERLY, 2011) e uma possível vantagem competitiva sustentável (PIGATTO; ALCANTARA, 2007), não necessariamente em primeiro momento seja de parâmetro financeiro, mas dê condições para que ambos cheguem ao objetivo comum, via esforços estratégicos, por meio de maior integração, o que Aaker (1995) chama de aliança estratégica.

Como ambos os envolvidos possuem seus interesses, nesse caso comerciais, é importante destacar a importância do grau de colaboração presente no relacionamento. Essa colaboração, segundo Pigatto e Alcântara (2007), pode ser resultado de ações desenvolvidas pelas empresas, pelos comportamentos adotados, pela busca dos objetivos traçados e, por fim, a inovação na forma de estreitar a relação comercial entre os elos econômicos.

A responsabilidade e profissionalização do relacionamento acentuam-se quando o produto em questão é um alimento fundamental ao ser humano, como é o caso do leite, um dos alimentos mais completos disponíveis ao homem (VIANA; FERRAZ, 2007), o qual fornece uma série de nutrientes essenciais. Entre eles, a gordura, lactose, sais minerais, proteínas e vitaminas.

O leite possibilita consumi-lo *in natura*, com processamento, como é o caso da pasteurização, ou através de seus derivados vindos de processos industriais. Por outro lado, é um alimento barato, de fácil acesso à população e não há restrição de idade para consumi-lo, embora algumas pessoas não possam consumir leite por algumas restrições individuais.

Destaca-se que o leite e seus derivados pertencem a uma das principais cadeias produtivas dentro do agronegócio, agregando um amplo espectro de inter-relações e interdependências produtivas, tecnológicas e mercadológicas (CALLADO, 2011), configurando um sistema, onde os agentes transacionam em prol de oferecer alimentos e fibras ao consumidor final (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1991).

Em 2013 a atividade leiteira produziu mais de 30 bilhões de litros, gerando um Valor Bruto de Produção – VBP superior a R\$ 22.9 bilhões, o que representa 13,2% do montante faturado pela pecuária brasileira.

O leite pertence a uma das mais complexas cadeias produtivas dentro do agronegócio, combinando elementos e/ou agentes que se inter-relacionam, mesmo com comportamentos distintos, como também outros setores, organizações e o ambiente institucional.

O relacionamento próximo e profissional entre os elos da cadeia produtiva do leite adquirem importância mediante os números da atividade. Em 2000, o Brasil produzia pouco menos de 20 milhões de litros/ano, e em 2013, ultrapassou a barreira de 34 bilhões de litros, podendo ir além do 40 bilhões de litros/ano em 2023 (MAPA, 2013; ANUALPEC 2013).

Entretanto, o consumo do produto em questão tende a crescer a patamares maiores do que a produção, gerando assim um déficit.

O mercado do leite é caracterizado como um oligopsônio, onde se tem de um lado muitos produtores de leite desprovidos de informações ou baixo acesso a estas, que iniciam na atividade leiteira de maneira informal, sem poder de barganha, suporte e assistência. Do outro lado, a existência de poucas indústrias, as quais impõem seus interesses, determinando inclusive o preço por litro de leite.

Mediante o exposto, agravado em momentos de queda do preço, por vezes natural ao mercado, é que afloram os comportamentos, na maioria das vezes oportunistas de ambas as partes, que singularizam a relação comercial entre produtores de leite e laticínios. Pode-se dizer que as atitudes tomadas na maioria das vezes são em tempo presente, não se preocupando, mas sim impedindo que se crie valor ao longo do tempo, ou seja, parceria duradoura.

Dentro desse cenário, a migração de produtores entre laticínios é saliente, desestimulando iniciativas que aliviem a rotatividade, e organizem as relações comerciais entre os agentes envolvidos diretamente na atividade leiteira.

O construto deste estudo veio ao encontro disso, e tem em sua intenção central a busca pelo alinhamento do relacionamento comercial entre produtor e indústria de laticínios, aproximando, organizando e profissionalizando as transações entre ambos. Dessa forma, pode-se desenvolver um modelo de gestão que proporcione maior rentabilidade ao produtor e indústria; melhore a eficiência produtiva; ocasione a produção de leite dentro dos padrões estabelecidos e derivados de valor agregado; traga maior lucratividade e capacidade de investimento; impulse qualidade de vida ao produtor; desenvolvimento de novos produtos pela indústria; e maior competitividade para ambos os mercados interno e externo.

A pesquisa ocorreu na Região Sudoeste do Estado do Paraná, especificamente nos municípios de Capanema, Planalto, Realeza e Santa Izabel do Oeste, onde foram aplicados 233 questionários a produtores formais de leite e realizadas entrevistas com os gestores e responsáveis por dois laticínios com atuação na região, sendo um privado (firma individual) e o outro constituído como cooperativa.

Para a melhor compreensão da relação entre o produtor de leite e laticínio, mas principalmente buscar condições para projetar e propor um modelo de gestão que vise à profissionalização desta relação comercial, é que este estudo se constrói com base em uma pesquisa quantitativa, porém complementada com análises qualitativas e respaldada por pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com produtores, através de questionários estruturados, e entrevistas semiestruturadas com gestores dos laticínios.

2. REFERENCIAL

Todo agente econômico transaciona bens ou serviços, gerando, mesmo que em proporções desiguais, custos, tidos como de transação. Nesse aspecto, surge a Nova Economia Institucional – NEI, que por meio de sua principal característica permanece na ideia de que toda transação irá gerar um custo, ou, raramente este não se apresentará.

