



A COORDENAÇÃO E A ARTICULAÇÃO COMO INDUTORES DE COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE NA CADEIA DE LACTICÍNIOS DO PARANÁ

José Paulo de Souza (UEM)
Cristina da Costa (UEM)

REFERÊNCIA

SOUZA, J. P., SOUZA, D. B e MORAIS, A. T. A
In: **CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO**. V. 13, N.2,
p. 24-34, JUL/DEZ. 2005.

RESUMO

Esse trabalho foi fundamentado na Pesquisa Qualitativa, assumindo, nesse sentido, características descritivas, envolvendo a pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo. Nesse aspecto, para o estudo de campo, utilizou-se de mais de um caso. Como objetivo, buscou-se caracterizar a importância da coordenação das cadeias produtivas, e a articulação dos seus segmentos produtivos, para geração de um maior desempenho competitivo. De forma pontual, no estudo foi direcionada para a identificação e análise das características e impactos da coordenação sobre os ganhos de competitividade na cadeia de laticínios do Paraná. Pretendeu-se, dessa forma, identificar fontes para a implementação de políticas públicas e privadas que possam ser eficientes para estimular a coordenação adequada e que, simultaneamente, levem a ganhos de competitividade e maior inclusão, em especial, no segmento produtor dessa cadeia.

Palavras-chave: Coordenação, Sustentabilidade, Cadeia Produtiva.

1 INTRODUÇÃO

Os níveis diferenciados de competitividade na produção de leite e derivados no estado do Paraná, definindo uma baixa eficiência em sua estrutura produtiva, e a percepção de que a busca de novos patamares competitivos vem promovendo a exclusão de pequenos produtores, incorporam o rol de justificativas para realização deste projeto. Embora venha apresentando elevação dos níveis produtivos, estando entre os maiores produtores mundiais o Brasil, bem como o estado do Paraná, se apresenta como importador líquido do produto.

Ao ser analisada a cadeia de laticínios no estado do Paraná, percebem-se questões relacionadas aos níveis diferenciados de competitividade entre os segmentos da cadeia e ao processo de exclusão dos pequenos produtores. Isso justifica um estudo que procura detalhar melhor o estágio atual de coordenação da referida cadeia e as condições em que se encontram os fatores tecno-produtivos e o ambiente competitivo em que a mesma se insere. Além disso, verifica-se um processo de realocação geográfica da produção.

Com a produção concentrada nas regiões Norte, Oeste e Sul, o Estado do Paraná respondeu, em 2002, por 11,2%, da produção brasileira de leite apresentando uma taxa de crescimento de 5,5% (SEAB/DERAL...ON LINE, 2004). Entretanto, permanece como importador líquido do produto. Destaca-se que a maioria da produção de leite advém dos estabelecimentos com área inferior a 50 hectares (IBGE, 1998), o que caracteriza o sistema produtivo como um sistema eminentemente de base econômica familiar e histórica acoplado aos demais tipos de cultivos das pequenas unidades familiares de produção.

Nessas considerações, objetivou-se, fundamentalmente, avaliar o impacto da coordenação e da articulação como geradores de políticas (públicas e privadas) e estratégicas que amenizem os impactos negativos da reestruturação produtiva em curso nos diversos segmentos da cadeia produtiva. Além disso, buscou-se identificar as características do processo de exclusão, e políticas e ações promotoras de inclusão nessa cadeia e seu potencial para elevar e sustentar vantagens competitivas, observando-se, como referência, os novos condicionantes ambientais e sistêmicos. Diante dessas colocações seu objetivo pode ser definido pela intenção de: “caracterizar a importância da coordenação nas cadeias produtivas, articulando os seus segmentos produtivos uma maior eficiência competitiva, e, de forma pontual, identificar e analisar as características e impactos da coordenação sobre os ganhos de competitividade na cadeia de laticínios do Paraná”.

2 METODOLOGIA

Estabeleceu-se como orientação mais adequada para o desenvolvimento da pesquisa àquela fundamentada nos pressupostos humanistas, através da adoção da Pesquisa Qualitativa. Tal posicionamento levou ao entendimento dos fenômenos organizacionais sob a perspectiva do comportamento e interação de seus autores.

