

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /  
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa  
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo  
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações  
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908051</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908052</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908053</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908054</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>67</b>
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908055</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908056</b>	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>99</b>
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908057</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>110</b>
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908058</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>120</b>
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908059</b>	
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>128</b>
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080510</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>143</b>
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080511</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>157</b>
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080512</b>	
<b>CAPÍTULO 13 .....</b>	<b>166</b>
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080513</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>182</b>
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira	
Walid Abbas El-Aouar	
Rodrigo José Guerra Leone	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080514</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>197</b>
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080515</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>212</b>
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080516</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>230</b>
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080517</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>247</b>
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima	
Carlos José dos Santos	
Naiane Dias Simões	
Vagner Rosalem	
Renata Alessandra Evangelista	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080518</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>255</b>
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080519</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>268</b>
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria	
Antônio Carlos Giuliani	
Nádia Kassouf Pizzinatto	
Christiano França da Cunha	
Ronie Galeano	
Rafael Buback Teixeira	
Renata Sossai Freitas Faria	
Bruno Tardin Francischeto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080520</b>	

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes	
Cristiana Fernandes De Muylder	
Jefferson Lopes La Falce	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080521</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>301</b>
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080522</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>316</b>
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Carlos Alberto Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080523</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>330</b>

## GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

**Maryele Lázara Rezende**

Instituto Federal Goiano, Campus Posse – GO

**Vagner Rosalem**

Universidade Federal de Goiás, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão Organizacional – GO

**Cássia da Silva Castro Arantes**

Instituto Federal Goiano, Campus Posse – GO

**RESUMO:** A divulgação da instrução normativa nº 62 provocou mudanças significativas no ambiente institucional dos laticínios e pecuaristas de leite, ao exigir o atendimento de critérios de qualidade específico e adoção de comportamentos padronizados. Estas exigências provocaram mudanças na estrutura de governança do laticínio e das unidades rurais fornecedoras de leite, sendo necessária a aproximação dos agentes e desenvolvimento de estratégias conjuntas para atender aos critérios de qualidade da IN62. Logo, o objetivo desta pesquisa foi caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. A pesquisa foi realizada em estudo de caso, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados em questionários semi-estruturados direcionados aos funcionários do laticínio e aos pecuaristas de leite fornecedores do laticínio estudado. A análise e interpretação dos dados foi baseada

na *Análise Estrutural Discreta Comparada* proposta por Zylbersztajn (1995). O resultado da pesquisa evidenciou que as mudanças no ambiente institucional provocaram um aumento nos custos de transação e a elevação no nível de especificidade do ativo leite. As transações são realizadas de forma recorrente e acrescidas de um elevado nível de incerteza e de racionalidade limitada no agente pecuarista de leite. Conclui-se que, a análise comparada dos resultados da pesquisa as alternativas de estrutura de governança conhecidas, indicou que o tipo de estrutura de governança adotada é do tipo híbrida, também a considerada a mais eficiente. As formas de contratos resultantes na transação foram do tipo relacional.

**PALAVRAS-CHAVES:** Estrutura de Governança; Economia dos Custos de Transação; Leite.

**ABSTRACT:** The dissemination of normative instruction nº 62 has caused significant changes in the institutional environment of milk products and dairy farmers, by requiring the fulfillment of specific quality criteria and adoption of standardized behaviors. These requirements have led to changes in the governance structure of dairy and rural dairy units, and it is necessary to approach the agents and develop joint strategies to meet IN62 quality criteria. Therefore, the objective of this research

was to characterize and analyze the governance structure of a dairy in the southern region of Goiás under the view of the economics of transaction costs. The research was carried out in a case study, with a qualitative approach. The data were collected in semi-structured questionnaires directed to the dairy employees and the dairy farmers from the dairy producers studied. The analysis and interpretation of the data was based on the Comparative Discrete Structural Analysis proposed by Zylbersztajn (1995). The result of the research showed that the changes in the institutional environment caused an increase in the transaction costs and the increase in the level of specificity of the active milk. The transactions are carried out on a recurring basis and increased by a high level of uncertainty and limited rationality in the dairy farmer. It was concluded that the comparative analysis of the results of the research, the alternatives of known governance structure, indicated that the type of governance structure adopted is of the hybrid type, also considered the most efficient. The forms of contracts resulting in the transaction were of the relational type.

**KEYWORDS:** Governance Structure; Transaction Cost Economics; Milk.

## 1 | INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite no Brasil passou por importantes transformações econômicas ocorridas a partir da década de 1990 como a abertura da economia e a estabilização do real, que causaram grandes modificações no mercado culminando na desregulamentação do setor, entrada de multinacionais no mercado e aumento da competitividade entre os laticínios (BREITENBACH; SOUZA, 2011). Todas essas transformações contribuíram como um divisor de águas no setor agroindustrial do leite (LOPES; REIS; YAMAGUCHI, 2007). Também permitiu que o setor se organizasse de diferentes formas em regiões distintas (BREITENBACH; SOUZA, 2011).