Partindo desse pressuposto é que surge então a Economia dos Custos de Transação – ECT que, dentro da linha de raciocínio da NEI, considera que os custos surgem pelo fato de os agentes não disporem de plena informação para tomarem decisões, e pela falta de coordenação nas transações. Isso acaba interferindo nas formas de conduzir as organizações e na natureza das firmas.

Ronald Coase (1937) introduziu em seus estudos a noção de que a firma se constrói por um sistema de relações que se dão por meio de contratos, e que as relações entre os agentes de um sistema têm custos, denominados custos de transação.

A partir desta apresentação, Coase (1937) esclarece que as firmas vão além do tradicional mecanismo de custos de produção. A firma moderna é caracterizada como um conjunto de contratos coordenados que levam à execução da função produtiva (ZYLBERSZTAJN, 2005), e, posteriormente, à compreensão por meio de processos contratuais.

Para o seu funcionamento, o mercado têm custos, e estes impactam diretamente nos resultados, assim, é preciso rever os pontos neoclássicos sobre a minimização de custos. Ou seja, devem-se incorporar também os custos de transação, e não somente os de produção, nas análises organizacionais (PLEIN; FILIPPI, 2010).

Os custos de transação são vistos como custos de fazer funcionar o sistema econômico (WILLIAMSON, 1985). São custos de desenho, estruturação, monitoramento e garantia da implementação dos contratos (ZANINI et. al., 2009). Diante disso, “a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados, que trocarão informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final” (BALESTRINI; ARBAGE, 2007).

Para Azevedo (2000), o objetivo da NEI é estudar o custo de transações como indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro do espaço institucional. Torna a NEI uma medida de análise das cadeias produtivas dentro do contexto em que a organização esta inserida (PLEIN; FILIPPI, 2010).

A NEI se posiciona em dois níveis (AZEVEDO, 2000; MENDES et. al. 2009). O primeiro é em relação ao ambiente institucional, que traz consigo macro instituições e forma a base das relações entre os seres humanos. O segundo nível trata das estruturas de governança, que contempla micro instituições e regulam uma transação específica.

Justamente dentro do nível micro institucional da NEI que nasce a Economia dos Custos de Transação - ECT, disseminada por Oliver Eaton Williamson em 1985.

A NEI privilegia a atitude racional nas escolhas individuais e atribui a cooperação e a coordenação às origens das instituições (MENDES et. al., 2009) ainda que essa cooperação seja alcançada para prevenir conflitos.

2.1 Economia dos Custos de Transação – ECT

Desenvolvida a partir da Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação¹ (ECT) tem por essência entender a firma como um conjunto de transações, definida por Williamson (1993) como a transformação de um bem ao longo de interfaces tecnologicamente separáveis. Ou, como distingue Azevedo (2000), a ECT se preocupa com a análise de estruturas de governança, definida como o conjunto de regras, tais como: contratos entre particulares e normas internas às organizações, que governam uma determinada transação, e todos os custos decorrentes desta.

Afinal, uma única firma é capaz de produzir tudo? Com esta questão, Coase (1937) rebate e provoca a todos para verem as firmas não somente pela função produção, mas que sejam vistas e estudadas por um conjunto de transações entre os agentes econômicos, mesmo que estas transações tenham um custo. É o enriquecimento do entendimento da firma, que deixa de ser um aglomerado de atividades tecnológicas e transformação de produtos (FARINA, 1997), para ser um conjunto de contratos, organizando e determinando transações internas.

A firma é muito mais ampla em seu processo, não sendo apenas um espaço para transformação do produto, ou se restringindo à produção, e sim um espaço para coordenação (FARINA, 1997) dos agentes econômicos. A partir da concepção inicial, Coase (1937) centra

¹ Também conhecida como Teoria dos Custos de Transação - TCT.

a análise de duas formas: mercado e firma, que de qualquer maneira ambas têm sua função de coordenar a atividade econômica (FARINA, 1997), logicamente cada qual fazendo prevalecer seu interesse.

Toda firma precisa transacionar uma série de bens e serviços para seu funcionamento. Para tanto existem limites, às vezes cognitivos, em torno destas transações, que geram custos e podem limitar o tamanho da empresa (CALLADO, 2011). Por vezes, esses limites procuram ser derrubados por decisões de gestão, onde a firma determina comprar ou fabricar internamente, e esta decisão irá implicar nos custos.

Para Boehe e Balestro (2006), quando os custos de transação são altos, as empresas realizam toda atividade internamente, ao contrário de quando os custos são baixos, as empresas buscam fora de suas estruturas.

Conforme comenta Williamson (1996), a transação pode tornar-se a unidade de análise para as firmas. Nesse sentido, Farina (1997) cita que a transação como unidade de análise foi dividida em seus três princípios básicos: conflito, mutualidade e ordem.

Os custos de transação (CT) são vistos como custos de funcionamento do sistema econômico. Para Zylbersztajn (1995), a gene da ECT está no estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção, resultando em sua ideia central sobre os direitos de propriedade, ou seja, analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e instituições. Em síntese, são custos que definem e garantem direitos de propriedade em uma transação (ZANINI, 2009).

Para Coase (1937), os custos de transação trazem consigo duas divisões. A primeira trata dos custos oriundos de se descobrir os preços vigentes no mercado e os custos de coleta de informações. A segunda são os custos de negociação e estabelecimento de um contrato. Partindo dessa ideia, a firma seria limitada em seu escopo à medida que uma determinada transação tivesse mais custos de ser gerenciada internamente do que através do mecanismo de preços que caracterizaria o mercado (FARINA, 1997).