Neste trabalho, a Pesquisa Qualitativa assumiu características descritivas, envolvendo a pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo, definida pela coleta de dados no local do surgimento do fenômeno. Neste aspecto, o estudo de campo foi utilizado mais de um caso, ao qual Merriam (1998) definiu como múltiplos estudos de casos. Notou-se que, apesar da ênfase ao aspecto qualitativo, o aspecto quantitativo, também, pode ser aplicado. Godoy (1995b, p. 26) afirma: “Ainda, que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada”.

Nesta filosofia, a operacionalização da pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1ª. Aprofundamento dos aspectos teóricos que envolvem a coordenação das cadeias produtivas agroindustriais.

- 2^a. Elaboração dos questionários que orientarão o levantamento de informações junto aos entrevistados.
- 3^a. Caracterização da estrutura organizacional da cadeia em análise.
- 4^a. Caracterização do processo de coordenação estabelecido entre os diversos segmentos que integram essa cadeia, e seu impacto na obtenção de vantagem competitiva.
- 5^a. Análise dos fatores essenciais e políticas necessárias ao incremento de ações coordenadas entre os segmentos que integram a cadeia, de forma a gerar desempenho competitivo geral e a inclusão dos pequenos segmentos a esse novo contexto.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Williamson (1985), os Custos de Transações derivam diretamente de dois pressupostos comportamentais. O primeiro deles refere-se ao conceito de racionalidade restrita que esta relacionada à competência cognitiva dos agentes. O segundo está expresso no conceito de oportunismo, que é definido como a busca do próprio interesse, associado a intenções dolosas de manipular ou distorcer informações de maneira a confundir a outra parte da transação.

Embora o modelo ressinta de uma maior consideração ao caráter dinâmico proveniente da inovação, não empreendendo capacidade de abrangência a evolução das formas e arranjos institucionais, busca a definição de estruturas adequadas de coordenação, estruturadas a partir das especificidades presentes nas transações. A negligência ao processo de aprendizagem, redutor da insuficiência cognitiva e até mesmo do oportunismo e a pouca profundidade dada à influência e presença do poder nas decisões e ações que afetam os custos de transação não inviabilizam a adoção de seus pressupostos. Esses permitem, principalmente, identificar referências fundamentais para definição das estruturas adequadas à eficiência produtiva e inserir nesta perspectiva condições de instabilidade e incerteza, presentes de forma acentuada no atual ambiente concorrente, além de indicar mecanismos de análise de aspectos qualitativos indispensáveis, como o processo de coordenação.

Segundo Pondé (1993), a incerteza comportamental não necessariamente precisa estar ligada a intenções desonestas, mas pode surgir da interpretação distinta de uma determinada realidade, ou simplesmente de interesses diferentes, levando as expectativas e condutas não convergentes. Dessa forma, considerando que a racionalidade dos agentes é limitada e que, portanto não se pode avaliar com exatidão a possibilidade de comportamentos oportunistas, nem prever as conseqüências desse comportamento por parte dos outros agentes envolvidos na transação, fica claro a origem e a natureza dos custos de transação.

Williamson (1985) adotando como referência em seus estudos o *contractual man*, enfoca, inicialmente, os aspectos comportamentais como influenciadores dos custos de transação. Nesta condição, insere a análise das relações no tempo a partir das características da natureza humana, referenciando a racionalidade e o oportunismo dos agentes. Partindo do pressuposto de que há razões econômicas racionais para a organização das transações de uma ou outra forma, Williamson (1985) observa que existem diferenças entre as transações, as quais explicam a existência de específicas estruturas de governança. Estas diferenças são definidas por ele como dimensões ou atributos que, nas inúmeras transações, podem ser identificadas como: especificidade do ativo, incerteza e frequência.

A incerteza se refere à capacidade da estrutura em responder efetivamente às condições futuras que pode ser minimizado pela frequência nas transações. As dificuldades em formular previsões confiáveis, relacionadas à racionalidade limitada, ao oportunismo e a instabilidade ambiental, levarão ao desenvolvimento de relações contratuais mais flexíveis e que permitam ajustes. Isto pode promover maior estabilidade às transações, minimizando possíveis custos decorrentes deste atributo.