Em Goiás o processo de produção de leite destinado à industrialização é recente. Em 1970 o Estado passou a fornecer subsídios para agricultores e pecuaristas com o objetivo ocupar economicamente o cerrado e integrar o Estado aos modelos de acumulação de capital vivenciadas na região sul e sudeste do país (LEMES; MENDES, 2011). A região Sul de Goiás foi a primeira a receber os subsídios fornecidos pelo governo do Estado devido sua topografia plana, disponibilidade hídrica e a infraestrutura de transporte existente. Isso resultou na implantação e expansão de lavouras na região, em especial as monoculturas. Os pequenos agricultores, resistentes a expansão da fronteira agrícola, encontraram na pecuária leiteira uma estratégia para geração de renda mensal e uma forma de permanecerem nas unidades rurais. Para tanto, os produtores tiveram de especializar na pecuária leiteira e realizar investimentos em tecnologias, genética dos animais e buscar assistência especializadas (LEMES; MENDES, 2011).

A região Sul de Goiás é responsável por 51,53% do leite produzido no Estado conforme dados do IMB (2014) e é composta por 72 municípios (IBGE, 1990). Existem

grandes laticínios na região Sul de Goiás que produzem do leite pasteurizado a produtos para pessoas alérgicas ou intolerantes a leite e seus derivados. Os laticínios da região disputam em qualidade, preço e alguns já despontam em inovação seja em produtos ou embalagens como forma de manter a competitividade.

O setor leiteiro é periodicamente afetado por uma série de variáveis que atingem os custos de transação (RODRIGUES et al, 2011). Uma das principais variáveis é a sazonalidade na produção que ocorre devido a fatores tecnológicos, climáticos, entrada ou saída de produtores sensíveis ao preço pago no mercado local ou regional, custo dos insumos, entre outros. Para Silva, Lima e Perez. (2013), esses fatores acarretam oscilações nos volumes de leite entregues diariamente aos laticínios, e conseqüentemente podem influenciar nos custos de transação ao demandar constantemente a busca de informações, a negociação com pecuaristas de leite e o monitoramento dos contratos.

Em outra vertente, o governo tenta regulamentar o setor e assegurar a qualidade dos produtos disponibilizados aos consumidores, forçando por meio da instrução normativa nº 62 (IN62), que haja uma aproximação entre laticínio e produtor rural, para que juntos, possam melhorar a qualidade do leite e derivados produzidos no país (BRASIL, 2011).

Considerando que a IN62 impõe mudanças no ambiente institucional, as agroindústrias de leite devem adequar sua estrutura de governança para que permaneçam competitivas. A caracterização da estrutura de governança e a análise sobre a economia dos custos de transação (ECT) nos diferentes elos da cadeia produtiva do leite podem promover o desenvolvimento institucional e garantir a continuidade das transações com base nos ajustes necessários, frente ao rompimento das relações contratuais (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007). Os ajustes podem ser entendidos como a escolha dos arranjos institucionais mais eficientes para um determinado ambiente institucional (DOROW, 2013). Os arranjos institucionais ou estruturas de governança são classificados em estrutura de mercado, híbrida e hierárquica e caracterizam como as transações são realizadas entre fornecedor e comprador (CAMPOS, 2013; SANTOS; MIRA, 2014).

No laticínio estudado, o relacionamento com os pecuaristas de leite da região foi afetado por normativas estabelecidas pelo governo como, forçando a aproximação do laticínio e produtores e a readequação do arranjo institucional. Porém a nova estrutura de governança desenvolvida aponta para uma estrutura de mercado ou híbrida, que precisa ser caracterizada. A caracterização da estrutura permite investigar os custos de transação envolvidos e apontar qual estrutura de governança utilizada, bem como, apontar técnicas e procedimentos que possam melhorar o desenvolvimento econômico do laticínio e conseqüentemente da região.

Diante do apresentado a problematização deste trabalho pode ser estabelecida a partir da pergunta: Qual a estrutura de governança adotada por um laticínio da região Sul de Goiás em relação aos pecuaristas de leite fornecedores da unidade de

beneficiamento sob a ótica da economia dos custos de transação?

## 2 | MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem desta pesquisa é qualitativa de natureza aplicada, classificada em exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada a metodologia do estudo de caso.

O laticínio objeto de estudo situa-se no Sul do Estado de Goiás. Atualmente adquire e processa aproximadamente 4,2 milhões de litros de leite por mês, seu processo de fabricação é direcionado a produção de queijos e requeijões que destacam-se em qualidade e são distribuídos para todo o Brasil.

Para a seleção da amostra de funcionários do laticínio foi solicitada a gerente de qualidade do laticínio que indicasse os colaboradores que demonstrassem capacidade de responder sobre o relacionamento do laticínio com os produtores rurais, posteriormente eles foram convidados a responder o questionário da pesquisa. Os pecuaristas de leite foram selecionados de acordo com sua disposição em fornecer dados necessários à pesquisa, selecionados em amostras de conveniência.

Os dados foram coletados a partir de dois modelos de questionários semi-estruturados, sendo um aplicado a pecuaristas de leite fornecedores do laticínio objeto de estudo e outro a funcionários do laticínio, ambos adaptados de Ferreira (2005). Os instrumentos de coleta de dados foram subdividido em sessões que se por objetivo (1) caracterizar o laticínio/ pecuarista de leite; (2) discutir aspectos relacionados a ECT; (3) analisar as formas de contrato no elo produtor – laticínio.