Para o funcionamento do sistema econômico, os contratos coordenados centralmente pelas firmas têm igual relevância aos firmados via mercado, devido à existência de custos na utilização do sistema de preços, bem como na condução dos contratos (SAES, 2009).

Os custos são a unidade básica dos CT, e Williamson (1985) separa-os em antes (*ex ant*) e depois (*ex post*). Os custos *ex ant* tratam da elaboração, negociação e outros detalhes dos acordos. Já os custos *ex post* surgem com as falhas nas relações contratuais, geralmente engrossados pelas tentativas de realinhamento das transações via contratos, por vezes impactados pelas formas de governança e para manter os contratos.

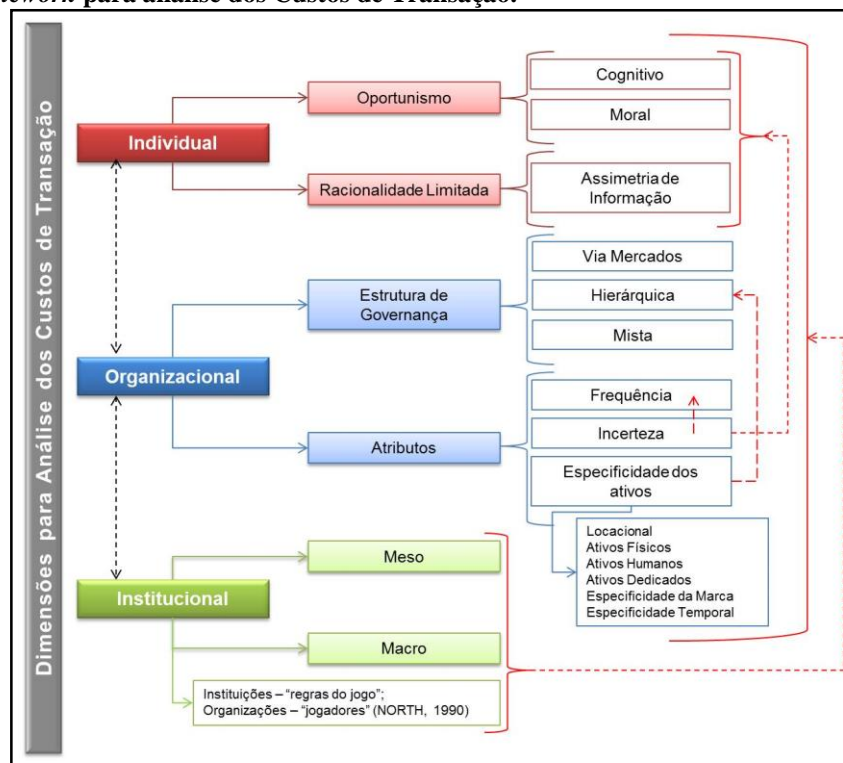
O pressuposto básico da ECT é de que existem custos na utilização do sistema de preços bem como na condução de contratos intrafirma. Portanto, para o funcionamento do sistema econômico, não apenas contratos efetuados via mercado são importantes, mas também aqueles coordenados centralmente pelas firmas.

Antes de adentrar formalmente nos custos de transação, é preciso citar que as transações são reguladas pelas instituições, as quais interferem nos custos totais, de transação e de transformação. Para North (1994), as instituições ditam as normas, tornando-se as “regras do jogo” econômico e podem ser divididas em formais e informais.

São formais quando há regras formalizadas para o seu funcionamento, como leis, normas, entre outros. Informais, quando não há regras escritas para condicionar a atuação dos agentes econômicos, essas vêm de crenças, valores, culturas, comportamentos locais e outros (CALLADO, 2011).

Para a compreensão da ECT e suas dimensões e devidas composições, desenvolveu-se um *framework*, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* para análise dos Custos de Transação.



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

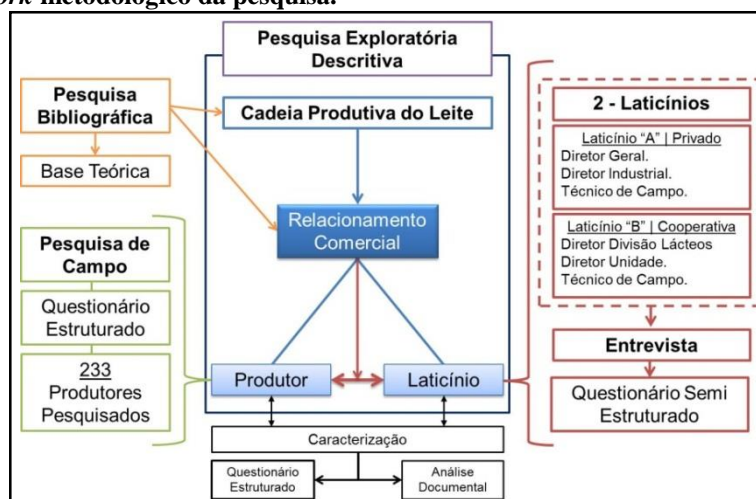
Dentro de um apanhado geral, é preciso compreender que os agentes, seja por questões internas ou externas, por influências organizacionais (governança) e influência institucional se limitam (ZYLBERSZTAJN, 1995), reconhecendo a incapacidade de concretizar determinados desejos ou aspirações, mesmo que de forma parcial (WILLIAMSON, 1985). Por vezes, é uma situação engrossada pela assimetria de informação, por atuar no meio com alto grau de incerteza, pois pode ser um mercado volátil, principalmente se estiver em um ramo que demanda ativos específicos e tem muitos jogadores (NORTH, 1990).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo se construiu na Região Sudoeste do Paraná, especificamente nos Municípios de Realeza, Santa Isabel do Oeste, Planalto e Capanema. A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, que tem por objetivo familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou pouco explorado (VERGARA, 1997; GIL, 2007), permitindo entender e conhecer melhor o assunto trabalhado, descrevendo os atores que compõe a cadeia produtiva do leite, entendendo seu comportamento, para posterior formulação das estratégias (VERGARA, 1997).