O atributo, especificidade de ativos é considerado por Williamson (1985) como o mais importante. A especificidade de ativos recebe na Economia dos Custos de Transação uma caracterização precisa e mensurável que permite verificações empíricas e predições. Relacionando-o ao grau que a transação exige ativos específicos, o autor observa que os ativos especializados não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo se os contratos tiverem que ser interrompidos ou prematuramente encerrado, o que envolve riscos. Neste encadeamento, o estabelecimento de vínculos de reciprocidade, restrições contratuais às condutas e as iniciativas de integração ou quase integração, buscam muitas vezes, a geração de ganhos de eficiência e não práticas restritivas visando a criar barreiras à entrada e propiciar a obtenção de poder de mercado.

Tendo-se como referência os pressupostos comportamentais e as dimensões ou atributos das transações, o grau em que estas se apresentam pode determinar a necessidade de escolha da forma organizacional adequada a garantir a continuidade das transações. O desenvolvimento de certas instituições, voltadas à coordenação das transações, resulta de esforços para diminuição dos custos a estes associados. Busca criar, neste sentido, estruturas de gestão apropriadas, incluindo, aquelas que combinam elementos de interação tipicamente mercantil com procedimentos de tipo administrativo (PONDÉ, 1993). Williamson define, nestes termos, três estruturas de governança, o mercado, a hierarquia e uma forma híbrida (relação contratual).

A governança através do mercado é a principal estrutura de governança para transações não-específicas, tanto ocasionais como de contratação recorrente. Esta governança protege as partes do oportunismo e esforços para sustentar a relação não são feitos, porque a relação não é valorizada. Neste caso, a transação se refere às relações descontínuas no tempo e impessoais entre agentes, estabelecendo-se, unicamente, pela transferência de propriedade de um bem ou serviço, em troca de uma determinada quantia em moeda, após uma negociação prévia de preço e das condições de pagamentos (PONDÉ *et alii*, 2000). A hierarquia é organizada quando a especificidade dos ativos é tal que os riscos de não se realizar a transação superam os custos deste tipo de organização, criando uma dependência bilateral; neste contexto, as transações são freqüentes e a identidade das partes importa (SAAB; FELÍCIO, 1998). Permite, ainda, respostas rápidas às mudanças do ambiente, evitando comportamentos não convergentes e implementando correções de maneira mais eficaz.

Como forma híbrida podem ser classificadas aquelas estruturas que se situam entre os extremos do mercado e hierarquia, combinando seus elementos. Hiratuka (1997) verifica a aplicação dessa estrutura quando as partes da transação mantêm autonomia, mas se posicionam em situação de dependência bilateral em função de ativos específicos acentuados. A elevação da especificidade de ativos, por outro lado, exige, em contrapartida, mais controle sobre a transação, a fim de se evitar transtornos ou atitudes oportunistas. Desta forma, quanto maior a especificidade de ativos, mais interessante à adoção de uma estrutura de governança que tenda à hierarquia.

O conceito de governança pode se referir, ainda, a relações entre empresas e a mecanismos institucionais através dos quais se consegue a coordenação extra-mercado. Humphrey e Schmitz (2000), definem esse tipo de coordenação como aquela que não leva em consideração os custos de transação, mas a reputação da empresa no mercado. Nessa forma de coordenação os autores identificam a presença da empresa liderante, que visa à especificação de sistemas de qualidade e de aplicação através de auditoria, seja diretamente por parte da empresa liderante, seja através de um agente que haja diretamente segundo suas instruções. Por outro lado, essa liderança pode, também, ser exercida por agentes externos (por governos ou por ONGs). Nesse caso, a empresa liderante tem uma exigência específica imposta sobre ela, mas tem de fazer os arranjos necessários para assegurar o cumprimento ao longo da cadeia.

4 A Coordenação e Articulação na Cadeia de Laticínios do Paraná: características e análise dos resultados

4.1 Características dos entrevistados

4.1.1 Segmento Produtor

Quanto ao sistema de produção mais observado na região, todos os entrevistados fizeram menção ao semiconfinamento, entretanto, dos entrevistados: três utilizam esse sistema; dois utilizam o confinamento; um utiliza ambos. Observa-se que a produtividade média entre os entrevistados apresentou uma variação de 8 a 42 litros/vaca/dia, conforme demonstra o Quadro 1. Outro aspecto passível de observação é que a maioria dos entrevistados faz opção pelas raças Girolanda e Holandesa.