Inicialmente, os questionários foram submetidos a pré-teste com o objetivo de antecipar e corrigir possíveis falhas de formatação e compreensão, estimar o tempo médio gasto para o preenchimento e avaliar se as questões trazem a faixa adequada de respostas.

Posteriormente, iniciou-se o processo de coleta de dados, sendo oferecido aos participantes da pesquisa um envelope contendo duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sendo uma entregue ao respondente da pesquisa e outra retida pela pesquisadora e o questionário da pesquisa. Os voluntários foram orientados a devolver o envelope caso não desejassem participar do estudo. Todos os respondentes da pesquisa foram orientados sobre o preenchimento e esclarecidos sobre a possível desistência a qualquer tempo, bem como, a possibilidade de responder ou não a determinadas perguntas. Também foram orientados quanto ao sigilo envolvido na pesquisa.

No total foram aplicados cinco questionários aos funcionários do laticínio destinados: à gerência administrativa (1), as gerentes de qualidade (2), a médica veterinária (1), e ao comprador de leite (1). E dez questionários a fornecedores de leite *in natura* do laticínio, neste caso sendo realizadas 12 abordagens. É importante

ressalvar que o laticínio não obteve, por parte da pesquisadora, as informações sobre quais pecuaristas de leite responderam ao questionário. A coleta de dados foi realizada no período de 07 de novembro a 23 de dezembro de 2016.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a *Análise Estrutural Discreta Comparada* de Zylbersztajn (1995), que se desenvolve na análise de três fatores: (i) a firma; (ii) a tipologia dos contratos da organização e (iii) a economia dos custos de transação. Segundo Zylbersztajn (1995) a análise estrutural discreta comparada permite avaliar a hipótese de associação entre a maior especificidade dos ativos envolvidos em um sistema agroindustrial e a maior necessidade de coordenação vertical. Dessa forma, poderá ser determinada a estrutura de governança adotada pela organização, sendo elas mercado, hierárquica ou híbrida.

Os dados da pesquisa foram digitados em planilhas do Excel e resumidos em tabelas utilizando a estatística descritiva para facilitar o processo de análise da amostra, com o intuito de identificar e hierarquizar os principais atributos da transação do elo produtor e laticínio. Posteriormente os atributos da transação foram comparados as estruturas de governança conhecidas, para realizar a determinação do tipo de estrutura de governança adotada no laticínio.

Esta pesquisa foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás e aprovada em 03 de novembro de 2016 conforme parecer nº 1803354. Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados após a aprovação pelo CEP. Os aspectos éticos desta pesquisa foram pautados na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Toda a pesquisa foi desenvolvida respeitando o bem estar dos participantes. Os que concordaram participar da pesquisa assinaram o TCLE.

## **3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1 Caracterização do laticínio**

O laticínio objeto de estudo está situado no Sul do Estado de Goiás e tem uma história de sucesso e crescimento construída a partir dos esforços dos colaboradores, diretores e pecuaristas de leite da região. A unidade de beneficiamento atua há quase 30 anos no processamento de leite *in natura*, atualmente tem uma ampla área construída e realiza investimentos constantes em tecnologia, equipamentos, instalações e aperfeiçoamento de sua mão de obra e de seus fornecedores com foco no atendimento a legislação e na satisfação do consumidor. O resultado destes esforços é percebido nos prêmios que o laticínio têm recebido pela qualidade nos seus produtos e pela visão inovadora.

O laticínio emprega em média 260 funcionários permanentemente na unidade e esporadicamente realiza contratação temporária. Atualmente, adquire leite de aproximadamente 400 pecuaristas da região e processa aproximadamente 4,2 milhões

de litros de leite por mês e expressa interesse em aumentar a quantidade de leite *in natura* a ser adquirida, bem como, intensificar o relacionamento com os pecuaristas de leite.

### 3.2 Caracterização dos pecuaristas de leite fornecedores do laticínio

Nas análises das atividades desenvolvidas pelos respondentes desta pesquisa observa-se que 100% da amostra trabalham com a atividade leiteira e são fornecedores do laticínio estudado, observa-se que a pecuária leiteira foi um pré-requisito para a seleção da amostra, dessa forma, a pecuária leiteira foi considerada a atividade de maior importância econômica nas unidades rurais pesquisadas. Seguida da pecuária de corte e a produção de cachaça.

Sobre o tempo de atuação dos produtores rurais na pecuária de leite, percebe-se que, em média, os produtores rurais pesquisados atuam diretamente com a pecuária leiteira há 20 anos, variando de no mínimo 05 e no máximo 30, com um coeficiente de variação de 50%.

Com relação a renda gerada nas unidades rurais, nota-se uma concentração na pecuária leiteira, em média 82% o que pode caracterizar uma concentração e dependência da receita proveniente da pecuária leiteira na amostra pesquisada.