A metodologia utilizada (Figura 2) divide-se em pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com produtores (questionários estruturados), e entrevistas com gestores dos laticínios (questionário semiestruturado) (HAGUETTE, 1990; THIOLENT, 1996), e as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e realização das análises.

Figura 2 - Framework metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

A pesquisa de campo com produtores foi realizada *in loco* nas propriedades e aconteceu de 26/12/2013 a 20/01/2014. Foram aplicados questionários estruturados a 233 produtores de leite, pelo próprio pesquisador, auxiliado por cinco acadêmicos do Curso de Medicina Veterinária da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), do campus de Realeza. Estes foram orientados e capacitados, permitindo assim a obtenção de homogeneidade na captação das respostas fornecidas pelos produtores nas entrevistas.

A escolha dos produtores foi realizada de forma aleatória, por conveniência, a partir de listas fornecidas pelos laticínios participantes da pesquisa, totalizando entre ambas 1.389 produtores (ativos e inativos). Para o tamanho da amostra, foi previsto um intervalo de confiança com 95% (IC95) de cinco pontos percentuais para mais ou para menos da média antevista, utilizando-se a metodologia descrita por Triola (1999).

4. RESULTADOS

O produtor pesquisado possui em média 45 anos, casado e responsável pela produção, porém tem na esposa a figura central da atividade. Apresenta vontade de crescimento em produção, mas mostra medo, principalmente por falta de mão de obra ou incerteza se terá alguém para perpetuar a atividade na propriedade, ou seja, falta de sucessão familiar. Possuem propriedades com tamanho médio de 15ha, sendo 8,5 destinado à produção leiteira.

O estrato investigado conta, em média, com de 16 vacas, sendo 12 em lactação. Animais em grande parte sem aptidão leiteira ou raça definida, os que tem, trabalham em sua maioria, com a raça Holandesa, Jersey, ou ambas juntas. Sua produção total mensal varia de 3.836 a 6.540 litros, dependendo das condições atmosféricas, período do ano e rebanho, segundo os pesquisados.

Em linhas gerais, o produtor de leite atua “dentro da porteira”, sendo o principal fornecedor de matéria-prima para os laticínios. Dentre os pesquisados, identificou-se que não possuem sistemas de controle e de gestão, nem mesmo noção dos custos de produção, muito menos da lucratividade vinda da atividade. Também, são limitados na tomada de decisões, devido falta de informações, atuando de forma empírica por questões culturais. Buscam assistência somente quando da necessidade de tratamento de algum animal do rebanho e depois de realizadas as tentativas “caseiras”.

A atividade leiteira nas propriedades visitadas é vista de duas formas: como complemento de renda ou uma espécie de salário mensal, e como fonte de renda - em algumas propriedades. Entretanto, observou-se que o leite passa a ser fonte de pagamento de contas e

financiamentos diluindo assim o montante recebido pela produção, fazendo com que o produtor, atrelado à falta de gestão e controle de custos, não conta com lucros vindos da atividade.

Como reflexo disso, origina-se a busca contínua por preços melhores no litro de leite, geralmente centavos a mais, o que caracteriza oportunismo cognitivo, devido à incapacidade de decisão racional e de prever o que pode acontecer no futuro. São ainda dependentes de ações do governo, principalmente financiamentos, aumentando seu grau de endividamento.

A indústria de laticínios exerce seu papel “após a porteira” e sua principal função é transformar o leite cru em derivados, entre os dominantes - queijos, cerceados por *commodities* como muçarela, ricota e prato. Tais produtos pertencem ao portfólio das firmas pesquisadas.

Em relação aos laticínios pesquisados, aqui chamados de firmas, tem-se de um lado a firma “A”, uma indústria caracterizada como privada e individual, possui ao todo 8 plantas industriais instaladas, sendo duas na região estudada e foi a primeira a captar profissionalmente nessa região, onde capta atualmente em média 4.6 milhões de litros mês, e possui um técnico que desempenha o papel de “comprador de leite”.

Do outro lado, uma central de cooperativas, com 6 unidades de lácteos, uma na região estudada, captando em média de 1 milhão de litros mês.

Mesmo a firma “A” dizendo que paga benefícios pela qualidade do leite, na prática, não foi o que se observou. Ambas as firmas, “A” e “B”, não possuem uma política comercial definida e clara para tal, deixando os produtores com dúvidas, desmotivando-os a adotarem essa forma de recompensa.

Outro item que gera dúvidas é a formação do preço final por litro de leite, o que realmente compõe o valor pago ao produtor. A firma “A” diz seguir os parâmetros do Conseleite, a Firma “B” apenas observa o parecer do conselho, mas decide seguindo os seus procedimentos. Na realidade, constatou-se que ambas acabam por pagar o que o mercado está pagando, adequando-se ao que os demais laticínios estão oferecendo, talvez para não perder o produtor e seu leite.