PRODUTOR	Quant. de animais	Tamanho da propriedade (Alqueires)	Porcentagem da área destinada ao leite	Média de produção diária (litros)	Produtividade média (litros/vaca/dia)	Raças
A	30	1	100	150	10	Girolanda
B	55	13	80	240	8	Girolanda
C	70	18	20	550	23	Holandesa
D	190	10	80	575	16	Holandesa e Jérsei
E	140	130	40	1370	42	Girolanda e Holandesa
F	400	60	40	1600	15	Holandesa

Quadro 1 – Características produtivas do segmento produtor

a) Características tecnológicas

Conforme observado, todos os entrevistados possuem tanques resfriadores, ordenhadeiras mecânicas, além de adotar algum tipo de controle sanitário, sendo possível à observação também de outros recursos tecnológicos. Na relação com os fornecedores de insumos, verifica-se que a maioria dos produtores estabelece relações de mercado (preço), dando preferência por aqueles que garantem qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos.

b) Características da comercialização

Pode-se destacar que a maioria dos produtores estabelece acordos de preço com os laticínios. Dentre os entrevistados, três, fazem parte de uma associação de produtores, em que é estabelecido também acordo referente à produtividade. Apenas um dos entrevistados estabelece relação cooperativa com o processador. Para todos os entrevistados, as formas de controle por parte dos processadores se estabelece através do cumprimento de determinados padrões de qualidade. Além disso, para alguns entrevistados, a produtividade, a sanidade dos animais, bem como a procedência do leite, também são tidos como formas de controle estabelecidas por parte do processador.

No aspecto riscos e incertezas presentes na comercialização, destacam-se: a falta de garantia de preço e até a venda do produto, além do risco de não recebimento. Para um dos entrevistados, esses riscos são conseqüentes da abertura econômica e dos subsídios externos que geram concorrência desleal. Por outro lado, na opinião de outro entrevistado, não existem riscos na comercialização do leite, já que a demanda pelo produto está muito grande.

c) Relações sistêmicas

Quanto à influência das relações existentes entre os demais segmentos da cadeia, dois entrevistados acreditam que não existe nenhum tipo de influência, já para os demais essas relações interferem nas regras de qualidade a serem seguidas e no preço que é repassado ao produtor. Para um dos entrevistados, a concentração e a organização, principalmente por parte das grandes redes de supermercados, manipulam os preços, travando na maioria das vezes uma batalha de forças desiguais, principalmente com os produtores, que na maioria das vezes encontram-se pulverizados de maneira desorganizada. Para um dos entrevistados, alguns laticínios enxergam o produtor como adversário. Para grande parte dos produtores, no momento, quem mais se beneficia com a pecuária leiteira são os processadores, por incidirem uma grande margem de lucro no produto. Para outros entrevistados, os maiores beneficiados são os consumidores, por estarem adquirindo um produto com maior qualidade a preços relativamente baixos. Verifica-se ainda que, os maiores beneficiados são os intermediários (“Picaretas”) presentes ao longo da cadeia produtiva, na opinião de um dos entrevistados.

Dentre as formas de interação, pode-se destacar que nenhum dos entrevistados possui qualquer forma de interação com universidades, distribuidores, consumidores, com os demais sujeitos envolvidos na cadeia e nem contratual. A interação com os processadores e fornecedores de insumos acontece, na maioria dos casos via mercado, como mencionado anteriormente. Apenas um dos entrevistados é membro de uma cooperativa de leite e, três, fazem parte de associações de produtores.

4.1.2 Segmento Processador

Dos cinco entrevistados do segmento processador, constata-se que dois deles trabalham com o sistema de empacotamento de leite in natura pasteurizados (dos tipos B e C); dois deles utilizam-se da tecnologia *Ultra High Temperature* (UHT) – tratamento térmico de alta temperatura – para o processamento; e um deles, trabalha na fabricação de queijos. O Quadro 3 acrescenta, de maneira breve, outras informações com relação às características tecnológicas do segmento.