Sobre a existência de funcionários regulamentados trabalhando na unidade rural observou-se uma baixa frequência da utilização da mão de obra direta e também de mão de obra indireta. Conjuntamente os produtores rurais respondentes da pesquisa alegaram possuir 550 hectares de terra no Sul do Estado de Goiás, destes aproximadamente 434 hectares destinados a pecuária leiteira e produzem conjuntamente 125.340 litros de leite por mês. Logo, observa-se na amostra pesquisada a predominância da agricultura familiar na atividade leiteira.

### 3.3 Economia dos custos de transação

#### 3.3.1 Racionalidade limitada

A economia dos custos de transação assume que os agentes envolvidos em uma transação estão sujeitos a racionalidade limitada, onde o comportamento é intencionalmente racional, mas diante da assimetria de informações tornam-se irracionais (WILLIAMSON, 1985). Para Zylbersztajn (1995) o agente econômico deseja ser racional, mas apenas consegue sê-lo de maneira limitada. Para tanto, buscou-se nesta etapa da pesquisa identificar elementos relacionados ao compartilhamento de informações entre os agentes.

Dessa forma identificou-se primeiramente que existe a consciência de ambas partes da necessidade de atuação conjunta para atendimento das demandas do ambiente institucional. Segundo, observou-se elevado grau de racionalidade limitada do agente pecuarista de leite sobre o mercado de leite. Terceiro, observou-se que

o laticínio busca promover ações visando a aproximação dos agentes e aumento da racionalidade funcional, a principal ação tomada foi a divulgação de tabelas de avaliação dos critérios de qualidade que consequentemente atua com incentivo em aspectos de remuneração do fornecedor. O laticínio também oferece orientação técnica *in loco* aos pecuaristas de leite por meio de veterinários contratados pela unidade, porém foi perceptível que esta atividade foi iniciada a pouco tempo, mas já apresenta bons resultados.

Sobre estas ações realizadas pelo laticínio é importante ressaltar que elas aumentam o nível de racionalidade funcional do produtor rural, mas também aumentam o custo de transação do laticínio. Logo, a demanda do ambiente institucional, especificamente a IN62, aumenta o nível de especificidade dos ativos e consequentemente exige adequação nas estruturas dos contratos.

### 3.3.2 Oportunismo

A característica comportamental dos agentes é importante para a definição da arquitetura dos contratos. Dessa forma, o comportamento oportunista parte do princípio que algum dos agentes do ambiente microeconômico possa: deter informações ou manter informações privilegiadas e não disponíveis a outros agentes; romper contratos *ex post* e ferir códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Em considerações gerais sobre o oportunismo dos agentes e somados as informações extraídas do tópico racionalidade limitada, percebe-se que ambos agentes mantêm comportamento oportunista. Para Leite e Castro (2008), nem todos os agentes são oportunistas ou agem sempre de maneira oportunista, mas em algum momento podem lançar mão deste tipo de comportamento de forma a alcançar seu alto-interesse. Assim sendo, percebeu-se indícios de que o laticínio procura monopolizar as informações de preço. E há indícios de que o produtor rural age oportunisticamente ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais, dessa forma, pode romper o contrato a qualquer tempo.

### 3.3.3 Especificidade dos ativos

A especificidade dos ativos esta relacionada ao quanto o ativo é específico para uma determinada transação (SOARES; SAES, 2015). Para Ferreira 2005, o ponto chave da especificidade dos ativos é a possibilidade de maior ou menor alternativa de utilização de um ativo. Dessa forma, para a caracterização adequada da especificidade do leite *in natura* comercializado pelo pecuarista de leite ao laticínio foram analisadas e discutidas as especificidades de lugar e tempo (conjuntamente), especificidade de capital humano, especificidade de ativos dedicados e especificidade física. Foi dispensado a análise da especificidade de marca pelo leite ser considerado uma

*commodity.*

Em relação a especificidade de tempo e lugar observa-se que por si só a alta perecibilidade do leite (que obriga a manutenção de uma frequência de coleta indiferente do volume na unidade rural) e o elevado custo do frete frente ao baixo valor do litro de leite já caracterizam elevados níveis de especificidade de tempo e lugar dos ativos. Mas somado ao apresentado, acrescentam-se regras específicas determinadas pela IN62 para a produção, armazenagem, transporte, coleta e processamento do leite. No tangente ao processo produtivo e manejo dos animais passou a ser exigido comportamentos e atitudes que refletem diretamente na qualidade do leite. E sobretudo, passou a ser exigido pela IN62, um rigoroso sistema de análise individual do leite produzido em cada unidade rural, bem como, um sistema de precificação diferenciado que incentive os pecuaristas de leite a agirem conforme o interesse do principal. Dessa forma, observa-se uma elevação nos custos de transação, caracterizados principalmente pela elevação da especificidade do ativo leite.

A especificidade de capital humano está associada ao conhecimento que os indivíduos possuem sobre um assunto ou uma atividade, neste caso o mercado de leite. É importante destacar que o pecuarista de leite reconhece que possui informações assimétricas sobre o mercado de leite e manejo adequado dos animais. Para tanto, a maioria dos respondentes buscam melhorar seu conhecimento técnico em cursos e palestras e também buscam a orientação técnica de médicos veterinários com determinada frequência em suas unidades rurais. O laticínio estudado atua conjuntamente com os produtores rurais buscando fornecer treinamentos e orientação técnica, mas este o faz conforme o atendimento de seu interesse, especificamente orientando quanto ao atendimento dos critérios de qualidade e controle da mastite.