É uma situação que acaba estimulando o oportunismo visto nos produtores. Em complemento a isso, verificou-se que a não percepção e recebimento de outros proventos faz com o que o preço por litro de leite se torne o único elemento de negociação entre produtores e laticínios.

O preço² por litro de leite praticado e identificado, durante o período da pesquisa (\$0,4317), ficou próximo das médias estadual (\$0,4631 - diferença de 7,27%) e nacional (\$0,4709 - diferença de 9,09%); sendo que os produtores que entregaram a produção para a firma “A” em 2013 receberam em média R\$ 0,92 por litro, para firma “B” R\$ 0,95, e para firma “Outros”, R\$ 0,96. Percebe-se que a diferença não é gritante entre as médias, porém comprova que a disputa está nos centavos “a mais”, e que a interpretação do produtor pode fazer a diferença ao final de um período.

Em meio a esses cenários, nota-se a elevada assimetria de informação. De um lado as firmas, que representam ter medo de explicitar tais informações, como a formação do preço. Na outra ponta, o produtor acomodado.

De qualquer forma, as firmas pesquisadas precisam de maior conhecimento, no que diz respeito a gestão da carteira de produtores, definindo regras e procedimentos, criando ferramentas para se aproximar e diminuir as incertezas junto ao seu principal fornecedor de matéria-prima, não importando se o contato com o produtor é direto ou indireto, contrariando o que o gestor da firma “B” disse: “a responsabilidade dos produtores é das cooperativas

² Indexados ao Dólar Comercial, média existente no momento da pesquisa.

filiais”, e eliminando a dependência identificada da firma “A” em relação aos freiteiros. Inclusive, outra situação observada e não somente sobre as firmas “A” e “B”, foi que os laticínios deixam para o freiteiro a responsabilidade do contato e, muitas vezes, a negociação com o produtor.

Tanto a firma “A” quanto a “B” não prestam assistência técnica veterinária aos produtores. Estes acabam buscando, quando necessário, por conta própria. Entretanto, ambas as firmas possuem técnicos, digam-se, compradores. Suas funções se restringem em verificar o porquê de o produtor ter deixado de entregar leite para o laticínio, e negociar a compra do leite, para não dizer o preço.

As firmas pesquisadas são limitadas em suas decisões, exemplo disso é a inexistência de programas de cursos e treinamentos, departamentos de assistência técnica, melhorias no contato com o produtor, e procedimentos que transformem, por exemplo, o freiteiro em ponto estratégico na relação comercial com o produtor.

4.1 Modelo de Gestão

O modelo de gestão a que se propõe este trabalho, e é apresentado nesse tópico, representado via *framework* na Figura 3, tem dois objetivos distintos, porém congruentes ao sistema.

O primeiro e principal é o conjunto fortalecimento, profissionalização e fidelização no relacionamento comercial entre produtores de leite e laticínios, resultando na minimização dos custos de transação. O segundo, mas não menos importante, é o reflexo oriundo desse processo, em que tanto produtor, quanto indústria obtêm uma maior lucratividade e rentabilidade; eficiência produtiva; competitividade; leite dentro dos padrões estabelecidos; derivados com valor agregado; e perenidade da atividade leiteira.

Este modelo de gestão procura atender em igual proporção aos dois principais agentes estudados: produtores e laticínios. Entretanto, é importante ressaltar três aspectos. O primeiro é a necessidade de mudança de consciência das indústrias no sentido de inovar, pesquisar, desenvolver e aplicar novas alternativas de processos operacionais e mercadológicos, políticas comerciais (compra de leite), definição de uma estrutura de governança (aqui indicada a de “mercado”, devido à configuração de oligopsônio na atividade leiteira), e estratégias de aproximação, apoio, suporte e assistência ao produtor.

O segundo é a mudança de atitude dos produtores, primeiro em buscar conhecimento técnico, depois em mudar a ótica e passar a enxergar a propriedade como empresa, que precisa de controles e gestão. Como em uma via de mão dupla, o produtor deve dar a contrapartida para a indústria, no sentido de retorno ao que está recebendo.

Por fim, o terceiro é para ambos e trata-se da disciplina e obediência ao que acordado for, seguindo-se as regras e procedimentos definidos e estabelecidos, atendendo as exigências e mantendo-se a cooperação.

No *frame* referido, a cor azul representa o ambiente (macro) em que estão inseridos produtores e laticínios, onde se tem a presença do Estado, demais órgãos reguladores e a implicância de variáveis internas e externas.

Na parte superior (roxo), encontram-se estratégias para que os laticínios oficializem e implantem. Transpassa entre implantação do endomarketing (melhoria da comunicação) até a definição da estrutura de governança (profissionalização). Deve-se dar destaque para a instituição de contratos; o estabelecimento de preço mínimo; e a formação de departamento técnico (assistência veterinária e apoio à gestão).