Processador	Proces. médio diário (litros)	Produtos comercializados	Posicionamento da empresa em relação às tecnologias disponíveis
A	3.000	- Leite pasteurizado (Tipos B e C)	Razoavelmente atualizado
B	3.500	- Leite pasteurizado (Tipos B e C)	Razoavelmente atualizado
C	4.163	- Leite Integral (tipo C)	Razoavelmente atualizado
D	12.000	- Queijo Frescal; - Queijo Mussarela; - Outros.	Defasado
E	125.000	- Leite integral (UHT);	Atualizado
F	450.000	- Leite integral (UHT); - Leite desnatado (UHT); - Leite semi-desnat.(UHT); - Bebidas Lácteas; - Achocolatados; - Outros.	Atualizado

Quadro 3 – Características tecnológicas do segmento processador

a) Aspectos produtivos e de comercialização

Em se tratando de diferenciação no produto adquirido e pagamentos diferenciados em função da qualidade, observa-se que apenas uma das empresas possui pagamento diferenciado para as matérias-primas provenientes de ordenha manual (não resfriada) e mecânicas (resfriada). A maioria dos entrevistados possui sistema diferenciado de pagamento para o leite de melhor qualidade e com maior teor de gordura. Um dos entrevistados possui programa de remuneração por escala, ou seja, remunera melhor o produtor que entrega um maior volume de leite.

Processador	Formas de aquisição do leite	Origem do produto	Forma de transporte da matéria-prima	Formas de assistência aos produtores
A	- Direto do produtor - Produção própria.	- Região Noroeste do Paraná.	- Tambor; - A granel.	- Veterinária
B	- Direto do produtor - Produção própria.	- Região Noroeste do Paraná.	- A granel.	- Nenhuma
C	- Direto do produtor		- Camionete refrigerada com baú térmico	- Veterinária
D	- Direto do produtor	- Região Noroeste do Paraná.	- Tambor; - A granel.	- Nenhuma
E	- Direto do produtor - Mercado spot (para a regulação dos estoques).	- Todo o Estado do Paraná; - Sul e Sudoeste de São Paulo.	- A granel.	- Veterinária (quando o produtor não atinge o padrão de qualidade exigido)
F	- Direto do produtor - Mercado spot.	- Todo o Estado do Paraná; - Sul e Sudoeste de São Paulo; - Sul do Mato Grosso do Sul.	- A granel.	- Agronômica; - Veterinária; - Zootécnica.

Quadro 4 – Características do processo de aquisição de matéria-prima.

Pode-se observar que a maioria dos processadores possui programas de melhoria do leite processado, utilizando-se, principalmente, de medidas como: classificação do leite adquirido; orientações ao produtor; manutenção de selos de inspeção (estadual e federal); treinamentos e cursos direcionados à equipe de funcionários. Uma das empresas, visando à melhora da qualidade desde a matéria-prima, orienta os produtores a utilizarem produtos homeopáticos no tratamento das enfermidades animais, enquanto outra possui programa de qualidade permanente, utilizando-se de ferramentas como 5Ss, Administração da Qualidade Total (TQM) e BPF (Boas Práticas de Fabricação).

b) Aspectos competitivos

Dentre os fatores determinantes para a manutenção da capacidade competitiva, verifica-se que a qualidade da matéria-prima é considerada como fator fundamental para todos os entrevistados; o nível tecnológico dos equipamentos, as estratégias de comercialização e a capacidade de atendimento, também fatores considerados importantes para a maioria.

Pode-se acrescentar, ainda, como fatores de manutenção competitiva: a disponibilidade e o custo da matéria-prima; a concorrência de mercado. Cabe mencionar que para a grande maioria dos processadores, o preço é considerado um fator competitivo. Verifica-se, também, que segundo a maioria dos entrevistados não existe diferenciação no produto comercializado. Em se tratando das principais vantagens visadas pelas empresas na aquisição da matéria-prima e dos insumos, entretanto, os processadores observam que a busca de vantagens de

preço e atributos de qualidade nos produtos adquiridos se destacam.

c) Relações Sistêmicas

Dentre os principais riscos e incertezas presentes na produção, destacam-se: queda repentina nos preços; riscos na aquisição de insumos; valor de venda inferior ao preço de custo; sazonalidade da matéria-prima; custos de logística. Quanto à percepção de comportamentos oportunistas por parte dos produtores, verifica-se que parte dos entrevistados não a observa. Para dois deles, no entanto, tal comportamento é verificado a partir da facilidade que os produtores encontram para o escoamento da produção, ou seja, os produtores teriam atitudes desleais ao fornecerem para outras empresas.