Sobre a especificidade de ativos dedicados observou-se indícios da presença de um baixo nível de especificidade dos ativos dedicados, visto que o laticínio pode facilmente captar leite de outros fornecedores. E que os pecuaristas de leite podem com facilidade trocar de laticínio, visto a predominância de uma grande quantidade de laticínios que atuam na região.

A especificidade física ou especificidade de ativos físicos está relacionada a investimentos que foram realizados visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima. No caso da pecuária, especificamente, é necessário a realização de investimentos em pastagens, cercas e curais. Este tipo de investimento pode atender conjuntamente tanto a pecuária de corte como a pecuária de leite. Para especializar na atividade leiteira e promover economias de escala o pecuarista de leite pode realizar investimentos visando o melhoramento genético dos animais, a facilitação do processo de ordenha, transporte armazenagem, bem como, melhorar a qualidade do produto. Dessa forma, foi investigado se os pecuaristas de leite realizaram investimentos para especializar-se na atividade leiteira e manter o padrão de qualidade solicitado pela IN62, bem como, verificar se o laticínio exige a utilização de tecnologias específicas de seus fornecedores.

Logo, foi observado indícios de uma especificidade física média, visto que é exigido a utilização de tecnologia específicas (tanque de expansão) e manutenção de um manejo adequado dos animais. Porém, quando comparado a padrões de qualidade do leite tipo A e/ou padrões internacionais de qualidade nota-se que existe a possibilidade de realizar investimentos extremamente dedicados a pecuária leiteira e conseqüentemente promover maior economia de escala e melhorar a qualidade do leite.

#### 3.3.4 Frequência

Para Zylbersztajn (2000) a frequência está associada ao número de vezes que dois agentes realizam transação, que pode ocorrer uma única vez ou de maneira recorrente. Dessa forma, as transações entre os agentes pecuarista e laticínio são realizadas de forma recorrente (podem ser diárias ou um dia sim e um não, atendendo aos critérios de qualidade da IN62) e que o volume de leite produzido e processado é passível de oscilações constantes, causados principalmente pelas condições de clima e mercado, especificamente preço e custo dos insumos.

#### 3.3.5 Incerteza

A incerteza está relacionada a eventos não previsíveis. A impossibilidade de previsão de determinados eventos dificulta o processo de elaboração de contrato que são realizados *ex ante* a transação, dessa forma a incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunistas e causar elevados custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para Mazon (2016) a cadeia produtiva do leite é extremamente complexa, desde a produção primária até a disposição dos produtos no ponto de venda. Tal complexidade justifica-se pela dependência do clima e do ciclo biológico dos animais, somados a uma interdependência de outras cadeias produtivas como a da soja e do milho que são utilizados na nutrição do rebanho e setor industrial que fornece insumos como químicos, equipamentos e tecnologias tanto para o produtor quanto para o laticínio.

Dessa forma, no processo produtivo os pecuaristas de leite atribuem como os principais agentes causadores de incerteza o preço, seguidos da dependência do clima, e para os funcionários do laticínio o principal fator que causa incerteza na produção são as doenças que atingem o rebanho. Para minimizar as incertezas na produção do leite ambos agentes sugeriram alternativas que contribuíssem para o aumento da racionalidade funcional do produtor rural, nota-se também que o produtor rural tenta melhorar sua racionalidade funcional aproximando-se do laticínio em diálogos, conversas e cursos.

### 3.4 Formas de contratos

Para Zylbersztajn (1995) o principal objetivo dos contratos é definir regras de trocas de direitos de propriedade entre agentes especializados. Logo, os contratos geram custos *ex ante* e *ex post* a transação e tem papel fundamental no processo de desenho dos arranjos organizacionais da firma. Os contratos são por natureza incompletos dada a incerteza existente no ambiente da firma e a racionalidade limitado dos agentes e possibilidade de comportamento oportunista.

Em considerações gerais sobre a nomenclatura dos contratos no elo estudado destaca-se que os contratos são predominantemente informais, com prazo indeterminado e sem penas para os agentes no processo de rescisão contratual e existem incentivos para que os produtores rurais atendam aos critérios de qualidade solicitados pelo laticínio. Destaca-se que os agentes da transação (laticínio e pecuaristas de leite) mantêm um relacionamento duradouro e avaliado como bom, e que a elaboração de contratos formais não teria muita importância para a continuidade das transações.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar a investigação de qual a estrutura de governança adotada no laticínio estudado com relação aos pecuarista de leite fornecedores do laticínio foi utilizada a *Análise Estrutural Discreta Comparada* de Zylbersztajn (1995) que tem por objetivo a determinação da estrutura de governança a partir das características da firma (tópico 3.1 e 3.2, neste caso do elo), da ECT (tópico 3.3) e da tipologia dos contratos mantidos (tópico 3.4), comparando-as as formas conhecidas de estrutura de governança existentes (mercado, híbrida e hierárquica).