Na parte inferior (verde), estão estratégias e ações que devem ser tomadas pelos produtores, configurando a equivalência ao objetivado pelo laticínio. Transita entre a participação em cursos e treinamentos (não somente os oferecidos pela indústria) até a

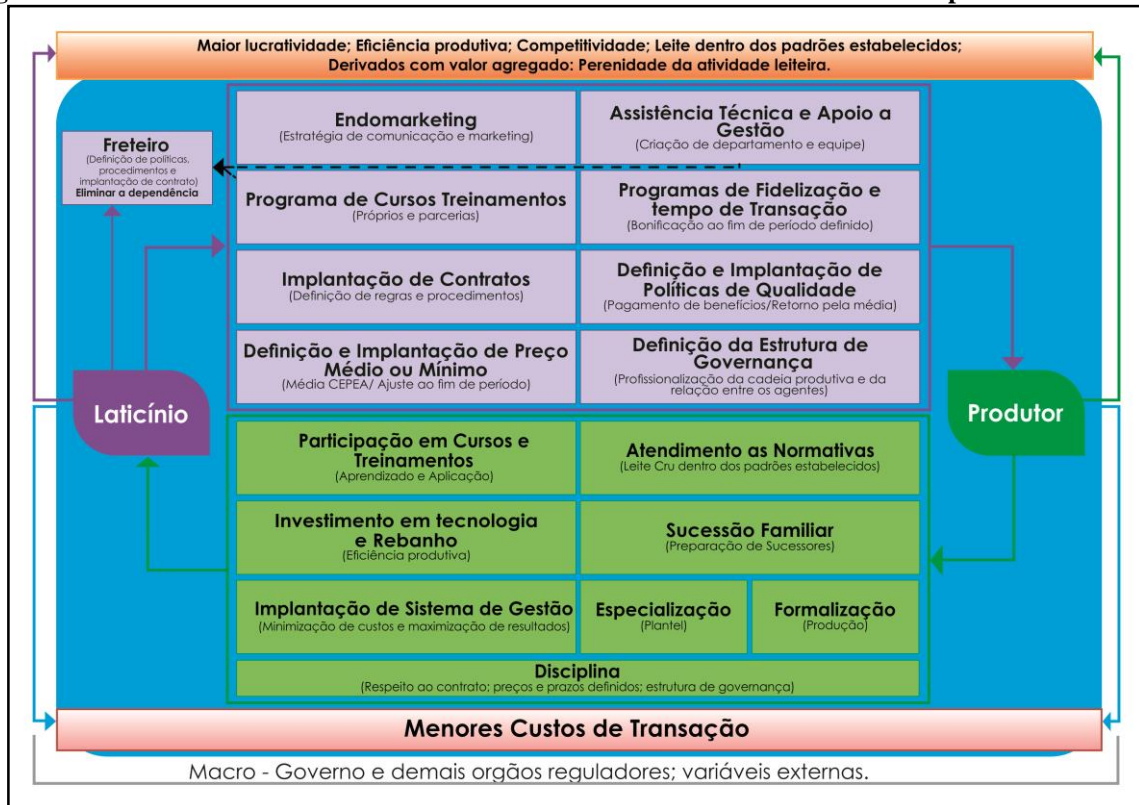
disciplina e obediência. Evidencia-se a implementação de sistemas de gestão (maximização de resultados); especialização do plantel; formalização da produção; e atendimento a IN62 (aumentar faturamento através da qualidade do leite cru produzido e vendido).

Devido à forte presença do freteiro, caracterizando-se como um elo entre os envolvidos, é preciso que a indústria elimine a dependência identificada na pesquisa, diminuindo a presença do transportador, direcionando-o somente à sua função central: transportar leite do produtor à indústria. Por isso, frisa-se que a formação do departamento técnico, somada à criação de programas de cursos e treinamentos e a políticas específicas para o transporte, tende a contribuir para tal solução.

Sugere - se novos formatos de relação entre indústria e freteiro, transformando esse em ponto estratégico, de maneira que contribua para o relacionamento entre produtores e laticínios.

O modelo de gestão proposto tem em seu princípio o fortalecimento, fidelização e profissionalização das transações entre laticínios e produtores de leite. Entretanto, com devida revisão, avaliação e validação, o modelo pode assumir outras conotações, responsabilidades e aplicações, não somente na cadeia produtiva do leite, mas em outras também.

Figura 3 - Modelo de Gestão. Melhoria do relacionamento comercial entre laticínios e produtores de leite.



Fonte: Autor, 2015.

Este *framework* deve e pode ser usado para reformular estratégias usadas, por exemplo, em cadeias de suprimentos de outras atividades agropecuárias e industriais, como forma de se aproximar de parceiros e colaboradores.

A implantação de estratégias de endomarketing visa a melhor comunicação entre indústria e produtor, facilitando e esclarecendo, por exemplo, a formação de preços, composição do pagamento de benefícios, e “momento” do mercado lácteo.

A criação do departamento de assistência técnica, mais os programas de cursos e treinamentos, têm por função dar o suporte necessário e levar conhecimento ao produtor, para

que esse profissionalize sua produção, obtendo ganhos maiores, além de aumentar o índice de transações juntos ao laticínio, mesma função das políticas de qualidade com pagamento e benefícios, que igualmente vai fomentar a preocupação e produção de leite dentro de padrões (IN62) necessários e de certa forma valorizar financeiramente o produtor, pagando mais por litro de leite.

A definição de preço mínimo ou médio, mais a implantação de contratos têm por objetivo equalizar a relação financeira, dando certa garantia para ambos os agentes, o que pode gerar confiança, proporcionando coragem ao produtor para investimentos e melhorias na produção. Arelado a isso, tem-se a necessidade de uma estrutura de governança que regule e profissionalize a atividade leiteira, seja internamente em cada agente envolvido no processo, seja na relação entre eles.