Segundo a maioria dos entrevistados, as relações existentes entre fornecedores, distribuidores e consumidores (principalmente aqueles organizados em associações e órgãos) influenciam principalmente em alguns aspectos de qualidade e principalmente preços. Quanto às orientações por parte dos processadores, a entrevistada observa que essa se dá basicamente através das exigências de determinados padrões de qualidade, como por exemplo, a inexistência de contato manual (fato que implica na adoção de mecanismos tecnológicos específicos). Na formação de cooperativas de produtores para processamento é pré-estabelecido um acordo em que o produtor deve cumprir com uma média de produção, ficando em caráter experimental por seis meses. Cumprido esse período, o produtor assina o regimento, se comprometendo a respeitar todas as cláusulas e a entregar todo o produto necessário à cooperativa.

Os entrevistados que possuem contratos formalizados com os produtores, são os vinculados a alguma associação, no entanto, para a concretização desses, as exigências mínimas seriam: padrão mínimo de qualidade; constância de volume; fidelidade; preço variável em relação à concorrência; punições no caso de rescisão contratual. Quanto ao estabelecimento de contrato com distribuidores, verifica-se que apenas um dos entrevistados se utiliza desse recurso, porém, não pretende mantê-los futuramente, no caso dos demais entrevistados, os contratos deveriam conter exigências relacionadas a preço.

4.2 Análise dos Resultados

O padrão de concorrência para os dois segmentos estudados sofre influência, não só do ambiente competitivo, como também dos ambientes organizacional e institucional. Verifica-se, principalmente entre os produtores, que a adoção de recursos tecnológicos, como ordenhadeiras mecânicas e tanques resfriadores, deixam de ser critérios de diferenciação para se tornarem critérios qualificadores. Observa-se ainda, que o governo, através da influência direta no ambiente institucional (aspectos legais), passa a desempenhar o papel de agente liderante externo, influenciando diretamente o padrão de concorrência (principalmente na adoção de determinados recursos tecnológicos para a garantia da qualidade) e indiretamente nas estratégias individuais dos agentes. Dessa forma, os aspectos legais passam a ser fontes de inovação tecnológica, já que os processadores, na maioria dos casos, apenas repassam as exigências aos produtores. Destaca-se também que a falta de investimento ou participação em programas de P&D pela maioria dos entrevistados, pode ser um indício da falta de interação com os demais segmentos ou com os órgãos e instituições responsáveis.

Um fator observado concentra-se na falta de fidelidade por parte do produtor. Nota-se assim, que a falta de integração e articulação entre os segmentos, pode acarretar em problemas referentes à eficiência de toda a cadeia, reduzindo conseqüentemente a capacidade competitiva dos sujeitos envolvidos. Dessa forma, a possibilidade de oportunismo por parte do produtor, e a necessidade de operar com escala, tendo em vista a baixa diferenciação no

produto comercializado, justificaria um relacionamento mais próximo, não apenas na forma de empresa liderante, mas com maior articulação, notadamente em ações de melhoria tecnológica para aumento de produtividade e qualidade.

No que concerne à estrutura de governança existente entre os segmentos, produtor e processador, baseando-se na teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985), pode-se verificar que a relação estabelecida, na maioria dos casos, corresponde a de mercado. O fato de apenas um dos entrevistados utilizar-se de mecanismos contratuais, e não estar satisfeito com esse, pode ser visto como um indício de que os contratos gerem determinados custos de transação. Esse aspecto seria positivo, pois reduz os custos de transação, entretanto, na cadeia em estudo, pode ser um fator gerador de baixa diferenciação, principalmente quando se utiliza tecnologia UHT. Isso pode contribuir para redução dos ganhos na cadeia, e em consequência reduzir a capacidade de investimento do pequeno produtor, em função de uma menor rentabilidade.