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho pode-se constatar que as alterações na legislação (especificamente a IN62) provocou a necessidade de adaptação da estrutura de governança do laticínio, aumentou a especificidade do leite, motivou a aproximação dos agentes (pecuarista – laticínio) e agregou novas características e custos ao processo de transação, especificamente no monitoramento do contrato (análises da qualidade do leite, custo burocrático, pagamento de incentivos de qualidade).

Somado ao exposto verificou-se o reconhecimento de um nível elevado de racionalidade limitada no agente ‘pecuarista de leite’, logo, o laticínio teve de agregar atividades de orientação (geralmente *in loco*) dos atuais fornecedores.

O elevado nível de racionalidade limitada do pecuarista poderia favorecer um comportamento oportunista por parte do laticínio, mas este não foi de todo verificado, justificado inicialmente pelos esforços que o laticínio tem realizado para aumentar a racionalidade funcional dos agentes (e para que este atue conforme seu interesse, atendendo a critérios de qualidade). E posteriormente, pelas características de

distribuição geográfica das indústrias de laticínio na região (que caracteriza um oligopólio) onde o produtor rural tem a possibilidade de vender seu leite para diferentes laticínios da região, indicando por outro lado, que os produtores rurais podem manter um comportamento oportunista ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais possibilitando dessa forma o rompimento do contrato a qualquer tempo. Observou-se que o agente 'indústria' tenta monopolizar as informações de preço e logo pode manter um comportamento oportunista quando conveniente ou necessário, apesar deste fator ter sido extremamente questionado pelos pecuaristas de leite está é uma prática comum nos demais laticínios da região.

Em considerações gerais sobre a especificidade do leite observa-se que ele tem elevada especificidade de lugar e tempo, especificidade média de ativos físicos, baixa especificidade de ativos dedicados e baixa especificidade de capital humano. Logo, as alterações na legislação (IN62) implicaram na adaptação e realização de investimento pelos produtores rurais com foco em atender as especificidades de tempo, lugar e qualidade, somados as estratégias de granelização, mas a característica dos investimentos realizados não impede que os pecuaristas de leite comercialize seu produto apenas para o laticínio estudado, ele pode o fazer com qualquer laticínio da região disposto em adquirir o leite, o que indica um baixo grau de especificidade de ativos dedicados.

De forma sintética, observa-se que a IN62 elevou o custos (C) da transação e o nível de especificidade do leite (k), portanto (k) é diferente e maior que 0 ( $k \neq 0$ ;  $k > 0$ ), mas não chega a ser infinito dada a baixa especificidade de ativos dedicados e de capital humano ( $k < \infty$ ), logo ( $0 < k < \infty$ ). Dessa forma, a figura 01 analisa a capacidade da especificidade dos ativos e dos custos da transação em induzir possíveis estruturas de governança. Considera-se que o momento A representa a forma como as transações eram realizadas antes da IN62 caracterizada por baixa especificidade dos ativos e relacionamento dos agentes baseado no fator preço que consequentemente promove menores custos de transação. No momento B admite-se que implantação da IN62 aumentou a especificidade dos ativos e consequentes custos de transação ao demandar maior monitoramento dos contratos e investimentos específicos, observa-se neste momento que a manutenção estruturas de governança via mercado apresenta elevados custos quando considerado estruturas híbridas. Dessa forma a análise do gráfico (momento C) sugere que a utilização de estruturas de governança do tipo híbridas pode apresentar melhores resultados em custos.

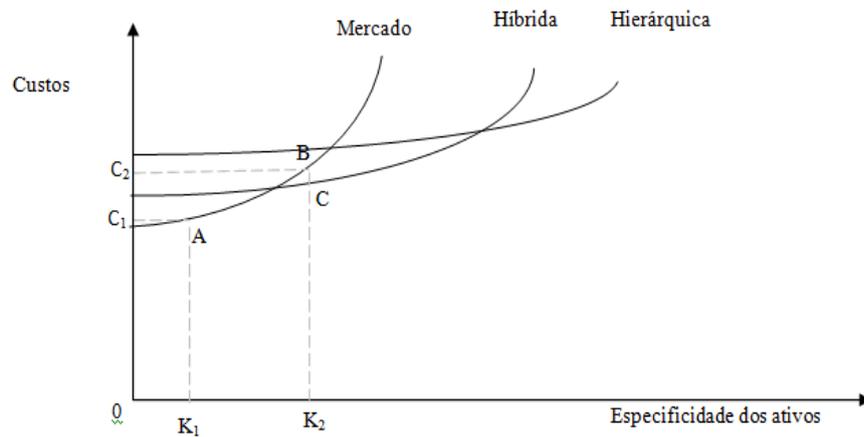


Figura 01 – Indução das formas de governança a partir da análise dos custos de transação e especificidade dos ativos

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Zylbersztajn (1995)

Se todos os laticínios da região exigissem o cumprimento pontual da IN62 aos produtores e estes o cumprissem integralmente, o relacionamento com os fornecedores poderiam voltar para os contratos via mercado. Mas a elevada racionalidade limitada dos produtores rurais (e dificuldade de atender os critérios de qualidade) somado a possíveis comportamentos oportunistas impede que tal fato aconteça. Dessa forma, é fundamental que ocorra a aproximação dos agentes para atender as solicitações realizadas pela IN62, logo há indícios que a estrutura de governança utilizada no laticínio é do tipo híbrida. Para confirma o tipo de estrutura adotado no elo segue abaixo a análise de demais variáveis.