Do outro lado, como forma de resposta, tem-se a presença do produtor, do qual se espera o atendimento ao que proposto for, seguindo as normativas de qualidade, participando de treinamentos e aperfeiçoando-se, no sentido de se qualificar e profissionalizar sua atividade, por isso da presença de estratégias de formalização da produção, especialização do plantel (vacas de raça), implantação de sistemas de controle e gestão na propriedade, de forma que de suporte e condições de investimento de tecnologia e melhoria contínua da atividade. Ambos os agentes, produtor e indústria, devem possuir e praticar disciplina e obediência ao que planejado for, pois a quebra, por exemplo, de contrato, resulta em aumento dos custos de transação, indo a desfavor do objetivo central do modelo de gestão.

O *frame* supracitado possibilita incorporar estratégias mais técnicas e específicas para cada agente, como por exemplo, o laticínio determinar o tipo de leite e a raça de vaca que o vai produzir, no sentido de atender o desenvolvimento de novos derivados lácteos de valor agregado, não ficando limitados, principalmente em portfólio de produtos, concorrência e competitividade. Em contrapartida o produtor se especializa e passa a ganhar mais por isso. Outra estratégia apta ao modelo de gestão é o encurtamento da cadeia de suprimentos, podendo os laticínios fornecerem a custos menores ou subsidiados insumos aos produtores, esses por sua vez tendem a permanecer mais tempo transacionando com a firma, amenizando a influência do preço nas negociações do litro de leite.

Em linhas gerais o modelo proposto pode fomentar soluções para diminuir a ociosidade das plantas industriais dos laticínios e contribuir significativamente para a profissionalização de toda cadeia produtiva do leite.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Participantes de um único e complexo sistema, cada agente têm suas individualidades, objetivos e interesses particulares, com mais ou menos condições de barganha e oferta, transacionando entre si, e formando a cadeia produtiva do leite brasileira, que ainda necessita de profissionalização, e de regulação nas relações comerciais, além de políticas públicas mais presentes e efetivas.

Os efeitos decorrentes dessa falta de coordenação influenciam no relacionamento comercial entre os principais agentes da cadeia produtiva do leite: produtor e laticínio. Isso ficou evidente durante a realização do estudo, contribuindo para a rotatividade dos produtores entre as indústrias e levantando uma possível causa do índice acentuado de falências de laticínios na região Sudoeste do Paraná, o que tem deixado muitos produtores no prejuízo.

Igualmente as firmas precisam definir suas políticas comerciais, esclarecendo, por exemplo, os parâmetros que serão exigidos para pagamento de benefícios pela qualidade do leite.

Tanto a firma “A” quanto a “B” não prestam assistência técnica veterinária aos produtores. Estes acabam buscando, quando necessário, por conta própria. Entretanto, ambas

as firmas possuem técnicos, digam-se, compradores. Suas funções se restringem em verificar o porquê de o produtor ter deixado de entregar leite para o laticínio, e negociar a compra do leite, para não dizer o preço.

Os dois técnicos da firma “B” entrevistados expuseram uma terceira função: motivacional. Visitam os produtores no intuito de motivá-los a permanecer na atividade e, principalmente, a continuar vendendo para o laticínio.

Tais situações levam a constatar que as firmas pesquisadas fazem o processo inverso, isto é, correm para tentar resolver prejuízos vindos da falta de profissionalização, coordenação e gestão da sua cadeia de suprimentos, aumentando assim seus custos, inclusive os de transação e diminuindo sua capacidade ofensiva, e preeminência competitiva.

As firmas pesquisadas são limitadas em suas decisões, exemplo disso é a inexistência de programas de cursos e treinamentos, departamentos de assistência técnica, melhorias no contato com o produtor, e procedimentos que transformem, por exemplo, o freteiro em ponto estratégico na relação comercial com o produtor.

Devido à posição dentro da cadeia produtiva, as indústrias contribuem para a assimetria de informação, agindo de forma oportunista moral, de acordo com seu interesse e conforme o mercado. Acreditam não depender do produtor, mas o disputam.

Como consequência dos cenários identificados e das variáveis constatadas, percebe-se um relacionamento distante e truncado entre produtores de leite e laticínios, que medem forças e acabam por aumentar seus custos de transação.

Provavelmente, a falta de uma visão empresarial, de gestão e de conhecimento faz com que o produtor peregrine entre laticínios, procurando por preço melhor, ao invés de se ater à melhoria da sua atividade. Como fator agravante, tem-se a ausência, por parte das indústrias, de estratégias que aproximem e mantenham o produtor dentro do laticínio, de forma que se diminuam as incertezas e aumente a frequência das transações.

Após a pesquisa com produtores, entrevistas com os responsáveis pelas duas firmas participantes deste estudo e feitas às devidas análises, chegou-se a quatro áreas que devem ser observadas e trabalhadas para o fortalecimento do relacionamento comercial entre produtores e laticínios: assistência técnica; institucionalização do pagamento de benefícios pela qualidade do leite, valorizando o produtor financeiramente e aumentando o preço final por litro de leite; apoio na tomada de decisão e acesso a produtos e serviços; por fim, cursos e treinamentos.

A intenção do modelo de gestão proposto é profissionalizar a relação de troca entre os produtores de leite e laticínios, resultando na atenuação dos custos de transação. Para tanto, sua construção derivou das áreas citadas e se alicerçou sobre dois blocos. No primeiro (superior) estão as estratégias sugeridas para os laticínios. O segundo (inferior) são estratégias indicadas para os produtores, na intenção de melhoria interna e própria, no intuito de corresponder ao planejado pelos laticínios.