Em se tratando dos atributos presentes nas transações, verifica-se uma grande influência do atributo “frequência”, já que essa é capaz de gerar reputação e confiança entre os sujeitos envolvidos. O atributo “incerteza” pode ser visto, principalmente no segmento produtor, pela possibilidade de riscos pelo não pagamento por parte do processador. Entretanto, a facilidade de comercialização do produto, ameniza seus efeitos. Por outro lado, para o processador, a incerteza pode ser verificada no risco de não recebimento da matéria-prima, fator esse, que pode comprometer seu desempenho. Nesse sentido, pode-se dizer que a frequência passa a ser valorizada, principalmente pela possibilidade de redução das incertezas. A falta de formalidade no relacionamento, entretanto, abre caminho para o oportunismo, e pode potencializar a incerteza quanto ao recebimento de matéria-prima.

Quanto aos pequenos produtores, verifica-se que a baixa rentabilidade da atividade pode ser amenizada pela maior articulação, na forma de associação e cooperativas, o que começa a se efetivar. A falta de programas públicos e privados para ampliação dessas ações, por outro lado, ainda é limitado. A articulação entre produtores para gerar aumento na capacidade produtiva e na obtenção de melhoras qualitativas gera melhor desempenho nos processadores e viabiliza ampliação de sua escala, o que deveria ser fomentado. Por outro lado, as ações públicas voltadas à ampliação de capacidade produtiva e competitiva de pequenos produtores ajudam a fixar o produtor rural e suas famílias, e gerar capacidade de ampliação de sua renda. Dessa forma, verifica-se que as políticas públicas e privadas devem ser direcionadas à obtenção de maior capacidade produtiva e qualitativa. A disponibilização de tecnologia e orientação para obtenção de capacidade de sustentação competitiva, notadamente no segmento produtor poderia minimizar os efeitos da baixa rentabilidade da atividade, e gerar condições de obtenção de ganhos pela maior escala e qualidade. Além disso, a associação ou formação de cooperativas de produção e processamento, pode ser promotora de geração de diferenciação e rastreabilidade, as quais possibilitam o desenvolvimento de novos mercados e segmentos.

5 Conclusão

Neste projeto contemplaram-se enfoques teóricos e pesquisas de campo considerados relevantes para o estudo da coordenação e articulação no contexto das cadeias produtivas. Dentro dessa percepção, verificou-se que na cadeia em estudo, utilizando-se dos pressupostos dos custos de transação, a coordenação se processa via mercado, tendo em vista que não existe especificidade de ativos transacional, em que o leite pode apresentar qualquer característica produtiva, desde que esteja dentro dos padrões de qualidade pré-determinados. Na região em estudo, identificaram-se padrões produtivos e operacionais. Quanto às raças, há um predomínio de Holandesa e Girolanda, e a maioria ou quase todos os entrevistados fazem

o uso da ordenha mecânica. Nos processadores, pequenos processadores trabalham com leite C e B, e grandes, utilizam-se da tecnologia UHT. Percebeu-se também que existe um padrão quanto a origem dos produtos que a maior parte vem do Noroeste do Paraná, e em termos de comercialização existe um acordo de preços com os laticínios e uma certa frequência nessa comercialização, que ameniza o risco de oportunismo e justifica a adoção da governança via mercado.

A legislação existente fomenta essa característica, caracterizando a coordenação por agente liderante externo. Dessa forma, a coordenação acontece, principalmente, pelos padrões sanitários estabelecidos pela legislação e nos padrões estabelecidos pelos processadores (liderante interno). O problema comum é que a relação via mercado tem o preço como a principal referência, gerando menor rentabilidade, portanto, prejudicando o pequeno e o médio produtor. A impossibilidade de crescimento e menos investimentos em melhorias tecnológicas podem levar à exclusão do mesmo da cadeia. A associação e ações cooperadas tornam-se, dessa forma, um mecanismo importante para viabilizar melhorias na negociação, no aumento do volume na comercialização e propiciar investimentos, os quais o produtor, individualmente, não conseguiria.

6 Referências

BATALHA, Mário O. As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 43-50, out./dez. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HIRATUKA, Célio. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria Neo-Schumpeteriana. *Economia de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-32, jan./mar. 1997.

HUMPHREEY, John; SCHMIT, Humbert. A governança em cadeias globais de valor. Disponível em: <<http://www.nead.gov.br/artigodomes>>. Acesso em :02 jul. 2004.

MERRIAM, Sharan B. Qualitative research and case study application in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza *et alii*. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 28 abr. 2004.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza. Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais. 2000. 155 f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

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

WILLIAMSON, Oliver E. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.