Para Zylbersztajn (1995) a análise do nível de especificidade dos ativos conjuntamente com as características de frequência pode indicar possíveis nomenclaturas de contratos resultantes (figura 02). Para tanto, comparando o apresentado na tabela 01 com alguns resultados desta pesquisa (frequência recorrente e  $0 < k < \infty$ ), observa-se que é adotado no elo a utilização de estruturas de governança do tipo tri-lateral (híbridas) e manutenção de contratos relacionais.

		Nível de especificidade dos ativos		
		k=0	0<k<∞	K → ∞
Frequência	Discreta	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)
	Ocasionais	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. unificado ou Bi-lateral (contratos neo-clássicos)
	Recorrentes	Mercado (contrato clássico)	Gov. Trilateral (contrato relacional)	Gov. unificada (contrato relacional)

Figura 02 – Formas eficientes de governança

Fonte: Zylbersztajn (1995 p. 60)

Em nota explicativa sobre a tabela, considera-se como estruturas de governança trilateral (ou híbridas) aquela onde a transação ocorre entre dois agentes específicos e é arbitrada por um terceiro agente, neste caso representado pelo Governo Federal especificamente o SIF (CONCEIÇÃO; COSTA, 2006). Para Zylbersztajn (1995 p. 63) transações com frequência recorrente e especificidade de ativos maior que zero também são admitidas estruturas bilaterais.

A análise da tabela 01 também apontou que o contrato mantido entre os agentes é do tipo relacional. Zylbersztajn (1995) considera que os contratos relacionais são como uma ‘mini sociedade’ com regras e normas específicas dentro de um padrão próprio. Neste tipo de contratos troca-se os esforços em manter um contrato completo, pelos esforços de manter uma relação contínua.

Sobre as características contratuais no elo pecuarista – laticínio (tópico 3.4) identificou-se a predominância de contratos informais, com prazo indeterminado e que são realizados há um significativo período de tempo (média de 11 anos) e fortemente apoiado na confiança entre os agentes e sem penas no processo de rescisão contratual. As principais regras do contrato estão relacionadas aos critérios de qualidade (apoiado em sistemas de incentivos financeiros para adequação de comportamentos específicos) e ao prazo de pagamento dos fornecedores. Observa-se que as características contratuais do elo são compatíveis com as características dos contratos relacionais.

A utilização da ECT como base analítica para os estudos das formas organizacionais busca relacionar os atributos da transação com as formas organizacionais mais eficientes sendo elas mercado, híbrida e hierárquica. Dessa

forma, mediante a análise comparada das variáveis: firma, ECT e da tipologia dos contratos utilizados nas transações entre o laticínio e o pecuarista de leite, concluiu-se que a estrutura de governança adotada num laticínio da região Sul de Goiás com relação aos pecuaristas de leite fornecedores do mesmo é do tipo híbrida.

Também essa é a forma mais eficiente de organização da cadeia, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, visto a impossibilidade do laticínio em absorver a etapa de produção do leite (governança hierárquica) ou manter contratos do tipo clássico (orientados pelo fator preço, característicos de estrutura de governança via mercado) pela exigência média em especificidade do ativo leite e elevado nível de racionalidade limitada do agente pecuarista de leite.

Em considerações finais a este trabalho é preciso observar que o estudo apresentou limitações significantes e que devem ser analisadas por leitores e interessados em replicar a pesquisa. A principal limitação do estudo refere-se propriamente ao método utilizado, estudo de caso, que normalmente não permite generalizações. Da mesma forma, o estudo não buscou refletir sobre a continuidade das transações entre os agentes. Logo, as reflexões realizadas tratam do período em que foi coletado os dados da pesquisa. Dessa forma possíveis eventos podem reorganizar a governança do laticínio a qualquer tempo.

Em geral a determinação de estruturas de governança a partir da ECT é criticada pela ausência de dados quantitativos que possam determinar o custo (numérico) das transações. Por conseguinte, este trabalho é passível desta crítica por determinar a estrutura de governança a partir das características da transação, por tanto, um trabalho qualitativo.

Dessa forma, já se acrescenta a uma agenda de estudos futuros o desenvolvimento de modelos quantitativos que possam atribuir um valor (numérico) ao custo nas transações e conseqüentemente diferenciar adequadamente os custos de produção dos custos de transação.

Sugere-se comparar este estudo as características das transações e formas de governança resultantes em outros laticínios da região Sul do Estado de Goiás, ou até mesmo de todo o Estado, e verificar se existe alguma institucionalização dos modelos de contrato, ou se estes são desenvolvidos de formas dispersas. Outro estudo interessante seria investigar em diversas regiões do Brasil como acontece o relacionamento pecuarista – laticínio, com destaque para os locais onde a cadeia produtiva está estruturada e regiões onde a atividade (ou especialização na atividade) é emergente. Este estudo poderia evidenciar peculiaridades e auxiliar no fortalecimento da cadeia produtiva em todo o Brasil.