Mediante o destaque que a atividade leiteira exerce dentro do agronegócio e na economia nacional, é exequível dizer que o estudo aqui exposto e o modelo de gestão sugerido são aplicáveis dentro da cadeia produtiva do leite, seja individualmente em cada agente, seja no sistema como um todo; logicamente demandando as devidas adequações para cada configuração de empresa (pública, privada ou cooperativa) e produtor.

Sua importância e aplicabilidade se enaltecem pela necessidade de profissionalização da atividade no Brasil, no sentido de se diminuir os *gaps* existentes, como por exemplo, inexistência de preço mínimo; ausência de contratos (regulação) entre os agentes; prevaricação na aplicação das normativas de padronização e qualidade do produto (leite cru); distanciamento entre indústria e produtor; *déficit* da balança comercial de lácteos; supressão de apoio da indústria para o produtor e outros.

O novo modelo de gerenciamento das transações traz consigo dois objetivos diretos. O primeiro é fortalecer o relacionamento comercial entre produtores e laticínios, de modo que

gere fidelização entre ambos. O segundo é amenizar a preocupação com o preço do litro do leite, substituindo a procura dos “centavos a mais”, por eficiência produtiva.

Em síntese, o modelo é aplicável na cadeia produtiva do leite, até como iniciativa para a profissionalização e perpetuação da atividade, e é replicável para outras cadeias produtivas, dentro de seus limites e arranjos necessários.

A atividade leiteira exige ativos altamente especializados, tanto para o produtor, quanto para a indústria. Por isso, é conveniente a potencialização dos recursos e a obtenção de retorno suficiente e regular, tornando a atividade viável e rentável, proporcionando condições de melhorias no processo, desenvolvimento de novos produtos, especialização do rebanho, uso de tecnologias e outros investimentos. Isso faz parte do escopo do modelo de gestão, a começar pela consumação da profissionalização de ambos os agentes, produtor e indústria, e de seu relacionamento comercial.

Assim como os produtores, os laticínios devem agir com disciplina e obediência ao que planejado e implantado for. Para isso, é imprescindível uma mudança de cultura organizacional, passando-se a ter atitudes proativas, visão estratégica e consciência de inovação, em resumo, mudança institucional para ambos.

A *exempli gratia*, implantação de contratos. Definindo-se preço mínimo por litro de leite, ajustado ao fim de um período preestabelecido, naturalmente acertando parâmetros de quantidade, qualidade, benefícios, retornos e demais pontos necessários e prescritos para correta e efetiva coordenação. Até mesmo punições, no caso de falhas e quebras de contrato.

Nas entrevistas com os gestores das firmas “A” e “B”, observou-se que ambas se permeiam sobre a confiança, acreditando que os produtores dependem deles para produzir, o que se mostrou inverdade pela ótica do produtor, uma vez que 70% do estrato pesquisado citaram não depender do laticínio, mas dependem do leite para “sobrevivência”, comprovando o leite como gerador de renda mensal (salário).

Esse cenário acoberta a importância da atividade leiteira e mostra a necessidade de coordenação na cadeia produtiva do leite. Sendo assim, é possível dizer que o modelo de gestão apresentado e relatado é relevante e aplicável tanto na indústria, quanto no produtor e entre ambos. Do mesmo modo, pode ser implantado em e entre outros agentes da atividade leiteira, bem como em outras cadeias produtivas, com os devidos ajustes.

Novos estudos podem ser desenvolvidos no sentido de aperfeiçoar o modelo de gestão proposto, como por exemplo, tratar questões ou variáveis mais quantitativas, inserir os demais agentes que compõem a cadeia produtiva do leite, desenvolver métodos de controle e aferição quando da implantação do modelo. Assim, contribuir-se-á para a organização da atividade leiteira, no intuito de reduzir o conflito de interesses e maximizar a eficiência econômica e o valor para os envolvidos.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **RAC**, Curitiba - PR, v. 5, n. 2, mai/ago, 2001: p. 65-90.

BARNEY J. B; HESTERLEY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Midori Yamamoto. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 155-167, jan./abr. 2007.

AAKER, D. A. **Strategic market management**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

- VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. Um estudo sobre a organização da cadeia produtiva do leite e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, Guarapuava – PR, v. 5, n. 1, 2007.
- CALLADO, A. C. Antônio (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FARINA, Q. M. E.; ZYLBERSZTAJN, D. Relações tecnológicas e organização dos mercados do sistema agroindustrial de alimentos. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 8, m.1/3, p. 9-27. 1991.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/acessoainformacao/estatistica>>. Acesso em: 4 fev. 2014.
- POLL, E. et al. **Anuário da Pecuária Brasileira (ANUALPEC)**. Instituto FNP. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2013.
- COASE, R. H. **The nature of the Firm**. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov.1937.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005, p. 1-21; 23- 38.
- PLEIN, C.; FILIPPI, E. E. Os mercados e a teoria econômica das instituições. **Estud. Soc. e Agric.** Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 317-350, 2010.
- WILLIAMSON, E. O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.
- ZANINI, T. F. M.; LUSK, J. E.; WOLFF, B. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 5, p. 72-91, jan./mar. 2009.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 7, jan./jul. 2007.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.
- MENDES, K; FIGUEIREDO, C. de J.; MICHEL, L. I. A nova economia institucional e sua aplicação no estudo do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Agronegócio**, Viçosa – MG, v. 6, n. 3. 2009.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- BOEHE, M. D.; BALESTRO, V. Moisés. A dimensão nacional dos custos de transação: Oportunismo e confiança institucional. **REAd**, ed. 49, v. 12, jan./fev. 2006.
- SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAGUETTE, T. M. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1996.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.