E por fim, analisar a viabilidade de implantação de processos de certificação aos produtores rurais. A certificação deverá assegurar que o produtor e a unidade rural atende a critérios previamente determinado (especificamente os referentes a qualidade). E avaliar o impacto que esse processo poderia provocar na cadeia produtiva do leite.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz M.; PENIDO, Aline M. S.; BAZANI, Paulo A.; ARAÚJO, Uajará Pessoa. Rede colaborativa de pesquisa do setor de leite e derivados em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n.1, p. 100-116, 2013.
- BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vania F. B.; PEDROZO, Eugênio A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v.14, n. 2, p. 311-322, mai./agos. 2007.
- BRASIL. Instrução normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2011.
- BREITENBACH, Raquel; SOUZA, Renato S. Caracterização de mercados de estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.
- BRENZAN, Cinara Kottwitz Manzano. **Coordenação e governança na cadeia produtiva de frango: um estudo de caso de uma cooperativa do Oeste Paranaense**. 2007. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2007.
- CAIXÊTA, Walquíria Rita. Socioeconomia e a atividade leiteira no município de Orizona/GO: um estudo dos produtores filiados ao sindicato rural. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, GO, v. 9, n. 16, p.2657-2673, 2013.
- CAMPOS, Simone A. Pacheco. A economia dos custos de transação visão baseada em recursos: aproximações teórica. **REUMA**, Belo Horizonte, MG, v. 18, n. 3, p. 05-20, jul./set. 2013.
- CONCEIÇÃO, Ronald Jesus da; COSTA, Armando João Dalla. Custos de transação e estruturas organizacionais: um estudo de caso para o setor petrolífero. In: SIMPEP, XIII, 2006, Bauru, SP. **Anais...Bauru:UNESP**, 2006. p.1-7
- DOROW, Reney. **Coordenação e governança: um estudo de caso na cadeia de malacocultura da grande Florianópolis**. 2013. 237f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2013.
- EMATER. **Pecuária leiteira emprega 220 mil pessoas em Goiás**. Goiânia, GO, 2014.
- FERREIRA, Gabriel M. V. **Governança na cadeia produtiva do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais**. 2005. 176f. Dissertação (Programa de pós graduação em agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2005.
- IBGE. **Divisão regional do Brasil em mesorregiões e microrregiões geográficas**. Rio de Janeiro, RJ, 1990.
- IMB – Instituto Mauro Borges de Estatística e estudos Socioeconômicos. **Estatística das meso e microrregiões do estado de Goiás 2013**. SEGPLAN, GO, junho de 2014.
- LEITE, André L. da S.; CASTRO, Nivalde J. de. A estrutura de governança e a formação de *holdings* no setor elétrico brasileiro. **Estratégia e negócio**, Florianópolis, SC, v. 1 n. 2, p. 69-83, jul./dez. 2008.
- LEMES, Kátia da C.; MENDES, Estevane de P. P. Produção familiar em Orizona (GO): desafios e perspectivas frente a modernização agrícola. **Espaço em revista**, Catalão, GO, v.13, n.1, p. 150-169, jul./dez. 2011.
- LOPES, Patrick Fernandes; REIS, Ricardo Pereira; YAMAGUCHI, Carlos Takao. Custos e escala de produção na pecuária leiteira: estudo nos principais estados produtores no Brasil. **RER**, Rio de

Janeiro, RJ, v. 45, n. 3, p. 567-590, jul./set. 2007.

LOPES, Maíra B.; SILVA, Andrea L.; PAULINHO, Luiz F. Características das transações do etanol carburante entre distribuidores e revendedores. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v. 18 n. 3, p. 325-336, 2011.

MAZON, Márcia da Silva. O mercado de leite e agricultores: a qualidade em questão. **Política e Sociedade**, Florianópolis, SC, v. 15, n. 33, p. 46-67, mai./ago. 2016.

RODRIGUES, Márcio H. de S.; PAES-DE-SOUZA, Mariluce; Rodríguez, Tomás D. M.; AGUIAR, Iracy S.; RODRIGUES, Elder F. de S. Análise de eficiência dos produtores de leite do município de Rolim de Moura, no estado de Rondônia. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v. 27, n.79, p. 61-76, jan./abr. 2011.

SANTOS, Jovelina S.; MIRA, Elson C.. A importância da estrutura híbrida na economia contemporânea. In: Semana do economista, V. 2014, Ilhéus. **Anais...** Ilhéus: UESC, 2014. p. 1-20

SILVA, Alexandre N.; LIMA, João E.; PEREZ, Ronaldo. Caracterização e desempenho logístico das indústrias laticinistas da Zona da Mata e Campos das Vertentes em Minas Gerais, Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, RS, v. 43, n. 7, p. 1337-1343, jul. 2013.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; SAES, Maria Sylvia Macchione. Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo: estrutura de governança e mecanismos complementares de coordenação. **R.Adm.** São Paulo, SP, v. 50, n. 2, p. 241-243, abr./jun. 2015.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira: 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241f. Tese (Livre docência) –FEA, USP, São Paulo, 1995.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-314-9

